

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

MIGLĖ REMEIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ ĮTAKA ŽALIAJAM ELGESIUI MEDIJUOJANT ŽALIAJAI DARBUOTOJŲ GEROVEI	THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE PRACTICES GREEN BEHAVIOR BY MEDIATING GREEN EMPLOYEE WELL-BEING
---	---

Darbo vadovas Doc., Dr. Asta Stankevičienė

(mokslinis darbo vadovo laipsnis,
pedagoginis mokslo vardas, vardas,
pavardė)

Vilnius, 2026

TURINYS

IVADAS.....	5
1. ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ, ŽALIOJO ELGESIO IR ŽALIOSIOS DARBUOTOJŲ GEROVĖS TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1 Žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos koncepcija.....	8
1.1.1 Tvarumo samprata ir jo ryšys žaliuoju ŽIV	8
1.1.2 Žaliojo ŽIV samprata.....	9
1.1.3 Žalios žmogiškųjų išteklių praktikos ir jų matavimas	12
1.2 Žaliasis elgesys ir jo matavimas.....	17
1.3 Darbuotojų gerovės koncepcija.....	18
1.3.1 Gerovės samprata.....	18
1.3.2 Gerovės rūšys.....	20
1.3.3 Gerovės dedamosios ir jų matavimas	21
1.4 Žaliųjų ŽIV praktikų sąsajos su žaliuoju elgesiu ir žaliaja darbuotojų gerove	23
2. ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ ĮTAKOS ŽALIAJAM ELGESIUI IR ŽALIAJAI DARBUOTOJŲ GEROVEI TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1 Tyrimo koncepcija.....	28
2.2 Tyrimo metodai ir instrumentai	30
3. ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ GEROVEI EMPYRINIO TYRIMO REZULTATAI	34
3.1 Tyrimo respondentų demografinių charakteristikų aprašymas	34
3.2 Tyrimo duomenų aprašomoji statistika	36
3.3 Demografinių charakteristikų poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai	37
3.4 Žaliųjų ŽIV praktikų žaliajam darbuotojų elgesiui medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei ir moderuojant respondentų amžiui analizė	39
3.5 Žaliųjų ŽIV praktikų įtakos žaliajam elgesiui medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	42
DISKUSIJA	45
IŠVADOS.....	47
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	49
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	50
SANTRAUKA.....	54
SUMMARY	55
1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas	56
2 priedas. Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai	60
3 priedas. Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai	60
4 priedas. Kintamųjų koreliacijos koeficientai.....	61

5 priedas. Lyties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	62
6 priedas. Amžiaus poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	62
7 priedas. Išsilavinimo poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	63
8 priedas. Darbo patirties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	63
9 priedas. Organizacijos veiklos poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	64
10 priedas. Organizacijos dydžio poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	64
11 priedas. Vadovaujančių pareigų poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.	64
12 priedas. Žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų gerovės regresinė analizė.	65
13 priedas. Žaliojo elgesio ir žaliųjų ŽIV praktikų, žaliosios darbuotojų gerovės ir amžiaus regresinė analizė.	65
14 priedas. Žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų elgsenos regresinė analizė.	66
15 priedas. Žaliosios gerovės ir žaliosios darbuotojų elgsenos regresinė analizė.	67
16 priedas. Mediacijos ir moderacijos analizė.	68

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. *Žaliojo ŽIV praktikos*

2 paveikslas. *PERMA modelis*

3 paveikslas. *Žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų įtakos darbuotojų gerovei konceptualus tyrimo modelis*

4 paveikslas. *Konceptualus tyrimo modelis su hipotezėmis*

1 lentelė. *Žaliosios ŽIV praktikos*

2 lentelė. *Žaliųjų ŽIV praktikų vertinimas*

3 lentelė. *Gerovės rūšys*

4 lentelė. *Gerovės vertinimas pagal Zheng*

5 lentelė. *Profesinės gerovės matavimas*

6 lentelė. *Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų konstruktas*

7 lentelė. *Žaliosios gerovės konstruktas ir jo autoriaus*

8 lentelė. *Darbuotojų žaliosios elgsenos konstruktas ir jo autoriaus*

9 lentelė. *Tyrimo dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos*

10 lentelė. *Amžiaus kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės*

11 lentelė. *Darbo patirties kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės*

12 lentelė. *Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai*

13 lentelė. *Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai*

14 lentelė. *Kintamųjų koreliacijos koeficientai*

15 lentelė. *Lyties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai*

16 lentelė. *Įmonės veiklos srities poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai*

17 lentelė. *Įmonės dydžio poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai*

18 lentelė. *Žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų gerovės regresinės analizės duomenų lentelė*

19 lentelė. *Priklausomo kintamojo žaliojo elgesio regresinės analizės duomenų lentelė*

20 lentelė. *Mediacijos duomenų lentelė*

21 lentelė. *Amžiaus moderacija tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.*

22 lentelė. *Tyrimo hipotezių patvirtinimo lentelė*

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinėje visuomenėje organizacijos, jos darbuotojai yra suinteresuoti vykdyti tvarią bei socialiai atsakingą veiklą. Pastebima, kad įmonės vis dažniau susiduria su pasauliniu spaudimu, susijusiu su globaliais iššūkiais: aplinkos tarša, klimato kaita, neigiamu poveikiu aplinkai bei visuomenei (Le & Tham, 2024). Šios priežastys verčia organizacijas apsvarstyti naujoviškas praktikas, kurios galėtų padėti spręsti tvarumo problemas (Sheikh et al., 2024). „Aplinką tausojantis“, „ekologiškas“, „tvarus“ ir „žalias“ yra pagrindiniai populiarūs žodžiai, vartojami dėl plačiai paplitusios aplinkos apsaugos kampanijos. Nenuostabu, kad šioms sritims daromas poveikis tampa vis aktualesniu bei populiariesniu tyrimo objektu. Šios priežastys skatina įmones bei organizacijas užsiimti socialiai atsakinga veikla. Tvarumo tema parengiama daug mokslinių publikacijų, kuriose yra analizuojama tvarumo suteikiamos naudos organizacijoms.

Tai, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas ir jų praktikų taikymas yra nauja ir nepakankamai ištirta sąvoka, leidžia mums sudaryti prielaidą apie šio tyrimo naujumą. Šiuo laikotarpiu yra parengiama vis daugiau mokslinių tyrimų bei publikacijų žaliojo ŽIV, jo praktikų taikymo temomis, kur kalbama apie palankų elgesį darbuotojų aplinkoje, tvarių vertybių organizavimą. Galima teigti, kad ši sritis yra nauja, nes mokslinėje literatūroje pateikiamos žaliojo ŽIV ypatybės vis dar yra labai skirtingos ir nepakankamai išplėtos. Šiame kontekste, žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas (žaliasis ŽIV) tapo neatsiejama valdymo strategijos dalimi, padedančia įmonėms siekti ilgalaikių veiklos tikslų, padėti plėtoti žaliąsias darbuotojų vertybes (Le & Tham, 2024). Žaliojo ŽIV valdymas kaip sąvoka atsirado palyginus visai neseniai, tačiau jau padarė didelę įtaką visuomenėje bei darbo rinkoje. Kadangi žaliasis ŽIV yra nauja sritis, pastebima, kad trūksta informacijos apie jo ryšius su žaliuoju elgesiu ir žaliaja gerove. Atsižvelgdamos į kylančias tendencijas, įmonės pradėjo naudoti žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, siekiant diegti aplinkos tvarumą, norint prisidėti prie išteklių išsaugojimo organizacijose (Sheikh et al., 2024). Skatindamos ekologišką įsipareigojimą ir elgesį, įmonės gali pasiekti veiklos efektyvumą, kartu skatinant tvarų vystymąsi. Šios pastangos yra svarbus žingsnis link ekologiškų ekonomikos modelių skatinimo (Le & Tham, 2024). Taigi galima teigti, kad žaliasis ŽIV gali būti tarsi nauja paradigma, kuri pratęs žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą.

Temos ištyrimo lygis. Lietuvos kontekste trūksta duomenų apie egzistuojančius ryšius tarp žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, žaliojo elgesio ir žaliosios darbuotojų gerovės. Dėl to magistro darbe bus siekiama išsiaiškinti tarpusavio ryšius tarp minėtų kintamųjų, kokią įtaką jie daro vienas kitam naudojant mediacines ir moderacines analizes. Apie šių trijų veiksmų

ryšį Lietuvos kontekste nepavyko rasti. Užsienio publikacijose taip pat nepavyko surasti informacijos, kur būtų analizuojami visi trys veiksniai. Ankstesni tyrimai dažnai susiję su tiesioginiu žaliųjų praktikų poveikiu darbuotojų elgesiui, tačiau darbuotojų žalioji gerovė aplinkosaugos kontekste išlieka pilnai neištirta.

Darbo problema – kokios žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos taikomos Lietuvoje veikiančiose organizacijose ir kokią įtaką žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro žaliajam elgesiui ir žaliajai darbuotojų gerovei.

Darbo tikslas. Nustatyti ar Lietuvoje veikiančios organizacijos taiko žaliąsias ŽIV praktikas savo veikloje ir įvertinti žaliųjų ŽIV praktikų įtaką žaliajam elgesiui ir žaliajai darbuotojų gerovei.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyti teorines žaliojo ŽIV, žaliojo elgesio ir darbuotojų žaliosios gerovės sampratas ir koncepcijas.
2. Remiantis teorinėmis prielaidomis, pasirinkti empirinio tyrimo metodologiją, tiriančią žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų įtaką žaliajam elgesiui moderuojant darbuotojų žaliajai gerovei ir sudaryti kiekybinio tyrimo instrumentą – apklausą.
3. Empyrinio tyrimo metu, išsiaiškinti Lietuvos organizacijų žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų taikymą, jų įtaką žaliajam elgesiui ir žaliajai darbuotojų gerovei.
4. Pateikti išvadas, siūlymus, kokias žaliąsias ŽIV praktikas taiko Lietuvoje veikiančios organizacijos, kokią įtaką praktikos sukuria žaliajam elgesiui ir darbuotojų žaliajai gerovei.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kurios metu analizuojami žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, žaliojo elgesio ir žaliosios darbuotojų gerovės sąsajų teoriniai aspektai. Sudarytas kiekybinis struktūrizuotas klausimynas, pagal validuotus konstruktus, siekiant nustatyti ryšius tarp kintamųjų. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kuri pateikiama internetinėje svetainėje. Buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką žaliųjų ŽIV praktikos daro žaliajam elgesiui. Taip pat, kaip žalioji darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio. Kaip darbuotojų amžius moderuoja ryšius tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio. Kiekybinis tyrimas pasirinktas dėl to, kad galima apklausti daug darbuotojų iš įvairių sektorių, atlikti išsamią gautų duomenų analizę naudojant SPSS programą.

Dirbtinio intelekto naudojimas. Rašant baigiamąjį darbą buvo pasitelkta dirbtinio intelekto (DI) instrumentas – ChatGPT (OpenAI). Šis instrumentas buvo pasitelktas kaip

pagalbinė priemonė tyrimo metodologijos aprašomojoje dalyje, siekiant suprasti konkrečių duomenų reikšmę SPSS programoje.

Darbo struktūra:

1. Pirmoje darbo dalyje analizuojamos žaliosios ŽIV praktikos, pateikiama jų samprata ir esmė. Pristatoma darbuotojų žaliojo elgesio samprata ir vertinimo metodai. Taip pat pateikiama žaliosios darbuotojų gerovės samprata bei esmė.
2. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Pristatomos išsikeltos tyrimo hipotezės, sudaromas konceptualus tyrimo modelis. Sudaromas klausimynas kiekybiniam tyrimui atlikti.
3. Trečioje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, interpretuojami gauti duomenys. Pristatomas gautų duomenų apibendrinimas, diskusija bei išvados.

1. ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ, ŽALIOJO ELGESIO IR ŽALIOSIOS DARBUOTOJŲ GEROVĖS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos koncepcija

1.1.1 Tvarumo samprata ir jo ryšys žaliuoju ŽIV

Šiandieniniame pasaulyje vis daugiau dėmesio yra skiriama tvarumui. Organizacijos turi atsižvelgti į rinką bei taikyti atsakingą verslo praktiką. Tvarumas yra tarsi konceptas, kuris integruojasi į verslo strategijas ir inovacijas (Trizotto et al., 2024). Dėl šių veiksmų tvarumas tampa aktualus toms organizacijoms, kurios supranta, kad tvarumas tai ne tik žaliosios iniciatyvos tačiau ir visi verslo procesai bei visuomenės veikla. Kiekviena organizacija turi skirti daug dėmesio savo socialiniams įsipareigojimams ir tvarumui, vien tik tam, kad galėtų išgyventi šiuolaikinėje konkurencingoje rinkoje. Ši rizika atsiranda dėl to, kad klientai yra susirūpinę aplinkos tvarumu ir nori, kad tiekėjai diegtų aplinką tausojančią praktiką. Manoma, kad tvarumas tai gebėjimas tenkinti dabartinius poreikius, nedarant neigiamos įtakos ateities kartoms. Tvarumas apima ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę sritis, taip prisidedant prie aplinkos apsaugos, jos resursų išsaugojimo. Tvarumas apima ne tik tvarią ekonomiką, tačiau yra susijęs ir su jos įgyvendinimu, įtaka visuomenei bei geresne aplinka (Madero-Gómez et al., 2023).

Ekonominis tvarumas, tai organizacijos gebėjimas išsilaikyti konkurencingoje rinkoje ilgalaikėje perspektyvoje, užtikrinant savo finansinį stabilumą ir efektyvų išteklių panaudojimą. Galime teigti, kad tvarumas yra tarsi konceptas, kuris integruojasi į verslo strategijas ir inovacijas, kad skatintų ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę. Tvarumo esmė slypi ne tik gebėjime suderinti ekonominius tikslus su aplinkosauginiais, bet ir atsižvelgti į visuomenės poreikius. Taigi galima teigti, kad tvarumas gali įtakoti ne tik organizacijos veiklą bet ir joje dirbančius darbuotojus bei aplinkinę visuomenę.

Sekantis požiūris į tvarumą susijęs su aplinkosauga. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad reikia atsižvelgti į tai kaip organizacijos gali sumažinti neigiamą poveikį aplinkai, mažinti taršą. Manoma, kad norint užtikrinti tvarią įmonių veiklą, būtina apie tai užsiminti jau organizacijos valdymo strategijoje (vizija, misija, tikslai). Organizacijos pripažįsta, kad tvarumo įtraukimas į žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, koreguojant viziją ir misiją, suteikia galimybę spręsti aplinkosaugos problemas (Aggarwal & Agarwala, 2023). Laikantis tokio požiūrio organizacijos gali įgyti konkurencinį pranašumą. Organizacijos strategiją galima pasiekti jei žmogiškųjų išteklių praktikos, organizacijos veikloje, bus suvienodintos viena su kita (Ahmad, 2015). Kadangi organizacijos šiuo metu keičia savo strategijas ir prioritetus link ekologiškumo, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi koreguoti misiją, integruojant ekologišką valdymo praktiką, kad

pagerintų organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą (Aboramadan, 2022). Pagal Aplinkos apsaugos institutą, vyrauja nuomonė, kad tvarumas apsiriboja tik aplinkosauginiais aspektais, tačiau aplinkosauga ir yra tvarumo dalis, į kurią patenka ir socialinė lygybė bei jos valdymas.

Socialinis tvarumas susijęs su darbuotojų gerove, jų interesų užtikrinimu. Pasak Aplinkos apsaugos instituto, socialinis tvarumas versle yra susijęs su socialiai atsakingų praktikų įvedimu į organizaciją, jos strategiją bei santykius, tai yra atsižvelgiant į verslo veiklos poveikį socialinei aplinkai, kuri kuriama darbuotojams, bendruomenei ar visuomenei. Socialinis tvarumas ne tik skatina aplinkos apsaugą, bet ir formuoja tvarią organizacinę kultūrą, kuri gali pagerinti tiek darbuotojų, tiek organizacijos veiklos rezultatus.

Pastebima, kad žaliasis ŽIV yra naudojamas kaip priemonė tvarumui palaikyti. Manoma, kad žaliasis ŽIV gali padėti organizacijoms formuoti tvarų darbuotojų elgesį, skatinti siekti tvarumo tikslų. Tvarumas ir žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti grindžiamas dvejomis prielaidomis: žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo organizacijos tvarumo skatinimui ir tvarumo įtaka žmogiškųjų išteklių valdymo procesui (Macke & Genari, 2019). Šiuo metu atliekami tyrimai žmogiškųjų išteklių srityje padeda organizacijoms plėtoti įvairias organizacines sritis. Šių tyrimų tikslas skirti daugiau dėmesio įmonių tvarumui, socialinei atsakomybei ir tvariai darbo sistemai, kuri skatina gerbti tradicines žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijas ir verslo aplinką (Macke & Genari, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumas tai tarsi sudėtinė sąvoka susidedanti ne tik iš aplinkosauginių bet ir socialinių bei ekonominių veiksnių. Tvarumo šalininkai siekia panaudojus anksčiau minėtus veiksnius užtikrinti dabartinius poreikius, neįtakojant ateities kartų. Pastebima, kad tvarumas gali padėti organizacijoms pasiekti ilgalaikę perspektyvą, prisidėti prie veiklos efektyvumo didinimo, kartu pasiekiant ir organizacinį pranašumą.

1.1.2 Žaliojo ŽIV samprata

Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas pastaruoju metu sulaukia daug dėmesio dėl savo naujumo ir yra plačiai taikomas bei nagrinėjamas šiuolaikinėse organizacijose. Pastebimas susidomėjimas ir verslo srityje, nes sąmoningumas apie aplinkos valdymą bei tvarumą auga visame pasaulyje. Pastaruoju metu žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas atsirado kaip atskira sritis, skirta ištirti organizacines iniciatyvas, nukreiptas į tvarią praktiką (Anshima et al., 2024). Pastebima, kad žaliasis ŽIV gali būti užtikrinamas per valdymo strategijas, jų užtikrinimą.

Literatūroje žalias žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip specifinė ŽIV praktika, kuri įgalina aplinkos tvarumą į aplinkos valdymą (Shafaei et al., 2020). Žalias žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti naudojamas kaip viena iš veiksmingiausių strategijų, gerinant organizacijos aplinkosaugos veiksmingumą. Žaliasis ŽIV reiškia aplinkai nekenksmingos

praktikos integravimą į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas bei jų politiką (AlKetbi & Rice, 2024) atsižvelgiant į tai, kad organizacinė kultūra, lyderystė ir strategija yra svarbūs žaliajo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai (Shafaei et al., 2020). Plėtojant anksčiau pateiktą sampratą, galima pridurti kad žaliasis ŽIV yra susijęs ne tik su organizacijos valdymo strategija bet kartu tai yra ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika, skirta ugdyti ir skatinti optimalų ir tvarų organizacijos išteklių naudojimą, visuomenės ir aplinkos tvarumą (Mehta, 2024).

Pagal anksčiau pateiktas sampratas galime pastebėti, kad žaliasis ŽIV yra susijęs su organizacijos veikla, jos valdymo politika. Pastebima, kad žaliasis ŽIV gali būti plačiai taikomas organizacijos veikloje. Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas įmonės veikloje ne tik gali įtakoti daugybę valdymo sričių bet ir būti susijęs su plačiu veiklos spektru, skatinti įvairias tvarumo dimensijas tokias kaip: ekonominę, aplinkosauginę, psichologinę ir socialinę darbuotojų elgesio (Gupta & Jangra, 2024). Jei žaliasis ŽIV susijęs su organizacijos valdymo strategija, galime teigti, kad yra jis susijęs ir su valdymo politika. Įvairios organizacijos skirtingai interpretuoja žaliąjį ŽIV savo valdymo politikoje. Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo politikų, filosofijų naudojimas, skatinant tvarų išteklių naudojimą (Ahmad, 2015).

Pastebima, kad tiek organizacijose tiek tarp darbuotojų vyrauja požiūris, jog yra siekiama tvarumo, o ne finansinės grąžos. Teigiama, kad patys darbuotojai rūpinasi tvarumu, jie nori, kad korporacijos sumažintų išorinius padarinius, kurie gali turėti įtakos ateities kartoms. Žaliajam procesui įtakos turinčios veiklos yra: atsinaujinančios energijos kūrimas ir saugojimas, perdirbimas, aplinkosauginis supratimas ir švietimas, tvaraus verslo praktika ir kt. Reikia pakeisti mūsų gyvenimo bei darbo būdą, kad nebūtų daroma žala aplinkai, taip prisidedant prie pasaulio tvarumo. Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo politikos naudojimas, siekiant paskatinti tvarų išteklių naudojimą ir skatinti aplinkosaugą, kuri dar labiau didina darbuotojų moralę ir pasitenkinimą, taip pat žaliasis ŽIV, tai tarsi instrumentinė strategija, kuri padeda organizacijoms pasiekti aplinkosauginius tikslus, kuriant žaliąją kultūrą ir tvarius darbuotojos suinteresuotus dėl aplinkosaugos problemų (Shafaei et al., 2020).

Žaliajo ŽIV samprata pateikiama ne tik organizacijos aspektu bet ir taip, kokią įtaką ji daro tos organizacijos darbuotojams. Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti interpretuojamas kaip motyvacinis veiksnys, susijęs su darbuotojų įsitraukimu (Aboramadan, 2022). Tačiau ką žaliasis ŽIV gali suteikti darbuotojams? Žalias žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje skatina aplinką, kurioje darbuotojai ir darbdaviai jaučiasi darantys ką nors prasmingo (Shafaei et al., 2020). Kadangi pagrindinė žaliajo ŽIV idėja susijusi su aplinkosauga bei tvarumu, nenuostabu, kad šios ideologijos šalininkai jaučiasi, kad prisideda prie pasaulio gerinimo, taip užsiimdami prasminga veikla. Šie žmonės nuo pat pradžių yra suinteresuoti į aplinką jos apsaugojimą.

Pagrindinis žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra pagerinti darbuotojų supratimą apie aplinkos valdymo subtilybes (Le & Tham, 2024). Taigi galime teigti, kad žaliasis ŽIV ne tik skatina tvarumą organizacijos lygiu bet ir skatina bei moko jos darbuotojus užsiimti sąmoninga veikla. Kadangi yra teigiama, kad žaliasis ŽIV gali pagerinti darbuotojų nuomonę apie aplinkosaugą, galima manyti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius yra bene labiausiai darbuotojus įtakojantis organizacijos padalinys, nes vertingiausias organizacijos turtas yra žmogiškieji ištekliai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbi valdymo proceso dalis organizacijose (Hoxhaj et al., 2023). Žalieji žmogiškieji ištekliai, reiškia ekonominę ir socialinę organizacijos ir darbuotojų gerovę, kartu su supratimu apie aplinkosaugą bei tvarumą.

Darbo ir gyvenimo balanso gerinimas žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką naudojančių darbuotojų organizacijose, turi teigiamą poveikį darbuotojams ir darbdaviams, taip padėdamas sumažinti veiklos sąnaudas. Šios praktikos padeda sušvelninti problemas, motyvuoti darbuotojus, o tai savo ruožtu gerina produktyvumą. Iš anksčiau pateiktos informacijos, galima teigti, kad per žaliojo ŽIV naudojimą organizacijose veikloje, galima pasiekti ne tik naudos organizacijos rezultatams bet ir joje dirbantiems darbuotojams. Teigiama, kad personalo skyrius organizacijos valdyme turėtų imtis tokių veiksmų kaip tvarus įdarbinimas, mokymas, tvarus darbas tarp vadovybės ir darbuotojų. Minima, kad norint sėkmingai įgyvendinti žaliąjį valdymą, organizacijoms būtinas aukšto lygio vadovavimas bei techniniai įgūdžiai. Žaliasis ŽIV paverčia tradicinę žmogiškųjų išteklių praktiką į aplinkai tvarią praktiką, kuria siekiama konkurencinio pranašumo organizacijai (Aggarwal & Agarwala, 2023). Išanalizavus skirtingus mokslinius ir informacinius šaltinius, galima pastebėti, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžime dominuoja dvi koncepcijos. Pirmą mintis sako, kad žaliasis ŽIV yra žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris yra įdarbinimas, veiklos valdymas, mokymas, plėtra, apdovanojimai ir aplinkosaugos valdymas bei siekiai, kad aplinkosauginis veiksmingumas būtų užtikrintas. Antroji koncepcija teigia, kad integruojant tvarias funkcijas žmogiškųjų išteklių valdyme kartu su aplinkos valdymu yra padidinamas aplinkosauginis veiksmingumas, tačiau yra būtina pakeisti darbuotojo požiūrį ir elgesį į aplinką (Khan & Muktar, 2020). Žaliasis ŽIV yra kaip patikimumo ir plėtros skalė, kuri lemia tvarų darbuotojų elgesį ir sąmoningumą priimant žalią perspektyvą ir naudojant žaliuosius komunikacijos kanalus. Taigi iš šių dviejų išsakytų minčių galima teigti, kad pagrindinė organizacijos misija turėtų būti aplinkos apsaugojimas.

Žinome, kad žaliasis ŽIV yra viena iš tvarumo sudedamųjų dalių. Iš to daroma prielaida, kad žaliasis ŽIV yra tarsi sisteminga, suplanuota ir nuolatinė koncepcija (Aggarwal & Agarwala, 2023). Kalbant apie žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymą ir ekologišką darbo elgesio ryšį, galima teigti, kad žaliasis ŽIV gali teigiamai prisidėti prie novatoriško darbo elgesio (Aboramadan, 2022).

Taigi, taikant aplinkos vadybos bei valdymo koncepciją darbo elgesiui galima sukurti ekologiška, novatoriška darbo elgesį, tvarių idėjų generavimą bei skatinimą.

Apibendrinant, galima teigti, kad žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas yra vis dar nauja ir neiširta sritis, todėl atliekami moksliniai tyrimai pateikia daug, įvairių bei skirtingų sampratų. Manoma, kad dabartiniai tyrimai siekia užpildyti spragą, tirdami, kaip ekologiškas žmogiškųjų išteklių valdymas ateityje pasieks teigiamų rezultatų organizacijos ir asmeniniame (t. y. darbuotojo) lygyje (Shafaei et al., 2020). Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas naudojamas kartu su ekologija susijusiu vadovavimo stiliumi, sukuria patikimą organizacijos išvaizdą ir įgalina darbuotojus imtis tvarių iniciatyvų (Anshima et al., 2024). Bendrai galima teigti, kad žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas yra ilgalaikė perspektyva, kuri ne tik plėtoja tvarias darbuotojų vertybes, skatina motyvaciją, darbuotojų tobulėjimą, prisideda prie karjeros galimybių bet ir palaiko tvarią įmonės politiką, užtikrinant, tvarų išteklių naudojimą.

1.1.3 Žalios žmogiškųjų išteklių praktikos ir jų matavimas

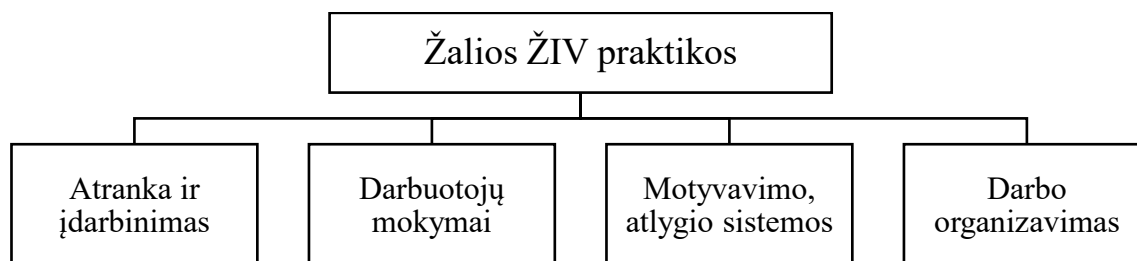
Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių sampratų apie žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Kadangi ši tema yra dar nauja ir neišanalizuota sritis, teigiama, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktika tarsi nauja disciplina, kuri yra orientuota į žmogiškųjų išteklių valdymą, apimančią tvarumo klausimus ir darbuotojų pasitenkinimą (Lin et al., 2024). Žmogiškųjų išteklių praktikos, metodai ir procesai, kurie padeda organizacijoms sumažinti poveikį aplinkai, užima svarbų vaidmenį paverčiant ŽIV pritaikymą organizacijos veikloje (remiantis Ahmad, 2015 ir Shafaei et al., 2020). Kadangi tai susiję su poveikiu aplinkai, daugelis pastebi sąsajas ir su aplinkosaugos stiprinimu ar tvarumo išsaugojimu organizacijos veikloje (Aggarwal & Agarwala, 2023). Žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų taikymas ne tik palengvina žaliosios ekonomikos plėtrą organizacinėje kultūroje bet ir padeda organizacijai įgyti strateginį verslo pranašumą prieš konkurentus. Tai reiškia, kad įmonės, kurios savo veikloje taiko žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų valymą, suteikia organizacijai tvarų konkurencinį pranašumą ir didina organizacijos reputaciją bei ekonominį efektyvumą. Atsižvelgdamos į šių dienų situaciją bei rinkoje vyraujančias tendencijas, įmonės pradėjo naudotis žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis, siekiant diegti tvarumą ir išteklių saugojimą organizacijose (Sheikh et al., 2024).

Vis daugiau pastebima, kad organizacijos reiškia norą keisti darbo būdą, kad nebūtų daroma žala aplinkai, taip prisidedant prie pasaulio tvarumo. Įmonės supranta kokios svarbios yra žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos veiklos gerinimui ir tvarumui pasiekti (Lin et al., 2024). Mokslinėje literatūroje yra minima, kad žaliasis žmogiškųjų išteklių praktikas padeda įgyvendinti tvarus darbuotojų elgesys. Tvarus darbuotojų elgesys yra laikomas raktu į efektyvų

žaliosios praktikos įgyvendinimą darbo vietoje (Aboramadan, 2022). Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos šios pagrindinės žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikos (1 paveikslas).

1 paveikslas

Žaliojo ŽIV praktikos



Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais.

Atranka ir įdarbinimas yra pagrindiniai žaliojo ŽIV aspektai (Zihan & Makhbul, 2024) pasižymintys pagrįstu kandidatų lyginimu kartu su įmonės aplinkosaugos vertybėmis, žiniomis, veiksmais ir tikslais (Le & Tham, 2024). Organizacijų dėmesys turi būti sutelktas jau atrankos metu, kuomet įtraukiama tvarumo kriterijai. Teigiama, kad įmonės vis dažniau ieško kandidatų, kurie ne tik turi tradicinių įgūdžių ir kompetencijų, bet ir pasižymi stipria orientacija aplinkos vertybių ir tvarumo link. Jau pareigybių aprašyme reikia užsiminti apie žaliasias pareigybes, paminėti apie žaliąjį darbdavio prekės ženklo kūrimą ir įdarbinti tuos darbuotojus, kurie yra linkę į ekologiškumą (Hoxhaj et al., 2023).

Darbuotojų mokymas žaliojo ŽIV kontekste daugiausia dėmesio skiria tobulėjimui, įgūdžiams susijusiems su aplinkosaugos praktika (Zihan & Makhbul, 2024). Vyrauja nuostata, kad norint dirbti organizacijoje, kurioje yra taikoma žaloji ŽIV politika būtina turėti tam tikrą supratimą bei gebėjimus susijusius su tvarumu. Darbuotojų mokymas yra susijęs su ekologinių vertybių švietimu ir jų generavimu, socializacija susijusia su žaliosiomis vertybėmis, ekologiška darbo vietos analize, mokymu apie energijos vartojimo efektyvumą, atliekų tvarkymą ir perdirbimą (Hoxhaj et al., 2023) į tai įtraukiant darbuotojų aprūpinimą reikiamomis kompetencijomis mažinant aplinkos taršą ir skatina tvarų darbo vietos išsaugojimą, integruojant ekologiškas metodikas ir technologijos mokymo programas (Le & Tham, 2024). Žaliosios mokymo programos yra būtinos siekiant suteikti darbuotojams žinių ir įgūdžių, reikalingų norint dalyvauti organizacijos tvarume, nes toks mokymas ne tik sustiprina darbuotojų žaliuosius įgūdžius, bet ir skatina atsakomybę susijusią su aplinkos kultūra (Zihan & Makhbul, 2024). Mokymai ar koučingo praktikos, susijusios su ekologija, gali sukurti darbuotojams galimybę įgauti įgūdžių ir patirties, reikalingos naujoviškų praktikų stiprinimui (Aboramadan, 2022).

Motyvacinio ir atlygio sistemos organizacijų veikloje pasireiškia kaip premijos ar bonusai už ekologiškų įgūdžių įgijimą, paaukštinimai/karjeros galimybės už dalyvavimą žaliosiose iniciatyvose (Hoxhaj et al., 2023). Žaliojo ŽIV atlygis yra taip struktūrizuotas, kad paskatintų ir pripažintų darbuotojų indėlį į aplinkos tvarumą. Suderintos atlygio sistemos su aplinkosauginio veiksmingumo rodikliais gali labai motyvuoti darbuotojus įsitraukti į tvarią praktiką (Zihan & Makhbul, 2024), nes motyvuoti darbuotojai galės dalyvauti vykdant žaliuosius planus, žinos tikruosius organizacijos tvarumo veiksmus (Gupta & Jangra, 2024). Ekologiškas motyvavimas apima vertinimo ir apdovanojimo klausimus susijusius su įmonės aplinkosaugos tikslais, atsakomybe ir politika, darbuotojams skiriant piniginius atlygius ir visuomenės pripažinimą už išskirtinius aplinkosaugos pasiekimus (Le & Tham, 2024). Galima daryti išvadą, kad atlygis gali būti tik pinigine išraiška tačiau, mokslininkai žaliuosius atlygius suskirstė į finansines ir nefinansines paskatas, kurios padeda didinti darbuotojų savirealizaciją (Sheikh et al., 2024).

Darbo organizavimas žaliajame ŽIV gali pasireikšti kaip komunikacija su visų lygių darbuotojais ekologijos klausimais bei vadovų nustatytais žaliaisiais tikslais įtrauktais į metinius įvertinimus (Hoxhaj et al., 2023). Taip pat gali būti, darbuotojų nepriklausomybė formuojant ir eksperimentuojant su žaliosiomis idėjomis, ekologiškų elementų įtraukimas į sveikatos ir saugos procesą, skatinimas darbuotojus naudotis ekologiškomis transporto priemonėmis, teikti žaliają pagalbą ir panašiai.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama ir daugiau praktikų susijusių su žaliuoju ŽIV. Pavyzdžiui, ekologiškas veiklos valdymas (Mustafa et al., 2023). Darbuotojai, turintys aukštesnes aplinkosaugos žinias ir sąmoningumą sukurs daugiau vertingų ir naujoviškų aplinkos vadybos koncepcijų, taip prisidedant prie ekologiškų inovacijų skatinimo organizacijos veikloje (Aboramadan, 2022). Įdarbinimas, mokymas, darbuotojų motyvacija ir atlygis yra svarbūs žmogiškieji aspektai, kurie prisidėjo prie žaliojo valdymo principų tobulinimo darbuotojams (Ahmad, 2015).

Literatūroje taip pat minimas ir įsitraukimas, kaip vienas iš žaliųjų ŽIV praktikų. Įsitraukimą galime suprasti kaip darbuotojų skatinimą dalyvauti organizacijos veikloje, skatinti jų įsitraukimą į tvarumą. Įtraukimas remiasi idėja, jog asmuo, dalyvaujantis organizacijos veikloje, gali patenkinti savo asmeninius poreikius, realizuoti save (Jaškevičiūtė Vaida, 2022). Kadangi žaliasis ŽIV yra susijęs su tvarumu, ekologiškomis vertybėmis, įsitraukimas gali būti naudojamas šioms vertybėms pasiekti.

Pastebima, kad šiuolaikinės organizacijos vis daugiau į savo veiklą įtraukia tvarias darbo sąlygas. Žinome, kad pagrinde darbo sąlygos yra siejamos su sveikatos priežiūra, lanksčiu darbo grafiku, transporto galimybėmis ir kitomis naudomis. Nuo darbo sąlygų priklauso kaip darbuotojas atliks savo darbą, ar jam bus suteiktos visos reikiamos priemonės. Organizacijos

veikloje suteikiamos geros darbo sąlygos gali ne tik motyvuoti darbuotojus, bet ir sumažinti stresą ar padidinti pasitenkinimą darbu Shafaei (2020).

Veiklos vertinimas taip pat svarbus žaliajo ŽIV praktikų kontekste. Ši praktika – periodiškai vykdomas procesas, kurio metu yra vertinami darbuotojo veiklos rezultatai, kompetencijos, sprendžiama dėl paaukštinimo, karjeros galimybių (Jaškevičiūtė Vaida, 2022), o organizacijose, kurios tausoja aplinką, tai svarbus darbuotojų įsitraukimo į tvarumo iniciatyvas skatinimo įrankis (Aggarwal & Agarwala, 2023). Norit sužinoti darbuotojo darbo atlikimo lygį, jo karjeros galimybes yra reikalingas veiklos vertinimas. Ši praktika užtikrina, kad bus gaunamas grįžtamasis ryšys iš darbdavio perspektyvos.

Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas ir tvarios valdymo praktikos apima ekologišką įdarbinimą – samdant darbuotojus, turinčius sąmoningumo ir žinių apie tvarumą, ekologišką mokymą – tobulinti darbuotojų žaliuosius įgūdžius, kompetencijas ir žinias, žalią veiklos vertinimą – nustatyti ekologiškus veiklos vertinimo standartus; suteikti žalią atlygį – paskatos, pagrįstos sėkmingu žaliųjų tikslų įgyvendinimu (Aboramadan, 2022).

Žmogiškųjų išteklių praktikos veikia kartu su organizacijos nuostatomis, kad sukurtų sinerginį poveikį (Aggarwal & Agarwala, 2023). Teigiama, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų įgyvendinimas kartu su žaliosiomis praktikomis turi didesnę poveikį organizacijoms (1 lentelė).

1 lentelė

Žaliosios ŽIV praktikos

ŽIV praktika	Samprata
Žalasis įdarbinimas	Organizacijos darbuotojų svarbių pasirinkimų procesas, kurie pasirengę sumažinti bet kokią neigiamą poveikį aplinkosaugos srityje, kad pagerintų organizacijos efektyvumą.
Ekologiškas mokymas ir tobulėjimas	Praktika skirta darbuotojų tobulėjimui, gebėjimas suprasti žaliąsias, aplinkosaugos problemas, padeda mokytis įvairių energijos taupymo ir atliekų mažinimo būdų organizacijoje.
Ekologiškas veiklos valdymas	Apima įvertinimo sistemą, susijusią su organizacijos aplinkosaugos tikslais.
Žalioji kompensacija	Piniginio ir nepiniginio pobūdžio sistema (pagyros, apdovanojimai ir pripažinimas) apdovanojimai tiems, kurie prisideda prie aplinkos valdymo.
Žalasis dalyvavimas	Apima darbuotojų dalyvavimą aplinkosaugoje, kad būtų pasiekta reikšmingų rezultatų aplinkos srityje.

Šaltinis: (Aggarwal & Agarwala, 2023).

Yra keturi žingsniai, susiję su žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos įgyvendinimu: turėti aplinkosaugos viziją vadovo vaidmenyje ir mokyti darbuotojus dalytis savo

aplinkosaugos tikslais ir vizijomis, įvertinti darbuotojų aplinkosauginį veiksmingumą ir pripažinti bei apdovanoti darbuotojų aplinkosauginę veiklą (Shafaei et al., 2020). Manoma, kad žaliasis ŽIV turėtų atsižvelgti į žaliąją idėją ir mokymą, vertinti ekologiškus rezultatus ir siūlyti žaliąjį atlygį. Ekologiškų rezultatų gerinimas gali būti nustatytas organizuojant mokymus apie ekologiškas iniciatyvas, nepiniginį atlygį, bendradarbiavimą, aplinkosaugos tikslus ir organizacijos kultūrą (Shah, 2019). Žalioji žmogiškųjų išteklių valdymo praktika laikoma naudinga strategija organizacijoms pagerinti žmogiškąjį kapitalą, o tai galiausiai gali lemti geresnį aplinkosaugos veiksmingumą, skatinti darbuotojų tvarų elgesį ir puoselėti ekologišką organizacinę kultūrą. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro teigiamą įtaką ekologiškoms inovacijoms organizacijos lygiu (Aboramadan, 2022). Organizacija bus sėkminga žaliojo valdymo praktikos įgyvendinime tik sustiprinus žmogiškųjų išteklių funkciją ir pasiruošus priimti žaliąją politiką (Mehta, 2024).

Visos žaliojo ŽIV praktikos gali būti matuojamos pagal atitinkamus konstruktus. Organizacijos savo veikloje apklausus darbuotojus gali išsiaiškinti kokios žaliojo ŽIV praktikos yra taikomos jų veikloje. Viename iš tyrimų buvo pristatyta 19 vertinimo teiginių skirtų vadovams, kurie gali įvertinti žaliasias ŽIV praktikas taikomas organizacijų veikloje (2 lentelė).

2 lentelė

Žaliųjų ŽIV praktikų vertinimas

Konstruktas	Konstrukto vertinimas
„Žaliasis“ veiklos valdymas	Savo veikloje naudojame tvarius veiklos rodiklius skirtus valdymo sistemai;
	Mūsų organizacija nustato įvairius tikslus, siekius, atsakomybes vadovams bei darbuotojams;
	Mūsų organizacijoje, vadovai ekologijos tikslus įtraukia į veiklos vertinimą;
	Mūsų organizacijoje veiklos valdymo sistemoje numatytos baudos už tvarumo nesilaikymą, jo neįgyvendinimą.
„Žalioji“ atranka ir įdarbinimas	Mes renkames tuos darbuotojus, kurie renkasi tvarias organizacijas;
	Naudojame tvarų prekės ženklą, tam kad pritrauktume tvarius darbuotojus;
	Samdome tuos darbuotojus, kurie yra linkę į ekologiją.
„Žaliasis“ mokymas	Darome mokymus skirtus didinti darbuotojų sąmoningumą, įgūdžius ir kompetenciją;
	Integruojame mokymus tam, kad įtrauktume darbuotojus į aplinkos valdymą;
	Mokome apie tvarumo valdymą.
„Žalioji“ atlygio sistema	Mes suteikiame darbuotojams tvarų transportą/keliones, o ne čekius skirtus įsigyti ekologiškus produktus;
	Mūsų įmonėje taikomos lengvatos įsigyti dviračius ar mažiau taršius automobilius;
	Mūsų įmonėje taikoma pripažinimu grįsta atlygio sistema (apdovanojimai, apmokamos atostogos, laisvadieniai, dovanų kuponai).
„Žaliasis“ įsitraukimas	Mūsų įmonė turi aiškią plėtros viziją, kuri padeda nukreipti darbuotojų veiksmus į aplinkosaugą;

2 lentelės tęsinys

„Žaliasis“ įsitraukimas	Mūsų įmonėje vyrauja tarpusavio mokymasis tarp tvaraus elgesio ir aplinkosauginio sąmoningumo;
	Mūsų įmonėje yra keletas komunikacijos kanalų skirtų skleisti informaciją apie žaliąją kultūrą;
	Mūsų įmonėje darbuotojai yra įtraukti į kokybės gerinimą ir problemų sprendimą susijusį su ekologija;
	Darbuotojams siūlome dalyvauti praktikose, susijusiose su tvarumu;
	Mūsų įmonėje akcentuojama aplinkos apsaugos svarba.

Šaltinis: Tang et al. (2018).

Apibendrinant galima teigti, kad žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra pagrindinės priemonės norint užtikrinti žaliąją ŽIV organizacijos veikloje. Pagrindinės žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdyme taikomos praktikos dominuojančios mokslinėse publikacijose yra darbuotojų paieška bei įdarbinimas, jų įtraukimas į organizacijos veiklą, mokymas, veiklos įvertinimas bei atlygis kartu su motyvavimo priemonėmis. Užtikrinus šių praktikų taikymą organizacijos veikloje ne tik bus pasiekta nauda organizacijos lygiu bet kartu bus patenkinti ir darbuotojų poreikiai.

1.2 Žaliasis elgesys ir jo matavimas

Žaliasis elgesys siejamas su ekologiškai atsakingais veiksmais ir reakcijomis į atitinkamus veiksmus ir praktikas, taikomas organizacijoje. Kūrybiškomis žaliosiomis idėjomis veikiantis darbuotojas, gali pasiūlyti geriausius aplinkosaugos problemų sprendimo būdus, kad sumažintų neigiamą poveikį. Darbuotojų žaliasis elgesys prisideda prie darbuotojų atsakomybės ir kūrybiškumo, o tai lemia aplinkosaugos valdymą ir tvarumą.

Darbuotojų žaliasis elgesys gali būti skirstomas į grupes: organizacinis pilietiškumas (darbuotojų elgesys organizacijoje, prisideda prie veiksmingumo, padeda pasiekti organizacinius tikslus), užduočių atlikimas (Raymond & Bhiwajee, 2025). Įgyvendinus žaliojo elgesio koncepciją organizacijoje, galima sumažinti neigiamą poveikį aplinkai arba daryti teigiamą poveikį aplinkos apsaugai (Zheng et al., 2015). Manoma, kad žaliasis elgesys gali susieti aplinkos apsaugą ir kitus veiksmus su išteklių taupymu kasdieninėje veikloje. Darbuotojų žaliasis elgesys yra reikšmingas norint įgyvendinti žaliąją valdymo politiką, kuri veda prie aplinkosaugos (Raymond & Bhiwajee, 2025). Žaliasis elgesys sustiprina darbuotojų motyvaciją ir taip juos skatina atlikti paskirtas užduotis.

Darbuotų žaliasis elgesys susideda iš tokių elementų kaip, aplinkosauginis sąmoningumas bei supratimas, ekologiškas požiūris, žalioji atsakomybė, žalioji komunikacija bendradarbiavimas

ar dalyvavimas. Visa tai reiškia, kad darbuotojai turi dirbti tokioje organizacijoje, kuri ne tik palaiko aplinkosaugą ar propaguoja tvarumą bet ir skatina darbuotojų žaliąjį elgesį.

Žaliasis elgesys yra susijęs ir su žaliosiomis žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis. Manoma, kad taikant „žaliuosius kriterijus“ įdarbinimas ir atranka pritrauks tuos kandidatus, kurie turi žaliąsias savybes, kurios yra susiję su organizacijos strateginiais tikslais (Ababneh, 2021). Veiklos vertinime būtų pripažintas darbuotojų žaliasis elgesys, kuris skatintų užduočių prasmingumą, atsakingą požiūrį bei įsipareigojimą. Motyvaciją irgi galima pasiekti taikant atlygio bei skatinimo sistemas, kurios įvertintų darbuotojų žaliąjį elgesį bei tvarumą.

Žaliasis elgesys gali būti matuojamas pagal šiuos teiginius (Fawehinmi et al., 2020):

1. Užtikrinu, kad oro kondicionierius yra išjungtas, kai nesame biure;
2. Kopijuojant bei spausdinant lapą naudoju iš abiejų pusių;
3. Išjungiu kompiuterį kai išeinu iš darbo;
4. Kai išeinu iš biuro išjungiu šviesas įsitikinęs, kad nieko daugiau nėra;
5. Rūšiuoju plastiką.

Apibendrinant galima teigti, kad žaliasis elgesys yra glaudžiai susijęs su organizacija. Jei įmonė nėra išsikėlus aplinkosauginių tikslų, darbuotojai gali nematyti potencialo dirbti tokioje organizacijoje. Žaliasis elgesys dažnai yra susijęs su atsakingais veiksmais, kurie gali turėti įtakos aplinkai. Manoma, kad žaliasis elgesys skatina darbuotojus elgtis atsakingai ne tik organizacijoje bet ir už jos ribų.

1.3 Darbuotojų gerovės koncepcija

1.3.1 Gerovės samprata

Gerovės samprata turi įvairių apibūdinimų ir reikšmių, priklausomai nuo konteksto. Dažniausiai teigiama, kad gerovė, tai žmonių gyvenimo kokybės vertinimo būdas. Gerovė gali apibūdinti individų laimę ar norų išsipildymą, pasitenkinimą ar gebėjimą įvykdyti užduotis (Kundi et al., 2020).

Gerovę galima interpretuoti pagal dvi reikšmes: ji gali būti suprantama kaip praeinanti emocija (pvz. laimė) arba kaip tikslo įvykdymo patirtis (Gardiazabal & Bianchi, 2021), tačiau teoriškai gerovė įvardija psichologines būsenas, vedančiomis į pasitenkinimą (Rejikumar et al., 2022). Pabrėžiama, kad darbuotojų gerovę gali nulemti asmeninis vertinimas, socialiniai santykiai, savarankiškumas, asmeniniai tikslai ir augimas. Gerovė matuojama per gyvenimo raidos ir gyvenimo lygio gerinimo rezultatus, stengiantis pagerinti gyvenimo kokybę (Juliana Jaya et al., 2020). Tokios darbuotojų bendros vertybės kaip sąžiningumas, nešališkumas ir pasitikėjimas, galiausiai gali sukelti gerovės jausmus (Hassan et al., 2022).

Tyrimai rodo, kad darbuotojų sveikata ir gerovė yra vieni iš svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių (Kundi et al., 2020), nes darbuotojų gerovė reiškia psichologinę sveikatą, įskaitant stresą darbe, įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu (Xie et al., 2024). Darbuotojų gerovę įtakoja darbo sąlygos ir aplinka (Madero-Gómez 2023), nes gerovė – sąvoka, naudojama vertinant darbo aplinką ir požiūris į tokius veiksnius kaip sveikata, laimė, gyvenimo kokybė (Cobaleda Cordero et al., 2020). Žmogaus gerovės konstruktas parodo visas aplinkybes, kurios lemia, kad žmonės jaustųsi gerai, kas įtakoja jų optimalų darbą ir teigiamą gyvenimo patirtį. Taip pat teigiama, kad gerovė tai bendra darbuotojo kokybės patirtis ir funkcionavimas darbe. Darbuotojų gerovė – veiksnys įtakojantis žmonės efektyviau atlikti savo darbą ir su juo susijusią veiklą (Hassan et al., 2022). Tyrimai patvirtino, kad darbuotojų gerovę lemia įvairūs individualūs ir organizaciniai rezultatai, pvz., padidėjęs organizacijos veiklos produktyvumas, klientų pasitenkinimas, darbuotojų įsitraukimas ir organizacijos pilietiškumas (Kundi et al., 2020), o siūloma saugi darbo aplinka be streso, darbuotojams užtikrintų fizinę ir psichologinę gerovę (Hassan et al., 2022).

Tyrėjai nustatė, kad darbuotojų gerovės poveikis organizacijoms didina našumą ir produktyvumą, kas lemia geresnius veiklos rezultatus, nes darbo sąlygos tiesiogiai veikia darbuotojų savijautą ir produktyvumą, teigiamomis emocijomis ir darbo kokybe. Darbuotojų gerovė apima ne tik darbuotojo laimę bet ir pasitenkinimą gyvenimu, tai tarsi kokybiška patirtis ir veiklos rezultatai darbo vietoje (Hassan et al., 2022). Manoma, kad gerovė yra vertinama kaip įmonės strategija, kuri gali įtakoti įmonės produktyvumą, įsitraukimą ir išlaikymą. Gerovė yra tarsi darbuotojų patirtis, kuri lemia darbuotojų elgesį ir nuostatas turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams kartu (Nair et al., 2024). Darbuotojų patirties gerinimas užtikrina organizacijose sumažėjusią darbuotojų kaitą, pritraukia naujus.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) skelbia ataskaitą, kurioje pateikiama kiekvienos šalies nacionaliniai gerovės lygio rodikliai. Ši organizacija išskiria 11 sričių orientuotų į gerovę: gerovė, pajamos ir gerovė, darbo kokybė, būstas, sveikata, žinios ir įgūdžiai, aplinka, apsauga, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, socialiniai ryšiai, pilietinis įsipareigojimas (Madero-Gómez et al., 2023). Taigi galime teigti, kad gerovė ne tik susijusi su darbuotojais, tačiau ir į kasdienius visuomenės veiksnius, įtakojančius mus asmeniškai.

Pastebimas ir vadovų vaidmuo gerovės užtikrinime. Žinoma, kad vadovai turi užtikrinti tinkamas darbo sąlygas bei gerovę savo darbuotojams, tam, kad jie būtų laimingesni ir patenkinti, būtų įsitraukę ir lojalūs bei pasilikę organizacijoje (Nair et al., 2024). Todėl kuo aukštesnė gerovė, tuo didesnis bus darbuotojų emocinis įsipareigojimas, o tai savo ruožtu pagerins darbo rezultatus (Kundi et al., 2020). Gerovė yra plati sąvoka, nurodanti individų patirtį, kurioje jie tampa efektyvesni savo darbe ir kitoje veikloje.

Apibendrinant, galima teigti, kad kad šiuolaikinėse organizacijose daug dėmesio yra skiriama gerovei, jos matavimui bei gerinimui. Gerovė yra bene svarbiausia priemonė užtikrinanti, kad darbuotojai nepatirtų tiek fizinių tiek psichologinių nelaimių, o kaip tik būtų užtikrinta jų psichologinė sveikata, socialiniai santykiai bei asmeninis tobulėjimas. Galime teigti, kad gerovė, tai veiksnys, kuris užtikrina darbuotojų produktyvumą, kartu gerindamas ir organizacijos veiksmingumą.

1.3.2 Gerovės rūšys

Gerovė, gali būti pateikiama kaip sveikatos, laimės ar pasitenkinimo sinonimas (Bautista et al., 2023). Papildant šią mintį, gerovės sąvoka buvo tiriama iš dviejų skirtingų ideologijų: subjektyvi gerovė – hedonizmas, kuris atspindi požiūrį, kad gerovė apima malonumą arba laimę ir psichologinė savijauta – eudemonizmas, kuris teigia, kad gerovė susideda iš žmonių asmeninio potencialo išpildymo (Gardiazabal & Bianchi, 2021). Hedonizmo ideologija reiškia laimės pasiekimą, pasiekus norimas gyvenimo sąlygas, o eudemoninė reiškia gyvenimo prasmės pasiekimą, asmeninį augimą, savarankiškumą bei savęs pažinimą (Leo et al., 2019). Literatūroje yra pateikiamos šios gerovės rūšys (3 lentelė).

3 lentelė

Gerovės rūšys

Gerovės rūšis	Apibūdinimas
Fizinė gerovė	Teigiamas suvokimas apie fizinius veiksnius, lūkesčius;
Psichologinė gerovė	Suvokimas, kad gyvenimo įvykiai, pasekmės lems teigiamas emocijas;
Socialinė gerovė	Samprata, kad iš šeimos bei draugų bus gaunama abipusis palaikymas;
Emocinė gerovė	Užtikrina asmeninį identitetą, savivertę;
Ekonominė gerovė	Gebėjimas palaikyti finansinį stabilumą;
Dvasinė gerovė	Dvasinė sąveika tarp minčių ir kūno, teigiamos emocijos;
Aplinkos gerovė	Gebėti tvariai valdyti aplinką, pasiekti sąveiką tarp žmonių ir aplinkos;
Kultūrinė gerovė	Gyvenimo būdas, kuomet palaikoma kultūrinės vertybės, tradicijos;
Profesinė gerovė	Pasitenkinimas darbu, savirealizacija, pasitenkinimas darbo aplinka, sąlygomis;

Šaltinis: (Adams et al., 1997), Gardiazabal ir Bianchi (2021), (Nair et al., 2024).

Emocinė gerovė tai viena iš subjektyvios gerovės dalių (neigiamo ir teigiamo poveikio gyvenimui) (Şimşek, 2011). Socialinė gerovė teigia, kad ji yra tarsi individuali gerovė (Spicker, 1988). Teigiama, kad didinama socialinė gerovė gali įtakoti bendrą visuomenės gerovę. Profesinė gerovė – sąvoka, kuri apibūdina darbinio gyvenimo kokybę, analizuojant darbuotojų sveikatą ir apsaugą (Laine et al., 2018). Pagrindinės darbuotojų gerovės rūšys yra gyvenimo, darbo vietos bei psichologinė. Gyvenimo gerovė susijusi su asmens (darbuotojų asmeninių emocijų) ir šeimos

narių (šeimos gyvenimo problemų) priežiūra. Darbo vietos gerovė susijusi su kompensacijomis ir išmokomis, darbo apsauga, valdymo stiliumi ir darbo tvarka. Psichologinė gerovė daugiausia yra orientuota į mokymąsi, augimą, darbo pasiekimus bei savirealizaciją. Psichologinė gerovė apima bendrą psichinę sveikatą bei atsparumą, gebėjimą susidoroti su stresu, palaikyti teigiamus santykius, pasiekti pilnatvės jausmą (Hossen & Salleh, 2024) bei įtakoti darbuotojų našumą (Kundi et al., 2020). Vėliau šios gerovės rūšys bus aptariamos plačiau, įvardijant jų vertinimo metodus.

Apibendrinant skyriuje pateiktą medžiagą galime teigti, kad gerovės samprata turi ir daug rūšių. Gerovė gali būti apibūdinama pagal hedonistinę arba eudemoninę ideologiją. Pagal šias koncepcijas, mokslinėje literatūroje yra išskiriama tokios gerovės rūšys kaip psichologinė, ekonominė, profesinė, aplinkos ir kitos. Šios gerovės sampratos skirtingai perteikia įtaką žmonėms.

1.3.3 Gerovės dedamosios ir jų matavimas

Gerovės dedamosios tai veiksniai, kurie gali prisidėti prie darbuotojų gerovės palaikymo. Tai gali būti fiziniai, psichologiniai ir socialiniai aspektai, kurie gali įtakoti gerovę.

Zheng kartu su kitais autoriais parengė mokslinę publikaciją, kurioje pristatė darbuotojų gerovę organizaciniu požiūriu. Autoriai, gerovę analizuoja pagal tris kategorijas: gyvenimo gerovę, darbo vietos gerovę ir psichologinę gerovę, pateikdami šiuos vertinimo teiginius (Zheng et al., 2015) (4 lentelė).

4 lentelė

Gerovės vertinimas pagal Zheng

Kategorija	Konstrukto vertinimas
Gyvenimo gerovė	Jaučiuosi patenkintas savo gyvenimu;
	Daugeliu savo gyvenimo aspektų esu arti savo svajonių;
	Gyvenime man sekasi.
Darbo vietos gerovė	Esu patenkintas savo pareigomis;
	Jaučiuosi patenkintas savo dabartiniu darbu;
	Visada galiu rasti būdų, kaip pajvairinti savo darbą.
Psichologinė gerovė	Jaučiu, kad patobulėjau kaip asmenybė;
	Kiti mano, jog esu linkęs aukoti bei dalintis savo laiku su kitais;
	Man patinka pokalbiai su šeima ir draugais, tam kad galėtume geriau suprasti vienas kitą.

Šaltinis: (Zheng et al., 2015).

Tuo tarpu Şimşek savo mokslinėje publikacijoje pateikia konstrukta, kuris vertina emocinę gerovę. Emocinę gerovę galima analizuoti pagal teigiamą ir neigiamą įtaką žmogui. Ši vertinimo skalė buvo sukurta tam, kad būtų galima įvertinti visą savo gyvenimą.

Şimşek pateikti emocinės gerovės vertinimo teiginiai:

- 1 Gyvenimas man teikia malonumą;
- 2 Gyvenimas mane džiugina;
- 3 Savo gyvenime jaučiu ramybę;
- 4 Gyvenimas man suteikia pasitenkinimą;
- 5 Esu patenkintas savo gyvenimu;
- 6 Aš vertinu savo gyvenimą;
- 7 Priimu gyvenimą toks koks jis yra.

Laine ir kiti (2018), savo mokslinėje publikacijoje pateikia konstrukta, kuris vertina profesinę gerovę (5 lentelė).

5 lentelė

Profesinės gerovės matavimas

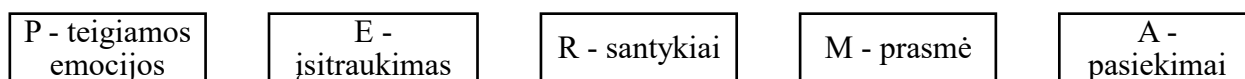
Veiksniai	Konstrukto vertinimas
Darbo krūvis	Protinis darbo krūvis man yra tinkamas;
	Fizinis darbo krūvis yra tinkamas;
	Esu patenkinta savo darbo krūviu;
	Mano darbo krūvis yra paskirstytas tolygiai.
Darbo bendruomenė, atmosfera	Darbo aplinkoje galima atvirai aptarti su darbu susijusius dalykus;
	Prireikus sulaukiu pagalbos iš kolegų;
	Mano darbe yra vertinama darbinė bendruomenė;
	Mano darbo bendruomenėje yra pasitikima kitų indėliu;
	Puikūs darbo santykiai tarp aukštesnės pareigos užimančių asmenų ir pavaldinių;
	Geri asmeniniai santykiai tarp darbuotojų;
	Mano darbo bendruomenėje yra tarpusavio supratimas apie kolegų darbą ir užduotis;
Darbo sąlygos, darbo vieta bei įranga	Mano darbo vietoje nėra priekabiavimo prie darbuotojų, tvyro sąžiningas bendravimas;
	Buvo atsižvelgta į nepatogias darbo sąlygas;
	Dirbant yra užtikrinama ergonomija;
	Darbui reikalinga įranga, prietaisai yra tinkami;
Profesinė kompetencija	Kai reikia, turiu priėjimą prie ramios darbo vietos.
	Turiu galimybę panaudoti savo įgūdžius ir kompetenciją darbe;
	Esu pasiruošęs susidurti su ypatingomis situacijomis (probleminiais klientais);
	Turiu pakankamą išsilavinimą atlikti paskirtas užduotis;
	Esu pasirengęs eiti vadovo pareigas, bendradarbiauti su kitais.

Šaltinis: (Laine et al., 2018).

Pastebima, kad gyvenimo ar psichologinės gerovės dedamosios gali būti matuojamos ne tik pagal klausimynus bet ir pagal tam tikras teorijas. Vienas iš pagrindinių matavimo būdų – PERMA modelis (2 paveikslas).

2 paveikslas

PERMA modelis



Šaltinis: (Ghanbary Vanani et al., 2024).

Šis modelis sujungia komponentus iš Ryffo eudaimoniško požiūrio į gerovę ir teigiamų emocijų sampratą, kuri priskiriama hedonistinei gerovei (Cobaleda Cordero et al., 2020). PERMA modelis padeda įvertinti ne tik pasitenkinimą bet leidžia įvertinti ir emocinius, socialinius bei darbo aplinkos aspektus.

Apibendrinant galima teigti, kad gerovė turi daug sampratų, kurios gali būti vertinamos skirtingais būdais, pagal konstruktus ar vertinimo metodus. Mokslininkų pateikti vertinimo metodai gali padėti įvertinti ne tik psichologinę gerovę bet ir darbo aplinką ar profesinę gerovę. Visi šie vertinimo metodai, padeda geriau suprasti, kaip jaučiasi darbuotojai ir kaip galima prisidėti prie jų gerovės.

1.4 Žaliųjų ŽIV praktikų sąsajos su žaliuoju elgesiu ir žaliaja darbuotojų gerove

Teorinėje darbo dalyje buvo išnagrinėta žaliojo ŽIV praktikos, žaliasis elgesys ir žalioji darbuotojų gerovė, todėl šiame poskyryje bus apibendrintai pateikiama informacija apie minėtų veiksmų tyrimus, jų rezultatus bei tarpusavio sąsajas.

Galima manyti, kad žaliosios žmoniškųjų išteklių praktikos taikomos organizacijos veikloje teigiamai veikia darbuotojus. Būtina užtikrinti, kad darbuotojai savo darbo aplinkoje jaustųsi saugūs, motyvuoti, būtų užtikrinta jų gerovė. Kadangi žaliosios ŽIV praktikos yra susiję su aplinkosauga, tvarumu, žaliaisiais veiksniais, jos gali sukurti darbuotojams žaliąją elgesį. Tokie patys klausimai yra keliami ir mokslinėse publikacijose, kurios analizuoja sąsajas tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir darbuotojų žaliojo elgesio.

Manoma, kad organizacijos, kurios savo veikloje įsidedia žaliąją aplinką, žmoniškųjų išteklių valdymo politikoje naudoja „žaliuosius“ elementus tokius kaip – „žalieji“ darbdaviai,

kurie skatina tvarumą ar ekologiją organizacijos viduje (Veerasamy et al., 2024). Šie darbdaviai ne tik turi daugiau reputacijos bet ir pritraukia darbuotojus į „žaliasias darbo vietas“. Manoma, kad nuolatinis žaliojo elgesio skatinimas reikalauja periodiškai įgyvendinti tvarumo iniciatyvas. Vienas iš naudingiausių būdų užtikrinti darbuotojų žaliąjį elgesį yra integruoti žaliųjų ŽIV praktikų (žaliojo atrankos ir įdarbinimo, žaliojo veiklos valdymo, žaliųjų mokymų ir atlygio sistemas) naudojimą organizacijos politikoje. Įsitraukimas į žaliųjų ŽIV praktikų valdymą, gali įtakoti darbuotojus, paveikiant jų mintis, socialines normas, asmeninį požiūrį į tvarumą (Hong et al., 2024). Manoma, kad žaliojo ŽIV praktikų poveikis darbuotojų žaliajam elgesiui yra veikiamas per individualias žaliasias vertybes. Kai darbuotojai taiko žaliojo ŽIV praktikas, jie gali būti labiau atsidavę ar motyvuoti, todėl jų žaliosios vertybės teigiamai veikia žaliąjį elgesį (Hong et al., 2024). Mokslinėse publikacijose teigiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi koreguoti savo įgaliojimus, integruojant aplinkosaugą į veiklos organizavimą, siekiant daryti įtaką darbuotojų požiūriui, jų motyvacijai ar elgesiui organizacijos veikloje (Ali Ababneh et al., 2021).

Organizacijoje taikomos žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikos koreliuoja kartu su darbuotojų gerove. Naudojant žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo principus, organizacijos gali veiksmingai įtraukti tvarius projektus į savo veiklą ir skatinti darbuotojus dalyvauti savanoriškoje tvarumo veikloje (Sheikh et al., 2024). Teigiama, kad įmonės įgyvendinusios žaliuosius mokymus, organizacijos kultūros programas, vedančias į darbuotojų, demonstruojančių savo požiūrį į aplinkosaugą, gali įtakoti darbuotojų gerovę. Kadangi žaliasis ŽIV siejamas su teigiamais organizacijos veiksniais, nenuostabu, kad jis turėjo įtakos ir organizacijos darbuotojų gerovei. Kiekviena organizacija turi vystyti tvarią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, tam, kad sumažintų neigiamą poveikį darbuotojų gerovei (Madero-Gómez et al., 2023), nes yra pastebimas vis didesnis poreikis įmonėms skatinti ekonominę atsakomybę, integruoti tvarumą į žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir praktiką (Lin et al., 2024). Iš šių teiginių galime pastebėti, kad pastebima pusiausvyra tarp žmogiškųjų išteklių praktikų ir darbuotojų gerovės, kuri skatina tvarumą ir lemia ilgalaikę įmonių sėkmę.

Manoma, kad organizacijos darbo sąlygos yra svarbūs motyvatoriai, kada yra praktikuojama aplinką tausojanti veikla (Shafaei et al., 2020).. Tokia veikla yra įvardijamas ekologiškas žmogiškųjų išteklių valdymas. Teigiama, kad tvari organizacijos kultūra, kuriant aplinką, kurioje yra vertinama žalia veikla, gali skatinti tvarų samdymą, mokymus, vertinimą. Taigi žalias žmogiškųjų išteklių valdymas, suteikiantis darbuotojams pagrindines darbo charakteristikas, padeda jiems pagerinti savo darbo elgesį. Darbo vietoje žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos veiksniai tokie kaip: mokymosi galimybės, karjeros augimas, teisingas atlygis, palanki darbo aplinka gali būti vertinama kaip vertingi ištekliai, kuriuos organizacija suteikia darbuotojams (Gupta & Jangra, 2024). Tačiau tvarus įdarbinimas ir mokymai būtų skirti

ekologiškumo didinimui, o tvarus veiklos valdymas, įsitraukimas ir ekologiškas atlygis būtų orientuotas į motyvavimą, suteiktų pakankamai galimybių darbuotojams vykdyti tvarią veiklą (Aggarwal & Agarwala, 2023). Tyrimai patvirtina, kad žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas kuria aplinką, kurioje žalios iniciatyvos yra laikomos bendromis darbuotojų vertybėmis įtakojančias darbuotojų gerovę.

Pasitenkinimas darbu yra vienas iš darbuotojų gerovės ir kritinės organizacijos matų rodiklių (Madero-Gómez et al., 2023). Manoma, kad kompensacijos rūšis ir kiekis, paaukštinimai, bendradarbiai ir lyčių lygybė arba gerovė, yra būtinybės, kurios gali padėti daryti teigiamą įtaką darbuotojams. Kai darbuotojai jaučia, kad įmonė investuoja į savo gerovę per tvarumo iniciatyvas, jie gali atsilyginti aktyviau įsitraukdami į savo vaidmenis (Gupta & Jangra, 2024). Per žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, įskaitant vadovavimo ugdymą, atranką, mokymą ir įdarbinimą, galima padėti personalui giliau suprasti tvarią praktiką (Lin et al., 2024). Teigiama, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas skatina tvarų vystymąsi ir stiprina darbuotojų atsidavimą ekologiškai veiklai. Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos tikslai yra du: skatinti darbuotojų išlaikymą ir įmonės tvarumo rodiklius, įdarbinant aplinką tausojančius asmenis, organizuojant mokymus bei nustatant pinigines paskatas (Lin et al., 2024). Iš to galima daryti išvadą, kad šios žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos paveikia ne tik organizacijos veiklą bet ir darbuotojų gerovę.

Organizacijos savo praktikoje gali taikyti AMO (gebėjimų, motyvacijos ir galimybių) modelį, tam, kad iširtų darbuotojų gerovę (Lin et al., 2024). Šis modelis gali padėti formuoti darbuotojų elgesį, ypač žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Gebėjimų praktika paaiškina, kokių žinių ir įgūdžių reikia atlikti užduotims, motyvavimo praktika suteikia darbuotojams finansines ir nefinansines paskatas, siekiant sustiprinti pastangas pasiekti užsibrėžtus tikslus, o galimybių praktika padidina darbuotojų dalyvavimą suteikdama daugiau savarankiškumo (Mustafa et al., 2023). AMO modelis yra neatsiejamas norint suprasti žmogiškųjų išteklių valdymą. Jis padeda identifikuoti tris pagrindinius veiksnius prisidedančius prie organizacijos sėkmės (Gupta & Jangra, 2024). Galima pastebėti, kad AMO modelis yra susijęs su žaliųjų ŽIV praktikų taikymu organizacijų veikloje, nes apima net kelias praktikas (talentingų darbuotojų samdymas, mokymas, švietimas ir tobulinimas), motyvaciją (politikos ir procedūrų) ir galimybes (darbuotojų pritraukimą) taip darydamas teigiamą įtaką elgesiui, našumo didinimui (Le & Tham, 2024). Pritaikius šį modelį, organizacijos gali tobulinti darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą ir įsipareigojimą, taip prisidedant prie organizacijos tikslų pasiekimo. Integruojant AMO teoriją į organizacijos veiklą, galima sukurti tvirtą pagrindą tarpusavio ryšiui tarp žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo, ekologiško elgesio ir įsipareigojimų (Le & Tham, 2024). Veiksminga žmogiškųjų išteklių valdymo praktika dažnai skatina darbuotojų tobulėjimą,

ugdydama pasitikėjimą savimi ir darbo entuziazmą (Lin et al., 2024). Darbuotojų pasitikėjimas bei entuziazmas yra labai veiksmingas ne tik organizacijai bet ir jų pačių gerovei. Įgyvendinant žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikas, organizacijos gali tapti aplinką tausojančiais darbdaviais, kurių galimi rezultatai galėtų apimti padidėjusį darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, sumažėjusį darbuotojų atleidimą (Lin et al., 2024).

Žinome, kad darbo bei asmeninio gyvenimo balansas gali stipriai įtakoti darbuotojų gerovę. Manoma, kad siekdamas skatinti sveikesnį darbo – asmeninio gyvenimo balansą, organizacijos gali apsvastyti galimybę pasiūlyti lanksčias darbo valandas, nuotolinio darbo galimybes ir palankią darbo aplinką. Nustatyta, kad darbuotojai, kurie demonstruoja veiksmingą savo darbo – asmeninio gyvenimo balanso valdymą, yra linkę ir toliau dirbti organizacijoje. Išlaikymas darbo – asmeninio gyvenimo balanso gali padėti sumažinti streso lygį, pagerinti požiūrį į darbą ir padidinti produktyvumą (Lin et al., 2024). AMO teorija rodo kad ekologiškas įsipareigojimas ir elgesys yra žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo priežiūros rezultatai ir sąlygos asmeniniam tobulėjimui, paverčiant darbuotojus galinčiais įsitraukti į žaliąją veiklą (Le & Tham, 2024). Taigi galime teigti, kad AMO teorija padeda paaiškinti, kaip žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas gali paveikti darbuotojų ekologinį elgesį bei jų gerovę.

Buvo pastebėta, kad šiandieninėje mokslinėje literatūroje žaliosios ŽIV praktikos yra atskirai analizuojamos su žaliuoju elgesiu ar žaliaja darbuotojų gerove. Taigi atsižvelgiant į akademinėje bendruomenėje esančios informacijos trūkumą, šiuo tyrimu bus siekiama išsiaiškinti ar žalioji darbuotojų gerovė kaip tarpinis kintamasis, gali įtakoti žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio ryšį.

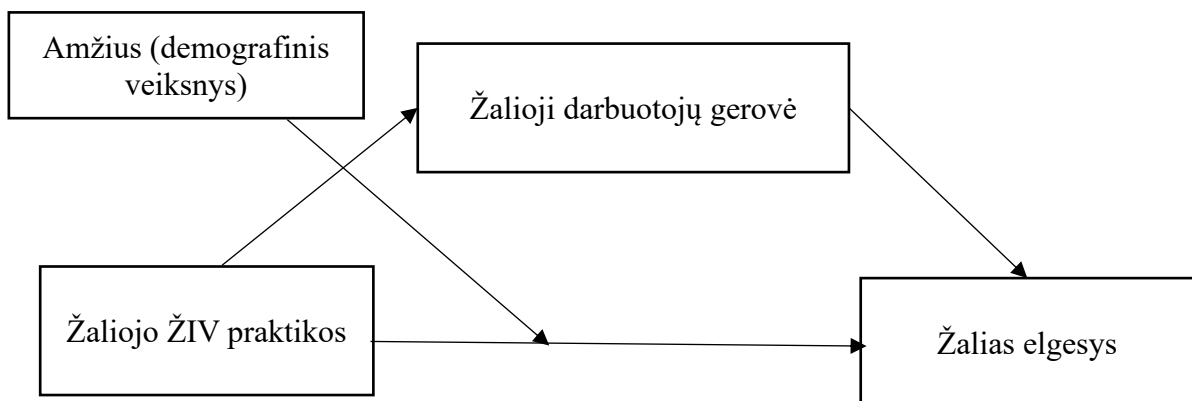
Apibendrinant skyriaus medžiagą, galima teigti, kad žaliasis ŽIV yra viena šių dienų vyraujančių tendencijų organizacijų valdyme. Besikeičiančiame pasaulyje, tvarumo tema įgauna vis didesnę reikšmę. Literatūros analizė parodė, kad kartu su tvarumu siejamas ir žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijos veikloje, per kurį organizacijos užtikrina savo darbuotojams tvarias darbo sąlygas. Ši praktika užtikrina ne tik pačių įmonių tvarų elgesį bet ir skatina joje dirbančius asmenis elgtis atsakingai bei „žaliai“, skatina jų žaliąją gerovę.

Šiuo tyrimu bus siekiama išsiaiškinti ar žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra taikomos Lietuvoje veikiančiose organizacijose, kaip šios praktikos gali įtakoti darbuotojų žaliąjį elgesį, ar gali medijuoti darbuotojų žaliąją gerovę. Kadangi tvarumas bei žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas yra aktualios bei naujos sritys, žmonės palaiko skirtingą nuomonę šia tema. Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje pateikiama informaciją apie žaliuosius žmogiškuosius išteklius, jų valdymo praktikas, darbuotojų žaliąjį elgesį ir gerovę bus siekiama atlikti tyrimą. Sudarytas konceptualus teorinis modelis (3 paveikslas), kurio pagrindu planuojama tyrimo

metodika ir klausimynai. Pagal šį tyrimo modelį bus siekiama išsiaiškinti kaip žaliosios žmoniškųjų išteklių praktikos, taikomos skirtingų kartų darbuotojams, per mediatorių, darbuotojų gerovę, gali įtakoti žaliąjį elgesį.

3 paveikslas

Žaliųjų žmoniškųjų išteklių praktikų įtakos darbuotojų gerovei ir žaliajam elgesiui konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta autorės.

2. ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ ĮTAKOS ŽALIAJAM ELGESIUI IR ŽALIAJAI DARBUOTOJŲ GEROVEI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo koncepcija

Atlikus literatūros apžvalgą apie žaliųjų žmogiškųjų praktikų taikymą organizacijų veikloje, jų įtaka žaliajam elgesiui, darbuotojų gerovei vis dar nėra pakankamai aiškiai ištirta, atliekami tyrimai yra nauji, pateikiamos skirtingos koncepcijos, matavimo būdai. Mokslininkai vis dar bando atrasti vieningą požiūrį į žaliąją ŽIV kaip naują žmogiškųjų išteklių valdymo sritį, nes ji apima ne tik darbuotojus bet ir daro įtaką aplinkai, jos tobulinimui. Darbo autorė pritaria minčiai, kad žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas ir žalioji gerovė, darbuotojų žaliasis elgesys organizacijoje yra stipriai susiję (Ababneh, 2021). Atsižvelgiant į tai, kad pastaruoju metu daug dėmesio yra skiriama ne tik aplinkosaugai bet ir tvarumui, pasitelkus darbuotojus bus pasiekti greitesni rezultatai, kurie paveiks visas suinteresuotas šalis. Įvertinant tai, kad žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas bei jo įtaka žaliajam elgesiui ir darbuotojų gerovei, yra nauja bei aktuali sritis, pasirinktas **tyrimo objektas** – žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų įtaka žaliajam elgesiui ir žaliajai darbuotojų gerovei. Atliekant tyrimą bus siekiama išsiaiškinti, kokios žaliosios ŽIV praktikos paveikia darbuotojų žaliąjį elgesį ir kokios praktikos taikomos organizacijos veikloje daro įtaką žaliajai darbuotojų gerovei.

Tyrimo tikslas – įvertinti žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų daromą įtaką žaliajam elgesiui ir žaliajai darbuotojų gerovei.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp demografinių charakteristikų (respondentų amžius) ir žaliųjų ŽIV praktikų, žaliosios darbuotojų gerovės ir žaliojo elgesio.
2. Įvertinti ryšius tarp žaliųjų ŽIV praktikų, žaliojo elgesio ir žaliosios darbuotojų gerovės.
3. Atlikti moderuotą mediacijos analizę, panaudojant SPSS PROCESS makro įskiepi ir nustatyti, ar respondentų amžiaus, atlieka moderatoriaus vaidmenį tarp žaliųjų ŽIV praktikų, žaliosios darbuotojų gerovės ir žaliojo elgesio.

Tyrimo klausimas – koks ryšys tarp žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, žaliosios darbuotojų gerovės ir žaliojo darbuotojų elgesio?

Tyrimo hipotezės:

Žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos daro teigiamą įtaką darbuotojų žaliajam elgesiui – tai patvirtina daugybė mokslinių tyrimų. Autoriai teigia, kad žaliojo ŽIV praktikos turi stiprų poveikį darbuotojų žaliajam elgesiui ypač tuomet kai organizacijoje yra žalioji kultūra (Tang et al., 2018). Taip pat yra teigiama, kad tokios žaliojo ŽIV praktikos kaip mokymas turi reikšmingą poveikį darbuotojų žaliajam elgesiui (Pham et al., 2019). Remiantis autorių išvadomis galima formuluoti darbo pirmąją hipotezę:

H₁ – Žaliojo ŽIV praktikos daro teigiamą įtaką žaliajam elgesiui.

Žaliojo ŽIV praktikos pritaikomos organizacijos veikloje ne tik duoda naudą pačiai organizacijai bet ir jos darbuotojams, pagerindama jų gerovę. Manoma, kad kai organizacija rūpinasi aplinka, jos darbuotojai jaučia prasmę dirbdami tokioje organizacijoje. Autoriai teigia, kad žaliojo ŽIV praktikos skatina moralinius įsipareigojimus aplinkai, kurie savo ruožtu skatina darbuotojų elgseną, kuri yra palanki aplinkai (Fawehinmi et al., 2020). Taigi remiantis autorių nuomone galima formuluoti antrąją darbo hipotezę:

H₂ – Žaliojo ŽIV praktikos teigiamai veikia žaliąją darbuotojų gerovę.

Kadangi žalioji ŽIV praktikos taikymas organizacijoje laikomas vienu iš perspektyvesnių veiksmų lemiančių organizacijų pranašumą, galima kelti klausimą, kad šios praktikos gali įtakoti ir žaliąją darbuotojų gerovę. Manoma, kad gerovę galima laikyti kaip tarpinį kintamąjį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir darbuotojų žaliojo elgesio. Kai darbuotojai mato, kad žaliojo ŽIV praktikos atitinka jų vertybes, jie jaučiasi tinkantys organizacijai ir taip parodo savo žaliąjį elgesį, kuris daro įtaką jų gerovei (Din et al., 2025). Pagal tai galime formuluoti trečiąją ir ketvirtąją darbo hipotezes:

H₃ – Žaliųjų darbuotojų gerovė daro teigiamą poveikį žaliajam elgesiui.

H₄ – Žaliųjų darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.

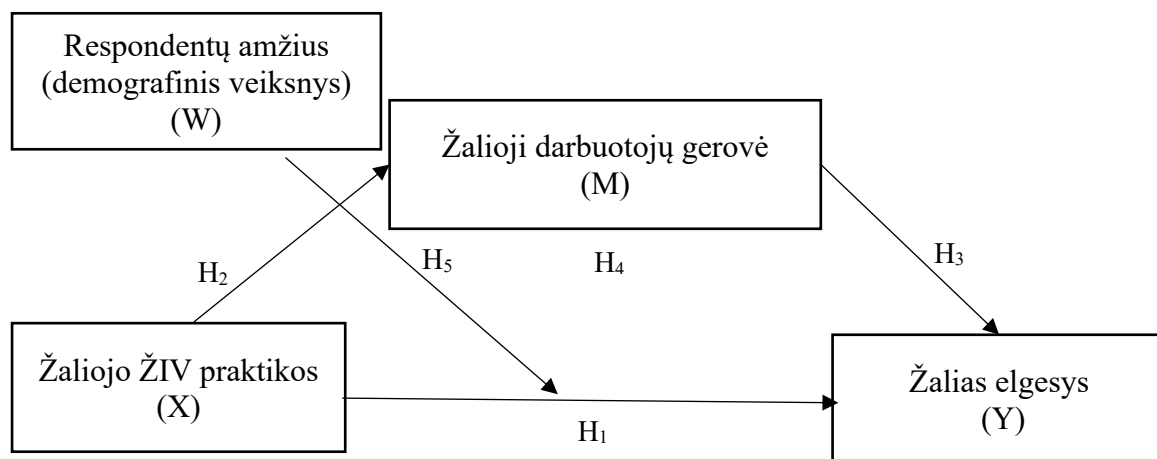
Kadangi organizacijose dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, kurie turi skirtingą požiūrį į žaliąjį ŽIV, jų praktikų įtaką darbuotojams, buvo nuspręsta šiame tyrime išsikelti papildomą hipotezę kur:

H₅ - Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.

4 paveiksle pateikiamas tyrimo modelis su tyrimo hipotezėmis.

4 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis su hipotezėmis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis iškeltomis hipotezėmis.

2.2 Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal regresinės analizės metodą 1:5, kuomet 1 vertinimo kriterijus turi būti 5 kartus didesnis nei kintamųjų skaičius (Hair et al., 2019). Šio darbo konstrukto teiginių skaičius yra 44, taigi taikant šį tyrimo metodą 44:5, apklausai įvykdyti bus reikalingi 220 respondentai.

Tyrimo eiga. Tyrimo eiga susidėjo iš tyrimo instrumento sudarymo, duomenų surinkimo bei suvedimo, duomenų analizės bei gautų duomenų apibendrinimo.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti ryšius bei atskleisti temą tarp žaliųjų ŽIV praktikų, žaliojo elgesio ir žaliosios darbuotojų gerovės pasirinkta struktūrizuota internetinė anketinė apklausa, kuri yra paruošta pagal iš anksto sudarytą klausimyną. Pagal pasirinktą temą, bus siekiama išsiaiškinti kokias žaliasias ŽIV praktikas taiko Lietuvoje veikiančios organizacijos, kaip jos gali paveikti žaliąjį elgesį ir žaliąją gerovę. Taip pat bus siekiama išsiaiškinti kaip žalioji darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio ar respondentų amžius gali moderuoti ryšį tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų gerovės ar žaliojo elgesio. Anketinė apklausa, kuri bus pateikiama internetinėje platformoje, kurią užpildyti galės visi organizacijos darbuotojai nuo vadovo iki paprasto darbuotojo. Anketa yra pateikiama 1 priede.

Tyrimo instrumentas ir pagrindimas. Tyrimo duomenys buvo renkami respondentams pateikus standartizuotą klausimyną, pagal kurį bus siekiama išsiaiškinti priežastinius ryšius susijusius su kintamaisiais. Sudarant tyrimo instrumentą buvo remtasi literatūros analizės dalyje pateikta informacija ir parengta struktūrizuota anketinė apklausa, kuri yra sudaryta iš 3 konstrukto matavimo skalių (1 priedas). Pirmos dalies klausimai skirti išsiaiškinti organizacijoje naudojamas žaliasias žmoniškųjų išteklių valdymo praktikas pagal Shah parengtą klausimyną. Šį konstrukto sudaro 25 teiginiai, konstruktas yra vertinamas pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nepritariu, 2 – nepritariu, 3 – nei pritariu nei nepritariu, 4 – pritariu, 5 – visiškai pritariu). Šio

konstrukto Cronbach alfa koeficientas yra 0,70, konstrukto vertinimo teiginiai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų konstruktas

Žalioji ŽIV praktika	Vertinimo teiginiai
Atranka ir įdarbinimas	Įmonės personalo atrankos politikoje yra taikomi aplinkosaugos sąmoningumo kriterijai;
	Įmonė naudoja elektroninę personalo atrankos ir priėmimo sistemą;
	Mūsų įmonė siekia pritraukti kandidatus, kurie atsižvelgia į aplinkosaugos kriterijus rinkdamiesi darbdavį (žaliasis darbdavio įvaizdis);
Mokymas	Mūsų organizacijoje yra įvertina, kam reikalingi aplinkosaugos vadybos mokymai;
	Įmonė tikrina, ar darbuotojui suteikiamas reikiamas vadovų ir kolegų palaikymas, kad jis galėtų pritaikyti mokymuose įgytas žinias praktiškai;
	Mūsų organizacija naudoja aplinkos apsaugą kaip pagrindinę žaliųjų mokymų temą;
	Organizacija organizuoja mokymus, kurie padeda darbuotojams geriau suprasti aplinkosaugos valdymą, tobulinti įgūdžius ir žinias šioje srityje;
Atlygis	Mūsų atlygio sistema pripažįsta ir įvertina darbuotojų indėlį į aplinkos apsaugą;
	Mano įmonė apdovanoja darbuotojus už įgytų žaliųjų (aplinkosauginių) įgūdžių tobulinimą;
	Mano įmonė apdovanoja darbuotojus už dalyvavimą žaliuosiuose (aplinkosauginiuose) mokymuose;
	Mano įmonė taiko nepiniginius apdovanojimus už indėlį į aplinkos valdymą, pavyzdžiui, apmokamas laisvas dienas, specialias atostogas ar dovanas darbuotojams;
	Mano organizacija viešai pripažįsta darbuotojų žaliąsias iniciatyvas per įmonės skelbimus ir viešą pagyrimą;
Veiklos valdymas	Įmonė kiekvienam darbuotojui nustato su aplinkosauga susijusius tikslus, uždavinius ir pareigas;
	Įmonėje aiškiai komunikuojami (perduodami) aplinkosauginiai tikslai;
	Įmonėje darbuotojų veikla vertinama pagal aplinkosauginius kriterijus;
	Įmonė stebi atvejus, kai nesilaikoma ar nepasiekiami nustatyti aplinkosauginiai tikslai;
	Įmonė aktyviai skatina ir užtikrina aplinkosauginių tikslų laikymąsi;
	Įmonė identifikuoja išskirtinius darbuotojus, kurie pranoksta aplinkosauginius standartus „green superstars“ ir skiria jiems prizus pagal jų indėlį į aplinkosaugą;
Darbo organizavimas	Įmonėje kiekvienai pareigybei yra priskirta atsakomybės, susijusios su aplinkos apsauga;
	Įmonės darbo aprašymuose ir pareigybių reikalavimuose yra aiškiai įvardyti aplinkosauginiai ir socialiniai poreikiai;
Darbo organizavimas	Įmonė nurodo aplinkosaugines kompetencijas kaip svarbią ir išskirtinę dalį pareigybės reikalavimuose;

6 lentelės tęsinys

Žalioji ŽIV praktika	Vertinimo teiginiai
Darbo organizavimas	Įmonė yra sukūrusi ir įgyvendinusi inovatyvias pareigybes, orientuotas į aplinkos apsaugą;
Darbo sąlygos	Organizacija suteikia ekologišką (žalią) darbo aplinką visiems darbuotojams;
	Organizacija įgyvendina žaliasias iniciatyvas, kurios mažina darbuotojų nerimą ir su darbu susijusias ligas, atsirandančias dėl žalingos darbo aplinkos;
	Organizacija kuria ir vykdo strategijas, palaikančias palankią darbo aplinką, siekiant išvengti sveikatos problemų ir užtikrinti darbuotojų saugumą bei sveikatą;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis klausimynu (Shah, 2019).

Antra klausimyno dalis skirta išsiaiškinti respondentų žaliosios gerovės įvertinimą. Šis konstruktas buvo adaptuotas pagal Zheng ir kt. (2015 m.) vertinimo teiginius, kur elementai daugiau susieti su aplinkosauga ar „žaliaja“ gerove. Šį konstruklą sudaro 18 teiginių, kurie yra vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nepritariu, 2 – nepritariu, 3 – nei pritariu nei nepritariu, 4 – pritariu, 5 – visiškai pritariu). Konstruktas atspindi pasitenkinimą ir prasmę, kylančią iš aplinkai tvarių darbo ir gyvenimo praktikų. Cronbach alfa koeficientas yra 0.95. Iš viso klausimyno buvo pasirinkta naudoti tik šešis teiginius, kurie matuoja žaliąją gerovę, vertinimo teiginiai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Žaliosios gerovės konstruktas ir jo autoriaus

Konstrukto pavadinimas ir autoriaus	Vertinimo teiginiai
„Žalioji gerovė“ YinYin Lau et al., 2023	Esu patenkintas(-a) savo žaliuoju gyvenimo būdu.
	Daugelyje aspektų mano žaliasis gyvenimo būdas atitinka mano asmeninius siekius ir idealus.
	Dažniausiai patiriu tikrą pasitenkinimą gyvendamas(-a) žaliuoju gyvenimo būdu.
	Šiuo metu mano žaliojo gyvenimo būdo aplinkybės yra palankios.
	Žaliasis gyvenimo būdas man suteikia malonių patirčių ir džiaugsmo.
	Jeigu turėčiau galimybę pasirinkti iš naujo, iš esmės nekeisčiau savo dabartinio žaliojo gyvenimo būdo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis YinYin Lau et al., 2023 klausimynu

Paskutinėje klausimyno dalyje bandoma išsiaiškinti apie darbuotojų žaliąją elgseną. Šį konstruklą sudaro 13 klausimų, kurie yra vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (1 – visiškai

nepritariu, 2 – nepritariu, 3 – nei pritariu nei nepritariu, 4– pritariu, 5 – visiškai pritariu). Šio konstrukto Cronbach alfa koeficientas yra 0.85, vertinimo teiginiai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Darbuotojų žaliosios elgsenos konstruktas ir jo autoriaus

Konstrukto pavadinimas ir autorius	Vertinimo teiginiai
„Darbuotojų žalioji elgsena“ Zhang et al., 2021	Nuolat domiuosi savo įmonės aplinkosaugos iniciatyvomis;
	Aktyviai dalyvauju aplinkosaugos mokymuose, kuriuos organizuoja įmonė;
	Pats (-i) imuosi iniciatyvos gilinti aplinkosaugos žinias, kad pagerinčiau savo gebėjimus šioje srityje;
	Kai tik įmanoma, spausdinu dokumentus naudodamas (-a) abipusį spausdinimą;
	Darbe naudoju daugkartinį puodelį;
	Pavedamas (-a) užduotis vykdau aplinkai draugišku būdu;
	Pareigas, apibrėžtas mano pareigybės aprašyme, atlieku tvariai;
	Savanoriškai skiriu savo laiką padėti kolegoms dirbti ekologiškai;
	Skatinu kolegas elgtis atsakingai aplinkos atžvilgiu;
	Skatinu kolegas reikšti savo idėjas ir nuomones aplinkosaugos klausimais;
	Teikiu pasiūlymus vadovybei dėl veiklos, galinčios pagerinti įmonės aplinkosauginius rezultatus;
	Stengiuosi atkreipti vadovybės dėmesį į veiklas, kurios gali būti žalingos aplinkai;
	Informuoju vadovybę apie galimai aplinkai neatsakingą politiką ir praktiką;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Zhang et al., 2021 klausimynu

Taip pat bus vertinama darbuotojų demografinė padėtis (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo patirtis, organizacijos veikla, organizacijos darbuotojų skaičius, vadovavimo lygis).

Duomenų analizės metodai. Duomenų analizė atliekama naudojant SPSS statistinę programą, kur duomenys buvo koduojami, gautos reikšmės standartizuotos, o iš jų išvedami vidurkiai, statistiniai reikšmingumai. Skalių patikimui įvertinti buvo analizuojami Cronbacho alfa reikšmė. Siekiant nustatyti analizės metu naudojamų konstrukto charakteristikas, buvo naudojama statistinės duomenų analizės metodai, tokie kaip: susisteminti bei grafiškai pavaizduoti surinkti duomenys, aprašomoji statistika, kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei regresinė analizė (mediacija ir moderacija).

3. ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ GEROVEI EMPYRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1 Tyrimo respondentų demografinių charakteristikų aprašymas

Tyrimė iš viso dalyvavo 222 respondentai. Naudojant demografines charakteristikas, siekiama nustatyti ar jos daro įtaką respondentų atsakymų pasirinkimui (9 lentelė).

9 lentelė

Tyrimė dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

Demografiniai duomenys	Respondentų skaičius	Procentai
Lytis		
Vyras	105	47,3 %
Moteris	117	52,70 %
Išsilavinimas		
Pagrindinis	0	0
Vidurinis	2	0,9 %
Profesinis	35	15,80 %
Aukštasis neuniversitetinis	84	37,80 %
Aukštasis universitetinis	101	45,50 %
Organizacijos veikla		
Gamyba	32	14,40 %
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	25	11,30 %
Statyba	5	2,30 %
Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	15	6,8 %
Švietimas	1	0,50 %
Finansinės paslaugos	50	22,50 %
IT paslaugos	14	6,30 %
Žemės ūkis	2	0,90 %
Viešasis administravimas	48	21,60 %
Kita	30	13,50 %
Organizacijos dydis pagal darbuotojus		
1 – 9 darbuotojai	31	14 %
10 – 49 darbuotojai	130	58,60 %
50 – 249 darbuotojai	45	20,30 %
Daugiau nei 250 darbuotojai;	16	7,20 %
Ar turi pavaldinių		
Taip	76	34,20 %
Ne	146	65,80 %

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Pagal 8 lentelėje pateiktus duomenis tyrimė dalyvavo 222, iš kurių vyrų buvo 47,30 %, o moterų 52,70 %. Apklausoje dalyvavo respondentai nuo 21 iki 62 metų amžiaus (10 lentelė).

10 lentelė

Amžiaus kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Amžius	35,08	10,518	21	62

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Išsilavinimo charakteristika parodė, kad daugiausia respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (45,50 %). 37,80 % teigė, kad turi aukštąjį neuniversitetinį ir 15,80 % respondentų turi profesinį išsilavinimą. 0,90 % šiame tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad turi vidurinį išsilavinimą. Vidutiniškai respondentai turi 10 metų darbo patirtį (11 lentelė).

11 lentelė

Darbo patirties kaip demografinės charakteristikos vidurkis ir reikšmės

Kintamasis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Darbo patirtis	15,82	10,372	2	50

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Daugiausiai apklaustųjų dirba finansinių paslaugų sektoriuje (22,50 %), viešajame administravime (21,60 %), gamyboje (14,40 %), kitame sektoriuje (11,30 %), didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje (11,30 %), apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje (6,80 %), IT paslaugų sektoriuje (6,30 %), statybos (2,30 %), žemės ūkio (0,50 %) ir švietimo (0,50 %). Respondentų darboviečių pasiskirstymas pagal dydį – labai maža (14 %), vidutinė (58,60 %), didelė (20,30 %), labai didelė (7,20 %). Taip pat respondentų buvo prašoma įvardinti ar jie turi pavaldinių. Didžioji dalis, 146 respondentai (65,80 %), teigė, kad jų neturi.

Prieš atliekant statistinę analizę buvo patikrintas duomenų atitikimas normaliajam pasiskirstymui pagal Kolmogorovo-Smirnovą ir Shapiro–Wilk testus (12 lentelė).

12 lentelė

Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai

Kintamasis	Kolmogorovo-Smirnovas		Shapiro–Wilk	
	Reikšmė	p vertė	Reikšmė	p vertė
Žaliųjų žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos	0,128	<0,001	0,949	<0,001
Žalioji gerovė	0,097	<0,001	0,981	0,005
Darbuotojų žalioji elgsena	0,082	0,001	0,983	0,009

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Atlikus normalumo pasiskirstymo testą buvo gauti rezultatai, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kintamasis pagal Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro–Wilk testus yra $<0,001$, tai reiškia, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Žaliosios gerovės kintamasis taip pat neatitinka normalumo kriterijų ($p < 0,05$). Darbuotojų žaliosios elgsenos kintamasis taip pat rodo nukrypimą nuo normalumo, nes gauta p reikšmė yra mažesnė nei $0,05$.

Taip pat buvo atlikta Q-Q plot papildoma analizė, kuri nustato duomenų normalumo pasiskirstymo nebuvimo priežastį (2 priedas). Apskaičiuoti eksceso ir asimetrijos koeficientai, kurių reikšmės yra nuo -1 iki 1 , tai reiškia, kad duomenys yra normaliai reikšmingai pasiskirstę.

3.2 Tyrimo duomenų aprašomoji statistika

Norit nustatyti ryšius tarp darbuotojų žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, žaliosios gerovės ir žaliosios elgsenos buvo apskaičiuota aprašomoji statistika – tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės, kronbach alpha (3 priedas). Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika (13 lentelė).

13 lentelė

Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai

Kintamieji	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Kronbach alpha
Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos	2,66	0,62	1,48	4,64	0,908
Žalioji gerovė	3,80	0,52	2,33	5	0,716
Darbuotojų žalioji elgsena	3,07	0,49	2,08	4,38	0,758

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Atlikta koreliacinė analizė, kuri padeda įvertinti tiesines statistines sąsajas tarp žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, žaliosios gerovės ir darbuotojų žaliosios elgsenos (14 lentelė).

14 lentelė

Kintamųjų koreliacijos koeficientai

Kintamasis	1.	2.	3.
1. Žaliosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos	–	0,277**	0,675**
2. Žalioji gerovė	0,277**	–	0,313**
3. Darbuotojų žaliosios elgsenos	0,675**	0,313**	–

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Pastaba. ** $p < 0,001$.

Visų kintamųjų koreliacijos koeficientai ($-1 < r < 0$), gautos koreliacijos yra teigiamos, dėl to nustatyta, kad egzistuoja statistinis ryšys (4 priedas).

3.3 Demografinių charakteristikų poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai

Lyties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Atlikus Anova analizę nustatyta, kad lytis kaip demografinė charakteristika nedaro poveikio žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms ($F = 2,499$; $p = 0,115$). Taip pat žaliajai darbuotojų elgsenai, lytis, kaip demografinė charakteristika nedaro skirtumo, nes $p < 0,05$ ($F = 4,239$; $p = 0,041$). Tačiau nustatyta, kad žaliosios gerovės vertinimui įtaka daroma ($F = 1,779$; $p = 0,184$) (15 lentelė).

15 lentelė

Lyties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai

Kintamieji	F	p
Žaliosios ŽIV praktikos	2,499	$> 0,001$
Žalioji darbuotojų elgsena	4,239	$> 0,001$
Žaliosios gerovės	1,779	0,184

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Amžiaus poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Atlikta Anova analizė parodė, kad amžius nedaro skirtumo žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms ($F = 2,091$; $p = 0,15$), žaliajai darbuotojų elgsenai ($F = 0,358$; $p = 0,55$) tačiau daro įtaką žaliosios gerovės vertinimui ($F = 8,533$; $p = 0,04$) (6 priedas).

Išsilavinimo poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Atlikus Anova analizę nustatyta, kad išsilavinimo poveikis kaip demografinė charakteristika, nesudaro skirtumo žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų vertinimui ($F = 1,189$; $p = 0,315$), žaliajai darbuotojų elgsenai ($F = 0,620$; $p = 0,603$) ar žaliosios gerovės vertinimui ($F = 1,353$; $p = 0,258$) (7 priedas).

Darbo patirties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Atlikus Anova analizę nustatyta, kad darbo patirtis kaip demografinė charakteristika, nesudaro skirtumo žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų vertinimui ($F = 0,251$; $p = 0,617$), žaliajai darbuotojų elgsenai ($F = 0,126$; $p = 0,723$) ar žaliosios gerovės vertinimui ($F = 6,15$; $p = 0,14$) (8 priedas).

Įmonės veiklos srities poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Pagal atliktą Anovą analizę nustatyta, kad įmonės veiklos sritis nedaro skirtumo žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų vertinimui ($F = 1,716$; $p = 0,087$), žaliajai darbuotojų elgsenai ($F = 1,581$; $p = 0,122$) ar žaliosios gerovės vertinimui ($F = 0,811$; $p = 0,607$) (16 lentelė, 9 priedas)

16 lentelė

Įmonės veiklos srities poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Kintamieji	F	p
Žaliosios ŽIV praktikos	1,716	> 0,001
Žalioji darbuotojų elgsena	1,581	> 0,001
Žaliosios gerovės	0,811	> 0,001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Įmonės dydžio poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Pagal atliktą Anovą analizę nustatyta, kad įmonės dydžio poveikis nedaro skirtumo žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų vertinimui ($F = 0,45$; $p = 0,717$), žaliajai darbuotojų elgsenai ($F = 1,333$; $p = 0,265$) ar žaliosios gerovės vertinimui ($F = 1,158$; $p = 0,327$) (17 lentelė, 10 priedas).

17 lentelė

Įmonės dydžio poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Kintamieji	F	p
Žaliosios ŽIV praktikos	0,45	> 0,001
Žalioji darbuotojų elgsena	1,333	> 0,001
Žaliosios gerovės	1,158	> 0,001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Vadovaujančių pareigų poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Atlikus T-Test analizę nustatyta, kad vadovaujančios pareigos, kaip demografinė charakteristika nedaro skirtumo žaliųjų žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų vertinimui ($F = 0,601$; $p = 0,439$). Taip pat nedaro skirtumo žaliajai darbuotojų elgsenai ($F = 0,677$; $p = 0,411$) ir žaliosios gerovės vertinimui ($F = 0,905$; $p = 0,342$).

3.4 Žaliųjų ŽIV praktikų žaliajam darbuotojų elgesiui medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei ir moderuojant respondentų amžiui analizė

Norit sužinoti, ar žalioji darbuotojų gerovė tarpininkauja ryšiui tarp žaliųjų žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų ir žaliojo elgesio ir ar netiesioginis poveikis priklauso nuo moderatoriaus (respondentų amžiaus), buvo patikrintas moderuotas tarpininkavimo modelis pagal SPSS PROCESS makrokomandą, kur įskiepis yra iš anksto užprogramuotas su daugybe specifinių modelių parinkčių (Hayes, 2013). Šiam tyrimui bus naudojamas 5 modelis, kuriame analizuojama mediacija ir moderacija, kur X (žaliosios ŽIV praktikos) daro poveikį M (žalioji gerovė), kuri veikia Y (žaliojo elgesys). Taip pat bus vertinama ar ryšys tarp X ir Y priklauso nuo mediatoriaus W (respondentų amžius).

Atlikta regresinė analizė, siekiant nustatyti ar žaliosios ŽIV praktikos daro įtaką žaliajai darbuotojų gerovei. Gauta Anova testo $F = 29,392$; $p < 0,001$, patvirtinamas duomenų tinkamumas regresinei analizei. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,118$, vadinasi žaliosios ŽIV praktikos 11,80% paaiškina žaliąją darbuotojų gerovę. Nors didžioji dalis variacijos paaiškinama kitais kintamaisiais, tačiau ši dispersijos dalis taip pat laikoma reikšminga. Regresijos analizė parodė, kad žaliosios ŽIV praktikos daro statistiškai reikšmingą poveikį žaliajai darbuotojų gerovei ($t = 5,421$; $p < 0,001$). Patikrinus bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus $[0,186; 0,398]$ nustatyta, kad į šių intervalų ribas 0 reikšmė neįeina, tai reiškia, kad kintamasis (žaliosios ŽIV praktikos) yra statistiškai reikšmingas. Patikrinus konstantos reikšmes, nustatyta, kad konstanta yra reikšminga ($t = 3,029$; $p < 0,001$) bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai tai patvirtina $[2,739; 3,320]$ (18 lentelė, 12 priedas).

18 lentelė

Žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų gerovės regresinės analizės duomenų lentelė

Kintamieji	B	Koeficientų standartinės paklaidos	F	t	p
Konstanta	3,029	0,148		20,532	< 0,001
Žaliosios ŽIV praktikos	0,292	0,054	29,392	5,421	< 0,001

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Remiantis duomenimis, sudaryta regresinė lygtis:

Regresinė lygtis: $ZGKV = 3,029 + 0,2922 ZZIVPV$

ZGKV – žalioji darbuotojų gerovė (priklausomas kintamasis);

ZZIVPV – žaliojo ŽIV praktikos (nepriklausomas kintamasis);

Tiesinės regresijos rezultatai parodė, kad žaliosios ŽIV praktikos statistiškai reikšmingai veikia žaliąją darbuotojų gerovę, nes ŽIV praktikų vertinimui padidėjus, žalioji darbuotojų gerovė didėja 0,292 balo. Taip patvirtinama antroji hipotezė:

H₂ – Žaliojo ŽIV praktikos teigiamai veikia žaliąją darbuotojų gerovę.

15 lentelėje pateikti duomenys, kaip priklausomą kintamąjį – žaliąjį elgesį veikia pasirinktas kintamasis – žaliosios ŽIV praktikos (19 lentelė, 13 priedas).

19 lentelė

Priklausomo kintamojo žaliojo elgesio regresinės analizės duomenų lentelė

Kintamasis	B	SN	t	p
Konstanta	1,2984	0,4050	3,2057	0,0016
Žaliosios ŽIV praktikos	0,5511	0,1392	3,9590	0,0001
Žalioji gerovė	0,1015	0,0446	2,2740	0,0239

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Pastaba. Priklausomas kintamasis žaliasis elgesys.

Atlikus regresinę analizę buvo nustatyta, kad priklausomam kintamajam žaliajam darbuotojų elgesiui žaliosios ŽIV praktikos daro reikšmingą poveikį ($t = 3,9590$, $p = 0,0001$). Tai reiškia, kuo daugiau darbuotojai naudoja žaliasias ŽIV praktikas savo organizacijoje, žaliasis elgesys taip pat didėja. Gauta Anova testo $F = 73,4571$; $p < 0,001$, galime teigti, kad pasirinktas regresijos modelis tinkamas priklausomo modelio analizei. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,5752$, vadinasi žaliosios ŽIV praktikos 57,52 % paaiškina žaliojo elgesio variaciją (14 priedas). Aukštas determinacijos koeficientas paaiškina aukštą pajėgumą. Patikrinus konstantos reikšmes, taip pat buvo gauti statistiškai reikšmingi rezultatai ($t = 3,2057$; $p = 0,0016$), tai reiškia, kad esant minimaliam žaliųjų ŽIV praktikų lygiui, žaliasis elgesys išlieka teigiamas. Taip patvirtinama pirmoji hipotezė:

H₁ – Žaliojo ŽIV praktikos daro teigiamą įtaką žaliajam elgesiui.

Remiantis duomenimis sudaryta regresinė lygtis:

Regresinė lygtis: $ZEKV = 1,2984 + 0,5511 ZZIVPV$

ZEKV – žaliasis elgesys (priklausomas kintamasis);

ZZIVPV – žaliojo ŽIV praktikos (nepriklausomas kintamasis);

Taip pat ši regresinė analizė parodė, kad žalioji darbuotojų gerovė turi statistiškai reikšmingą poveikį žaliajam elgesiui nes $t = 2,2740$, o $p = 0,0239$. Tai reiškia, kad didėjant darbuotojų žaliajai gerovei, didėja žaliasis elgesys. Atlikus regresijos modelio tinkamumą pagal Anova testą buvo gauta, kad $F = 30,023$; $p < 0,001$. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,120$, vadinasi žalioji darbuotojų gerovė paaiškina 12% darbuotojų žaliojo elgesio variacijos (15 priedas). Taip patvirtinama trečioji hipotezė:

H₃ – Žalioji darbuotojų gerovė daro teigiamą poveikį žaliajam elgesiui.

Remiantis duomenimis sudaryta regresinė lygtis:

Regresinė lygtis: $ZEKV = 1,2984 + 0,5511 ZZIVPV + 0,1015 \cdot ZGKV$

ZEKV – žaliasis elgesys (priklausomas kintamasis);

ZZIVPS – žaliojo ŽIV praktikos (nepriklausomas kintamasis);

ZGKV – žalioji darbuotojų gerovė (nepriklausomas kintamasis);

Atlikus mediacijos analizę buvo nustatyta, kad žaliosios darbuotojų gerovė medijuoja žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio ryšį (20 lentelė, 16 priedas).

20 lentelė

Mediacijos duomenų lentelė

Kintamasis	Indeksas	Boot SE	LLCI	ULCI
Žalioji darbuotojų gerovė	0,0297	0,0144	0,0028	0,0591

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Netiesioginis žaliojo ŽIV praktikų poveikis žaliajam elgesiui medijuojant žaliajai gerovei yra statistiškai reikšmingas, nes mediacijos indeksas = 0,0297; Boot SE = 0,0144. Pasitikėjimo intervalai [0,00287;0,591], į jų reikšmes nepatenka 0, vadinasi mediacijos poveikis statistiškai reikšmingas. Mediacija parodė, kad žaliosios ŽIV praktikos teigiamai veikia žaliają gerovę ($B = 0,2922$; $p < 0,001$), o didesnė žalioji gerovė yra susijusi su aukštesniu žaliojo elgesio lygiu ($B = 0,1015$; $p = 0,0239$), kontroliuojant tiesioginio žaliojo ŽIV praktikų poveikiui.

Taip patvirtinama ketvirtoji hipotezė:

H₄ – Žalioji darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.

Remiantis duomenimis sudaryta regresinė lygtis:

Regresinės lygtys: $ZGKV = 3,029 + 0,2922 ZZIVPV + e$; $ZEKV = 1,2984 + 0,5511 ZZIVPV + 0,1015 \cdot ZGKV + e$

ZGKV – žalioji darbuotojų gerovė (mediatorius);

ZZIVPV – žaliojo ŽIV praktikos (nepriklausomas kintamasis);

ZEKV – žaliasis elgesys (priklausomas kintamasis);

e – atsitiktinis narys.

Naudojant moderacijos analizę buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentų amžius, kaip demografinis veiksnys, gali moderuoti ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir darbuotojų žaliojo elgesio (21 lentelė).

21 lentelė

Amžiaus moderacija tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.

Kintamasis	R ²	F	df1	df2	P
X*W	0	0,0164	1	217	0,8983

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis SPSS programos gautais duomenimis.

Gauti duomenys parodė, kad sąveika tarp žaliojo ŽIV praktikų ir amžiaus yra statistiškai nereikšmingas ($R^2 \approx 0$, $F = 0,0164$, $p > 0,05$). Rezultatai rodo, kad amžiaus veiksnys nepadidina žaliojo elgesio variacijos ir nekeičia žaliojo ŽIV praktikų poveikio stiprumo žaliajam elgesiui. Galima teigti, kad tarp skirtingų amžiaus grupių respondentų yra panašus statistinis ryšys vertinant žaliojo ŽIV praktikas ir darbuotojų žaliąjį elgesį. Remiantis gautais duomenimis galime teigti, kad H5 hipotezė nepasitvirtina:

H₅ - Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.

Remiantis duomenimis sudaryta regresinė lygtis:

Regresinė lygtis: $ZEKV = 1,2984 + 0,5511 ZZIVPV - 0,0037 \text{ Amžius} + 0,0005 (ZZIVPV * \text{Amžius}) + e$

ZEKV – žaliasis elgesys (priklausomas kintamasis);

ZZIVPS – žaliojo ŽIV praktikos (nepriklausomas kintamasis);

Amžius – (moderatorius);

e – atsitiktinis narys.

3.5 Žaliųjų ŽIV praktikų įtakos žaliajam elgesiui medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant, rezultatus, kur buvo siekiama išsiaiškinti žaliųjų ŽIV praktikų poveikį darbuotojų žaliajam elgesiui, medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei ir moderuojant demografinę charakteristiką (respondentų amžiui), buvo gauta, kad tyrime dalyvavo 222 respondentai iš kurių vyrų 47,30 %, moterų 52,70 %. Respondentų amžius buvo nuo 21 iki 62 metų. Didžioji dalis respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį (37,80 %) arba aukštąjį universitetinį išsilavinimą (45,50 %). Pagrindė, šiame tyrime dalyvavo respondentai, kurie šiuo metu dirba finansinių paslaugų

(22,50 %), viešojo administravimo (21,60 %) pagal organizacijose dydį mažose įmonėse (58,60 %). Didžioji dalis respondentų pavaldinių neturi (turi 34,20 %, neturi 65,80 %). Atlikti Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro–Wilk testai duomenų normalumui įvertinti. Šie testai parodė, kad žaliųjų žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų, žaliosios gerovės ir darbuotojų žaliosios elgsenos kintamieji yra nukrypę nuo normalumo, nes gautos p reikšmės yra mažesnės nei 0,05. Tačiau atlikta papildoma Q-Q plot analizė parodė, kad eksceso ir asimetrijos koeficientai yra nuo -1 iki 1, tai reiškia, kad duomenys normaliai reikšmingai pasiskirstę.

Siekiant nustatyti validuotų konstrukto patikimumą, buvo apskaičiuota Cronbach alfa koeficientai, kurių reikšmės daugiau nei 0,70, vadinasi gautos reikšmės patikimos. Demografinė charakteristikų analizė parodė, kad respondentų lytis statistiškai reikšmingai veikia tik žaliosios gerovės vertinimą ($F = 1,779$; $p = 0,184$). Tačiau kitos demografinės charakteristikos, tokios kaip – lytis, išsilavinimas, darbo patirtis, organizacijos veiklos sritis, dydis ar vadovaujančios pareigos nesudaro statistiškai reikšingo poveikio žaliosioms ŽIV praktikoms, žaliajai darbuotojų gerovei ar darbuotojų žaliajam elgesiui, nes visų kintamųjų reikšmės buvo didesnės už 0,05.

Šiame baigiamajame darbe buvo išsikeltos 5 hipotezės. Tam, kad patvirtinti ar paneigti, sudarytas empirinio tyrimo rezultatų vertinimas (22 lentelė).

22 lentelė

Tyrimo hipotezių patvirtinimo lentelė

Hipotezė	Patvirtinta/Paneigta
H ₁ – Žaliojo ŽIV praktikos daro teigiamą įtaką žaliajam elgesiui.	Patvirtinta
H ₂ – Žaliojo ŽIV praktikos teigiamai veikia žaliają darbuotojų gerovę.	Patvirtinta
H ₃ – Žalioji darbuotojų gerovė daro teigiamą poveikį žaliajam elgesiui.	Patvirtinta
H ₄ – Žalioji darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.	Patvirtinta
H ₅ - Respondentų amžius, kaip demografinė charakteristika moderuoja ryšį tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio.	Paneigta

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis gautais duomenimis.

Atlikus regresinę analizę, buvo nustatyta, kad žaliosios ŽIV praktikos daro statistiškai reikšmingą poveikį nes $t = 3,9590$, $p = 0,0001$, o regresinės lygties determinacijos koeficientas parodė, kad šis ryšys yra paaiškinamas 56,40%. Išsikelus antrąją hipotezę – žaliojo ŽIV praktikos teigiamai veikia žaliają darbuotojų gerovę, taip pat buvo gauti statistiškai reikšmingo poveikio duomenys nes $t = 20,532$; $p < 0,001$. Trečiosios hipotezės duomenys parodė, kad žalioji darbuotojų gerovė 12% paaiškina žaliajį elgesį ir yra statistiškai reikšminga. Mediacijos analizė patvirtino, kad žalioji darbuotojų gerovė medijuoja ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio nes gauta

intervalo reikšmė yra 0,0297. Vienintelė nepasitvirtinusi hipotezė yra moderacijos analizėje, kurioje buvo bandoma išsiaiškinti ar respondentų amžiaus daro poveikį žaliosioms ŽIV praktikoms ir žaliajam elgesiui. Gautas determinacijos koeficientas $R^2 \approx 0$, $F = 0,0164$, o p reikšmė didesnė nei 0,05, todėl penktoji hipotezė nepasitvirtino.

DISKUSIJA

Šiomis dienomis yra labai populiari kalbėti apie tvarumą. Ši tema neaplenkia ir žmogiškųjų išteklių valdymo srities. Pastebima, kad organizacijos savo veikloje pradeda naudoti žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Pastebimas susidomėjimas ir moksliniuose tyrimuose, kur analizuojama žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų taikymas organizacijos veikloje kartu su darbuotojų žaliuoju elgesiu (Ababneh, 2021; Din et al., 2025; Raymond & Bhiwajee, 2025), įsitraukimu (Gupta & Jangra, 2024) ar netgi konkurenciniu pranašumu (Mustafa et al., 2023). Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip Lietuvoje veikiančių organizacijų naudojamos žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos veikia darbuotojų žaliąjį elgesį, ar šį ryšį medijuoja žaliasis elgesys ir ar šiuos ryšius moderoja respondentų amžius.

Moklinės publikacijos, kuriose būtų analizuojami visi baigiamajame darbe minėti kintamieji nepavyko surasti. Kadangi trūksta lietuviškų mokslinių publikacijų, kurios analizuotų žaliasias ŽIV praktikas, darbuotojų žaliąjį elgesį ir gerovę, buvo nuspręsta remtis užsienio publikacijomis.

Šio tyrimo tikslas – nustatyti ar žaliosios ŽIV praktikos veikia žaliąjį darbuotojų elgesį, ar žalią gerovę gali medijuoti ryšį tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliąjo elgesio. Iš viso tyrime dalyvavo 222 respondentai iš kurių (vyrų – 105, moterų – 117), nors tyrimui atlikti imties užtekto, tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama padidinti imtį, tam, kad būtų pasiekta platesnė auditorija.

Šis tyrimas parodė, kad žaliąjo ŽIV praktikos turi svarbią prasmę organizacijos valdyme. Tyrime buvo nustatyta, kad žaliąjo ŽIV praktikos daro poveikį žaliajam darbuotojų elgesiui, tai galima palyginti ir su kitų tyrėjų mokslinėmis publikacijomis, kurie tyrė žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliąjo elgesio sąsajas (Ali Ababneh et al., 2021; Hong et al., 2024; Veerasamy et al., 2024). Taip pat šiame tyrime pavyko nustatyti sąsajas tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios gerovės, kurias galima palyginti su atliktais moksliniais tyrimais (Zhang et al., 2021). Autorių tyrimuose gauti duomenys sutampa su šio tyrimo duomenimis apie tarpusavio sąsajas tarp žaliųjų ŽIV praktikų, žaliąjo elgesio ir žaliosios gerovės.

Tyrime dalyvavo įvairių sektorių darbuotojai, jų žaliųjų ŽIV praktikų vertinimas pasiskirstė skirtingai. Taigi įmonėms, kurios siekia užtikrinti darbuotojų gerovę, turėtų apsvarstyti savo organizacijoje įvesti žaliųjų ŽIV praktikų taikymą. Tai padidintų ne tik organizacijos darbuotojų žaliąjį elgesį bet ir jų žaliąją gerovę. Panašiuose tyrimuose nustatyta, kad žaliąjo žmogiškųjų išteklių valdymo ne tik darbuotojų gerovei bet ir žaliajam elgesiui (Din et al., 2025; Lin et al., 2024; YinYin Lau et al., 2023).

Ateities tyrėjams yra rekomenduojama didinti tyrimo apimtį, ieškoti kitų kintamųjų, kurie ne tik padėtų geriau suprasti žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bet ir padėtų jas plačiau

įvertinti, nustatyti naujas sąsajas su kitais kintamaisiais. Rekomenduojama koreguoti konceptualų tyrimo modelį, pakeičiant mediatorių ar nustatant naujus moderacinius ryšius. Dėl riboto tyrimų skaičiaus, su kuriais galima būtų lyginti šio baigiamojo darbo rezultatus, galima manyti, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo tema sulauks daugiau akademinės bendruomenės dėmesio.

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad žaliojo žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija yra dar nauja sritis, nes informaciniai šaltiniai pateikiama daug įvairių sampratų bei matavimų būdų. Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymas, tai ilgalaikė perspektyva, kuri gali užtikrinti ne tik organizacijos pranašumą bet ir darbuotojų tobulėjimą, jų motyvavimą ar karjeros galimybes. Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijų veikloje yra įgyvendinamas per žaliųjų ŽIV praktikų taikymą – žalią įdarbinimą, ekologišką mokymą ir veiklos valdymą, žalią kompensaciją bei dalyvavimą organizacijos veikloje. Naudojant šias praktikas darbuotojai yra įdarbinami, įtraukiami į organizacijos veiklą, mokymus, per aplinkosauginius aspektus, visur pabrėžiant bei akcentuojant žaliąją elgesį ar tvarumą. Pastebima, kad šiandieniniame pasaulyje daug dėmesio yra skiriama darbuotojų gerovei. Organizacijos taiko įvairius būdus bei metodus, tam, kad užtikrintų reikiamas sąlygas savo darbuotojams, o žaliosios ŽIV praktikos yra vienas iš būdų gerovei užtikrinti.

2. Teorinė analizė leido suformuluoti empirinio tyrimo metodologiją, tiriančią žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų įtaką darbuotojų gerovei. Sudarius konceptualų tyrimo modelį siekiama išsiaiškinti ar žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos per tarpinį kintamąjį žaliąją darbuotojų gerovę, gali įtakoti žaliąją elgesį. Išanalizavus mokslinėje literatūroje minimus validuotus konstruktus buvo nuspręsta naudoti kokybinį instrumentą – apklausą. Apklausą, leidžia apdoroti didelių imčių duomenis, išskirti statistines tendencijas ar išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų.

3. Apklausoje dalyvavo 222 respondentai iš kurių moterų buvo 52,70 % ir vyrų 47,30 %. Šiame tyrime dalyvavo respondentai nuo 21 iki 62 metų amžiaus. Didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį (45,50 %) arba aukštąjį neuniversitetinį (37,80 %) išsilavinimą. Išanalizavus gautus duomenis buvo nustatyta, kad tyrime dalyvavusių respondentų darbo patirties vidurkis siekia iki 15 metų. Daugiausiai apklaustų dalyvių dirba organizacijose, kurios teikia finansines paslaugas (22,50 %), atlieka viešąjį administravimą (21,60 %) ar užsiima gamyba (14,40 %). Pagrindė apklaustieji dirba mažose, 10 – 49 darbuotojų turinčiose organizacijose. Daugiau nei pusę respondentų nurodė (65,80 %), kad jie neturi pavaldinių.

4. Atlikus mediacijos ir moderacijos analizę buvo nustatyta, kad žaliojo ŽIV praktikos su mediatoriumi žaliąja gerove veikia darbuotojų žaliąją elgesį. Tyrimui atlikti buvo išsikelta penkios hipotezės. Atlikus regresinę analizę, kuri analizavo duomenis apie žaliųjų ŽIV praktikų įtaką darbuotojų gerovei buvo gauti rezultatai $F = 29,392$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,118$, kurie parodė, kad šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ir žaliosios ŽIV praktikos 11,80% paaiškina žaliąją darbuotojų gerovę. Taip pat buvo analizuojamas ryšys tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio, kur $F = 284,329$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,564$, tai reiškia, kad pasitvirtina statistiškai reikšmingas ryšys

tarp dviejų kintamųjų. Pagal konceptualų tyrimo modelį, siekiama išsiaiškinti ar yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp žaliosios darbuotojų gerovės ir žaliojo elgesio. Buvo gauti duomenys, kad $F = 30,023$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,120$, tad galime teigti, kad žaliąjį elgesį 12% paaiškina žaliosios darbuotojų gerovė. Mediacijos analizė taip pat patvirtino, nes žaliosios darbuotojų gerovės mediacijos intervalas yra 0,0297, o intervalai $[0,00287; 0,591]$ ir jų reikšmės nepatenka 0, dėl to galime teigti, kad rezultatas yra statistiškai reikšmingas. Nepasitvirtinusi moderacijos analizė parodė, kad respondentų amžiaus neturi ryšio tarp žaliojo ŽIV praktikų ir žaliojo elgesio, nes $F = 0,0164$; $p = 0,8983$; $R^2 = 0$.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Pagal gautus tyrimo rezultatus, organizacijoms rekomenduojama pradėti taikyti žaliąsias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas savo veikloje. Šias praktikas siūloma taikyti atrankos, įdarbinimo, mokymo ir atlygio sistemose. Įmonėms rekomenduojama nusistatyti nuoseklius tikslus, kurie numatytų žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įgyvendinimą. Sistemingas žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų taikymas organizacijoms leis ne tik išsiskirti tarp konkurentų bet užtikrins tvarumą, optimalų ir tvarų išteklių naudojimą, padės pritraukti ar išlaikyti darbuotojus, juos motyvuos, skatins įsitraukimą, tobulėjimą ar karjeros galimybes. Rekomenduojama žaliąsias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas taikyti ilgalaikėje perspektyvoje, taip užtikrinant efektyvų požiūrį į tvarų organizacijos vystymąsi ir didėjančius socialinius reikalavimus ateities perspektyvoje.

2. Remiantis tyrimo rezultatais rekomenduojama organizacijoms skirti daugiau dėmesio darbuotojų emocinei bei psichologinei sveikatai, diegiant žaliosios darbuotojų gerovės principus. Organizacijos reikia išsikelti aiškius ir įgyvendinamus tikslus orientuotus į žaliąją gerovę, užtikrinti darbo bei gyvenimo balansą ar aplinkai palankią darbo aplinką, kuri užtikrina tvarų darbą. Pravartu skatinti darbuotojų žaliąją gerovę, nes taip yra garantuojama gera savijauta darbo aplinkoje, stiprinamas žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų poveikis darbuotojų elgesiui. Nuoseklus žaliosios gerovės taikymas organizacijos veikloje užtikrins geresnę darbuotojų savijautą, sustiprins žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį žaliajam elgesiui.

3. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, rekomenduojama formuoti organizacijų vadovų žaliąjį elgesį per tvarią lyderystę. Vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant organizacijos strategiją ir kultūrą, darbuotojų nuostatas, darbo sąlygas. Vadovų sprendimai tiesiogiai veikia darbuotojų suvokimą apie tvarumą ar aplinkosaugą. Tvari lyderystė, kaip žaliasis elgesys, leistų vadovams ne tik palaikyti darbuotojų gerovę bet ir formuoti atsakomybę už aplinką, skatintų darbuotojų įsitraukimą, žaliąją gerovę, didintų motyvaciją, o ilgalaikėje perspektyvoje kurtų organizacijos tvarią kultūrą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7–23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- Adams, T., Bezner, J., & Steinhardt, M. (1997). The Conceptualization and Measurement of Perceived Wellness: Integrating Balance Across and Within Dimensions. In *J Health Promot* (Vol. 11, Issue 3).
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking*, 30(7), 2351–2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. In *Cogent Business and Management* (Vol. 2, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ali Ababneh, O. M., Awwad, A. S., & Abu-Haija, A. (2021). The association between green human resources practices and employee engagement with environmental initiatives in hotels: The moderation effect of perceived transformational leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(3), 390–416. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1923918>
- AlKetbi, A., & Rice, J. (2024). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review. In *Administrative Sciences* (Vol. 14, Issue 4). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/admsci14040078>
- Anshima, Bhardwaj, B., Sharma, D., & Chand, M. (2024). Ensuring sustainability through green HRM practices: a review, synthesis and research avenues. In *Journal of Organizational Effectiveness*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2023-0493>
- Bautista, T. G., Roman, G., Khan, M., Lee, M., Sahbaz, S., Duthely, L. M., Knippenberg, A., MacIas-Burgos, M. A., Davidson, A., Scaramutti, C., Gabrilove, J., Pusek, S., Mehta, D., & Bredella, M. A. (2023). What is well-being? A scoping review of the conceptual and operational definitions of occupational well-being. In *Journal of Clinical and Translational Science* (Vol. 7, Issue 1). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cts.2023.648>
- Cobaleda Cordero, A., Babapour, M., & Karlsson, M. A. (2020). Feel well and do well at work: A post-relocation study on the relationships between employee wellbeing and office landscape. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(2), 113–137. <https://doi.org/10.1108/JCRE-01-2019-0002>
- Din, A. U., Yang, Y., & Zhang, Y. (2025). “The psychological benefits of green HRM: A study of employee well-being, engagement, and green behavior in the healthcare sector.” *Acta Psychologica*, 254. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104823>
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Wan Kasim, W. Z., Mohamad, Z., & Sofian Abdul Halim, M. A. (2020). Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982292>
- Gardiazabal, P., & Bianchi, C. (2021). Value co-creation activities in retail ecosystems: well-being consequences. *Journal of Services Marketing*, 35(8), 1028–1044. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2020-0072>

- Ghanbary Vanani, R., Danaee Fard, H., Kazemi, S. H., & Delkhah, J. (2024). Exploring workplace well-being strategies in Iranian public organizations: a mixed methods study. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2024-0031>
- Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2024.100174>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hassan, S., Ansari, N., & Rehman, A. (2022). An exploratory study of workplace spirituality and employee well-being affecting public service motivation: an institutional perspective. *Qualitative Research Journal*, 22(2), 209–235. <https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2021-0078>
- Hayes, A. F. . (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hong, N. T. H., Hanh, T. T., Anh, N. Q., Anh, D. N., Ngoc, T. M., & Nhi, N. D. L. (2024). Green Human Resources Management and employees' green behavioral intention: the role of individual green values and corporate social responsibility. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386464>
- Hossen, M. S., & Salleh, S. F. B. (2024). Social influences on the psychological well-being of elderly individuals. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JHASS-01-2024-0010>
- Hoxhaj, J., Abdul, S., & Sylva, S. (2023). Effect of Green Human Resources Management and Employee Performance on Work-Life Balance. *SEEU Review*, 18(2), 90–104. <https://doi.org/10.2478/seeur-2023-0077>
- Jaškevičiūtė Vaida. (2022). *Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtaka darbuotojo gerovei, medijuojant organizaciniam pasitikėjimui bei asmens ir organizacijos atitikčiai* [Vilnius University]. <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.336>
- Juliana Jaya, P. E., Utama, M. S., Murjana Yasa, I. G. W., & Yuliarmi, N. N. (2020). Improving competitiveness and well-being through human resources quality, local culture, and product performance. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1831247>
- Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2020). A bibliometric analysis of green human resource management based on scopus platform. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1831165>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Laine, S., Tossavainen, K., Pertel, T., Lepp, K., Isoaho, H., & Saaranen, T. (2018). Occupational Well-Being: A Structural Equation Model of Finnish and Estonian School. *Global Journal of Health Science*, 10(8), 79. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v10n8p79>
- Le, T. T., & Tham, D. H. (2024). Nexus of green human resource management and sustainable corporate performance: the mediating roles of green behavior and green commitment. *Journal of Trade Science*, 12(2), 100–116. <https://doi.org/10.1108/jts-11-2023-0028>
- Leo, W. W. C., Laud, G., & Yunhsin Chou, C. (2019). Service system well-being: conceptualising a holistic concept. *Journal of Service Management*, 30(6), 766–792. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2019-0036>
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and

- Organisational Culture. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15).
<https://doi.org/10.3390/su16156621>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Issue 6). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Mehta, P. (2024). Bibliometric investigation on green human resource management research. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(3), 211–221.
<https://doi.org/10.1108/jhass-05-2023-0062>
- Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Nair, S., Hawaldar, A., & Kumar, A. (2024). Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace. *International Journal of Organizational Analysis*.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2024-4567>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446–465.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>
- Raymond, R., & Bhiwajee, L. (2025). Implementation of Green Human Resource Management Practices for Environmental Management: The Role of Employee Green Behaviour. *Innovations and Insights in Operations Research for Resilience and Sustainability*, 39–50. <https://doi.org/10.56279/orseaj.C2024.3>
- Rejikumar, G., Jose, A., Mathew, S., Chacko, D. P., & Asokan-Ajitha, A. (2022). Towards a theory of well-being in digital sports viewing behavior. *Journal of Services Marketing*, 36(2), 245–263. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0247>
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0406>
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785.
<https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Sheikh, A. A., Shan, A., Hassan, N. M., Khan, S. N., & AbdAlatti, A. (2024). Impact of green human resource management practices on hotels environmental performance: A mediation and moderation analysis. *Sustainable Futures*, 8.
<https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100409>
- Şimşek, Ö. F. (2011). An Intentional Model of Emotional Well-Being: The Development and Initial Validation of a Measure of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 12(3), 421–442. <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9203-0>
- Spicker, Paul. (1988). *Principles of social welfare : an introduction to thinking about the welfare state*. Routledge.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Trizotto, R. C. A., Nascimento, L. da S., da Silva, J. P. T., & Zawislak, P. A. (2024). Sustainability, business strategy and innovation: a thematic literature review. In

- Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2023-0136>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management practices and employee green behavior. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2810–2836. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2205005>
- Xie, J., Piao, X., & Managi, S. (2024). The role of female managers in enhancing employee well-being: a path through workplace resources. *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2023-0307>
- YinYin Lau, P., Park, S., Hsu, Y. C., Lien, B. Y. H., & Ho, J. A. (2023). Does Investment in Green Employee Development Climate Matter for Environmental Commitment and Green Well-Being? A Case Study of a Palm Oil Company in Malaysia. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231204130>
- Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., & Chen, F. (2021). How does employee green behavior impact employee well-being? An empirical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041669>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green Human Resource Management as a Catalyst for Sustainable Performance: Unveiling the Role of Green Innovations. *Sustainability (Switzerland)*, 16(4). <https://doi.org/10.3390/su16041453>

SANTRAUKA

ŽALIŲJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PRAKTIKŲ ĮTAKA ŽALIAJAM ELGESIUI MEDIJUOJANT ŽALIAJAI DARBUOTOJŲ GEROVEI

MIGLĖ REMEIKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc., dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

Darbą sudaro 55 puslapiai, 22 lentelės, 4 paveikslų, 50 nuorodos.

Baigiamojo darbo tikslas – atlikti mokslinės literatūros analizę, pagal kurią parengti tyrimo metodologiją. Atlikti tyrimą ir nustatyti ryšius tarp žaliųjų ŽIV praktikų, žaliajo elgesio ir žaliosios gerovės. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: mokslinės literatūros apžvalgos ir kintamųjų tarpusavio sąsajos, tyrimo metodologija, gautų tyrimo duomenų analizė, rezultatų apibendrinimas, diskusija, išvados bei praktinės rekomendacijos.

Literatūros apžvalgoje pateikta kintamųjų sampratos, matavimo būdai ir tarpusavio ryšiai. Atliktas kiekybinis tyrimas pagal 3 konstruktus, kurį sudaro 44 vertinimo teiginiai. Pagal gautus duomenis, konstrukto Cronbach aplha daugiau nei 0,7, tai reiškia, kad tyrime naudojami konstruktai turi aukštą patikimumą. Šiame tyrime dalyvavo 222 respondentai. Tyrimo tikslas – patvirtinti išsikeltas penkias hipotezes, patikrinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai. Pagal gautus duomenis buvo nustatyta respondentų demografinių charakteristikų poveikis tyrimo kintamiesiems. Nadojant SPSS process macro įskiepi, 5 modelį, buvo atlikta regresinė analizė tarp žaliųjų ŽIV praktikų, žaliajo elgesio medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei.

Pagal gautus rezultatus, išvadose aptariamos hipotezės. Šiuo tyrimu nustatyta, kad ryšys tarp žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliajo elgesio stiprėja medijuojant žaliajai darbuotojų gerovei. Baigiamajame darbe pateikiama diskusija, kurios pristatyta lyginamoji analizė tarp šio tyrimo ir mokslinių publikacijų. Taip pat pateikiamos praktinės rekomendacijos, kurios gali būti naudojamos organizacijoms, kurie sieks taikyti žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas savo veikloje. Dėl ribotai ištirtineto žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliajo elgesio ryšio medijuojant žaliajai gerovei, galima teigti, kad šis ryšys gali būti nagrinėjamas tolimesniuose akademinuose tyrimuose.

SUMMARY

THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE PRACTICES GREEN BEHAVIOR BY MEDIATING GREEN EMPLOYEE WELL-BEING

MIGLĖ REMEIKAITĖ

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius University, Faculty of economics and Business administration

Supervisor – doc., dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

The work consists of 55 pages, 22 tables, 4 figures, 50 references.

The main purpose of this thesis is to conduct an analysis of the scientific literature, based on which to develop a research methodology. To conduct a study and identify the relationships between green HRM practices, green behavior and green well-being. The thesis consists of three main parts: review of literature and the interrelationships of variables, research methodology, analysis of the results, summary, discussion, conclusions and practical recommendations.

The literature review provided definitions of the concepts, measurement methods and interrelationships of variables. A quantitative study was conducted based on 3 constructs, consisting of 44 assessment statements. According to the data, the Cronbach's alpha of the constructs is more than 0.7, which means that the constructs used in the study have high reliability. 222 respondents participated in this study. The aim of the thesis is to confirm the five hypotheses raised and to check for statistically significant relationships. According to the data, the effect of the demographic characteristics of the respondents on the study variables was determined. Using the SPSS process macro plugin, model 5, regression analysis was performed between green GRM practices and green behavior mediating green employee well-being.

According to the results, the conclusions discuss the hypotheses. This thesis found that the relationship between green HR practices and green behavior is strengthened by mediating green employee well-being. Discussion presents analysis between study and scientific publications. It provides practical recommendations that can be used by organizations to apply green human resource management practices in their activities. Due to the limited research on the relationship between green HR practices and green behavior by mediating green well-being, it can be stated that this relationship can be examined in further academic research.

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studentė Miglė Remeikaitė. Baigiamąjį magistrinį darbą rašau tema „Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įtaka darbuotojų gerovei“. Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas yra ilgalaikė perspektyva, kuri plėtoja tvarias darbuotojų vertybes, skatina motyvaciją, tobulėjimą, prisideda prie karjeros galimybių, palaiko tvarią įmonės politiką, užtikrinant, tvarų išteklių naudojimą. Kviečiu jus sudalyvauti mano vykdomame tyrime, kurio tikslas nustatyti sąsajas tarp žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų gerovės. Anketos pildymas užtruks iki 10 minučių. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe. Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

Ačiū už Jūsų laiką!

1. Įvertinkite, kokios žaliosios ŽIV praktikos yra taikomos Jūsų organizacijoje. Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Įmonės personalo atrankos politikoje yra taikomi aplinkosaugos sąmoningumo kriterijai;					
Įmonė naudoja elektroninę personalo atrankos ir priėmimo sistemą;					
Mūsų įmonė siekia pritraukti kandidatus, kurie atsižvelgia į aplinkosaugos kriterijus rinkdamiesi darbdavį (žaliasis darbdavio įvaizdis);					
Mūsų organizacijoje yra įvertina, kam reikalingi aplinkosaugos vadybos mokymai;					
Įmonė tikrina, ar darbuotojui suteikiamas reikiamas vadovų ir kolegų palaikymas, kad jis galėtų pritaikyti mokymuose įgytas žinias praktiškai;					
Mūsų organizacija naudoja aplinkos apsaugą kaip pagrindinę žaliųjų mokymų temą;					
Organizacija organizuoja mokymus, kurie padeda darbuotojams geriau suprasti aplinkosaugos valdymą, tobulinti įgūdžius ir žinias šioje srityje;					
Mūsų atlygio sistema pripažįsta ir įvertina darbuotojų indėlį į aplinkos apsaugą;					
Mano įmonė apdovanoja darbuotojus už įgytų žaliųjų (aplinkosauginių) įgūdžių tobulinimą;					
Mano įmonė apdovanoja darbuotojus už dalyvavimą žaliuosiuose (aplinkosauginiuose) mokymuose;					
Mano įmonė taiko nepiniginius apdovanojimus už indėlį į aplinkos valdymą, pavyzdžiui, apmokamas laisvas dienas, specialias atostogas ar dovanas darbuotojams;					

Mano organizacija viešai pripažįsta darbuotojų žaliąsias iniciatyvas per įmonės skelbimus ir viešą pagyrimą;					
Įmonė kiekvienam darbuotojui nustato su aplinkosauga susijusius tikslus, uždavinius ir pareigas;					
Įmonėje aiškiai komunikuojami (perduodami) aplinkosauginiai tikslai;					
Įmonėje darbuotojų veikla vertinama pagal aplinkosauginius kriterijus;					
Įmonė stebi atvejus, kai nesilaikoma ar nepasiekiami nustatyti aplinkosauginiai tikslai;					
Įmonė aktyviai skatina ir užtikrina aplinkosauginių tikslų laikymąsi;					
Įmonė identifikuoja išskirtinius darbuotojus, kurie pranoksta aplinkosauginius standartus „green superstars“ ir skiria jiems prizus pagal jų indėlį į aplinkosaugą;					
Įmonėje kiekvienai pareigybei yra priskirta atsakomybės, susijusios su aplinkos apsauga;					
Įmonės darbo aprašymuose ir pareigybių reikalavimuose yra aiškiai įvardyti aplinkosauginiai ir socialiniai poreikiai;					
Įmonė nurodo aplinkosaugines kompetencijas kaip svarbią ir išskirtinę dalį pareigybės reikalavimuose;					
Įmonė yra sukūrusi ir įgyvendinusi inovatyvias pareigybes, orientuotas į aplinkos apsaugą;					
Organizacija suteikia ekologišką (žalią) darbo aplinką visiems darbuotojams;					
Organizacija įgyvendina žaliąsias iniciatyvas, kurios mažina darbuotojų nerimą ir su darbu susijusias ligas, atsirandančias dėl žalingos darbo aplinkos;					
Organizacija kuria ir vykdo strategijas, palaikančias palankią darbo aplinką, siekiant išvengti sveikatos problemų ir užtikrinti darbuotojų saugumą bei sveikatą;					

2. Remdamiesi savo asmenine patirtimi, įvertinkite žaliąją darbuotojų gerovę Jūsų organizacijoje. Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Esu patenkintas(-a) savo žaliuoju gyvenimo būdu.					
Daugelyje aspektų mano žaliasis gyvenimo būdas atitinka mano asmeninius siekius ir idealus.					
Dažniausiai patiriu tikrą pasitenkinimą gyvendamas(-a) žaliuoju gyvenimo būdu.					
Šiuo metu mano žaliojo gyvenimo būdo aplinkybės yra palankios.					
Žaliasis gyvenimo būdas man suteikia malonių patirčių ir džiaugsmo.					
Jeigu turėčiau galimybę pasirinkti iš naujo, iš esmės nekeisčiau savo dabartinio žaliojo gyvenimo būdo.					

3. Įvertinkite žalią darbuotojų elgesį Jūsų organizacijoje. Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Nuolat domiuosi savo įmonės aplinkosaugos iniciatyvomis;					
Aktyviai dalyvauju aplinkosaugos mokymuose, kuriuos organizuoja įmonė;					
Pats (-i) imuosi iniciatyvos gilinti aplinkosaugos žinias, kad pagerinčiau savo gebėjimus šioje srityje;					
Kai tik įmanoma, spausdinu dokumentus naudodamas (-a) abipusį spausdinimą;					
Darbe naudoju daugkartinę puodelį;					
Pavedamas (-a) užduotis vykdau aplinkai draugišku būdu;					
Pareigas, apibrėžtas mano pareigybės aprašyme, atlieku tvariai;					
Savanoriškai skiriu savo laiką padėti kolegoms dirbti ekologiškai;					
Skatinu kolegas elgtis atsakingai aplinkos atžvilgiu;					
Skatinu kolegas reikšti savo idėjas ir nuomones aplinkosaugos klausimais;					
Teikiu pasiūlymus vadovybei dėl veiklos, galinčios pagerinti įmonės aplinkosauginius rezultatus;					
Stengiuosi atkreipti vadovybės dėmesį į veiklas, kurios gali būti žalingos aplinkai;					
Informuoju vadovybę apie galimai aplinkai neatsakingą politiką ir praktiką;					

4. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris;
- Kita.

5. Kiek jums metų? Įrašyti skaičių

6. Koks jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis;
- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis;

7. Kokia jūsų darbo patirtis? Įrašyti skaičių

8. Organizacijos veikla:

- Gamyba;
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba;

- Statyba;
 - Apgyvendinimo ir maitinio paslaugos;
 - Švietimas;
 - Finansinės paslaugos;
 - IT paslaugos;
 - Žemės ūkis;
 - Viešasis administravimas;
 - Kita;
9. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:
- 1 – 9 darbuotojai;
 - 10 – 49 darbuotojai;
 - 50 – 249 darbuotojai;
 - Daugiau nei 250 darbuotojai;
10. Ar turite pavaldinių?
- Taip;
 - Ne;

2 priedas. Normalumo pasiskirstymo testo rezultatai

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ZEKV	,082	222	,001	,983	222	,009
ZGKV	,097	222	<,001	,981	222	,005
ZZIVPV	,128	222	<,001	,949	222	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

3 priedas. Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	13

► Frequencies

		Statistics		
		ZEKV	ZGKV	ZZIVPV
N	Valid	222	222	222
	Missing	0	0	0
Mean		3,0723	3,8086	2,6664
Median		3,0769	3,8333	2,5200
Std. Deviation		,49109	,52825	,62058
Minimum		2,08	2,33	1,48
Maximum		4,38	5,00	4,64

Descriptives				Statistic	Std. Error
ZEKV	Mean			3,0723	,03296
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3,0074	
		Upper Bound		3,1373	
	5% Trimmed Mean			3,0591	
	Median			3,0769	
	Variance			,241	
	Std. Deviation			,49109	
	Minimum			2,08	
	Maximum			4,38	
	Range			2,31	
	Interquartile Range			,62	
	Skewness			,374	,163
	Kurtosis			-,053	,325
ZGKV	Mean			3,8086	,03545
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		3,7387	
		Upper Bound		3,8784	
	5% Trimmed Mean			3,8075	
	Median			3,8333	
	Variance			,279	
	Std. Deviation			,52825	
	Minimum			2,33	
	Maximum			5,00	
	Range			2,67	
	Interquartile Range			,67	
	Skewness			,029	,163
	Kurtosis			,115	,325
ZZIVPV	Mean			2,6664	,04165
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		2,5843	
		Upper Bound		2,7485	
	5% Trimmed Mean			2,6384	
	Median			2,5200	
	Variance			,385	
	Std. Deviation			,62058	
	Minimum			1,48	
	Maximum			4,64	
	Range			3,16	
	Interquartile Range			,80	
	Skewness			,776	,163
	Kurtosis			,114	,325

4 priedas. Kintamųjų koreliacijos koeficientai

Nonparametric Correlations

		Correlations			
			ZEKV	ZGKV	ZZIVPV
Spearman's rho	ZEKV	Correlation Coefficient	1,000	,313**	,675**
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001
		N	222	222	222
	ZGKV	Correlation Coefficient	,313**	1,000	,277**
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001
		N	222	222	222
	ZZIVPV	Correlation Coefficient	,675**	,277**	1,000
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.
		N	222	222	222

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

5 priedas. Lyties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ZEKV	Between Groups	1,007	1	1,007	4,239	,041
	Within Groups	52,292	220	,238		
	Total	53,299	221			
ZGKV	Between Groups	,495	1	,495	1,779	,184
	Within Groups	61,175	220	,278		
	Total	61,669	221			
ZZIVPV	Between Groups	,956	1	,956	2,499	,115
	Within Groups	84,156	220	,383		
	Total	85,111	221			

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ZEKV	Vyras;	105	3,0012	,49719	,04852	2,9050	3,0974	2,08	4,38
	Moteris;	117	3,1361	,47871	,04426	3,0485	3,2238	2,08	4,31
	Total	222	3,0723	,49109	,03296	3,0074	3,1373	2,08	4,38
ZGKV	Vyras;	105	3,7587	,50794	,04957	3,6604	3,8570	2,33	5,00
	Moteris;	117	3,8533	,54411	,05030	3,7536	3,9529	2,50	5,00
	Total	222	3,8086	,52825	,03545	3,7387	3,8784	2,33	5,00
ZZIVPV	Vyras;	105	2,5971	,61303	,05983	2,4785	2,7158	1,48	4,40
	Moteris;	117	2,7286	,62334	,05763	2,6144	2,8427	1,68	4,64
	Total	222	2,6664	,62058	,04165	2,5843	2,7485	1,48	4,64

6 priedas. Amžiaus poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,801	1	,801	2,091	,150 ^b
	Residual	84,310	220	,383		
	Total	85,111	221			

a. Dependent Variable: ZZIVPV

b. Predictors: (Constant), 5. Kiek jums metu?

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,303	1	2,303	8,533	,004 ^b
	Residual	59,367	220	,270		
	Total	61,669	221			

a. Dependent Variable: ZGKV

b. Predictors: (Constant), 5. Kiek jums metu?

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,087	1	,087	,358	,550 ^b
	Residual	53,213	220	,242		
	Total	53,299	221			

a. Dependent Variable: ZEKV

b. Predictors: (Constant), 5. Kiek jums metu?

7 priedas. Išsilavinimo poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ZEKV	Between Groups	,451	3	,150	,620	,603
	Within Groups	52,848	218	,242		
	Total	53,299	221			
ZGKV	Between Groups	1,128	3	,376	1,353	,258
	Within Groups	60,542	218	,278		
	Total	61,669	221			
ZZIVPV	Between Groups	1,371	3	,457	1,189	,315
	Within Groups	83,741	218	,384		
	Total	85,111	221			

8 priedas. Darbo patirties poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,097	1	,097	,251	,617 ^b
	Residual	85,014	220	,386		
	Total	85,111	221			

a. Dependent Variable: ZZIVPV

b. Predictors: (Constant), 7. Kokia jusu darbo patirtis?

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,677	1	1,677	6,150	,014 ^b
	Residual	59,992	220	,273		
	Total	61,669	221			

a. Dependent Variable: ZGKV

b. Predictors: (Constant), 7. Kokia jusu darbo patirtis?

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,031	1	,031	,126	,723 ^b
	Residual	53,269	220	,242		
	Total	53,299	221			

a. Dependent Variable: ZEKV

b. Predictors: (Constant), 7. Kokia jusu darbo patirtis?

9 priedas. Organizacijos veiklos poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ZEKV	Between Groups	3,353	9	,373	1,581	,122
	Within Groups	49,946	212	,236		
	Total	53,299	221			
ZGKV	Between Groups	2,052	9	,228	,811	,607
	Within Groups	59,618	212	,281		
	Total	61,669	221			
ZZIVPV	Between Groups	5,778	9	,642	1,716	,087
	Within Groups	79,333	212	,374		
	Total	85,111	221			

10 priedas. Organizacijos dydžio poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ZEKV	Between Groups	,960	3	,320	1,333	,265
	Within Groups	52,339	218	,240		
	Total	53,299	221			
ZGKV	Between Groups	,967	3	,322	1,158	,327
	Within Groups	60,702	218	,278		
	Total	61,669	221			
ZZIVPV	Between Groups	,524	3	,175	,450	,717
	Within Groups	84,587	218	,388		
	Total	85,111	221			

11 priedas. Vadovaujančių pareigų poveikis žaliosioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, žaliajai gerovei ir žaliajai darbuotojų elgsenai.

Homogeneity of Variance Test

Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	
ZEKV	Equal variances assumed	,677	,411	
ZGKV	Equal variances assumed	,905	,342	
ZZIVPV	Equal variances assumed	,601	,439	

12 priedas. Žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų gerovės regresinė analizė.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,343 ^a	,118	,114	,49727	1,227

a. Predictors: (Constant), ZZIVPV

b. Dependent Variable: ZGKV

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,227	-,407	,095	,640	1,008

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,268	1	7,268	29,392	<,001 ^b
	Residual	54,401	220	,247		
	Total	61,669	221			

a. Dependent Variable: ZGKV

b. Predictors: (Constant), ZZIVPV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,029	,148		20,532	<,001	2,739	3,320
	ZZIVPV	,292	,054	,343	5,421	<,001	,186	,398

a. Dependent Variable: ZGKV

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	3,029	-,007	,136	<,001	2,759	3,294
	ZZIVPV	,292	,002	,049	<,001	,199	,392

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

13 priedas. Žaliojo elgesio ir žaliųjų ŽIV praktikų, žaliosios darbuotojų gerovės ir amžiaus regresinė analizė.

OUTCOME VARIABLE:

ZEKV

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7584	,5752	,1043	73,4571	4,0000	217,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2984	,4050	3,2057	,0016	,5001	2,0967
ZZIVPV	,5511	,1392	3,9590	,0001	,2767	,8254
ZGKV	,1015	,0446	2,2740	,0239	,0135	,1895
Amžius	-,0037	,0108	-,3434	,7316	-,0251	,0176
Int_1	,0005	,0040	,1279	,8983	-,0074	,0084

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0294	,1475	20,5316	,0000	2,7386	3,3202
ZZIVPV	,2922	,0539	5,4214	,0000	,1860	,3985

14 priedas. Žaliųjų ŽIV praktikų ir žaliosios darbuotojų elgsenos regresinė analizė.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,751 ^a	,564	,562	,32509	1,572

a. Predictors: (Constant), ZZIVPV

b. Dependent Variable: ZEKV

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,572	-,508	,127	,812	1,319

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,049	1	30,049	284,329	<,001 ^b
	Residual	23,250	220	,106		
	Total	53,299	221			

a. Dependent Variable: ZEKV

b. Predictors: (Constant), ZZIVPV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,488	,096		15,426	<,001		
	ZZIVPV	,594	,035	,751	16,862	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: ZEKV

Bootstrap for Coefficients

		Bootstrap ^a					
Model	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
1	(Constant)	1,488	-,001	,093	<,001	1,302	1,674
	ZZIVPV	,594	-7.796×10 ⁻⁵	,033	<,001	,528	,653

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	ZZIVPV
1	1	1,974	1,000	,01	,01
	2	,026	8,727	,99	,99

15 priedas. Žaliosios gerovės ir žaliosios darbuotojų elgsenos regresinė analizė.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,347 ^a	,120	,116	,46171	,871

a. Predictors: (Constant), ZGKV

b. Dependent Variable: ZEKV

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	,871	-,262	,072	,470	,752

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,400	1	6,400	30,023	<,001 ^b
	Residual	46,899	220	,213		
	Total	53,299	221			

a. Dependent Variable: ZEKV

b. Predictors: (Constant), ZGKV

16 priedas. Mediacijos ir moderacijos analizė.

```

*****
Model   : 5
  Y     : ZEKV
  X     : ZZIVPV
  M     : ZGKV
  W     : Amžius

Sample
Size: 222

*****
OUTCOME VARIABLE:
ZGKV

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,3433    ,1179    ,2473   29,3917    1,0000   220,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3,0294    ,1475   20,5316    ,0000    2,7386    3,3202
ZZIVPV      ,2922    ,0539    5,4214    ,0000    ,1860    ,3985

*****
OUTCOME VARIABLE:
ZEKV

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,7584    ,5752    ,1043   73,4571    4,0000   217,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1,2984    ,4050    3,2057    ,0016    ,5001    2,0967
ZZIVPV      ,5511    ,1392    3,9590    ,0001    ,2767    ,8254
ZGKV        ,1015    ,0446    2,2740    ,0239    ,0135    ,1895
Amžius     -,0037    ,0108   -,3434    ,7316   -,0251    ,0176
Int_1       ,0005    ,0040    ,1279    ,8983   -,0074    ,0084

Product terms key:
Int_1      :      ZZIVPV   x      Amžius

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0000    ,0164    1,0000   217,0000    ,8983

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

Conditional direct effects of X on Y
      Amžius      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
25,0000    ,5639    ,0502   11,2243    ,0000    ,4649    ,6630
32,0000    ,5675    ,0377   15,0508    ,0000    ,4932    ,6419
47,3200    ,5754    ,0673    8,5499    ,0000    ,4428    ,7081

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ZGKV      ,0297    ,0144    ,0028    ,0591

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

```