



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška
Utenos rajono savivaldybėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Sigita Strautnikienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rita Toleikienė

Vadovė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška
Utenos rajono savivaldybėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Sigita Strautnikienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rita Toleikienė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Sigita Strautnikienė

Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Utenos rajono savivaldybėje

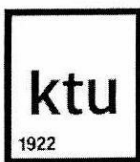
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Sigita Strautnikienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Sigitai Strautnikienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Utenos rajono savivaldybėje
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Expression of Green Organizational Culture Features in the Utena District Municipality

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-27

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2026 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: magistro baigiamasis projektas turi atitikti Kauno technologijos universiteto Rašto darbų rengimo metodinius reikalavimus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte:

1. Atskleisti žaliosios organizacinės kultūros konceptą, struktūrinius elementus ir bruožus.
2. Nustatyti vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius žaliosios organizacinės kultūros formavimą ir jos bruožų raišką.
3. Identifikuoti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką viešajame administravime ir sudaryti teorinį bruožų raiškos modelį.
4. Nustatyti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką Utenos rajono savivaldybėje.

Vadovė	doc. dr. Rita Toleikienė	
	(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)	
Užduotį gavau	Sigita Strautnikiene	
	(studento vardas, pavardė, parašas)	

2025 m. lapkričio 27 d.

Strautnikienė, Sigita. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Utenos rajono savivaldybėje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rita Toleikienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: žalioji organizacinė kultūra, žaliasis viešasis administravimas, teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis, aplinkosauginis veiksmingumas, vietos savivalda.

Panevėžys, 2026. 95 p.

Santrauka

Darnaus vystymosi tikslai, socialinė atsakomybė, tvarumas, žaliasis kursas, neutralumas klimato kaitos atžvilgiu – visi šie reiškiniai ir reikalavimai skatina organizacijas keistis, permąstyti savo veiklos principus bei vertybines nuostatas. Susiformavo naujas konceptas – žalioji organizacinė kultūra, kuri yra žaliųjų praktikų ir iniciatyvų organizacijose rezultatas, padedantis paaiškinti, kodėl vienoms organizacijoms pavyksta sėkmingiau įgyvendinti aplinkosaugos strategijas. Savivaldybės tampa svarbiomis žaliojo viešojo administravimo įgyvendintojomis, o jų aplinkosauginis veiksmingumas vertinamas Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitinge. Utenos rajono savivaldybė išsiskiria aukštais aplinkosauginiais rezultatais, leidžiančiais daryti prielaidą apie žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką. Bruožų analizė šioje savivaldybėje leidžia geriau suprasti sėkmės veiksnius, identifikuoti iššūkius ir numatyti priemones, galinčias sustiprinti aplinkos apsaugos principų įgyvendinimą viešajame sektoriuje.

Darbo objektas: žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška. **Darbo tikslas** – atskleisti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką viešojo administravimo organizacijoje. Tikslui pasiekti keliami šie **darbo uždaviniai:** 1) atskleisti žaliosios organizacinės kultūros konceptą, struktūrinius elementus ir bruožus; 2) nustatyti vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius žaliosios organizacinės kultūros formavimą ir jos bruožų raišką; 3) identifikuoti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką viešajame administravime ir sudaryti teorinį bruožų raiškos modelį; 4) nustatyti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką Utenos rajono savivaldybėje. Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros apžvalga, empirinėje darbo dalyje taikoma mišrių metodų strategija, duomenų rinkimo ir analizės trianguliacija. Atsižvelgiant į viešojo administravimo subjekto specifiką sukonstruotas teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis. Išryškėjo tyrimo kryptys: išoriniai veiksniai, žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška politiniu ir vykdomuoju lygmeniu. Išorinių veiksmų vaidmens nustatymui ir žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškai atskleisti politiniu lygmeniu taikytas kokybinis tyrimas – dokumentų turinio analizė, išanalizuoti 43 dokumentai. Vykdomajame lygmenyje taikytas kiekybinis metodas – apklausa raštu, naudojant modifikuotą Denison'o et al. (2006) organizacinės kultūros vertinimo klausimyną. Tyrimo dalyvavo 161 respondentas, duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos metodus.

Atlikta nacionalinių, regioninių ir vietos savivaldos dokumentų analizė parodė, kad išorinės aplinkos veiksniai veikia kaip katalizatoriai, lemiantys žaliosios organizacinės kultūros formavimąsi ir jos bruožų raišką Utenos rajono savivaldybėje. Nustatyta, kad politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai ne tik nubrėžia privalomas veiklos gaires, bet ir skatina savanoriškas žaliasias iniciatyvas, viršijančias teisinius reikalavimus. Empiriniai duomenys patvirtina teorinėje dalyje išskirtą žaliosios organizacinės kultūros bruožų struktūrą – organizacijoje pasireiškia

visos žaliosios organizacinės kultūros bruožų grupės, nors jų raiškos intensyvumas skirtingas. Utenos rajono savivaldybėje atskleista brandi, vertybėmis grįsta ir į aplinkosauginius tikslus orientuota žaliaji organizacinė kultūra.

Strautnikienė, Sigita. Expression of Green Organizational Culture Features in the Utena Municipality District. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Rita Toleikienė; Panevėžys Faculty of Technology and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Science (Business and Public Administration)

Keywords: green organizational culture, green public administration, theoretical model of green organizational culture features expression, environmental efficiency, local government.

Panevėžys, 2026. 95 Pages.

Summary

Sustainable development goals, social responsibility, Green Deal, climate neutrality – all these phenomena and requirements encourage organisations to change, rethink their operating principles and values. A new concept has emerged – green organisational culture, which is the result of green practices and initiatives in organisations. Green organisational culture explains why some organisations are more successful in implementing environmental strategies. Municipalities are important implementers of environmental policy, and their environmental performance is assessed in the Lithuanian municipal environmental efficiency rating. The Utena District Municipality stands out for its high environmental performance, which suggests a strong expression of green organisational culture features. An analysis of these features in this municipality allows to understand the factors of success, identification of challenges and planning of measures that could strengthen the implementation of environmental protection principles in the public sector.

Object of the study: expression of green organisational culture features. **The aim of the study is** to reveal the expression of green organisational culture features in a public administration organisation. To achieve this goal, **the following tasks** have been set: 1) to reveal the concept, structural elements and features of green organisational culture; 2) to identify internal and external factors determining the formation of green organisational culture and the expression of its features; 3) to identify the expression of green organisational culture features in public administration and to develop a theoretical model of feature expression; 4) to identify the expression of the features of green organisational culture in the Utena District Municipality. Methods used in the study: review of scientific literature, mixed methods strategy applied in the empirical part of the work, triangulation of data collection and analysis. Considering the specifics of the public administration entity, a theoretical model of the expression of green organisational culture features was constructed. The research directions became clear: external factors, the expression of green organisational culture features at the political and executive levels. To determine the role of external factors and reveal the expression of green organisational culture features at the political level, a qualitative study was conducted – document content analysis, with 43 documents analysed. At the executive level, a quantitative method was applied – a written survey using a standardised research instrument – a questionnaire. The organisational culture assessment questionnaire by Denison et al. (2006) was selected and modified. A total of 161 respondents participated in the study, and the quantitative data obtained were analysed using descriptive statistical methods.

An analysis of national, regional and local government documents showed that external environmental factors act as catalysts, determining the formation of a green organisational culture

and the expression of its features in the Utena District Municipality. It was found that political, legal, economic, social and technological factors not only set mandatory guidelines for activities but also encourage voluntary green initiatives that exceed legal requirements. Empirical data confirm the structure of green organisational culture features identified in the theoretical part – all groups of green organisational culture features are present in the organisation, although their intensity varies. The Utena District Municipality has revealed a mature, value-based green organisational culture focused on environmental goals.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	11
Santrumpų ir terminų sąrašas	12
Įvadas.....	14
1. Žaliosios organizacinės kultūros konceptualizacija	17
1.1. Žaliosios organizacinės kultūros samprata ir svarba organizacijai	17
1.2. Žaliosios organizacinės kultūros elementai ir bruožai	22
1.3. Žaliosios organizacinės kultūros formavimą lemiantys veiksniai.....	28
1.4. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška viešajame administravime.....	33
1.5. Teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis viešajame administravime.....	39
2. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimas.....	42
2.1. Tyrimo metodologija ir strategija.....	42
2.2. Kokybinio tyrimo metodologija ir metodai.....	46
2.3. Kiekybinio tyrimo metodologija ir metodai	47
3. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimo analizės rezultatai	51
3.1. Katalizatorių vaidmuo žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškai: <i>dokumentų turinio analizės rezultatai</i>	51
3.2. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška: <i>dokumentų turinio analizės rezultatai</i>	58
3.3. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška: <i>apklausos raštu rezultatų analizė</i>	67
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretacija	76
Išvados	79
Rekomendacijos.....	81
Literatūros sąrašas	82
Informacijos šaltinių sąrašas	92
Priedai.....	96
1 priedas. Žaliosios organizacinės kultūros sampratos.....	96
2 priedas. Žaliosios organizacinės kultūros tyrimuose naudoti metodai	100
3 priedas. Instrumentarijus	102
4 priedas. Organizacijos sutikimas dalyvauti tyrime.....	110
5 priedas. Analizuojamų dokumentų charakteristika	111
6 priedas. Klausimynas vykdomojo lygio organizacijos nariams	114
7 priedas. Kokybinės turinio analizės rezultatų ataskaitos	118
8 priedas. Respondentų sociodemografiniai požymiai	122
9 priedas. Kiekybinių rodiklių rezultatai	123
10 priedas. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Utenos rajono savivaldybėje.....	129

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Žalioji organizacinė kultūra kaip kintamasis.....	19
2 lentelė. Žalioji organizacinė kultūra ištekliais grįstu požiūriu	20
3 lentelė. Žalioji organizacinė kultūra kaip nematerialusis išteklius	21
4 lentelė. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų grupės	26
5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai formuojantys žaliąją organizacinę kultūrą.....	30
6 lentelė. Vidinės aplinkos veiksniai formuojantys žaliąją organizacinę kultūrą	31
7 lentelė. Žaliojo viešojo administravimo tikslai ir principai	35
8 lentelė. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška žaliajame viešajame administravime	38
9 lentelė. Apibendrintas instrumentarijus	44
10 lentelė. Apibendrintas dokumentų dedukcinės kokybinės turinio analizės instrumentas	47
11 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimas	48
12 lentelė. Denison'a et al. (2006) metodo ir ŽOK sampratos integracija	48
13 lentelė. Vertintojų, validuojančių klausimyną, grįžtamasis ryšys.....	49
14 lentelė. Kategorija: politiniai-teisiniai katalizatoriai.....	53
15 lentelė. Kategorija: ekonominiai katalizatoriai	54
16 lentelė. Kategorija: socialiniai katalizatoriai.....	56
17 lentelė. Kategorija: technologiniai katalizatoriai	57
18 lentelė. Simbolinių bruožų raiška politiniame lygmenyje.....	59
19 lentelė. Elgsenos bruožų raiška politiniame lygmenyje.....	61
20 lentelė. Struktūrinių bruožų raiška politiniame lygmenyje	63
21 lentelė. Vertybinių bruožų raiška politiniame lygmenyje	64
22 lentelė. Klausimyno vidinio patikimumo analizės rezultatai	67
23 lentelė. Simbolinių bruožų raiška vykdomajame lygmenyje	68
24 lentelė. Elgsenos bruožų raiška vykdomajame lygmenyje	70
25 lentelė. Struktūrinių bruožų raiška vykdomajame lygmenyje.....	72
26 lentelė. Vertybinių bruožų raiška vykdomajame lygmenyje.....	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. ŽOK lygiai ir elementai pagal Shein'ą (1990, 2010)	23
2 pav. ŽOK dinaminis kultūros modelis pagal Hatch (1993)	24
3 pav. Žaliojo viešojo administravimo elementai	35
4 pav. Teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis	40
5 pav. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimo dizainas	43
6 pav. Tarptautinių susitarimų raida.....	52
7 pav. Kiekybinė katalizatorių vaidmenų išraiška ŽOK bruožams.....	58
8 pav. Simboliniai bruožai: žaliųjų vertybių reprezentacija.....	60
9 pav. Kiekybinė ŽOK bruožų raiškos išraiška politiniame lygmenyje	66
10 pav. Bendra žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška.....	75

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

ŽOK – žaliaji organizacinė kultūra.

ŽVA – žaliasis viešasis administravimas.

Terminai:

Administracijos direktorius - savivaldybės administracijos direktorius vadovauja savivaldybės administracijai. Jis yra įstaigos vadovas. Savivaldybės administracijos direktorius tiesiogiai ir asmeniškai merui atsako už įstatymų, įstatymų įgyvendinamųjų teisės aktų, Vyriausybės, savivaldybės tarybos, mero sprendimų įgyvendinimą savivaldybės teritorijoje jo kompetencijai priskirtais klausimais (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, p. 30).

Meras – savivaldybės vykdomoji institucija (savivaldybės vadovas), turinti savivaldybės valdžios ir viešojo administravimo įgaliojimus, atsakinga už įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų ir savivaldybės tarybos sprendimų tiesioginį įgyvendinimą (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, p. 6).

Savivaldybė – Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų Lietuvos Respublikos rinkimų kodekso nustatyta tvarka išrinktus savivaldybės tarybą ir savivaldybės merą. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, p. 6).

Savivaldybės administravimo subjektai – savivaldybės institucijos ir įstaigos, kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus, atliekantys jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas ir atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimą (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, p. 2)

Savivaldybės taryba – savivaldybės atstovaujamoji institucija, kuri turi savivaldybės valdžios ir viešojo administravimo įgaliojimus ir kurią sudaro tarybos nariai – savivaldybės bendruomenės atstovai (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, p. 6).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, p. 4).

Viešojo administravimo įstaiga – valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, pagal įstatymus turinti įgaliojimus atlikti viešąjį administravimą.

Žaliasis absorbcinis pajėgumas – gebėjimai įgyti, įsisavinti, transformuoti ir panaudoti aplinkosaugos žinias (Chen et al., 2014, p. 7793).

Žaliasis konkurencinis pranašumas – tai sąlyga, kai organizacija užima tam tikras pozicijas aplinkosaugos valdymo ar žaliųjų inovacijų srityje, kurių konkurentai negali lengvai atkartoti, todėl organizacija gali gauti ilgalaikės naudos iš sėkmingų aplinkosauginių strategijų (Chen, 2011, p. 389).

Žalioji infrastruktūra – gamtiniai, pusiau gamtiniai elementai, technologinės inžinerinės sistemos ir įrenginiai, kitos priemonės, kurių sandara ir funkcionavimas grindžiami natūraliai gamtoje vykstančiais procesais ir kurie atlieka kraštovaizdžio ekologinio kompensavimo funkcijas, padeda prisitaikyti prie klimato kaitos ir sumažinti jos poveikį, sudaro sąlygas palaikyti biologinę įvairovę ir ją gausinti, gerinti žmonių gyvenamosios aplinkos kokybę, plėtoti kitas ekosistemines paslaugas (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, p. 4).

Žaliosios inovacijos – inovacijos, kurias taikant mažinamas organizacijos veiklos neigiamas poveikis aplinkai (Smirnova, 2024, p. 160)

Žaliasis įdarbinimas – tai darbuotojo turimų įgūdžių, žinių, požiūrio ir elgsenos atrankos procesas siekiant nustatyti ar potencialūs darbuotojai vertina aplinkos apsaugą (Yong, et al., 2020).

Žaliosios praktikos – veiksmai, taikomi kasdienėje organizacijos veikloje, orientuoti į organizacijos siekį eiti žaliaja kryptimi (Smirnova, 2024, p. 179).

Ivadas

Temos aktualumas. Klimato kaitos iššūkiai ir ekologinio sąmoningumo didėjimas visuomenėje lėmė žaliosios kultūros atsiradimą. Žalioji kultūra – ideologija, kuria siekiama skatinti tvarią ekonominę ir ekologinę plėtrą, pagrįsta mokslu, politika ir estetika (Chandra, Arafah ir Basri, 2021). Darnaus vystymosi tikslai, socialinė atsakomybė, tvarumas, žaliasis kursas, neutralumas klimato kaitos atžvilgiu, tvarumo ataskaitų teikimo direktyvų pokyčiai – visi šie reiškiniai ir reikalavimai skatina organizacijas keistis, permąstyti savo veiklos principus bei vertybines nuostatas. Vis daugiau dėmesio skiriama organizacinei kultūrai, kaip gebėjimui prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Susiformavo naujas konceptas – žalioji organizacinė kultūra (toliau – ŽOK), kuri yra plataus žaliųjų praktikų, iniciatyvų įgyvendinimo organizacijose rezultatas (Aggarwal ir Agarwala, 2021). Žalioji organizacinė kultūra – nematerialusis išteklius (Elshaer et al., 2024; Smirnova, 2021), turintis teigiamą poveikį organizacijos veiklos aplinkosauginiam veiksmingumui (Chandra Arafah ir Basri, 2021). Žalioji organizacinė kultūra paaiškina, kodėl vienoms organizacijoms sekasi geriau nei kitoms įgyvendinti aplinkos apsaugos strategijas ir pasiekti aplinkosauginį veiksmingumą (Aggarwal ir Agarwala, 2021).

Ekologinis sąmoningumas bei žaliosios plėtros siekimas lėmė pokyčius ne tik privačiame bet ir viešajame sektoriuje. Pripažįstama, kad vienas svarbiausių mechanizmų, prisidedančių prie žaliosios plėtros yra žaliasis viešasis administravimas (toliau – ŽVA) (Khodaparasti ir Garabollagh, 2023). Žaliasis viešasis administravimas – tai valdžios ir viešojo sektoriaus institucijų pastangos diegti tvarumo principus į sprendimų priėmimo procesus, viešųjų paslaugų teikimą bei valdymą (László, Pollák ir Balogh-Békesi, 2024). Tikslas – mažinti neigiamą poveikį aplinkai, efektyviau naudoti išteklius ir skatinti aplinkai draugišką elgseną. Vietos savivaldos institucijos yra vienos svarbiausių sprendžiant aplinkos apsaugos iššūkius (Štareikė, 2013). Lietuvos Respublikos aplinkos ministro iniciatyva 2022 m. parengtas Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitingas (Am.lrv.lt, 2024). Reitingo tikslas yra ne tik įvertinti savivaldybių aplinkosauginį veiksmingumą, bet ir stiprinti savivaldybių konkurencingumą ir lyderystę aplinkosaugos srityje įgyvendinant žaliojo kurso tikslus. Pastebima, kad vis dar susiduriama su iššūkiais integruojant kokybiškas ir efektyvias žaliasias iniciatyvas. Žaliųjų principų ir vertybių diegimas viešajame sektoriuje priklauso ne tik nuo formalinių teisinių reikalavimų, bet ir nuo organizacinės kultūros, kuri formuoja darbuotojų elgseną, sprendimų priėmimo būdus ir požiūrį į aplinkosaugos vertybes (Elshaer, 2024; László et al., 2024). Žalioji organizacinė kultūra suprantama, kaip vienas iš išteklių, gebėjimų, reikalingų sėkmingai įgyvendinti žaliajį viešąjį administravimą (Azhar ir Yang, 2022; László et al., 2024; Niestroy ir Meuleman, 2022). Žaliosios organizacinės kultūros analizė viešajame sektoriuje tampa vis aktualesnė dėl viešojo sektoriaus įsipareigojimo mažinti neigiamą poveikį aplinkai.

Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškai tirti pasirinkta Utenos rajono savivaldybė (toliau – Savivaldybė). Savivaldybė išsiskiria aukštais aplinkosauginio veiksmingumo rodikliais nacionaliniu mastu, nors pagal dydį nėra priskiriama prie didžiųjų Lietuvos savivaldybių. Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginė veikla, apimanti atliekų tvarkymo sistemas, energetinio efektyvumo iniciatyvas, žaliosios infrastruktūros plėtrą ir gyventojų sąmoningumo skatinimą, rodo nuoseklų ir sistemingą požiūrį į tvarumą. Demonstruojamas Savivaldybės aplinkosauginis veiksmingumas suponuoja prielaidą, kad savivaldybė, kaip institucija, pasižymi tam tikrais žaliosios organizacinės kultūros bruožais. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų atskleidimas gali padėti identifikuoti ir iššūkius, su kuriais susiduriama veikloje. Taip pat nuspręsti, kokių priemonių imtis stiprinant žaliają organizacinę kultūrą siekiant efektyvumo.

Temos ištirtumas. Mokslininkai žaliąją organizacinę kultūrą tiria įvairiais aspektais, analizuojama pati ŽOK kaip reiškinys (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002; Norton, Zacher ir Ashkanasy, 2015; Piwovar-Sulej, 2020; Tahir, Athar, Faisal ir Solangi, 2019), kuriami modeliai ir metodai siekiant įvertinti ŽOK (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002; Piwovar-Sulej, 2020). Ieškoma ŽOK sąsajų su organizacijos identitetu, socialine atsakomybe, konkurenciniu pranašumu bei žmogiškųjų išteklių valdymu (Abbas ir Dogan, 2022; Al-Ghazali ir Afsar, 2021; Amrutha ir Geetha, 2021; Chen, 2011; Hadjri, Perizade ir Farla, 2019; Gürlek ir Tuna, 2018; Liu ir Lin, 2020; Mirhadian, Azizan ir Shahriari, 2023; Norton, Zacher ir Ashkanasy, 2015; Wang, 2019), tiriamas žaliosios organizacinės kultūros poveikis veiklos efektyvumui ir aplinkosauginiam veiksmingumui (Afum, Agyabeng-Mensah ir Owusu, 2020; Chandra et al., 2021; Chowdhury, Islam, Guha, Rahman ir Sanju, 2025; Elshaer et al., 2024; Hadi, Wartini ir Widjaja, 2022; Imran, Arshad ir Ismail, 2021; Wang, 2019). Daugelis mokslininkų ŽOK tiria privataus sektoriaus organizacijose, trūksta tyrimų viešajame sektoriuje.

Žalioji organizacinė kultūra yra nauja tyrimų sritis, kuri neturi bendro termino ir apibrėžimo. Užsienio mokslininkų darbuose yra vartojami įvairūs sinonimai tiriant žaliąją organizacinę kultūrą: žalioji organizacinė kultūra (angl. *green organizational culture*) (Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002; Liu ir Lin, 2020), žalioji kultūra (angl. *green culture*) (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Chandra et al., 2021; Yang, Sun, Zhang ir Wang, 2017), aplinkai palanki / aplinkosaugai palanki kultūra (angl. *pro-environmental culture*) (Norton, et al., 2015; Piwovar-Sulej, 2020), gamtosauginė organizacijos kultūra (angl. *environmental organization culture*) (Kurniawan ir BudiYanti, 2023). Dėl ŽOK koncepto naujumo ir mokslininkų vartojamų įvairių ŽOK terminų ir apibrėžimų šiame darbe nagrinėjama ŽOK samprata *apima organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros dedamąsias*.

Darbo probleminiai klausimai. Organizacijų strateginiuose planuose išsikeliami aplinkai draugiški veiklos tikslai grindžiami žaliosiomis vertybėmis. Tikslinga pažinti ŽOK kaip išteklių, kuris gali padėti arba trukdyti siekti užsibrėžtų tikslų. Šio darbo mokslinė problema formuluojama tokiais klausimais:

1. Kaip mokslinėje literatūroje konceptualizuojama žalioji organizacinė kultūra?
2. Kokie žaliosios organizacinės kultūros bruožai pasireiškia viešojo administravimo organizacijoje?

Darbo objektas: žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška.

Darbo tikslas – atskleisti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką viešojo administravimo organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti žaliosios organizacinės kultūros konceptą, struktūrinius elementus ir bruožus;
2. nustatyti vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius žaliosios organizacinės kultūros formavimą ir jos bruožų raišką;
3. identifikuoti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką viešajame administravime ir sudaryti teorinį bruožų raiškos modelį;
4. nustatyti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką Utenos rajono savivaldybėje.

Duomenų rinkimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, empirinėje darbo dalyje taikoma mišrių metodų strategija – duomenų rinkimo trianguliacija. Kokybinis metodas – dokumentų analizė, kiekybinis metodas – apklausa raštu, taikant standartizuotą tyrimo instrumentą – klausimyną.

Duomenų analizės metodai. Taikomi apibendrinimo ir palyginimo metodai, dokumentų turinio kokybinė ir kiekybinė analizė, naudojama programinė įranga „*ATLAS.ti Web Student*“. Kiekybiniai duomenys analizuoti aprašomosios statistikos metodais (skaičiuotas vidurkis, standartinis nuokrypis ir dažniai). Įvertintas standartizuoto klausimyno vidinis patikimumas (angl. *internal reliability*) apskaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas (angl. *Cronbach alpha*). Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 28 programinę įrangą.

Darbo teorinis reikšmingumas. Teorinės analizės metu identifikuoti žaliosios organizacinės kultūros bruožai ir požymiai. Nustatyta ŽOK bruožų raiška viešajame administravime bei atskleista jų sąsaja su žaliojo viešojo administravimo tikslais ir principais. Sudarytas teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis, kuris gali būti naudojamas ir adaptuojamas tolimesniems tyrimams viešojo sektoriaus organizacijose.

Darbo praktinis reikšmingumas. Atliktas tyrimas prisideda prie ŽOK plėtros organizacijoje. Praktinis tyrimo reikšmingumas grindžiamas tuo, kad identifikuotų ŽOK bruožų raiškos stiprybių ir silpnybių analizė suteikia pagrindą priimti duomenimis pagrįstus strateginius sprendimus dėl tvarumo strategijų, politikų ar programų kūrimo ir tobulinimo. Remiantis gautais rezultatais galima tobulinti vidaus procesus: racionaliai paskirstyti išteklius, stiprinti darbuotojų įgalinimą, komunikaciją, motyvaciją ir tvarių praktikų integravimą į kasdienes procesus. Atskleisti ŽOK bruožai gali būti naudojami kaip pagrindas kurti ar adaptuoti ŽOK vertinimo modelius, rodiklių sistemas ar diagnostinius įrankius organizacijų savianalizei.

Autoriaus konferencijose skaitytų pranešimų sąrašas:

Strautnikienė, Sigita; Toleikienė, Rita. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška viešajame administravime: Utenos rajono savivaldybė. 18-oji tarptautinė mokslinė konferencija „Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“. Šiauliai: Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, 2025 m. spalio 3 d.

Strautnikienė, Sigita. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška viešajame administravime: teorinis modelis. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2025“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2025 m. lapkričio 21 d.

Autoriaus parengtų straipsnių sąrašas:

Strautnikienė, Sigita; Toleikienė, Rita. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška viešajame administravime: teorinis modelis // Technologijų ir verslo aktualijos – 2025: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga., Lietuva, Panevėžys, 2025 m. lapkričio 21 d. / Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

1. Žaliosios organizacinės kultūros konceptualizacija

Didžiausia beprotybė yra nuolat darant tą patį tikėtis kitokių rezultatų (Albertas Einšteinas)

Skyriuje analizuojamas žaliosios organizacinės kultūros konceptas, pasitelkiant mokslinės literatūros analizę. Nustatoma, kaip reiškinys yra suvokiamas ir apibrėžiamas, bei nagrinėjamos jo sąsajos su kitais reiškiniais. ŽOK konceptas struktūruojamas siekiant identifikuoti pagrindines ŽOK dedamąsias, nustatyti jų tarpusavio ryšius ir atskleisti pagrindinius bruožus. Nustatomi ŽOK formavimą lemiantys veiksniai ir identifikuojama ŽOK bruožų raiška žaliojo viešojo administravimo kontekste. Apžvelgiami ŽOK tyrimuose taikyti vertinimo metodai ir sudaromas teorinis ŽOK bruožų raiškos modelis.

1.1. Žaliosios organizacinės kultūros samprata ir svarba organizacijai

Pastaraisiais dešimtmečiais vis didesnio dėmesio sulaukiantys aplinkosaugos iššūkiai, klimato kaitos grėsmės bei visuomenės spaudimas paskatino organizacijas peržiūrėti savo veiklos principus ir vertybes. Rome'as (2021) pažymi, kad iki 2000 m. aplinkos apsaugos keliama iššūkiai bei jų atliepimas organizacijose daugiausia buvo susijęs su teisinio reguliavimo laikymusi. Didėjantis ekologinis sąmoningumas paskatino organizacijas imtis iniciatyvų aplinkos apsaugos srityje. Organizacijos siekė veikti „viršijant atitiktį“ (angl. *beyond compliance*) aplinkosauginiam reguliavimui, tačiau šios pastangos dažnai apsiribojo trumpalaikėmis iniciatyvomis. Iniciatyvos apėmė aplinkosauginio veiksmingumo didinimą ar tiesiog atliekų mažinimą, tačiau neperžiūrint verslo modelių iš esmės (Rome, 2021). Linnenluecke ir Griffiths'as (2010) teigia, kad, norint visapusiškai reaguoti į aplinkosaugos iššūkius, organizacijos turi iš esmės keisti kultūrą ir transformuotis.

Organizacinės kultūros transformacija. Pastebima, kad dauguma organizacijų restruktūrizuoja savo kultūras (Chang ir Lin, 2015; Firoz ir Abinakad, 2016; Hastuti ir Muafi, 2022) siekdamas atliepti aplinkos apsaugos iššūkius, vykdyti veiklą socialiai atsakingai ir tvariai. Tradicinė organizacinė kultūra, orientuota į produktyvumą, efektyvumą ir pelną, ėmė keistis, įtraukdama ekologines nuostatas ir atsakomybę už poveikį aplinkai. Atsirado naujas reiškinys – žalioji organizacinė kultūra, kuri yra plataus žaliųjų praktikų, iniciatyvų įgyvendinimo organizacijose rezultatas (Aggarwal ir Agarwala, 2021). Tradiciškai organizacinė kultūra apibrėžiama kaip bendri įsitikinimai, principai ir vertybės, kuriais vadovaujasi organizacijos nariai (Schein, 2010). Žaliosios organizacinės kultūros sąvoka plėtojama remiantis organizacinės kultūros konceptu ir suprantama kaip vertybės, normos ir įsitikinimai, kuriais vadovaujamas vykdančią visą organizacijos veiklą, kad ji būtų draugiška aplinkai (Afum, Agyabeng-Mensah ir Owusu, 2020; Piwovar-Sulej, 2020).

Etimologiškai analizuojant žaliosios organizacinės kultūros sąvoką, būdvardis *žalioji* yra metonimija, reiškianti aplinkosaugą ir ekologinį tvarumą (Sustainability Directory, 2025). Sąmoningas ekologinio aspekto integravimas į organizacinės kultūros sąvoką suponuoja, kad organizacinė kultūra yra dirbtinė, tikslingai formuojama ir vystoma, jos ypatybės nusako organizacijos vadybos turinį ir tampa jos išskirtiniais bruožais (Vveinhardt, 2011). Organizacinės kultūros virsmas žaliaja organizacijos kultūra nėra lengvas ir paprastas pokytis, nes pati žalioji kultūra nėra vienadimensis konceptas (Abbas ir Dogan, 2022; Harris ir Crane, 2002). Žaliosios organizacinės kultūros samprata nėra vienybė – autoriai ją apibrėžia skirtingai, atsižvelgiant į analizuojamą aspektą, tyrimo tikslą ar teorinį pagrindą. Hue'as ir Dinh-Hai'as (2024) pažymi tarpdisciplininį žaliosios organizacinės kultūros pobūdį ir jos esmę – integruoti aplinkosaugos atsakomybę į visas organizacijos veiklas ir struktūras. ŽOK koncepto

tyrinėjimai yra reikšmingai susiję su kitais reiškiniiais, tokiais kaip, tvarumas (Ketprapakorn ir Kantabutra, 2022), aplinkosaugos klausimais (Harris ir Crane, 2002), įmonių socialinė atsakomybė (Abbas ir Dogan, 2022; Chang ir Lin, 2015), organizacinis elgesys, žmogiškųjų išteklių valdymas (Al-Swidi, Gelaidan ir Saleh, 2021; Hastuti ir Muafi, 2022; Masri ir Jaaron, 2017; Roscoe, Subramanian, Jabbour ir Chong, 2019), strateginis valdymas ir vadyba (Chen, 2011; Gürlek ir Tuna, 2018; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Hadi, Wartini ir Widjaja, 2022; Yang, et al., 2017; Küçükoglu ir Pinar, 2015; Linnenluecke ir Griffiths, 2010; Rakhio ir Arif, 2023; Wang, 2019). Žaliosios organizacinės kultūros populiarumas lemia ŽOK sampratų įvairovę, remiamasi skirtingais požiūriais į šį konceptą (Tahir, Athar, Faisal ir Solangi, 2019) (žr. 1 priedą). Nustatyta, kad daugelis tyrėjų adaptavo organizacinės kultūros apibrėžimus žaliosios organizacinės kultūros sampratai (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Gürlek ir Tuna, 2018; Küçükoglu ir Pinar, 2015; Piwowar-Sulej, 2020).

Vieni pirmųjų XXI a. ėmę tyrinėti organizacinės kultūros *žalėjimą* (angl. *greening*) Harris ir Crane'as (2002) analizavo žaliąją organizacinę kultūrą kaip vertybinį pokyčių procesą, kurio metu organizacija turi ne tik priimti aplinkai draugiškas strategijas, bet ir formuoti naujus mąstymo bei elgesio modelius. Harris ir Crane'as (2002) apibrėžė ŽOK kaip „vertybių, simbolių, prielaidų ir organizacinių artefaktų visumą, kuri atspindi įsipareigojimą ar norą stengtis būti aplinkai draugiška organizacija“ (Harris ir Crane, 2002, p. 218–219). Akcentuojamas organizacinės kultūros formavimo procesas, kuris reikalauja gilių vertybinių pokyčių. Tam, kad vertybiniai pokyčiai būtų sėkmingi, būtinas darbuotojų sąmoningumas, o šiuos pokyčius galima pastebėti organizacijos vizijoje, misijoje, artefaktuose ir elgsenoje. Harris ir Crane'as (2002) remiasi kritiniu požiūriu ir pabrėžia, kad tikroji žaliąji organizacinė kultūra neapsiriboja vien tik aplinkos apsaugos politikų sukūrimu ar komunikacija apie tvarumą – ji turi būti įsišaknijusi darbuotojų vertybėse, elgsenoje ir kasdienėse praktikose. Kadangi Harris ir Crane'as (2002) ŽOK suvokimas remiasi kritiniu – interpretaciniu požiūriu, galima teigti, kad pateikta samprata remiasi požiūriu „kultūra kaip pagrindinė metafora“ (angl. *culture as root metaphor*) (Jung et al., 2007; Samaraweera, Senaratne ir Sandanayake, 2017). Kultūra čia yra gilesnės organizacijos prasmės sistema, kuri negali būti įdiegta iš viršaus kaip strategija ar vadybos instrumentas. Šiam požiūriui pritaria Roscoe et al. (2019) teigdami, kad organizacijos, kurios pasižymi žaliaja kultūra, darbuotojai mąsto ir veikia neapsiribodami vien ekonominiais motyvais – „siekia maksimaliai padidinti organizacijos veiklos teigiamą poveikį bei sumažinti neigiamą poveikį gamtinei aplinkai“ (Roscoe et al., 2019, p. 7). Akcentuojamas gilus organizacijos narių įsipareigojimas aplinkosaugai, kuris peržengia ekonominį interesą. Šiam įsipareigojimui būtina kultūrinė transformacija – organizacinės vertybės ir normos turi keistis. Organizacinės kultūros transformacijai, kaip pokyčiui, didelę įtaką turi vidinė organizacijos aplinka (lyderystės stilius, struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymo metodai ir t. t.) bei išorinės aplinkos veiksniai (pavyzdžiui, vyriausybinių reguliavimų ar suinteresuotų šalių lūkesčiai) (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002). Porter, Gallagher ir Lawong (2016) pastebi, kad nėra vieno teisingo požiūrio į žaliąją organizacinę kultūrą ir skirtingi požiūriai gali būti sėkmingi skirtinguose organizaciniuose kontekstuose. Viena organizacija gali sutelkti dėmesį į ŽOK laipsnį, o kita – į jos sklaidą, tai priklauso nuo konkrečių vidinių ir išorinių reikalavimų (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Porter et al., 2016).

Norton'as, Zacher'is ir Ashkanasy'as (2015) taip pat adaptavo Shein'o (1990) organizacijos kultūros apibrėžimą, pateikdami aplinkai palankios organizacinės kultūros sampratą: „aplinkai palankių bendrų pagrindinių prielaidų modelis, atsiradęs organizacijai prisitaikius prie iššūkių, kylančių dėl žmogaus veiklos poveikio gamtinei aplinkai“ (Norton et al., 2015, p. 329–330). Norton'as et al.

(2015) pasitelkdami Hatch (1993) dinaminės kultūros modelį akcentuoja, kad ŽOK yra ryšys tarp organizacijos ir ją supančios aplinkos. Siekiant atliepti pokyčius aplinkoje, keičiasi ir organizacinė kultūra. Prielaidų modeliui pasiteisinus, jis tampa organizacinės kultūros dalimi, kuri yra perduodama naujiems organizacijos nariams tam, kad šie suprastų, kaip teisingai reikia suprasti, suvokti ir priimti aplinkos apsaugos iššūkius organizacijoje (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Chen, 2011; Norton et al., 2015).

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius pastebėta, kad ŽOK konceptas dažniausiai remiasi Shein'o (1990, 2010) (Gürlek ir Tuna, 2018; Norton et al., 2015; Tahir et al., 2019) bei Hatch ir Shultz'o (1997) (Chen, 2011, 2018) organizacinės kultūros modeliais, kurie iš esmės yra vertybinio – interpretacinio požiūrio konceptai, tačiau jis plėtojamas remiantis funkciniu ar racionali požiūriu. Pavyzdžiui, Chen'as (2011, 2018) remiasi simboliniu ir interpretaciniu požiūriu į žaliąją organizacinę kultūrą. Šiuo požiūriu aplinkosauginė kultūra yra simbolinis kontekstas, padedantis darbuotojams suprasti, kodėl reikia saugoti aplinką, bei lemiantis jų elgesį aplinkosaugos klausimais. Tačiau Chen'o (2011) tyrimas grindžiamas organizacinės tapatybės teorija ir ŽOK analizuojama kaip strateginis vidinis išteklis, kuris formuoja žaliąją organizacinę tapatybę (angl. *green organizational identity*). Tapatybė laikoma svarbia grandimi tarp organizacijos vidinių vertybių (kultūros), vadovavimo stiliaus (aplinkosauginės lyderystės) ir žaliojo konkurencinio pranašumo. Pabrėžiama, kad ŽOK yra susijusi ne tik su požiūriu į aplinkos apsaugos problemas, bet apima ir aplinkos apsaugos vadybos priemones, kurios pasitelkiamos siekiant strateginių tikslų (Chen, 2011).

Mokslininkai tyrinėję ŽOK akcentuoja šio koncepto dviprasmiškumą (Imran, Arshad ir Ismail, 2021). Pateikiama ŽOK samprata yra grindžiama Shein'o (2010) organizacinės kultūros samprata (Chang, 2015; Norton et al., 2015; Tahir et al., 2019), tačiau kartu pripažįstama, kad ŽOK yra nematerialusis išteklis, kurį organizacija turi (Chen, 2011; Fernández, et al., 2003; Pham et al., 2018). Mokslininkai akcentuoja, kad ŽOK yra daugiadimensis konceptas, kurį sunku lengvai išmatuoti ar jį aprašyti, tačiau akivaizdi jo nauda organizacijos veiklos rezultatams bei efektyvumui (Hastuti ir Muafi, 2022), skatina ŽOK konceptualizuoti ir tirti kaip kintamąjį. Galima teigti, kad ŽOK dėl kompleksiško ir naujumo konceptualizuojamas pasitelkiant sintezės metodą. Jungiamos įvairių mokslininkų idėjos į vieną visumą, siekiant sukurti gilesnį ar universalesnį supratimą. Mokslininkai plėtoję ŽOK konceptą, kaip vidinį komponentą, kurį organizacija turi, remiasi struktūriniu funkcinio požiūriu (Janićijević, 2011). ŽOK konceptualizuojama kaip kintamasis (angl. *culture as variable*) (Jung et al., 2007; Samaraweera et al., 2017) (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Žalioji organizacinė kultūra kaip kintamasis

Kultūros kaip kintamojo tipas	Šaltinis
Priklausomas kintamasis – kai tiriama, kas lemia kultūrą, pavyzdžiui, lyderystė, struktūra ar išoriniai veiksniai.	Aggarwal ir Agarwala, 2021; Al-Swidi, Gelaidan, ir Saleh, 2021; Fernández, Junquera ir Ordiz, 2003; Harris ir Crane, 2002; Linnenluecke ir Griffiths, 2010; Norton et al., 2015; Piwowar-Sulej, 2020; Porter et al., 2016.
Nepriklausomas kintamasis – kai tiriama, kaip ŽOK veikia kitus reiškinius, pavyzdžiui, inovacijas, identitetą, žmogiškuosius išteklius.	Abbas ir Dogan, 2022; Al-Swidi, Gelaidan, ir Saleh, 2021; Chen, 2011; Gürlek ir Tuna, 2018; Safari, Salehzadeh, Panahi, ir Abolghasemian, 2018; Wang, 2019.
Moderuojantis kintamasis – kaip kultūra tarpininkauja ar keičia ryšį tarp kitų kintamųjų.	Afum et al., 2020; Al-Swidi et al., 2021; Chen, 2011; Chowdhury et al., 2025; Hadi et al., 2023; Şengüllendi, Bilgetürk, Afacan ir Fındıklı, 2024.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Remiantis šiuo požiūriu ŽOK yra priemonė konkretiems tikslams pasiekti ir atlieka tam tikras funkcijas organizacijoje. ŽOK suprantama, kaip gebėjimų visuma, įrankis, priemonė. Didžiulio dėmesio mokslinėje literatūroje, konceptualizuojančioje ŽOK, susilaukė ištekliais grįstas požiūris (angl. *resourced-based view*, *RBV*) bei gebėjimais grįstas požiūris (angl. *capability-based theory*) (Afum et al., 2020; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019). Remiantis ištekliais grįstu požiūriu, organizacijos turi heterogeniškus išteklius, kuriuos sunku perkelti ar perduoti iš vienos organizacijos kitai. Pabrėžiama, kad konkurencinis pranašumas priklauso nuo turimų išteklių ir vidinių organizacijos gebėjimų (Hart, 1995). Organizacijos ištekliai skirstomi į materialiuosius ir nematerialiuosius, organizacinė kultūra priskiriama nematerialiesiems ištekliais (Afum et al., 2020; Smirnova, 2021, 2024). ŽOK priskiriama neapčiuopiamiems organizaciniais ištekliais (Smirnova, 2024), kurių įvertinimas padeda nustatyti organizacijos veiklos vykdymo žaliąją kryptimi situaciją. ŽOK kaip nematerialaus ištekliaus potencialas mokslininkų tyrinėtas įvairias aspektais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Žalioji organizacinė kultūra ištekliais grįstu požiūriu

Tikslas	ŽOK samprata	Šaltinis
Aplinkos apsaugos vadybos priemonių ir strategijų įgyvendinimas	ŽOK kaip strateginis išteklius sėkmingam aplinkos apsaugos vadybos priemonių įgyvendinimui.	Afum et al., 2020; Aliyu, Rogo ir Mahmood, 2015; Baumgartner, 2014; Fernández et al., 2003; Gürlek ir Tuna, 2018; Linnenluecke ir Griffiths, 2010.
Žalioji identitetas	ŽOK kaip išteklius žaliajam organizacijos identitetui formuoti	Chen, 2011.
Žaliosios inovacijos	ŽOK kaip išteklius, skatinantis žaliųjų inovacijų kūrimą.	Chen, 2011; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Gürlek ir Tuna, 2018; Wang, 2019.
Žalioji absorbcinis pajėgumas	ŽOK kaip simbolinis kontekstas aplinkosaugos žinių įgijimo, įsisavinimo, transformavimo ir panaudojimo gebėjimams formuoti.	Chen et al., 2018.
Aplinkosauginis veiksmingumas / efektyvumas	ŽOK kaip išteklius, užtikrinantis sėkmingą organizacijos aplinkosauginį veiksmingumą, pasitelkiant inovatyvias strategijas.	Afum et al., 2020; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Hadi et al., 2023; Imran et al., 2021; Pham, Phan, Tučková, Vo ir Nguyen, 2018; Smirnova 2024; Wang, 2019.
Žalioji / konkurencinis pranašumas	ŽOK kaip konkurencinio pranašumo šaltinis (išteklius).	Gürlek ir Tuna, 2018; Yang, Sun, Zhang, ir Wang, 2017; Wang, 2019.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Žalioji organizacinė kultūra turi reikšmingą, teigiamą poveikį aplinkosauginiams organizacijos rezultatams (Afum et al., 2020; Imran et al., 2021; Wang, 2019). Stipri kultūrinė bazė padeda organizacijoms efektyviau įsisavinti ir įgyvendinti inovatyvias aplinkosaugos strategijas (Hadi et al., 2022; Imran et al., 2021). Žalioji organizacinė kultūra taip pat gali būti apibūdinama ir kaip veiksnys, tarpininkaujantis ryšiui tarp žinių kūrimo ir organizacijos veiklos rezultatų. Tarpininkavimo efektas, pabrėžia vertybių įtaką organizacijos ekologiniam efektyvumui ir tvarumo siekiams. Nustatyta, kad aplinkosauginė organizacinė kultūra turi teigiamą poveikį tiek žaliajai absorbcijai, tiek žaliųjų produktų kūrimo rezultatams (Chen et al., 2018). ŽOK apibūdinama kaip priemonė, leidžianti organizacijose diegti tvarumo principus ir strategijas (Baumgartner, 2014; Gürlek ir Tuna, 2018; Linnenluecke ir Griffiths, 2010), taip pat kaip strateginis įrankis, padedantis įmonių vadovams kryptingai orientuoti organizacijos veiklą į strateginius tikslus ir žaliąsias iniciatyvas (Chowdhury et al., 2025). Išryškėja ŽOK kaip strateginio gebėjimo svarba (García-Machado ir Martínez-Ávila,

2019). Šis gebėjimas padeda organizacijoms identifikuoti, spręsti ir reaguoti į aplinkosaugos iššūkius, bei atpažinti naujas galimybes, siekiant geresnių veiklos rezultatų pasitelkiant inovatyvias strategijas (Aliyu, Rogo ir Mahmood, 2015; Afum et al., 2020; Elshaer et al., 2024; Vargas-Hernández, Maillard, ir Vargas-González, 2024; Wang, 2019). Remiantis šiuo požiūriu ŽOK yra nematerialusis išteklius, kuris tampa strategiškai svarbiu turtu, nes organizacinė kultūra yra tai, kas išskiria vieną organizaciją iš kitų (Gurlek ir Tuna, 2018; Hadi et al., 2023). Šis išteklius turi būti retas, išskirtinis, sunkiai nukopijuojamas ir itin vertingas (García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Gürlek ir Tuna, 2018) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Žalioji organizacinė kultūra kaip nematerialusis išteklius

RBV kriterijus	ŽOK atitikmuo
Vertingas išteklius	Skatina tvarumą, inovacijas, stiprina reputaciją, atitiktį aplinkosaugos standartams.
Retas	Nedaugelis organizacijų turi giliai ir tikrai žaliąsias vertybes bei įdiegtas praktikas.
Sunkiai imituojamas	Kultūra formuojasi ilgai, yra susijusi su giliais įsitikinimais, vertybėmis, simboliais.
Organizacijoje pritaikomas	ŽOK veikia per organizacijos struktūras, lyderystę, mokymus, darbuotojų įsitraukimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokslinėje literatūroje, kurioje ŽOK konceptualizuojama kaip nematerialusis išteklius, vyrauja nuomonė, kad vadovai yra pagrindiniai žaliosios organizacinės kultūros formuotojai (Chen, 2011; Fernández et al., 2003; Wang, 2019). Vis dėlto griežtas „iš viršaus į apačią“ požiūris gali stabdyti šį procesą (Harris ir Crane, 2002). Organizacijose yra vertinga taikyti požiūrį „iš apačios į viršų“ į ŽOK, siekiant integruoti aplinkai draugiškas praktikas, kurios yra palaikomos arba inicijuojamos organizacijos narių (Azhar ir Yang, 2022). Pham‘as, Phan‘as, Tučková, Vo ir Nguyen (2019) nustatė, kad ŽOK ugdo atsakomybės už aplinkosaugą jausmą, o tai skatina darbuotojus savanoriškai imtis ekologiškos elgsenos. Ekologiškai sąmoningi darbuotojai įgalina žaliąją organizacinę kultūrą (Fernández et al., 2003; Hadjri, Perizade ir Farla, 2019; Hastuti, Muafi, 2022; Liu ir Lin, 2020; Tahir et al., 2019). Chowdhury‘is et al. (2025) pažymi, kad ŽOK sudaro sąlygas sėkmingam žaliosios strategijos įgyvendinimui, kai darbuotojams yra perteikiamos ekologinės vertybės.

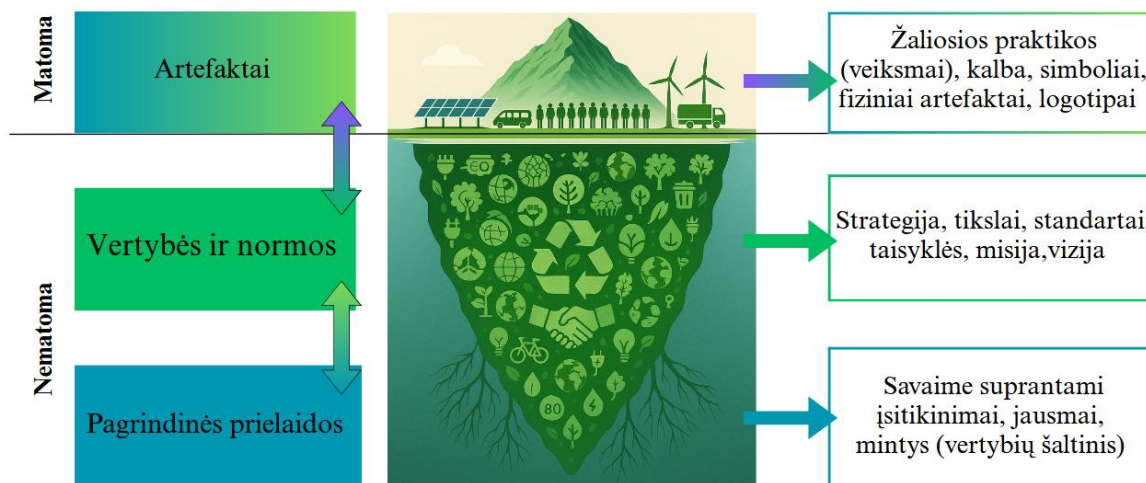
Dabartinis požiūris sieja ŽOK su organizacijos veiklos rezultatais, strateginėmis inovacijomis ir sąveika tarp lyderystės bei darbuotojų elgesio (Siswanti ir Muafi, 2022). Akcentuojama transformacinė lyderystė, darbuotojų įgalinimas – darbuotojai tampa pokyčių varikliu (Azhar ir Yang, 2022) bei vertybinė darna (Dumont, Shen ir Deng, 2017). Analizuojant ŽOK konceptą pastebėta žmoniškųjų išteklių vaidmens svarbos tendencija. Žalioji žmoniškųjų išteklių valdymo praktika tampa ŽOK sampratos dalimi (Abbas ir Dogan, 2022; Jabbour ir de Sousa Jabbou, 2016; Roscoe et al., 2019). ŽOK konceptas plėtojamas, remiantis žmogiškaisiais ištekliais (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Piwowar-Sulej, 2020). Pavyzdžiui, ŽOK koncepto evoliucijos pradžioje vartota organizacijos sąvoka ir organizacinis elgesys, vėliau koncepto turinys papildytas organizacijos nariais arba darbuotojais – aktyviais dalyviais, kurie įgalina ŽOK. Kurniawan‘as ir BudiYanti‘is (2023) teigia, kad ŽOK – informacija apie aplinkosaugos vadybą ir aplinkosaugos naujoves, kuri lemia narių elgesį ir mąstyseną. Organizacijoje, kurioje veikia grindžiama žaliaja organizacine kultūra, akcentuojama ne tik vadovų parama, bet taip pat skatinamas darbuotojų įsitraukimas į ekologines iniciatyvas ir didinamas jų ekologinis sąmoningumas (Abbas ir Dogan, 2022; Afum et al., 2020; Mendis ir Welmilla, 2021). Vienoje iš apibrėžčių teigiama, kad „žalioji organizacinė kultūra apima kolektyvinius socialinius įsitikinimus, vertybes ir normas, atsispindinčias organizacijos

aplinkosaugos vadybos praktikoje, taip formuojant lūkesčius narių elgesiui“ (Liu ir Lin, 2020, p. 2). Tokia kultūra ne tik veikia darbuotojų elgesį, bet ir sukuria palankų organizacinį klimatą, kuris yra būtina sąlyga aplinkosaugai palankioms inovacijoms skatinti (Siswanti ir Muafi, 2022). Kita interpretacija pabrėžia žaliosios organizacinės kultūros svarbą kaip priemonę žaliajai žmogiškųjų išteklių vadybai įgyvendinti. Mokslininkai teigia, kad žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, tokių kaip atranka, mokymai, vertinimas ir skatinimas, bei atlygio sistemų diegimas yra itin svarbūs puoselėjant žaliąją organizacinę kultūrą, kuri kartu stiprina darbuotojų žaliąją elgseną (Al-Swidi et al., 2021; Hastuti ir Muafi, 2022; Masri ir Jaaron, 2017; Roscoe et al. 2019). Žaliosios kultūros sklaida sukuria sinergiją tarp organizacijos tikslų ir darbuotojų įsitraukimo į tvarią veiklą (Ali et al., 2024). Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas pripažįstamas kaip vienas iš svarbiausių veiksnių, įgalinančių žaliąją organizacinę kultūrą. Pasak Roscoe et al. (2019), organizacijos žalioji kultūra apibūdinama kaip tokia, kurioje darbuotojai peržengia vien pelno siekimo tikslus, arba, kaip teigia, Piwovar-Sulej (2020) tiki, „kad kartu jie gali pakeisti pasaulį“ (Piwovar-Sulej, 2020, p. 5).

Atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad nėra vienos visiems tinkamos ŽOK sampratos – kiekviena jų pabrėžia skirtingus aspektus, priklausomai nuo tyrimo objekto, konteksto ar teorinio požiūrio. Esminiai požiūrio skirtumai – vieni autoriai orientuojasi į giluminę kultūros transformaciją per vertybinius pokyčius, kiti – į struktūrizuotą ir sisteminių valdymą, akcentuojant ŽOK funkcijas ir svarbą veiklos rezultatams. ŽOK sampratų įvairovė parodo, kad pirminiai apibrėžimai, rėmęsi vertybėmis, yra papildomi veiklos aspektu, pastebima ŽOK sampratų sintezė. Žalioji organizacinė kultūra tampa kompleksiniu apibrėžimu, apjungiančiu vertybinį ir veiklos aspektus bei įvairialypę šių dviejų aspektų sąveiką. Galima teigti, kad sąmoninga ŽOK sampratų sintezė atskleidžia jos vertę ir unikalumą per įvairialypį turinį, taip pabrėžiant jos vertę. ŽOK konceptualizacija kaip nematerialiojo organizacijos išteklių, pabrėžiant jos svarbą organizacijos veiklos sėkmei, efektyvumui, gebėjimui spręsti aplinkosaugos iššūkius ir konkurencinio pranašumo įgijimui. ŽOK kaip strateginis gebėjimas paaiškina, kodėl vienoms organizacijoms sekasi geriau nei kitoms įgyvendinti aplinkos apsaugos strategijas ir pasiekti aplinkosauginį veiksmingumą. Šiandien ŽOK yra neatsiejama organizacijos dalis ir atlieka reikšmingą vaidmenį siekiant suderinti veiklos tikslus su aplinkosaugos atsakomybe, integruojant aplinkosaugos vertybes, principus ir praktiką į visus organizacijos komponentus per struktūrinius ir sisteminius pokyčius.

1.2. Žaliosios organizacinės kultūros elementai ir bruožai

Žaliosios organizacinės kultūros svarba ir jos vaidmuo organizacijoje atsiskleidžia per jos elementus. Mokslinių šaltinių analizė parodė, kad dauguma mokslininkų siekdami apibrėžti žaliąją organizacinę kultūrą adaptavo Shein'o (1990, 2010) organizacinės kultūros modelį, kuriame kultūros elementai pateikiami hierarchiškai struktūruoti. Žalioji organizacinė kultūra analizuojama Shein'o (1990, 2010) išskirtais organizacinės kultūros elementais (žr. 1 pav.). Modelyje organizacinės kultūros komponentai skirstomi pagal du kriterijus: pastebėjimo lengvumą ir organizacijos narių sąmoningumo lygį. Šie elementai grupuojami į tris lygius: artefaktai (simboliai), normos ir vertybės, bei pagrindinės prielaidos.



1 pav. ŽOK lygiai ir elementai pagal Shein'ą (1990, 2010)

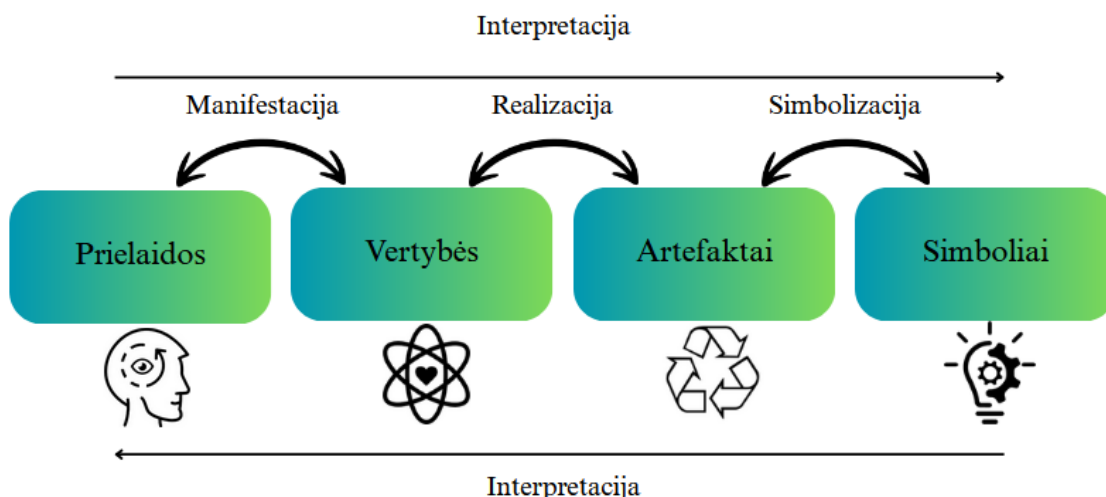
Mokslininkų pateikti ŽOK apibrėžimai atskleidžia ŽOK turinio dvilypiškumą. ŽOK sudaro kognityviniai elementai, tokie kaip žaliosios vertybės, normos, įsitikinimai ir prielaidos, bei materialieji elementai, kurie išreiškiami per simbolius, artefaktus, elgesį, praktikas – bihevioristiniai, materialieji elementai (Janičijevič, 2011). Pasak Janičijevič'io (2011), kognityviniai organizacinės kultūros elementai reprezentuoja organizacinės kultūros normatyvinį turinį. Tai reiškia, kad šie elementai nustato, nukreipia, formuoja ir veikia žmonių elgesį organizacijoje. Materialieji elementai atspindi, sustiprina ir perteikia kognityvinių elementų sukurtas reikšmes, padeda darbuotojams socializacijos proceso metu. Materialinė žaliųjų idėjų išraiška atlieka reikšmingą vaidmenį skatinant vieningą organizacijos tikslų supratimą ir kuriant kultūrą, orientuotą į aplinkosauginę atsakomybę (Aggarwal ir Agarwala, 2022).

Artefaktai – tai išoriniai organizacinės kultūros požymiai, kuriuos galima pastebėti, išgirsti ar pajusti (Janičijevič, 2011; Piwovar-Sulej, 2020). Jie pasireiškia per įvairias formas, pavyzdžiui, fizinius daiktus, tokius kaip įmonės erdvėse kabantys plakatai, skatinantys darbuotojų įsitraukimą į aplinkosaugines iniciatyvas ar specialūs konteineriai atliekų rūšiavimui. Taip pat išskiriami ir verbaliniai artefaktai, kai organizacijoje dažnai aptariamos aplinkosaugos temos ir elgesio praktikos, kai atliekami konkretūs „žalieji“ veiksmai (Piwovar-Sulej, 2020). ŽOK koncepte elgsenos artefaktams suteikiama svari reikšmė. Pavyzdžiui, Liu ir Lin'as (2020) papildė mokslininkų adaptuotą Shein'o (1990, 2010) modelį į ŽOK sampratą įvesdami praktikas. ŽOK yra gidas, kuris organizacijos nariams nurodo, kaip organizacija reaguoja ir vykdo veiklą, atsižvelgdama į aplinkos apsaugos iššūkius.

Vienas iš svarbiausių ŽOK elementų yra vertybės – žaliosios vertybės (angl. *green values, ecological values*). Vertybės yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros elementų. Vertybės apibrėžiamos kaip stabili nuostata, kad tam tikras elgesio būdas yra labiau pageidautinas nei priešingas elgesio būdas (Janičijevič, 2011). Remiantis Wang'u (2019) ŽOK fundamentinė ir svarbiausia vertybė yra aplinkos apsauga. Žaliosios vertybės veikia kaip gairės organizacijos narių elgesiui, nes vertybių pagrindu susiformuoja elgesio normos. Kultūrinės normos yra bendros lūkesčių ir elgesio taisyklės, kurios nukreipia darbuotojų veiksmus. Vertybės ir normos atsiskleidžia per organizacijos narių pažiūras ir nuostatas (Aggarwal ir Agarwala, 2022; Piwovar-Sulej, 2020). Piwovar-Sulej (2020) pažymi, kad ŽOK žaliosios vertybės ir atvirumas pokyčiams nustato normas, tokias kaip dalijimasis

žiniomis aplinkos apsaugos klausimais. Vertybės ir normos atlieka reglamentavimo funkciją: nurodo, nustato, nukreipia, reguliuoja, vadovauja, lemia organizacijos ir jos narių elgesį bei mąstymą (Janičijevič, 2011). Kiti mokslininkai labiau akcentuoja prielaidų svarbą organizacinėje kultūroje. ŽOK – aplinkai draugiškų prielaidų modelis, kurio tikslas yra formuoti organizacijos narių elgesį, suvokimą bei požiūrį. Organizacijos turi ir mąstyti, ir elgtis *žaliai* (Chang ir Lin, 2015; Chen, 2011; Shahriari et al., 2023). Pagrindinės prielaidos – tai labiausiai paslėptas kultūros lygmuo, esantis už visų anksčiau minėtų komponentų. Prielaidos atlieka aprašomąją funkciją organizacinėje kultūroje (Janičijevič, 2011), jos padeda nusakyti tai, kas iš tikrųjų yra praktikuojama ir priimta, o ne deklaruojama ar siekiama. Pagrindinės prielaidos atskleidžia, kiek iš tikrųjų organizacija ir jos nariai yra susirūpinę aplinkos apsauga (Harris ir Crane, 2002; Norton et al., 2015; Piwowar-Sulej, 2020).

Verta paminėti, kad Norton'as et al. (2015), Chen'as et al. (2011) bei Chen'as et al. (2018) analizuodami ŽOK elementų lygius ir jų tarpusavio sąveiką rėmėsi Hatch (1993) dinaminės kultūros modeliu. Hatch (1993) pritaria Shein'o (1990, 2010) pasiūlytam, modeliui, kad prielaidos ir vertybės sudaro organizacinės kultūros pagrindą, tačiau pabrėžia, kad organizacinė kultūra nėra statiška – ji nuolat keičiasi. Kultūra vystosi per keturis tarpusavyje susijusius procesus: manifestaciją, realizaciją, simbolizaciją ir interpretaciją, kurie vyksta cikliška (žr. 2 pav.):



2 pav. ŽOK dinaminis kultūros modelis pagal Hatch (1993)

Hatch (1993) modelis paaiškina, kaip organizacinė kultūra vystosi per laiką ir kaip jos elementai prielaidos, vertybės, artefaktai ir simboliai tarpusavyje sąveikauja. Simboliai Hatch (1993) modelyje (1993) yra esminė papildoma grandis, kurią ji įtraukė į Schein'o (1990, 2010) modelį. Simboliais siekiama pabrėžti kultūros dinamiškumą ir interpretacinį pobūdį. Simboliai – tai artefaktai, kuriems organizacijos nariai suteikia gilesnę, simbolinę reikšmę (Hatch, 1993). Paaiškinama darbuotojų svarba organizacinei kultūrai – ji nėra nustatoma vien iš viršaus (Szczepańska ir Kosiorek, 2017). Modelis suteikia organizacijomis galimybę aktyviai formuoti kultūrą, pasitelkiant vertybes, simbolius, artefaktus.

Stiprioje aplinkai draugiškoje organizacinėje kultūroje pagrindinės prielaidos manifestuojasi į vertybes, kurias realizuojamos visuose organizacijos veiklos procesuose: nuo strateginės krypties iki žmogiškųjų išteklių valdymo (Norton et al., 2015). Pavyzdžiui, prielaida, kad aukštos kokybės produktai gaminami tik švarioje aplinkoje, įtvirtinama per vertybę, kad gamybos procesas turi atsižvelgti į aplinkos apsaugą, užtikrinti švarią aplinką. Žaliosios vertybės nuosekliai realizuojamos

per įvairių formų artefaktus, pavyzdžiui, vertybė švari aplinka – rūšiavimas, realizuojama per spalvotas šiukšliadėžes darbo vietose (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Norton et al., 2015). Ekologinės vertybės institucionalizuojamos organizacijos vizijoje, misijoje. Strateginiuose dokumentuose, nustatant aiškius organizacijos aplinkosauginius tikslus ir užduotis, remiamasi vizija ir misija (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Tahir et al., 2019). Tokiu būdu žalioji organizacinė kultūra formalizuoja vertybes ir elgesio lūkesčius (Chang ir Lin, 2015; Chen et al., 2020). Suponuojama, kad būtina organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruencija. ŽOK pagalba siekiama užtikrinti, kad žaliosios vertybės, kurios įtvirtintos organizacijos misijoje ir vizijoje, būtų bendros visiems darbuotojams (Chen et al., 2020). Organizacija turi gebėti užtikrinti organizacijos ir darbuotojų vertybių suderinamumą, perteikiant vertybines nuostatas ir elgesio lūkesčius visiems esamiems ir naujiems nariams (Dumont, Shen ir Deng, 2017). Pasitelkiamos skatinimo ir motyvavimo programos, kurios palaiko individualų aplinkai draugišką elgesį ir investuojama į darbuotojų pasiūlytas aplinkai draugiškas iniciatyvas (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Hadjri, Perizade ir Farla, 2019; Piwowar-Sulej, 2020). Šios priemonės lemia žaliosios kultūros plėtrą visoje organizacijoje ir prisideda prie geresnių organizacijos aplinkosauginių rezultatų (Al-Swidi et al., 2021). Visa tai apima vertybių realizaciją į materialiuosius ir nematerialiuosius artefaktus.

Kai kurie artefaktai tampa simboliais, organizacijos nariai juos pasitelkia prielaidų interpretacijai (Norton et al., 2015). Žaliosios organizacinės kultūros kontekste simboliai, tokie kaip logotipai ir tvarumo sertifikatai, vizualiai perteikia organizacijos vertybes bei sustiprina darbuotojų įsipareigojimą ekologiškoms praktikoms (Siswanti ir Muafi, 2022). Simbolizacijos proceso metu organizacijos nariai logotipui (artefaktui), žyminčiam ekologiškumą, suteikia papildomą reikšmę. Interpretacijos proceso metu, šios reikšmės apibrėžiamos, logotipu nusakoma, kad organizacijos veikla vykdoma aplinkai draugiška kryptimi. Nustatyta, kad organizacinės kultūros išorinio lygmens pokyčiai (simbolių ir artefaktų), pavyzdžiui, tvarumo ataskaitų skelbimas, tvarumo rodiklių integravimas į darbuotojų veiklos vertinimą ar darbuotojų mokymai, gali sudaryti palankias sąlygas darbuotojų vertybių, įsitikinimų ar net pagrindinių prielaidų pokyčiams (Linnenluecke ir Griffiths, 2010; Porter et al., 2016). Žaliųjų vertybių stiprinimui organizacija gali inicijuoti simbolinius renginius tiek formalių, tiek neformalių organizacijos sąveikų metu, siekdama demonstruoti įsipareigojimą tvarumo idėjoms (Aggarwal ir Agarwala, 2021).

Organizacinės kultūros simbolinę svarbą pabrėžia ir Shahriari'is et al. (2023) teigdami, kad aplinkos apsaugai ir jos vadybai, ŽOK yra simbolinis kontekstas, kuris formuoja darbuotojų elgesį. Ši sistema veikia kaip tam tikras kontekstas, kuris padeda organizacijos nariams suprasti, kaip jie turėtų elgtis, kokios vertybės yra svarbios ir kokie sprendimai yra priimtini. Taip pat padeda nustatyti, kaip ir kodėl organizacijoje yra priimami konkretūs sprendimai, susiję su aplinkos apsauga. ŽOK elementai atsiskleidžia per darbuotojų ir vadovų įsipareigojimą aplinkosauginiam valdymui (Abbas ir Dogan, 2022; Norton et al., 2015). Pavyzdžiui, organizacija, kuri puoselėja žaliąją kultūrą, skatina žaliąsias vertybes, kurios ne tik formuoja išorines praktikas, bet ir kuria vidinę paramos ekologiškoms iniciatyvoms atmosferą (Norton et al., 2015). Abbas ir Dogan'as (2022) pateikia platesnį požiūrį į darbuotojų įgalinimą ir įtraukimą į aplinkai draugiškas veiklas: darbuotojus reikia ne tik skatinti ir motyvuoti, bet ir juos ugdyti, keisti jų požiūrį ir suvokimą apie aplinkos apsaugos iššūkius. Kitaip sakant būtinas ekologinio sąmoningumo stiprinimas – supratimas, kad veiksmai veikia aplinką ir turi būti pasirenkamas toks veikimo būdas, kuris ne tik neturi neigiamo poveikio aplinkai, bet ir ją gerina. Ilgalaikeje perspektyvoje darbuotojų įgalinimas ir įtraukimas į aplinkai draugiškas veiklas padeda vystyti ŽOK ir didinti jos sklaidą organizacijoje, taip išvengiama fragmentiškumo (Abbas ir Dogan,

2022; Piwowar-Sulej, 2020). ŽOK turi teigiamą poveikį darbuotojų žaliajam kūrybiškumui – gebėjimui generuoti naujas aplinkai draugiškas idėjas, padedančias reaguoti į aplinkos apsaugos problemas ir pasinaudoti atsiradusiomis žaliosiomis galimybėmis (Chen, Lin ir Lai, 2023).

Žalioji organizacinė kultūra pasireiškia per elementų visumą, kuri padeda integruoti aplinkos apsaugos principus į organizacijos vertybes, elgesio normas ir kasdienę praktiką. Šie elementai atspindi tiek formalius, tiek neformalius kultūrinius aspektus, kurie formuoja organizacijos požiūrį į aplinkosaugą. ŽOK iš esmės yra informacija, kuri lemia organizacijos narių elgesį ir mąstyseną (Kurniawan ir BudiYanti, 2023). Remiantis atliktos mokslinės literatūros analize, galima įvardinti pagrindines ŽOK bruožų grupes: vertybiniai, struktūriniai, elgsenos ir simbolinius bruožus (žr. 4 lentelę). Žalioji organizacinė kultūra yra išskirtinė tuo, kad ji ne tik atspindi aplinkosaugines vertybes, bet ir jas aktyviai įgyvendina per visus organizacijos veiklos aspektus.

4 lentelė. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų grupės

ŽOK bruožų grupė	Bruožų išraiška	Požymis
	Žaliosios vertybės įtvirtintos organizacijos strategijoje, misijoje ir vizijoje; Nustatomi aiškūs tikslai ir uždaviniai, kaip bus pasiekti aplinkos apsaugos tikslai; Sprendimai priimami įvertinant poveikį aplinkai.	Poveikio aplinkai vertinimas; Tikslų aiškumas ir pasiekiamumas; Aplinkos apsaugos vertybių internalizacija; Organizacijos ateities perspektyvos.
Šaltinis	Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Al-Ghazali ir Afsar, 2020; Chang ir Lin, 2015; Chen, 2011; Chowdhury et al., 2025; ; Hadjri et al., 2019; Harris ir Crane, 2002; Jabbour ir de Sousa Jabbour, 2016; Yang et al., 2017; Liu ir Lin, 2020; Piwowar-Sulej, 2020; Mirhadian et al., 2023; Norton et al., 2015; Tahir et al., 2019.	
	Žalieji procesai, inovacijos ir mokymai rodo gebėjimą prisitaikyti prie aplinkosauginių pokyčių ir išorinių reikalavimų; Integruotas aplinkosauginis valdymas – formalios sistemos ar struktūros, skirtos aplinkosauginiams tikslams įgyvendinti; Žaliųjų inovacijų kūrimas / integravimas – naujų, aplinkai palankių sprendimų diegimas produktuose ar procesuose; Motyvacijos sistemos ir mokymai, stiprinantys aplinkosauginį sąmoningumą.	Iniciatyvos aplinkosaugoje; Technologiniai pokyčiai; Žaliosios inovacijos; Gerųjų praktikų diegimas; Motyvacijos sistema orientuota į aplinkosauginio veiksmingumo siekimą.
Šaltinis	Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Chandra et al., 2021; Cordeiro ir Tewari, 2015; Elshaer et al., 2024; Fernandez et al., 2003; Jabbour ir de Sousa Jabbour, 2016; Yang et al., 2017; Kūčukoğlu ir Pınar, 2015; Norton et al., 2015; Piwowar-Sulej, 2020.	
	Simboliai, komunikacija ir dalyvavimas žaliosiose iniciatyvose skatina darbuotojų įsitraukimą ir bendrumo jausmą; Darbuotojų įtraukimas – darbuotojai aktyviai dalyvauja aplinkosauginėse iniciatyvose; Žalioji komunikacija – organizacija aiškiai komunikuoja apie savo aplinkosauginius tikslus ir pasiekimus.	Dalyvavimas sprendimų priėmimo; Atsakomybės jausmas už vykdomą veiklą. Komandinis darbas ir tarpusavio palaikymas; Komunikacija aplinkos apsaugos klausimais.
Šaltinis	Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Amrutha ir Geetha, 2021; Chen, 2011; Cordeiro ir Tewari, 2015; Jabbour ir de Sousa Jabbour, 2016; Yang et al., 2017; Kūčukoğlu ir Pınar, 2015; Liu ir Lin, 2020; Mirhadian et al., 2023; Norton et al., 2015; Okanazu ir Akele, 2021; Piwowar-Sulej, 2020; Porter et al., 2016; Tahir et al., 2019.	

	Dalijamasis žaliomis vertybėmis – vadovai demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugai; Darbuotojai aktyviai taiko aplinkos apsaugos principus darbo vietoje; Skatinamos žaliosios iniciatyvos elgesio skatinimas ir pripažinimas.	Elgesio normos; Žaliosios organizacijos kultūros skatinimo priemonės; Žaliosios praktikos bendros visai organizacijai; Dalijamasis informacija / žiniomis
Šaltinis	Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Amrutha ir Geetha, 2021; Chandra et al., 2021; Chen, 2011; Cordeiro ir Tewari, 2015; Fernandez et al., 2003; Harris ir Crane, 2002; Yang et al., 2017; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Liu ir Lin, 2020; Norton et al., 2015; Okanazu ir Akele, 2021; Porter et al., 2016.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Vertybiniai bruožai atspindi organizacijos aplinkosaugines vertybes (Harris ir Crane, 2002;), kurios formuoja jos strateginę kryptį (Chowdhury et al., 2025) ir darbuotojų elgesio principus (Chang ir Lin, 2015; Chen, 2011; Norton et al., 2015). Bruožai pasireiškia per aiškius, išmatuojamus tikslus, sprendimai priimami atsižvelgiant į poveikį aplinkai (Abbas ir Dogan, 2022; Al-Ghazali ir Afsar, 2020; Liu ir Lin, 2020). Misija ir vizija yra grindžiamos žaliomis vertybėmis (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Al-Ghazali ir Afsar 2021; Norton, et al., 2015) – vertybės net tik institucionalizuotos, bet ir internalizuotos. Struktūriniai bruožai apima organizacijos veiklos procesus, sistemas ir mechanizmus, leidžiančius įgyvendinti aplinkosaugines vertybes. Bruožai pasireiškia gebėjimu prisitaikyti prie išorinės aplinkos reikalavimų keičiant struktūrą (Tahir et al., 2019), atvirumu technologijoms (Yang et al., 2017) bei darbuotojų ugdymu. Šie bruožai atspindi, kaip žalieji principai yra institucionalizuojami organizacijos valdyme, kasdienėje veikloje ir formaliuose procesuose. Elgsenos bruožai nusako, kaip organizacijos nariai praktiškai taiko aplinkosaugos vertybes kasdienėje veikloje (Fernandez et al., 2003; Jabbour ir de Sousa Jabbour, 2016). Bruožai atsiskleidžia per konkrečius elgesio modelius, atspindinčius darbuotojų ir vadovų įsipareigojimą aplinkos apsaugai bei skatinančius bendrumo jausmą už aplinkos apsaugą organizacijoje (Chandra et al., 2021; Cordeiro ir Tewari, 2015) Pabrėžiama organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruencija (Dumont et al., 2017). Vadovų rodomas pavyzdys ir parama žalioms iniciatyvoms stiprina vertybių ir elgesio suderinamumą visoje organizacijoje (Chen 2011; Fernández et al., 2003; Wang, 2019). Simboliniai bruožai apima simbolinius elementus (Chen, 2011; Cordeiro ir Tewari, 2015; Yang et al., 2017; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Norton et al., 2015; Porter et al., 2016) ir vidinę komunikaciją, kurie padeda stiprinti organizacijos aplinkosaugines vertybes ir kultūrą (Liu ir Lin, 2020; Okanazu ir Akele, 2021; Piwowar-Sulej, 2020; Tahir et al., 2019). Bruožai pasireiškia per darbuotojų įgalinimą (Jabbour ir de Sousa Jabbour, 2016), dalyvavimą žaliosiose iniciatyvose, aiškią komunikaciją bei simbolių vaidmenį formuojant ekologinį sąmoningumą ir komandinį palaikymą (Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Amrutha ir Geetha, 2021; Mirhadian et al., 2023).

Dinaminis organizacinės kultūros modelis padeda suprasti kultūros procesus ir jų raidą. Jis yra reikšmingas žaliosios organizacinės kultūros koncepto nagrinėjimui. Modelis organizacinę kultūrą pateikia kaip keturių pagrindinių elementų – prielaidų (įsitikinimų), vertybių, artefaktų ir simbolių – sąveiką. Tai leidžia detaliau suprasti, kaip kultūriniai pagrindai veikia organizacijos narių elgseną. Modelis yra itin naudingas organizacijoms, kurios nori valdyti pokyčius ir kurti žaliąją organizacinę kultūrą. Atlikta ŽOK elementų analizė leidžia identifikuoti vertybinių, struktūrinių, elgsenos ir simbolinių bruožų grupes. Vertybiniai bruožai apima organizacijos įsipareigojimą aplinkosaugai ir atsakomybę. Elgsenos bruožai atsiskleidžia darbuotojų ir vadovų kasdienėje praktikoje, o

struktūriniai bruožai – organizacijoje įtvirtintose sistemose, procedūrose ir sprendimų priėmimo būduose, skatinančiuose atsakomybę už aplinkos apsaugą. Simboliniai bruožai pasireiškia per tradicijas, ritualus, komunikaciją ir kitus ženklus, kurie įprasmina žaliąsias vertybes organizacijos gyvenime. Organizacinės kultūros transformacija į žaliąją organizacinę kultūrą parodo, kad organizacinė kultūra nėra statiška. ŽOK evoliucionavo nuo paprastų reguliavimo mechanizmų iki visapusiško strateginio įrankio, apimančio darbuotojų elgseną, lyderystę, inovacijas ir žaliąsias technologijas.

1.3. Žaliosios organizacinės kultūros formavimą lemiantys veiksniai

Šiame poskyryje siekiama nustatyti ŽOK formavimą lemiančius veiksnius. Aplinkos analizė leidžia apibrėžti kontekstą, kuriame formuojasi ar yra formuojama žilioji organizacinė kultūra. Vidinių ir išorinių veiksnių identifikavimas padeda geriau suprasti ŽOK brandą bei pagrįsti skirtingų ŽOK bruožų raišką.

Visos organizacijos yra veikiamos išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių. Veiksniai, formuojantys organizacinę kultūrą, skirstomi į išorinius, kylančius iš organizacijos aplinkos, ir vidinius, esančius jos viduje (Kapur, 2020; Szczepańska ir Kosiorek, 2017). Organizacijos negali ignoruoti išorinių veiksnių įtakos savo veiklai, jos turi gebėti prisitaikyti prie išorinės aplinkos keliamų reikalavimų, o vidiniai veiksniai lemia, kaip giliai ir nuosekliai organizacija integruos išorinės aplinkos reikalavimus (Cicea, Țurlea, Marinescu ir Pintilie, 2022). Žilioji organizacinė kultūra yra atsakas į organizacijos išorinėje ir vidinėje aplinkoje vykstančius pokyčius. Dilienė (2014) pabrėžia, kad organizacinės kultūros vystymasis yra savaiminis procesas, o vystymas – dirbtinis procesas, kai organizacinė kultūra keičiama vadovams sąmoningai veikiant pagal iš anksto parengtą planą. Organizacinės kultūros transformacija į ŽOK įrodo, kad organizacinė kultūra, kaip vidinis organizacijos išteklis, gali ir turi būti modifikuojama tam, kad garantuotų aplinkosauginės veiklos sėkmę ir efektyvumą. Organizacinės kultūros transformacijai didelę įtaką turi vidinė organizacijos aplinka (lyderystės stilius, struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymo metodai ir t. t.), išorinės aplinkos veiksniai (pavyzdžiui, vyriausybiniis reguliavimas ar suinteresuotų šalių lūkesčiai) (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002) ir asmeninės organizacijos narių vertybės bei įsitikinimai (Uddin ir Islam, 2016). Pasikeitimai organizacijos vidinėje ar išorinėje aplinkoje lemia ir organizacinės kultūros pokyčius (Aggarwal ir Agarwala, 2021). Dauguma organizacijų restruktūrizuoja savo kultūras, siekdamos atliepti aplinkos apsaugos iššūkius (Firoz ir Abinakad, 2016), nes organizacinė kultūra paprastai laikoma pagrindine priežastimi, dėl kurios nepavyksta įgyvendinti organizacinių pokyčių, pavyzdžiui, žaliųjų praktikų adaptavimo kasdienėje veikloje (Khalil ir Muneenam, 2021; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Linnenluecke ir Griffiths, 2010). Harris ir Crane'as (2002) akcentuoja, kad organizacijos kultūros vystymąsi bei jos kryptingą formavimą lemiančių veiksnių vertinimas yra kertinis aspektas, padedantis suprasti, kodėl susiformuoja įvairūs organizacinės kultūros modeliai.

Išoriniai veiksniai. Politinės-teisinės aplinkos veiksnių išraiškos forma yra įstatymai bei reglamentai, kurie daro įtaką organizacijų veiklai (Cicea et al., 2022; Kapur, 2020). Organizacijos privalo laikytis šių teisės aktų ir derinti juos su nacionaliniais ir (arba) tarptautiniais teisės reikalavimais. Politiniai sprendimai daro įtaką organizacijos tikslams ir jos veiklos būdai. Gamtinės aplinkos iššūkiai yra perkeliama į politinę-teisinę aplinką. Globalios ekologinės problemos: besiplečiantis šiltnamio efektas, mažėjantys miškų plotai, ariamosios žemės plotų ir urbanizuotų teritorijų didėjimas, dirvožemio ir vandens užterštumas, ekosistemos pokyčiai, pasireiškiantys vis dažnesnėmis karščio, sausras, liūčių ar šalčio bangomis (Felton et. al., 2016), paskatino tarptautinę bendruomenę

neatidėliotinai spręsti šias aplinkos apsaugos problemas (Skačkauskienė ir Kunska, 2019). Klimato kaita, kad ir koks būtų akivaizdus reiškinys, pats iš savęs nėra prielaida teigiamiems pokyčiams organizacijose ir visuomenėse. Štareikė (2013) akcentuoja, kad suvokimas, jog besaikis vartojimas ir asmeninių bei verslo interesų iškėlimas yra prastėjančių aplinkos sąlygų prielaidos, paskatino skirti vis didesnę dėmesį aplinkosaugos problemoms ir jų sprendimų paieškai. Gamtinės aplinkos problemų suvokimas politinėje arenoje yra trapias, tai iliustruoja JAV prezidento Trump'o priimtas sprendimas 2020 m. pasitraukti iš Paryžiaus susitarimo. Vėliau prezidentas Biden'as grįžo į Paryžiaus susitarimą ir dar labiau sustiprino JAV įsipareigojimą aplinkos apsaugai. Šie svyravimai vienoje iš didžiausių pasaulio valstybių, kuri atlieka svarbų vaidmenį formuojant tarptautinę politiką, pateikia neigiamą naratyvą aplinkos atžvilgiu. Stiprina skepticizmą bei veikia pačią aplinkos apsaugos ideologiją (Zhang ir Zhang, 2024), kai vėl iškeliama asmeniniai ir verslo interesai virš visuomeninių. Pagrindiniai politinės-teisinės aplinkos veiksniai atspindi aplinkos apsaugos įstatyminėje bazėje, tarptautiniuose susitarimuose, kurie perkelti į nacionalinius sprendimus, pavyzdžiui, Europos žaliasis kursas yra integruojamas visose Europos Sąjungos valstybėse.

Politiniai-teisiniai sprendimai persikelia į ekonomiką. Organizacijos yra skatinamos naudoti finansiniais instrumentais, skirtais aplinkosauginio efektyvumo didinimui. Yang'as et al. (2017) pastebi, kad finansiniai paskatinimai tokie kaip mokesčių lengvatos, žemų palūkanų paskolos ir valstybinis finansavimas, sukuria paklausą organizacijos infrastruktūros optimizavimui. Lapinskienė, Mečėjienė, Naujalienė ir Baltrūnienė (2024) pabrėžia reikšmingą finansų sektoriaus vaidmenį skatinant perėjimą prie žaliosios ekonomikos. Itin populiarius inovatyvus finansinis įrankis yra žaliosios paskolos. Žalioji paskola leidžia organizacijoms skolintis lėšų aplinkosauginiams projektams įgyvendinti (World Bank Group, 2021). Lapinskienė et al. (2024) pastebi, kad žaliosios paskolos yra teikiamos visada siūlant geresnes skolinimosi sąlygas, bendradarbiavimas grindžiamas abiejų pusių laimėjimu. Gautos lėšos gali būti naudojamos tik žaliems projektams, jie turi atitikti ir keliamus reikalavimus, todėl organizacija turi adaptuotis. Poreikis prisitaikyti prie ekonomikos pokyčių formuoja organizacinę kultūrą (Cicea et al., 2022), svarbu gebėti koreguoti organizacijos strategiją. Ypatingai didelių iššūkių organizacijoms kelia perėjimas nuo linijinės prie žiedinės ekonomikos. Jusel'is ir Burinskienė (2019) akcentuoja pokyčių būtinybę ir identifikuoja juos stabdančius aspektus: sisteminio mąstymo stoka, trumparegiškumas, vertybių komunikacijos fragmentiškumas. Žalioji organizacinė kultūra veikia kaip vertingas nematerialusis išteklius, skatinantis žiedinės ekonomikos principų diegimą per žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvas (Elshaer et al., 2024). Žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvos glaudžiai susijusios su technologijų diegimu, nes pažangios, aplinkai draugiškos technologijos ne tik padeda didinti darbo efektyvumą, bet ir prisideda prie tvarių organizacinių tikslų įgyvendinimo. Technologinių laimėjimų integracija į organizaciją keičia organizacijų struktūras, darbo metodus, bendravimo būdus ir formuoja įtraukią ir atvirą kultūrą (Cicea et al., 2022; Deep, 2023; Kapur, 2020). Skaitmeninė transformacija taip pat prisideda prie perėjimo prie tvaresnės ateities. Organizacijos vis dažniau pasitelkia technologinius atradimus siekdamos pagerinti veiklos efektyvumą, o tai daro teigiamą poveikį aplinkos apsaugai (Deep, 2023).

Svarbų vaidmenį vaidina ir viešoji nuomonė – socialiniai veiksniai (Cicea et al., 2022; Kapur, 2020). Dėmesys skiriamas socialinės atsakomybės (toliau – SA) klausimams (pagalba bendruomenei, įvairovės skatinimas, tvarumas ir kt.), kurie turi būti integruoti į organizacinę kultūrą (Cicea et al., 2022). Vieni autoriai ŽOK katalizatoriumi laiko įmonių socialinės atsakomybės išpopuliarėjimą (Abbas ir Dogan, 2022; Chang ir Lin, 2015). Politinė-teisinė aplinka yra normatyvinio pobūdžio, o

socialinė atsakomybė yra pateikiama kaip savanoriška organizacijų iniciatyva (Rudžionienė ir Gedutienė, 2022). Pastaruoju metu organizacijos susiduria su vis didėjančiais lūkesčiais dėl socialinės atsakomybės principų laikymosi. 2021 m. Europos Komisija paskelbė apie „Naujosios įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyvos“ priėmimą (angl. *Corporate Sustainability Reporting Directive*), kuri nuo 2024 m. įsigaliojo visoje Europos Sąjungoje. Šia direktyva siekiama suvienodinti tvarumo ataskaitų rengimą ir įpareigoti jas rengti dar daugiau įmonių tam, kad būtų galima jas palyginti tarpusavyje. SA tampa neatsiejama veiklos dalimi – priimami konkretūs sprendimai, keičiantys įmonės kasdienybę. Socialinė atsakomybė reiškia, kad asmenys ir įmonės turi veikti geriausiaisiais savo aplinkos ir visos visuomenės interesais (Keblikaitė ir Lukšaitė, 2023, p. 113). Galima teigti, kad socialinės atsakomybės integravimas netenka savanoriškumo atspalvio. SA yra socialinis katalizatorius, kuris skatina tvarius ir teigiamus socialinius, ekonominius, aplinkosauginius pokyčius. Pasak Barnett'o, Henriques ir Husted'o (2020) ateityje SA iniciatyvos turi būti daugiau „nei geri ketinimai“ ir turi būti konstruojamos taip, kad sukurtų kuo didesnę teigiamą socialinį poveikį. SA ir ŽOK veikia viena kitą (Liu ir Lin, 2020): ŽOK – tai kolektyvinis įsitikinimas, o SA įgyvendinimas – kolektyvinės pastangos. Strateginiai sprendimas – SA integravimas, turi būti palaikomas vidinių veiksmų, tokių kaip organizacinė kultūra (Pan, Abbas, Álvarez-Otero, Khan ir Cai, 2022). Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, išorinės aplinkos veiksniai konkretizuojami siekiant identifikuoti veiksnius, kurie lemia ŽOK formavimą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai formuojantys žaliąją organizacinę kultūrą

Išorinė aplinka	Veiksny	Šaltinis
Politinė-teisinė	Aplinkos apsaugos teisė; Žaliasis viešasis administravimas; Žaliasis kursas; Žalieji pirkimai.	Aggarwal ir Agarwala, 2020; Europa.eu., 2024; Harris ir Crane, 2002; Yang et al., 2017; Khodaparasti, ir Garabollagh, 2023; Linnenluecke ir Griffiths, 2010; Skačkauskienė ir Kunskaia, 2019.
Ekonominė	Finansiniai paskatinimai; Žaliosios investicijos / paskolos; Žiedinė ekonomika.	Deep, 2023; Elshaer et al., 2024; Yang et al., 2017; Jusel ir Burinskienė, 2019; Lapinskienė et al., 2024; Wang, 2019.
Technologinė	Žaliosios inovacijos (technologijos)	Deep, 2023; Chen, 2011; Yang et al., 2017; Khodaparasti ir Garabollagh, 2023; Wang, 2019.
Socialinė	Suinteresuotųjų šalių spaudimas; Socialinės atsakomybės sklaida.	Abbas ir Dogan, 2022; Barnett et al., 2020; Chang ir Lin, 2015; Harris ir Crane, 2002; Liu ir Lin, 2020; Pan et al., 2022.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Vidiniai veiksniai gali palaikyti arba stabdyti ŽOK vystymąsi organizacijoje, jie gali būti suvokiami, kaip organizacijos apsauginis barjeras (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002). Vidiniai veiksniai nusako, kaip ir kokiomis priemonėmis organizacijoje formuojama ŽOK. Šių veiksmų pobūdis, jų raiška nusako, kodėl organizacijos veikiančios toje pačioje išorinėje aplinkoje pasižymi skirtingomis ŽOK. Organizacijos gebėjimas adaptuotis – pasinaudoti aplinkos suteikiamomis galimybėmis ir išvengti grėsmių – yra susijęs su vidiniais organizacijos veiksniais, formuojančiais ŽOK (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vidinės aplinkos veiksniai formuojantys žaliąją organizacinę kultūrą

Veiksny	Veiksny	Šaltinis
Veiklos sritis	Specifiniai veiklos sektoriaus elementai; Aplinkos apsaugos vadybos sistemos pasirinkimas.	Aggarwal ir Agarwala, 2021; Darnall et al., 2008; Harris ir Crane, 2002; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Raut 2019; Shahriari et al., 2023; Wyszomirski ir Olkiewicz, 2020.
Strategija	Strateginiai planai ir tikslai; Misija, vizija.	Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal, ir Agarwala, 2021; Chang ir Liu, 2015; Chandra et al., 2021; Yang et al., 2017; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Kurniawan ir BudiYanti, 2023; Norton et al., 2015; Tahir et al., 2019.
Ištekliai ir technologijos	Išteklų prieinamumas; Technologijos	Chen, 2011; Yang et al., 2017; Kapur, 2020; Khodaparasti ir Garabollagh, 2023; Wang, 2019.
Lyderystės stilius	Žalioji lyderystė; Žalioji transformacinė lyderystė; Atsakinga lyderystė; Etiška lyderystė.	Al-Swidi, Gelaidan ir Saleh, 2021; Han, Wang ir Yan, 2019; Khan et al., 2023; Safari et al., 2019; Şengüllendi et. al., 2024; Zhang ir Fang, 2020.
Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas	Turima kompetencija ir kvalifikacija; Žaliasis žmogiškųjų išteklių valdymas; Žaliosios asmeninės darbuotojų vertybės.	Abbas ir Dogan, 2022; Al-Ghazali ir Afsar, 2021; Amrutha ir Geetha, 2021; Hadjri et al., 2019; Hastuti ir Muafi, 2022; Yong et al., 2020; Martins et. al., 2021; Mendis ir Welmilla, 2021; Mirhadian et al., 2023.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Kiekvienas veiklos sektorius pasižymi savitais elementais, kurie formuoja organizacinę kultūrą (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002; Porter et al., 2016). Nors aplinkos apsaugos principai turėtų būti universalūs, tačiau lūkesčiai veiklai bei naudojami standartai skiriasi (Cicea et al., 2022; Kapur, 2020). Atsižvelgdama į veiklos sritį, organizacija kuria strategiją, orientuotą į aplinkai draugišką veiklą. Strategijos formavimas priklauso nuo organizacijos įkūrėjo vizijos (Szczepańska ir Kosiorek, 2017), ji įkvepia ir motyvuoja darbuotojus. Misija tampa konkrečių tikslų ir siekių išraiška, leidžiančia darbuotojams susitapatinti su organizacijos kryptimi. Vizija ir misija padeda suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas į strateginių tikslų įgyvendinimą, formuojamas vertybinis pagrindas (Szczepańska ir Kosiorek, 2017). Aplinkos apsaugos iššūkiai lėmė organizacijų misijų pokyčius – integruoti tokie elementai, kaip tvarumas ir atsakomybė aplinkos atžvilgiu (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Al-Ghazali ir Afsar 2021; Norton, et al., 2015). Organizacijos veiklos krypties permąstymas sąlygoja ir organizacinės kultūros transformaciją. Strateginiai orientyrai detalizuojami tikslais ir uždaviniais. Šiems tikslams pasiekti vykdomos įvairios žaliosios veiklos, iniciatyvos, praktikos, pasitelkiamos ir aplinkos apsaugos vadybos priemonės. Žalioji vadyba apima planavimą, organizavimą ir strategijų kūrimą, kuriomis siekiama mažinti poveikį aplinkai (Raut, 2019). Aplinkos apsaugos sistemos kūrimas yra veiksmų strategija, ilgalaikis procesas ir reikalauja atitinkamų išteklių, kartais inovatyvių sprendimų, kurie ateityje užtikrins norimą aplinkosauginį efektą (Wyszomirski ir Olkiewicz, 2020). Aplinkos apsaugos vadybos sistemos formalizuoja procesus, skirtus sistemingam aplinkos aspektų valdymui, daro poveikį visai organizacijai ir jos santykiams su gamtine aplinka (Darnall, Jolley ir Handfield, 2008). Dažniausiai organizacijose yra pasitelkiami ISO 9001, ISO 14001:2015, ISO 50001, ISO 26000 standartai ir aplinkosaugos vadybos ir audito sistema (angl. *Environmental Management and Audit Scheme*, toliau – EMAS) (Wyszomirski ir Olkiewicz, 2020). ISO 14001:2015 – tarptautinis standartas, apibrėžiantis aplinkos vadybos sistemos reikalavimus. Šis standartas padeda organizacijoms nustatyti, įgyvendinti, palaikyti

ir nuolat tobulinti savo aplinkos vadybos sistemą. EMAS – tai savanoriška iniciatyva, kuria siekiama skatinti organizacijas nuolat gerinti savo aplinkos veiklą. EMAS reikalavimai yra griežtesni nei ISO 14001:2015. Efektyvus aplinkos apsaugos vadybos sistemos veikimas organizacijoje reikalauja organizacinės kultūros, palaikančios šias sistemas.

Organizacijos tikslų pasiekimo sėkmė užtikrinama suteikiant darbuotojams reikiamus išteklius (Cicea et al., 2022; Kapur, 2020). Išteklių prieinamumas didina darbuotojų veiklos efektyvumą, o tai prisideda prie organizacinės kultūros gerinimo. Pavyzdžiui, siekiant mažinti popieriaus naudojimą (Aggarwal ir Agarwala, 2021), organizacija turi suteikti darbuotojams reikiamas technologines priemones, perėjimui prie skaitmenizuoto dokumentų valdymo. Technologijos yra šiuolaikinis išteklius, būtinas daugelio darbo funkcijų atlikimu organizacijose. Darbuotojų aprūpinimas atnaujintais įrenginiais, pažangiausia programine įranga, techninės pagalbos suteikimas ir pan., gali sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei kurti efektyvesnę organizacinę kultūrą. Chandra et al. (2021) pabrėžia, kad žaliosios technologijos yra būtinos organizacijos žaliosios strategijos įgyvendinimui. Žaliųjų technologijų pagalba užtikrinamas įmonės konkurencingumas ir pažanga ilguoju laikotarpiu. Verta pabrėžti, kad tik aplinkai draugiškų technologijų ir žaliųjų praktikų įsisavinimas neužtikrins aplinkosauginio veiksmingumo.

Organizacijos turi išplėsti šias pastangas ir į žmogiškuosius išteklius – keisdamos darbuotojų požiūrį ir elgseną, ugdydamos žaliąjį darbuotojų elgesį (Abbas ir Dogan, 2022). Azhar ir Yang'as (2022) teigia, kad informacijos, susijusios su žaliosiomis praktikomis ar žaliaisiais strateginiais tikslais, sklaidą, komunikacijos priemonėmis, darbuotojai suvokia, kaip organizacijos palaikymo, skatinimo ir įsipareigojimo aplinkosaugos vertybėms formą. Al-Swidi'is et al. (2021) akcentuoja organizacinės kultūros, komandinio darbo ir vadovų palaikymo svarbą. Vadovų lyderystės stilius, valdymo praktikos ir asmeninis pavyzdys formuoja darbuotojų elgesį ir nuostatas (Szczepańska ir Kosiorek, 2017). Han'as, Wang'as ir Yan'as (2019) pabrėžia, kad tradicinė lyderystė dažnai per daug akcentuoja savo įtaką, tačiau nepakankamai įvertina aplinką ir ryšius su suinteresuotomis šalimis. Vadovų demonstruojamas tvirtas įsipareigojimas aplinkos apsaugai atlieka svarbų vaidmenį formuojant ir vystant žaliąją organizacinę kultūrą (Al-Swidi et al., 2021; Zhang ir Fang, 2020). Analizuojant mokslinę literatūrą, identifikuotos lyderystės rūšys, turinčios teigiamos įtakos ŽOK formavimui organizacijoje: žilioji lyderystė (Khan, Saqib, Abbasi, Mikhaylov ir Pinter, 2023), žilioji transformacinė lyderystė (Azhar ir Yang, 2021), etiška lyderystė (Şengüllendi, Bilgetürk, Afaca ir Findıklı, 2024), atsakinga lyderystė (Han, Wang ir Yan, 2019). Žaliojo transformacinė lyderystė apima visus transformacinio vadovavimo aspektus: žaliąją įtaką, žaliąją motyvaciją, žaliąją intelektualinę stimuliaciją ir asmeninį rūpinimąsi. Azhar ir Yang'as (2022) teigia, kad žalieji transformaciniai lyderiai ugdo darbuotojų kritinį mąstymą, kuriant ar pritaikant aplinkai draugiškas darbo veiklas. Pabrėžiama, kad lyderis įvertina kiekvieno darbuotojo individualius tobulėjimo poreikius ir užtikrina asmeninio mokymosi galimybes, taip stiprinami darbuotojų gebėjimai spręsti su aplinkosauga susijusias problemas. Lyderis motyvuoja, perteikia aiškią ir įkvepiančią viziją, sukuria bendro tikslo jausmą. Motyvacinė sistema apima finansinius, formalius ir neformalius paskatinimus (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Azhar ir Yang, 2021). Nuoseklus ir tvirtas vadovų pavyzdys, demonstruojant žaliųjų vertybių svarbą, padeda didinti darbuotojų įsitraukimą ir organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruenciją.

Organizacinės kultūros formavime dalyvauja ir darbuotojai, prisidedami prie bendrų normų ir vertybių formavimo (Szczepańska ir Kosiorek, 2017). Pabrėžiama socializacijos svarba, nes būtina užtikrinti, kad organizacijos darbuotojai galėtų perprasti ir įsisavinti vertybes, normas, nuostatas bei

elgesio modelius. Nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp įvairių žaliųjų žmogiškųjų išteklių praktikų ir aplinkosauginės veiklos (Masri ir Jaaron, 2017). Remiantis Shahriari'iu et al. (2023), egzistuoja tiesioginis ryšys tarp ŽOK ir organizacinio išipareigojimo bei pasitenkinimu darbu. Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis kultūros puoselėtojas organizacijoje. Mokslininkai apibūdina darbuotojus kaip žaliosios organizacinės kultūros įgalintojus (Roscoe et al., 2019). ŽOK formavime ypatingas dėmesys skiriamas žaliajai žmogiškųjų išteklių vadybai, kuri apima žaliąjį įdarbinimą, žaliąjį mokymą ir žaliosios veiklos rezultatų valdymą (Hastuti ir Muafi, 2022; Yong, et. al 2020; Martins et. al. 2021). Žaliasis įdarbinimas – tai darbuotojo turimų įgūdžių, žinių, požiūrio ir elgsenos atrankos procesas siekiant nustatyti ar potencialūs darbuotojai vertina aplinkos apsaugą (Yong, et al., 2020). Žaliųjų mokymų metu darbuotojai supažindinami su aplinkosaugos vadybos priemonėmis ir aplinkos apsaugos iššūkiais organizacijoje bei įtraukiami į ekologinių problemų sprendimą (Pinzone, Guerci, Lettieri ir Huisingh, 2019). Žaliosios veiklos rezultatų valdymas yra darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kuri orientuojasi į ekologinius ir tvarumo rodiklius bei skatina aktyvų darbuotojų indėlį į organizacijos aplinkosaugos tikslus (Hastuti ir Muafi, 2022). Atsižvelgiama ne tik į tradicinius našumo rodiklius, bet ir į darbuotojų pastangas bei pasiekimus mažinant neigiamą poveikį aplinkai (Roscoe et al., 2019). Pastangų įvertinimas skatina žaliąjį kūrybiškumą (Chen, Lin ir Lai, 2022), kurio rezultatas yra naujos idėjos ir elgesio praktikos, kuriomis siekiama mažinti poveikį aplinkai (Küçükoğlu ir Pinar, 2015; Wang, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad išoriniai aplinkos veiksniai yra katalizatoriai, kurie nustato gaires ir kryptį (politiniai-teisiniai ir socialiniai veiksniai) ŽOK formavimui bei suteikia galimybes jos įtvirtinimui (technologiniai ir ekonominiai veiksniai). Katalizatorių vaidmuo pasireiškia per organizacijos veiklos strategijos adaptavimą, žaliųjų vertybių integraciją į misiją ir viziją bei žaliųjų praktikų ir struktūrinių pokyčių diegimą. Neįvertinus organizacijos aplinkos konteksto, žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška gali būti klaidingai interpretuojama. Vidiniai veiksniai, tokie kaip vadovų išipareigojimas, darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas per žaliąjį žmogiškųjų išteklių valdymą, yra esminiai žaliosios organizacijos kultūros įgalintojai. ŽOK bruožų raiška parodo, kaip susiformavusi kultūra iš tikrųjų atsiskleidžia kasdienėje praktikoje, elgesyje ir organizacinėse normose. Siekiant, kad ŽOK padėtų siekti veiklos efektyvumo aplinkos apsaugos atžvilgiu, turi būti atsižvelgiama į išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, užtikrinamas holistinis ŽOK vystymas ir natūralus vystymasis.

1.4. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška viešajame administravime

Šiame poskyryje siekiama atskleisti kaip ir kokie žaliosios organizacinės kultūros bruožai pasireiškia viešajame administravime. Trumpai apžvelgiama žaliojo viešojo administravimo samprata ir reikšmė viešajame sektoriuje. Analizuojama žaliosios organizacinės kultūros bruožų išraiškos formos ir dermė su ŽVA principais. Identifikuojami ŽOK bruožų raiškos indikatoriai. Apžvelgiami žaliosios organizacinės kultūros vertinimo metodai bei konstruojamas teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų vertinimo modelis.

Mokslinėje literatūroje daugiausia dėmesio skiriama verslo organizacijų ŽOK tyrinėjimams. ŽOK tyrinėjimų viešajame sektoriuje lietuvių kalba rasti nepavyko. Didesnio dėmesio sulaukia socialinės atsakomybės konceptas viešajame sektoriuje (Lasytė, 2020; Meištaitė ir Patapas, 2022; Rybnikova ir Toleikienė, 2015), kuris yra susijęs su ŽOK per vertybines nuostatas. Vis dėlto pripažįstama, kad Lietuvoje socialinės atsakomybės principai tik pamažu integruojami į viešojo sektoriaus organizacijų politiką ir praktiką (Lasytė, 2020). Tyrinėjimų stoką viešajame sektoriuje galima paaikškinti tradiciniu

požiūriu į viešojo sektoriaus organizacijas, kai manoma, kad viešasis sektorius yra socialiai atsakingas ir veikia aplinkai draugiška kryptimi *per se*. Remiantis Rybnikova ir Toleikiene (2015) bei „Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija“ (2012), pastebima, kad šis požiūris į viešąjį sektorių kinta. Nykstančią ribą tarp verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų iliustruoja viešojo administravimo modelių kaita: nuo klasikinės Vėberio biurokratijos, Naujosios viešosios vadybos iki Naujojo viešojo valdymo modelių. Naujasis viešasis valdymas akcentuoja veiksmingumą, efektyvumą, skaidrumą, atskaitomybę ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, tai glaudžiai siejasi su SA principais (Lasytė, 2020). Socialiai atsakingoms viešojo sektoriaus organizacijoms būdingas skaidrus valdymas, tvaresnė veikla ir didesnis visuomenės pasitikėjimas. Šios idėjos akcentuoja lankstumą, inovacijas ir vertybėmis grįstą valdymą (Patapas ir Labenskytė, 2011). Patapas ir Labenskytė (2011) akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra tinkamas įrankis siekiant sumažinti atotrūkį tarp esamos ir norimos situacijos, siekiant veiklos efektyvumo, rezultatyvumo, modernizuojant veiklą. Viešojo administravimo raida ir kaita prisidėjo prie naujų viešojo sektoriaus vertybių formavimo bei jų klasifikavimo (Patapas ir Labenskytė, 2011). Keičiantis valdymo paradigmos pagrindams, kuriamas poreikis permąstyti tradicines vertybes, pritaikyti jas šiuolaikinėms visuomenės reikmėms bei integruoti naujas, aktualias globalizacijos, skaitmenizavimo ir pilietinės visuomenės kontekste. Niestroy’us ir Meuleman’as (2022) pabrėžia viešojo administravimo reformos būtinybę siekiant Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo (Jungtinės Tautos, 2015). Reagavimas į globalius iššūkius, tokius kaip klimato kaita, išteklių mažėjimas bei augantis visuomenės spaudimas institucijoms veikti tvariai ir atsakingai, paskatino viešojo administravimo organizacijas imtis veiksmų, siekiant įgyvendinti aplinkos apsaugos politiką (Khodaparasti ir Garabollagh, 2023). Visuose politikos sektoriuose būtini sisteminiai pokyčiai, o institucijos, priemonės ir procesai turi jas remti ar bent netrukdyti jas įgyvendinti. Pripažįstama, kad vienas svarbiausių mechanizmų, prisidedančių prie žaliosios plėtros, yra žaliasis viešasis administravimas (Khodaparasti ir Garabollagh, 2023).

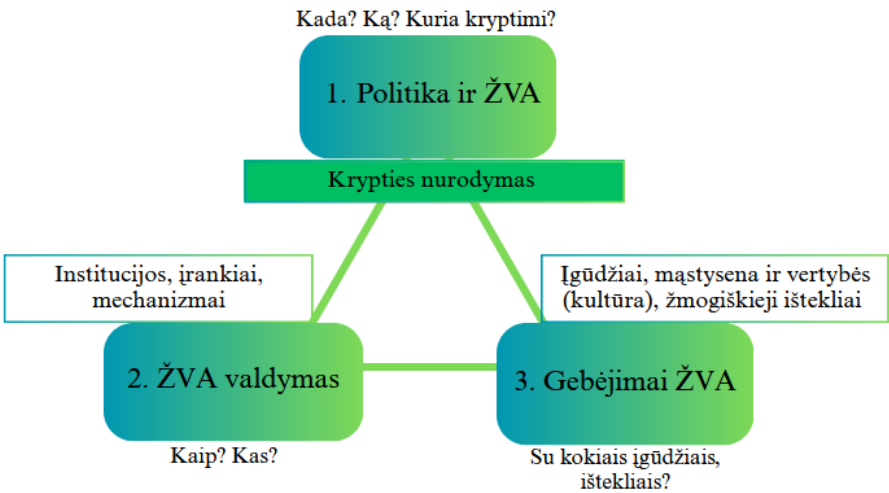
Žaliasis viešasis administravimas – tai viešojo valdymo kryptis, siekianti integruoti aplinkosaugos ir tvarumo principus į valstybinių institucijų politiką, programas ir veiklą, strategijas ir sprendimų priėmimą visuose lygmenyse (László, Pollák ir Balogh-Békesi, 2024; Meadowcroft, 2006). Žaliojo viešojo administravimo samprata reiškia paradigmą pokytį valdžios institucijų veikloje – nuo tradicinių biurokratinių struktūrų pereinama prie požiūrio, grįsto ekologiniu sąmoningumu (László et al., 2024). Khodaparasti ir Garabollagh’as (2023) pabrėžia, kad viešojo administravimo *žalinimas* visų pirma reiškia vizijos formulavimą. Ši vizija turi būti bendra ir palaikoma, taip remiant įsipareigojimą siekti pusiausvyros tarp trumpalaikės (ekonominės) ir ilgalaikės naudos aplinkai (Khodaparasti ir Garabollagh, 2023). ŽVA grindžiama aiškiai nustatytais tikslais bei principais (László et al., 2024). ŽVA tikslais siekiama skatinti aplinkosauginį, socialinį ir ekonominį tvarumą užtikrinant efektyvų viešąjį administravimą, o ŽVA principai nusako, kaip ir kokiomis priemonėmis, būdais reikia šiuos tikslus pasiekti. Identifikuojami pagrindiniai ŽVA tikslai ir principai (László et al., 2024) (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Žaliojo viešojo administravimo tikslai ir principai

ŽVA tikslai	ŽVA principai
Aplinkos apsauga ir tvarumas	Tvarumas ir ilgalaikis mąstymas: pabrėžiama būtinybė saugoti gamtos išteklius ir ekosistemas būsimosioms kartoms. Formuojamos tvarios strategijos, ne laikini sprendimai.
Atsparumas klimato kaitai	Inovacijos ir nuolatinis tobulinimas: žinios, technologijos, infrastruktūra. Inovacijų skatinimas padeda prisitaikyti prie klimato kaitos iššūkių. Augimas ir vystymasis turi būti derinami su aplinkos tvarumu.
Socialinė ir ekonominė gerovė	Geras valdymas ir lyderystė: atskaitomybė ir skaidrumas. Nuosekli ir stipri lyderystė skatina aplinkosauginį švietimą ir didina visuomenės sąmoningumą, įkvėpti viešąjį dalyvauti žaliosiose iniciatyvose.
Žalioji ir geras valdymas bei politika	Lygybė ir įtrauktis: dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose padeda integruoti įvairių suinteresuotųjų šalių požiūrius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis László et al., 2024

Tikslams pasiekti ŽVA institucijų veikloje taiko žaliasias praktikas, apimančias anglies dioksido pėdsako mažinimą, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą ir žaliuosius viešuosius pirkimus (Osborne, Radnor, Kinder ir Vidal, 2015; Rainey ir Bozeman, 2000). Pabrėžiama, kad išsikeliant tikslus ir nusistatant principus jie turėtų būti grįsti vertybėmis (László et al., 2024). Tikslai ir principai, kurie grindžiami vertybėmis, giliau atspindi organizacijos pagrindinę vertybių sistemą. Reikalavimais grįsti tikslai ir principai daugiausia yra kontroliuojami tik išoriškai, o vertybėmis grįsti principai užtikrina didesnę savireguliaciją. Taip pat akcentuojama suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo ir dalyvavimo svarba aplinkos apsaugos valdyme (Dryzek, 2022; Khodaparasti ir Garabollagh, 2023). Pabrėžiama vertybinė internalizacija – darbuotojai ir suinteresuotosios šalys yra skatinami savo veiksmus derinti su organizacijos vertybėmis (Azhar ir Yang, 2021; László et al., 2024). Vertybinė darna padeda puoselėti sąžiningo ir etiško elgesio kultūrą. Vidinė motyvacija laikytis vertybių gali būti veiksmingesnė siekiant ilgalaikio įsipareigojimo, nes remiasi asmenine atsakomybe ir bendrais tikslais organizacijoje (László et al., 2024; Piwowar-Sulej, 2020). Akcentuojama, kad žaliasis viešasis administravimas apima politikos, valdymo ir gebėjimų stiprinimo iššūkius tuo pačiu metu (žr. 3 pav.)



3 pav. Žaliojo viešojo administravimo elementai

Šaltinis: László et al., 2024, p. 29

Pabrėžiama, kad analizuojat svarbu atskirti ŽVA politikos, valdymo ir gebėjimų elementus, nors politika ir valdymas dažnai persidengia (László, et al., 2024; Niestroy ir Meuleman, 2022):

- Politika: ką, kada, kuria kryptimi – vizijos, tikslai, uždaviniai ir terminai.
- Valdymas: kaip ir kas – mechanizmai, priemonės, įrankiai, gebėjimai ir atsakomybių paskirstymas.
- Gebėjimai: su kokiais įgūdžiais ir ištekliais – įgūdžiai, mąstysena ir vertybės (kultūra), žmogiškieji ištekliai.

Žvelgiant į ŽVA esminius elementus (angl. *cornerstones*) išryškėja gebėjimų svarba, kurie apima ir organizacinę kultūrą. Pabrėžiama, kad gebėjimų elementas reikalauja darbuotojų įsitraukimo ir mokymų, kurie būtini kartu su organizacinės kultūros pokyčiais (László et al., 2024). Azhar'as (2019) akcentuoja, kad iš viešojo sektoriaus darbuotojų tikimasi vidinės motyvacijos vykdant su aplinkos apsauga susijusias užduotis, tačiau jų švietimas ir mokymai sustiprina elgesį, kuris prisideda prie žaliųjų tikslų siekimo (Ketl, 2015). Teigiama, kad ir žaliosios inovacijos užtikrina ŽVA efektyvumą, todėl būtina suprasti jų svarbą ir integruoti jas į visus organizacijos veiklos aspektus (Khodaparasti ir Garabollagh, 2023). Žaliojo viešojo administravimo konceptas apima dvi pagrindines dimensijas (László et al., 2024):

- paties viešojo administravimo žalinimą;
- žaliųjų politikų kūrimą, įgyvendinimą bei vykdymą.

Šios dvi dimensijos yra viena kitą papildančios: pirmoji orientuota į vidinę valdžios institucijų veiklą, o antroji – į politikos formavimą ir įgyvendinimą, skatinant aplinkos apsaugą. Andrijauskaitė (2014) teigia, kad šis papildomumo modelis leidžia politikos ir administravimo dimensijas suprasti kaip du sąveikaujančius sistemos elementus, kurie veikia vienas kitą. Nors viešojo administravimo žalinimas ir žaliųjų politikų kūrimas yra atskiros dimensijos, jos yra tarpusavyje susijusios. Fiorino'as (2010) pabrėžia, kad tvarumas turi būti integruotas į visas viešojo administravimo veiklos sritis: planavimą, administravimą (vykdymą) ir politikos formavimą.

Pirmoji dimensija apima organizacijų vidinės veiklos ir valdymo transformaciją taip, kad jos atitiktų tvarumo principus. Ši dimensija orientuota į viešojo administravimo, kaip subjekto, neigiamo poveikio aplinkai mažinimą ir žaliųjų praktikų diegimą įvairiose organizacijos veiklos srityse. Tam pasitelkiamos investicijos į aplinkai draugišką infrastruktūrą (László et al., 2024; Rădulescu, Mănescu, Popescu ir Burlacu, 2023). Investicijomis į šias sritis demonstruojamas išipareigojimas aplinkos apsaugai. Viena iš pagrindinių ir labiausiai pastebimų aplinkos apsaugos praktikų viešajame administravime yra žaliųjų viešųjų pirkimų (toliau – ŽVP) įgyvendinimas (Rădulescu et al., 2023). ŽVP apima aplinkosaugos kriterijų integravimą į viešųjų pirkimų procesus, kurie gali daryti didelę įtaką rinkos tendencijoms, susijusioms su aplinkos apsauga. Viešojo sektoriaus organizacijos atlieka reikšmingą vaidmenį per viešuosius pirkimus, todėl aplinkosaugos ir socialiniai aspektai turi būti integruojami į viešuosius pirkimus. Bagues'as et al. (2019) pabrėžia, kad viešojo administravimo institucijos, turėdamos didelę perkamąją galią, gali veiksmingai skatinti aplinkai nekenksmingų produktų ir paslaugų paklausą, taip skatindamos tvarumo kultūrą. Ši viešųjų pirkimų strategija ne tik padeda siekti aplinkosaugos tikslų, bet ir skatina inovacijas bei konkurencingų ekologiškų produktų ir paslaugų kūrimą rinkoje. Pastebima, kad aplinkos apsaugos reikalavimų įtraukimas į technines specifikacijas organizuojant viešuosius pirkimus vis dar yra iššūkis viešosioms organizacijoms (Molino, 2021).

Liu (2021) pabrėžia, kad valstybės tarnautojų suvokiama organizacijos aplinkosaugos strategija daro didelę įtaką jų žaliajam elgesiui darbo vietoje. Azhar ir Yang'as (2019) pastebi, kad viešojo sektoriaus darbuotojai pasižymi išskirtiniu bruožu – pilietiniu įsitraukimu (pilietiškumu). Šis bruožas sąlygoja darbuotojų aplinkai draugišką elgesį darbo vietoje ir už jos ribų (viešajame gyvenime). Tai rodo vertybių suderinamumą tarp asmeninių ir organizacinės kultūros puoselėjamų vertybių (Azhar ir Yang, 2019). Akcentuojamas žaliosios transformacinės lyderystės poreikis (Azhar ir Yang, 2022). Pabrėžiama, kad vadovai turėtų kurti darbo rutinas paremtas aplinkosauginėmis vertybėmis, ir nuolat priminti darbuotojams apie jų atstovaujamas viešąsias vertybes. Lyderiai turi skatinti aplinkai draugišką elgesį, remdamiesi organizacijos vertybių sistema, stiprinti motyvaciją bei pilietinį įsitraukimą. Žalioji transformacinė lyderystė ir žalioji organizacinė kultūra yra pripažįstami kaip vertingi organizaciniai ištekliai, galintys daryti įtaką darbuotojų vertybių sistemoms ir bendroms nuostatoms, kurios yra svarbios formuojant arba skatinant aplinkosauginius elgesio modelius (Azhar ir Yang, 2022). Mokymo ir gebėjimų stiprinimo iniciatyvos yra itin svarbios stiprinant žaliąsias praktikas viešojo sektoriaus organizacijose. Ngubane (2024) akcentuoja, kad investicijos į viešųjų pirkimų specialistų žinias ir įgūdžius yra gyvybiškai svarbios siekiant sėkmingai taikyti ŽVP praktiką. Šios investicijos į žmogiškuosius išteklius ne tik padeda geriau suprasti aplinkos apsaugos problemas, bet ir suteikia darbuotojams žinių, kaip efektyviai įgyvendinti praktikas. Gebėjimų aspekto kontekste darbuotojų įsitraukimas ir mokymai yra būtini kartu su organizacinės kultūros pokyčiais (Kettl, 2015). Zeemring'as (2021) pabrėžia organizacinės kultūros kūrimo svarbą, akcentuodamas piliečių įtraukimą, sprendimų priėmimo skaidrumą ir atskaitomybę. Taigi, ŽVA neapsiriboja vien techninėmis priemonėmis, bet apima platesnę institucinę transformaciją – nuo vertybių, normų ir elgsenos iki valdymo modelių ir sprendimų priėmimo kultūros.

Antroji dimensija apima ŽVA vaidmenį formuluojant, vykdančią ir įgyvendinančią aplinkos ir tvarumo politiką (László et al., 2024). Viešasis administravimas atlieka pagrindinį vaidmenį formuluojant politiką, kuri sprendžia skubius aplinkosaugos klausimus. Viešasis administravimas užtikrina politikų vykdymą, įgyvendinimą ir priežiūrą (László et al., 2024). Sėkmingos aplinkos apsaugos politikos dažnai reikalauja bendradarbiavimo ir įsitraukimo tarp įvairių visuomenės sektorių: verslo, pilietinės visuomenės ir vietos bendruomenės (Caldatto, Bortoluzzi, ir de Lima, 2020; Rădulescu et al., 2023; László et al., 2024). ŽVA vykdytojai turi užtikrinti, kad suinteresuotos šalys būtų įtrauktos į politikos kūrimo procesą ir žaliosios iniciatyvos būtų palaikomos. Pabrėžiamas gebėjimas prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, pavyzdžiui, būtinybė greitai adaptuotis prie žaliųjų technologijų, kurios mažina poveikį aplinkai (Khodaparasti ir Garabollagh, 2023; Meadowcroft, 2005). Svarbu paminėti, kad dalyvavimas tarptautiniuose aplinkos apsaugos susitarimuose, sąlygoja nacionalinius įsipareigojimus, kurie paverčiami nacionalinėmis politikomis ar programomis, kurias būtina įgyvendinti (Jordan, Huitema, Van Asselt ir Forster, 2015). Siekiant įgyvendinti politikas ir programas pasitelkiamos inovacijos, technologiniai laimėjimai. Vietos savivaldos institucijos atlieka svarbų vaidmenį sprendžiant aplinkosaugos problemas (Štareikaitė, 2013). Zeemring'as (2021) pabrėžia, kad vietos valdžios institucijoms, siekiant užsibrėžtų tvarumo strategijose, svarbus bendradarbiavimas, suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir inovacijos.

Žaliojo viešojo administravimo yra katalizatorius žaliajai organizacinei kultūrai kurti ir puoselėti, o ŽVA kaip kontekstas sudaro prielaidas ŽOK bruožams reikštis politiniame ir administraciniame (vykdomajame) lygmenyse. ŽVA koncepto dimensijų ir principų analizė atskleidė, kaip ir kokie ŽOK bruožai pasireiškia (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška žaliajame viešajame administravime

ŽOK bruožų grupė	ŽOK išraiška vykdomasis lygmuo	ŽOK išraiška politinis lygmuo
 Vertybiniai bruožai	Aplinkai draugiškos veiklos principų ir vertybių integracija į organizacijos į veiklos planavimą, misiją, viziją. Nustatomi aiškūs tikslai ir uždaviniai, kaip bus pasiekti aplinkos apsaugos tikslai. Sprendimai grindžiami aplinkos apsaugos įvertinimu.	Aplinkai draugiškos veiklos principų ir vertybių integracija į organizacijos strateginį planavimą, misiją, viziją bei politikos formavimą; Tarptautinių ir nacionalinių žaliosios politikos principų priėmimas. Sprendimai grindžiami aplinkos apsaugos įvertinimu.
Požymis	Aplinkos apsaugos vertybių internalizacija. Aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai. Įsipareigojimas aplinkai ir tvarumui (misija).	Vertybinis ir ideologinis pagrindas. Aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai. Įsipareigojimas aplinkai ir tvarumui (vizija)
 Struktūriniai bruožai	Tobulinami procesai – žalieji viešieji pirkimai, žaliųjų inovacijų ir technologijų integracija į veiklą, siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai; Integruotas aplinkosauginis valdymas – formalios sistemos ar struktūros, skirtos aplinkosauginiams tikslams įgyvendinti. Motyvacinio sistema orientuota į aplinkosauginio veiksmingumo siekimą.	Inicijuojami technologiniai pokyčiai, žaliosios inovacijos; Žaliojo finansavimo principų nustatymas ir skatinimas, pasinaudojimas; Integruotas aplinkosauginis valdymas – politinių ir administracinių institucijų sistema, skirta aplinkosaugos tikslams planuoti, koordinuoti ir įgyvendinti.
Požymis	Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms; Žalioji organizacinė struktūra; Žalioji motyvacinė sistema.	Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms; Žalioji institucinė struktūra.
 Elgsenos bruožai	Dalijamasis žaliosiomis vertybėmis – vadovai demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugai. Darbuotojai skatinami vadovautis aplinkos apsaugos principais darbo vietoje.	Politinės žaliosios lyderystės raiška. Nuoseklus ir ilgalaikis tvarumo bei aplinkosaugos tikslų įgyvendinimas užtikrinant, kad jie nebūtų tik vienkartinės iniciatyvos, o integruota organizacijos veiklos dalis.
Požymis	Žaliosios praktikos bendros visai organizacijai. Dalijamasis žaliosiomis vertybėmis.	Politinis palaikymas ir skatinimas. Žaliosios darbotvarkės tęstinumas.
 Simboliniai bruožai	Bendradarbiavimas - viešojo sektoriaus organizacijos bendradarbiauja su kitais sektoriais aplinkos apsaugos srityje. Dalyvavimas ir įtraukimas – darbuotojai aktyviai dalyvauja ir palaiko iniciatyvas. Žalieji simboliai, renginiai, iniciatyvos viešojo sektoriaus institucijose.	Žalioji komunikacija, žalieji simboliai, renginiai, kampanijos. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimas ir partnerystė su kitais sektoriais žaliuosiuose projektuose, dalinimasis gerąja patirtimi.
Požymis	Vidinė žalioji komunikacija; Žaliųjų vertybių reprezentacija (simboliai); Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas dalyvauti.	Žalioji komunikacija; Žaliųjų vertybių reprezentacija (simboliai); Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir įgalinimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2025)

Žalioji organizacinė kultūra viešajame administravime yra svarbus elementas, skatinantis tvarumą ir atsakomybę už aplinką viešojo sektoriaus institucijose. Ji apima bendras vertybes, įsitikinimus ir praktiką, skatinančius viešojo sektoriaus organizacijas priimti aplinkai palankią politiką ir elgseną.

ŽOK kūrimas ir puoselėjimas yra svarbūs siekiant padidinti tvarumo iniciatyvų veiksmingumą ir užtikrinti, kad viešasis administravimas atitiktų platesnius aplinkosaugos tikslus.

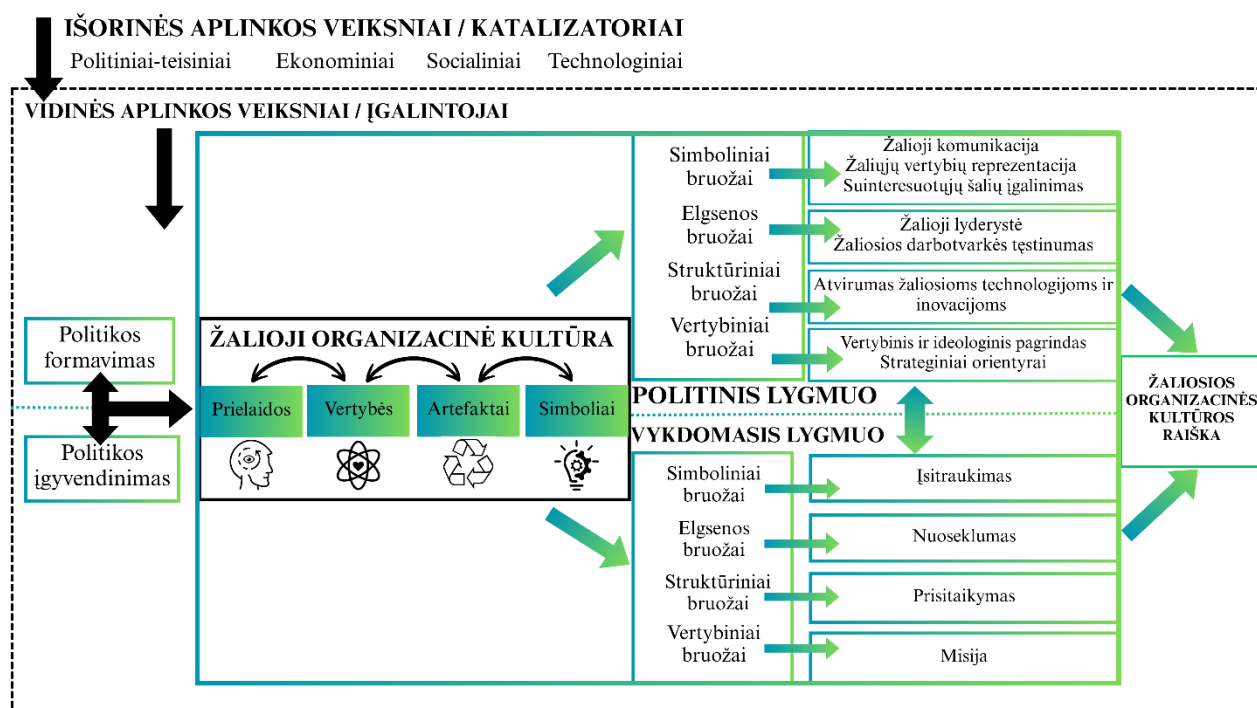
ŽVA organizacijose identifikuota ŽOK vertybinių, struktūrinių, elgsenos ir simbolių bruožų raiška. Galima teigti, kad ŽOK yra nematerialusis išteklius – gebėjimas, reikalingas sėkmingam ŽVA įgyvendinimui, siekiant būti pavyzdžiu ir lyderiu aplinkos apsaugos srityje. Inovacijos, skaidrumo ir efektyvumo reikalavimai keičia kultūros modelius, skatindami adaptaciją ir modernizaciją viešajame administravime. Išanalizavus ŽOK konceptą, identifikavus veiksnius, lemiančius ŽOK, bei apžvelgus žaliojo viešojo administravimo sampratą ir principus galima teigti, žaliaji organizacinė kultūra – kertinis sėkmės elementas efektyviam žaliojo viešojo administravimo įgyvendinimui. Žaliojo viešojo administravimo samprata apima dvi pagrindines dimensijas, siekiant atskleisti ŽOK bruožus viešojo administravimo institucijoje tikslinga apžvelgti kitų mokslininkų tyrimuose naudotus instrumentus.

1.5. Teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis viešajame administravime

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad nėra vieno universalus žaliosios organizacinės kultūros vertinimo modelio ar metodikos, kuris padeda ištirti ir suprasti daugiadimensį organizacinės kultūros konceptą. Tahir'as et al. (2019) pastebi, kad dauguma mokslininkų žaliajai organizacinei kultūrai tirti naudoja adaptuotas skales ir instrumentus, skirtus organizacinės kultūros vertinimui (žr. 2 priedą). Harris'o ir Crane'o (2002) trijų dimensijų modelis dažnai yra naudojamas kaip teorinis pagrindas, konstruojant kitus empirinio tyrimo instrumentus. Remiantis šiuo modeliu Aggarwal ir Agarwala (2021) sudarė išsamų klausimyną ŽOK matavimui per tris dimensijas: gylį, laipsnį, sklaidą. Modelis padeda įvertinti organizacinės kultūros transformaciją į žaliąją organizacinę kultūrą: kaip nuoširdžiai ir giliai organizacijos nariai, ypač vadovai, iš tikrųjų vertina žaliąsias iniciatyvas, ar tai nėra tik formali ar paviršinė laikysena (Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Azhar ir Yang, 2022; Harris ir Crane, 2002; Porter et al., 2016; Roscoe et al., 2019). Linnenluecke ir Griffiths'as (2010) siūlo naudoti konkuruojančių vertybių modelį siekiant atskleisti kaip skirtingi organizacinės kultūros tipai palaiko arba riboja tvarumo diegimą organizacijoje. Organizacinė kultūra vertinama remiantis dviem pagrindinėmis dimensijomis: lankstumo ir kontrolės ašimi bei orientacijos kryptimi – į vidų arba išorę. Norton'as et al. (2015) pritaikė šį metodą ir nustatė, kad klano ir adhokratinė kultūra yra stipriai susijusi su pozityviomis aplinkosauginėmis praktikomis ir darbuotojų įsitraukimu. Rinkos ir hierarchinės kultūros dažniau buvo susijusios su formaliu atitikimu reikalavimams, o ne su proaktyviu elgesiu. Panašiai mano ir Piwovar-Sulej (2020) teigdama, kad organizacinė kultūra atspindi aplinkosaugos klausimų svarbą organizacijoje ir nustato gaires darbuotojų elgesiui bei požiūriui į tvarumą. Vertinama organizacijos pozicija aplinkos apsaugos atžvilgiu (aplinkosauga nereikšminga *versus* iniciatyvumas) ir darbuotojų motyvacija (nėra motyvacijos *versus* stipri vidinė motyvacija). Išskiriami keturi aplinkai draugiškos kultūros lygiai: nulinis, reaktyvus, aktyvus, proaktyvus, kurie nusako, kokia yra organizacijos pozicija ir koks yra darbuotojų motyvavimo tipas. Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad tyrėjai, kurie ŽOK konceptualizuoja kaip nematerialųjį išteklių (García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Hadi et al., 2022; Yang, et al., 2017; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Rakhio ir Arif, 2023) pasitelkia Denison'o et al. (2006) arba Denison'o ir Mishra (1995) organizacinės kultūros vertinimo metodą. ŽOK tyrimuose adaptuota Denison'o (2006) organizacinės kultūros bruožų vertinimo skalė, grindžiama keturiais organizacinės kultūros bruožais: įsitraukimu, prisitaikymu, nuoseklumu ir misija. Šis metodas leidžia įvertinti ne tik organizacinę kultūrą lemiančias vertybes, prielaidas, įsitikinimus, bet ir esančių struktūrų ir praktikų efektyvumą. Metodo pagalba siekiama suprasti organizacinės kultūros įtaką

veiklos rezultatams (Denison et al., 2006; Starkutė, 2024). Vertinimo skalė adaptuota ŽOK tyrimams García-Machado ir Martínez-Ávila (2019) ir Hadi et al. (2022) darbuose. Remiantis Starkute (2024) Denison'o et al. (2006) metodas leidžia įvertinti išorinės ir vidinės aplinkos dimensijas. Nuoseklumas ir įsitraukimas išreiškia organizacijos poziciją vidinių veiksmų atžvilgiu, pavyzdžiui, vadovo darbuotojams demonstruojamas įsipareigojimas aplinkos apsaugai. Misija ir prisitaikymas nusako organizacijos ryšius su išorine aplinka.

Mokslinėje literatūroje aptinkami įvairūs vertinimo metodai ir modeliai, dažnai pritaikomi konkreitiems tyrimo kontekstams, kai į tradicinius organizacinės kultūros matavimo modelius integruojami aplinkosauginiai aspektai. ŽOK bruožų raiškos atskleidimo ir vertinimo metodo pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos srities ir dydžio, tyrimo tikslo, tyrėjo metodologinės prieigos. Atsižvelgiant į viešojo administravimo subjekto – savivaldybės specifiką, bei ŽOK koncepto daugiadimensę prigimtį yra konstruojamas teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis. Teorinis modelis sudarytas remiantis išnagrinėtais ŽOK ir ŽVA konceptais bei identifikuotais išoriniais ir vidiniais veiksniais, formuojančiais ŽOK (žr. 4 pav.).



4 pav. Teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis

Siekiant atskleisti ŽOK bruožų raišką savivaldybėje, būtina akcentuoti jos politinį ir vykdomąjį lygmenis. Politinis lygmuo – viešosios politikos formuotojai, o administracinis (vykdomasis) – viešosios politikos įgyvendintojai (Toleikienė, 2017). Andrijauskaitė (2014) teigia, kad pokyčiai visuomenėje tradicinį politikos ir administravimo (vykdymo) atskyrimo modelį pakeitė papildomumo modelis. Šis modelis leidžia politiką ir administravimą vertinti kaip tarpusavyje sąveikaujančius sistemos elementus. Remiantis papildomumo idėja, galima teigti, kad vykdomasis ir politinis organizacinės kultūros lygmenys veikia vienas kitą dinamiškai ir abipusiškai (Andrijauskaitė, 2014, p. 710). Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme apibrėžtas mero ir administracijos direktoriaus sąvokas, jie priskiriami vykdomajam lygmeniui (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994). Vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymais, išskiriami du savivaldybės lygmenys: politinis

lygmuo (tarybos nariai) ir vykdomasis lygmuo (administracijos darbuotojai, administracijos direktorius, meras). Politinis lygmuo veikia administracinį per strateginius sprendimus ir formuojamus prioritetus lemia vykdomosios veiklos žaliąją kryptį. Politinė parama gali sustiprinti vykdomosios motyvaciją aplinkosaugines inovacija, iniciatyvas, praktikas. Finansavimo sprendimai (pritarti ar nepritarti) dėl vykdomosios veiklos žaliųjų veiklų įgyvendinimo (pavyzdžiui, pritarimas dalyvauti žaliajame projekte dali lėšų skiriant iš savivaldybės biudžeto). Vykdomasis lygmuo veikia politinį turimomis kompetencijomis ir žiniomis (pavyzdžiui, parengti aplinkosauginiai planų detalumas) gali inicijuoti žaliasias politines iniciatyvas, žaliųjų praktikų rezultatai (pavyzdžiui, sėkmingos žaliosios iniciatyvos) gali daryti įtaką politikų sprendimams ir formuoti jų požiūrį. Remiantis identifikuotais išorinės aplinkos katalizatoriais, kurie nurodo gaires ir kryptį – ko tikimasi iš organizacinės kultūros, tikslinga įvertinti šių katalizatorių vaidmenį savivaldybei. Neįvertinus aplinkos konteksto, ŽOK bruožų raiška gali būti klaidingai interpretuojama. Bruožai gali atrodyti kaip giliai įsitvirtinę, nors iš tikrųjų jie yra tik reakcija į išorinius teisinius reikalavimus, arba priešingai – gali būti nuvertinti, jei organizacija savanoriškai diegia iniciatyvas nesant stipriam išoriniam spaudimui.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė leido nustatyti dažniausiai naudojamus organizacinės kultūros tyrimo metodus. Kitų tyrėjų naudotų metodologinių prieigų ir metodų apžvalga suteikė reikšmingų įžvalgų apie praktikoje veikiančius metodus bei atskleidė naujas tyrimų sritis. Remiantis mokslininkų patirtimi, naudotų metodų pritaikomumu ir atsižvelgiant į savivaldybės organizacijos specifiką, vykdomojo lygio ŽOK bruožams ir jų raiškos vertinimui pasitelkiamas Denison'o et al. (2006) diagnostinis įrankis, kuris leidžia įvertinti tiek išorines, tiek vidines organizacijos dimensijas. Naudojant šį metodą galima identifikuoti kaip vidinės aplinkos veiksniai – *įgalintojai* – pasireiškia vykdomojo lygmens veikloje. Vidinė vykdomojo lygmens kultūra ir įsipareigojimas aplinkos apsaugai gali tapti pavyzdžiu politikams ir visuomenei. Politinį lygmenį sudaro savivaldybės taryba, formuojanti politiką, kurios nariai priimdami sprendimus vadovaujasi žaliosiomis vertybėmis, o vykdomasis lygmuo administracijos darbuotojai, administracijos direktorius ir meras įgyvendina priimtus sprendimus, remdamiesi žaliosios vertybėmis, įsitikinimais ir prielaidomis. Sudarytas teorinis ŽOK bruožų raiškos modelis išryškino šias tyrimo kryptis:

1. Išorinės aplinkos veiksniai: teisinė – politinė aplinka, ekonominė, socialinė ir technologinė, kurie suprantami kaip žaliosios organizacinės kultūros katalizatoriai;
2. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška vykdomuoju lygmeniu;
3. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška politiniu lygmeniu.

Teorinis modelis padės atskleisti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką savivaldybės institucijoje (politiniu ir vykdomuoju lygmeniu). Taip pat įvertinti aplinkos kontekstą, nustatant išorinės aplinkos katalizatorių vaidmenį, suprasti ŽOK bruožų raišką ir brandą bei identifikuoti tobulintinas sritis siekiant aplinkosauginio veiksmingumo. Toliau pateikiama pasirinkta tyrimo metodologija ir strategija.

2. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimas

Skyriuje aptariamos filosofinės ir teorinės prieigos, kuriomis grindžiama pasirinkta tyrimo strategija. Pristatoma tyrimo strategija ir tyrimo dizainas, kuriuo siekiama realizuoti sudarytą teorinį žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelį. Argumentuojamas duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimas, aptariami tyrimo apribojimai ir etikos klausimai.

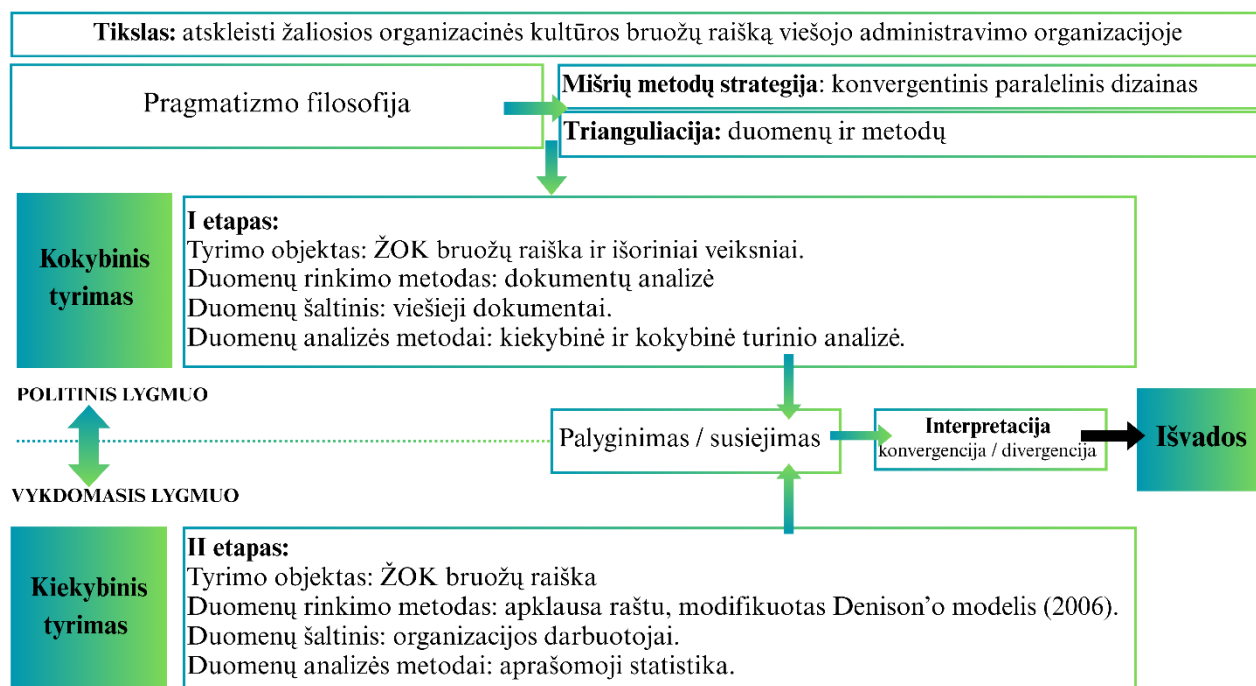
2.1. Tyrimo metodologija ir strategija

Tyrimo metodologinės nuostatos. Žaliosios organizacinės kultūros reiškiniui pažinti bei jo bruožams atskleisti pasirinktos šios teorinės prieigos: *organizacijos kultūros teorija* ir *strateginio valdymo teorija*. Pagrindas yra *organizacijos kultūros teorija*, kuri pabrėžia kultūros svarbą siekiant efektyvumo veikloje. Pasak Saffold'o (cit. iš Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012), siekiant padidinti organizacijos kultūros ir veiklos efektyvumo ryšį būtina matuoti kultūros dispersiją ir potenciją. Dispersija atskleidžia kultūros paplitimą organizacijoje (Chen et al., 2020; Dumont et al., 2017; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Hadjri et al., 2019; Harris ir Crane, 2002; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019), o potencija – jos įtaką elgsenai, apimant simbolius (Aggarwal ir Agarwala, 2020; Chen, 2011; Porter et al., 2016; Shahriari et al., 2023), vertybes, išteklius (Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2022; Piwowar-Sulej, 2020; Roscoe et al., 2019) ir atitikimą aplinkai bei gebėjimą keistis (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002; Norton et al., 2015; Porter et al., 2016; Tahir et al., 2019). *Strateginio valdymo teorijoje* organizacinė kultūra suprantama, kaip nematerialiųjų išteklių visuma. Remiamasi ištekliais grįstu požiūriu (angl. *resourced-based view*, *RBV*) bei gebėjimais grįstu požiūriu (angl. *capability-based theory*) (Afum et al., 2020; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019). ŽOK yra *strateginis gebėjimas* (García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019), leidžiantis organizacijoms identifikuoti, spręsti ir reaguoti į aplinkosaugos iššūkius bei galimybes, siekiant geresnių veiklos rezultatų tam pasitelkiant inovatyvias strategijas (Afum et al., 2020; Aliyu et al., 2015; Elshaer et al., 2024; Vargas-Hernández et al., 2024; Wang, 2019). ŽOK yra *nematerialusis išteklius*, kuris tampa strategiškai svarbiu turtu, nes organizacinė kultūra yra tai, kas išskiria vieną organizaciją iš kitų (Gurlek ir Tuna, 2018; Hadi et al., 2023). Šis išteklius turi būti *retas*, *išskirtinis*, *sunkiai nukopijuojamas* ir itin *vertingas* (Afum et al., 2020; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Gurlek ir Tuna, 2018). Kadangi organizacijų strategijos formuojamos remiantis aplinkai draugiškais veiklos tikslais ir žaliosiomis vertybėmis, tikslinga analizuoti ŽOK kaip išteklių, galinti padėti arba trukdyti siekti užsibrėžtų tikslų.

Siekiant realizuoti sudarytą teorinį modelį – atskleisti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką – remiamasi *pragmatizmo* filosofija. Pragmatizme tiesa yra tai, *kas pasiteisina praktikoje* – ji nėra absoliuti, bet kontekstinė ir laikina (Creswell ir Creswell, 2009). Pragmatizmas griauja sienas tarp pozityvistinio ir konstruktyvistinio požiūrių ir kuria jų tarpusavio ryšį, ieškodamas abiejų prasmės (Shannon-Baker, 2015). Pragmatizmas atveria duris tyrėjui į įvairių tyrimo metodų pasirinkimą, skirtingas pasaulėžiūras ir prielaidas, taip pat į įvairias duomenų rinkimo ir analizės formas (Creswell ir Creswell, 2009). Farjoun'as, Ansell'is ir Boin'as, (2015) pabrėžia, kad pragmatizmas organizacijų tyrimuose leidžia tirti organizacijas ne kaip statiškas struktūras, bet kaip nuolat besimokančias sistemas. Taip pat suprasti, kaip kasdieniai veiksmai, sprendimai ir pokyčiai formuoja kultūrą, strategijas, identitetą. Vadovaujantis pragmatizmo prieiga, šiame tyrime analizuojami išoriniai organizacinės kultūros formavimą lemiantys veiksniai, nes pragmatizmas akcentuoja praktinių problemų sprendimą realiame kontekste ir siekį holistiškai suprasti tiriamą reiškinį (Biesta ir Burbules, 2004; Wicks ir Freeman, 1998).

Tyrimo metodologinės prieigos. Moksliniai tyrimai atlikti žaliosios organizacinės kultūros analizės srityje remiasi tiek kokybinių (Harris ir Crane, 2002; Norton et al., 2015; Porter et al., 2016), tiek kiekybinių tyrimų logika (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Piwowar-Sulej, 2020). Tyrimo prieiga pasirenkama pagal tyrimo tikslą ir uždavinius. Vis dėl to dauguma žaliosios organizacinės kultūros tyrimų grindžiami kiekybine tyrimų metodologija, pasitelkiant apklausas raštu, taikant uždaro tipo tyrimo instrumentus – klausimynus (Chen, 2011; Chen et al., 2018; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Hadi et al., 2022; Yang, et al., 2017; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Piwowar-Sulej, 2020; Rakhio ir Arif, 2023; Shahriari et al., 2022). Remiantis Paužuoliene (2018) sudėtingas reiškinys, kaip organizacinė kultūra, gali būti geriausiai ištirtas taikant skirtingus tyrimų metodus. Kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų taikymas tiriant organizacinę kultūrą papildo vienas kitą, taip pat suteikia išsamesnį, gilesnį supratimą apie organizacinę kultūrą. *Mišrioji prieiga* organizacinės kultūros tyrimuose sujungia objektyvistinės kiekybinės ir subjektyvistinės kokybinės metodologijos elementus (Janićijević, 2011). Mišrių metodų prieiga leidžia išsamiau, lanksčiau ir patikimiau analizuoti tyrimo objektą (Janićijević, 2011).

Tyrimo strategija ir dizainas. Siekiant išsamiai ištirti žaliosios organizacinės kultūros bruožus bei jų raišką politiniu ir vykdomuoju lygmeniu pasitelkiama *mišrių metodų strategija, konvergentinis paralelinis dizainas* (Creswell ir Clark, 2017; Johnson ir Onwuegbuzie, 2004). Mišrių metodų prieiga pasitelkiama, remiantis kompleksiniu ir įvairiapusiu požiūriu į tiriamą reiškinį (Aleksnevičienė, Pocienė ir Šupa, 2020). Konvergentinis paralelinis duomenų rinkimo ir analizės dizainas leidžia vienu metu atskirai rinkti ir analizuoti kiekybinius ir kokybinius duomenis, analizės rezultatai jungiami (konverguojami) interpretavimo etape (Creswell ir Clark, 2017; Edmonds ir Kennedy, 2017). Tikslas – sugretinti ar sulieti atskirai atliktų tyrimų rezultatus pateikiant išsamią tiriamo reiškinio analizę (Aleksnevičienė et al., 2020). Tyrimo dizainu atsakoma į tris klausimus kas bus tirama, kodėl bus tirama ir kaip tai bus tirama (Creswell ir Clark, 2017; Novelskaitė, 2012) (žr. 5 pav.).



5 pav. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimo dizainas

Pasitelkiamas *trianguliacijos metodas*: duomenų trianguliacija, naudojami skirtingi duomenų šaltiniai (apklausa, dokumentai) ir metodų trianguliacija – taikomi skirtingi tyrimo metodai (kiekybiniai ir kokybiniai) (Noble ir Heale, 2019). Remiantis Noble ir Heale (2019) trianguliacija taip pat padeda užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą bei pagrįstumą. Sudaromos sąlygos ne tik atskleisti esamus žaliosios organizacinės kultūros bruožus skirtinguose lygmenyse, bet ir atskleisti jų tarpusavio atitiktį, nuoseklumą bei suderinamumą, tai itin svarbu vertinant organizacinės kultūros integralumą savivaldybės kontekste. Tyrimo dizaine nurodyti kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimo metodai: dokumentų analizė ir apklausa raštu. Remiantis konvergentinio paralelinio dizaino logika, duomenys renkami ir analizuojami lygiagrečiai, išskiriami 3 tyrimo etapai. Pirmasis etapas – dokumentų analizė pasitelkiant dokumentų kokybinę ir kiekybinę turinio (angl. *content*) analizę. Antrasis etapas – organizacijos darbuotojų apklausa raštu, naudojant standartizuotą klausimyną, sudarytą remiantis Denison'o et al. (2006) organizacinės kultūros bruožų vertinimo modeliu. Trečiajame etape – gauti tyrimų duomenų analizės rezultatai konverguojami (suliejami, palyginami) ir interpretuojami. Pateikiamas išsamus žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos atskleidimas, pagrįstas kiekybinių ir kokybinių duomenų analizės rezultatų integracija.

Tyrimo instrumentarijus. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 3 priedą), 9 lentelėje pateikiamas apibendrintas instrumentarijus. Tyrimo instrumentarijus sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize, teoriniu žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modeliu bei tyrimo dizainu. Instrumentarijų sudaro trys tyrimo sritys: žaliosios organizacinės kultūros bruožai, išoriniai katalizatoriai, nustatantys gaires žaliosios organizacinės kultūros formavimui ir jos bruožų raiškai bei respondentų socialinės demografinės charakteristikos. Remiantis sudarytu teoriniu modeliu bei pasirinkta tyrimo strategija instrumentarijus skaidomas į du tyrimo lygmenis (*pvėjus*) – *politinį ir vykdomąjį*.

9 lentelė. Apibendrintas instrumentarijus

Tyrimo sritis	Dimensija	Apibendrinti kriterijai	Duomenų šaltinis
Politisinis lygmuo ir vykdomasis lygmuo			
I. Žaliosios organizacinės kultūros bruožai	Simboliniai bruožai	Žalioji komunikacija; žaliųjų vertybių reprezentacija; suinteresuotųjų šalių įgalinimas; žmogiškųjų gebėjimų plėtojimas bei bendrumo ir atsakomybės pojūčio stiprinimas organizacijoje.	Dokumentų turinio analizė Apklausa raštu
	Elgsenos bruožai	Žaliosios lyderystės raiška; žaliosios darbotvarkės tęstinumas; vertybinės nuostatos išreiškiamos per elgesio modelius; vadovų pavyzdys ir darbuotojų vertybių atitiktis.	
	Struktūriniai bruožai	Žaliųjų klausimų integravimas į institucinę struktūrą; atvirumas technologiniams pokyčiams ir žaliosios inovacijoms; gebėjimas prisitaikyti prie iššūkių aplinkoje.	
	Vertybiniai bruožai	Aplinkai draugiškos veiklos principų ir vertybių integracija ir internalizacija į organizacijos į veiklos strategiją, planavimą, misiją, viziją; strateginiai orientyrai (misija, vizija); konkretūs žalieji tikslai ir siekiai.	
Politisinis lygmuo ir vykdomasis lygmuo			
II. Išoriniai žaliosios organizacinės	Politiniai – teisiniai	Aplinkos apsaugos politika; aplinkos apsaugos norminiai aktai.	Dokumentų turinio analizė
	Ekonominiai	Žiedinės ekonomikos aspektai; ekonominis tvarumo spaudimas.	

kultūros katalizatoriai	Socialiniai	Visuomenės ekologinis sąmoningumas	
	Technologiniai	Žaliųjų technologijų plėtros galimybės ir integracija.	
Vykdomasis lygmuo			
III. Socialinės – demografinės charakteristikos	Socialiniai demografiniai respondentų duomenys	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas.	Apklausa raštu

Tyrimo sritys detalizuojamos dimensijomis. Dimensijas paaiškina kriterijai, kurie išmatuojami indikatoriais (jeigu kriterijus yra sudėtinis reiškinyje), visiems kriterijams arba indikatoriams priskirti atitinkami teiginiai (žr. 3 priedą). Tyrimo sritį – žaliosios organizacinės kultūros bruožai sudaro keturios dimensijos: simboliniai, elgsenos, struktūriniai ir vertybiniai bruožai. Išorinių katalizatorių diagnostinį bloką apima keturios dimensijos politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai.

Tyrimo kontekstas ir imtis. Tyrimui pasirinktas Lietuvos viešojo administravimo subjektas – savivaldybė. Siekiant tyrimui parinkti tinkamą atvejį naudojamas kriterinis atrankos būdas. Kriterinė atranka taikoma tada, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų konkrečių kriterijų (Rupšienė, 200, p. 31). Pabrėžiama, kad kriterinės atrankos būdas, laikantis tam tikrų kriterijų, užtikrina kokybiškų duomenų gavimą (Rupšienė, 2007). Atrankos kriterijai nustatyti, remiantis „Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitingo“ metodologija (www.am.lrv.lt., 2023). Tyrimui pasirinkta savivaldybė turėjo atitikti šiuos kriterijus:

1. Geografiniai: priklausymas Lietuvos teritorijai.
2. „Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitinge“ yra geriausiųjų dešimtuose 2022–2024 metais.
3. „Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitinge“ užima pirmą vietą, pagal aplinkosauginio sąmoningumo kriterijų, 2023–2024 metais.

Remiantis išvardytais kriterijais tyrimui pasirinkta Utenos rajono savivaldybė. Būtina pažymėti, kad Utenos rajono savivaldybė iš dešimtos vietos 2022 metais, pakilo į pirmąją 2023 metais. Demonstruojamas Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginis veiksmingumas suponuoja prielaidą, kad savivaldybė pasižymi tam tikrais žaliosios organizacinės kultūros bruožais. Šių bruožų raiškos atskleidimas ir įvertinimas gali padėti identifikuoti jos stiprybes ir iššūkius su kuriais susiduriama veikloje siekiant efektyvumo.

Tyrimo etika. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu buvo laikomasi tokių bendrųjų tyrimų etikos principų, kaip: geranoriškumas (tyrimo instrumente nėra žeidžiančių, asmens orumą žeminančių teiginių), teisingumas (tyrimo dalyviams sudarytos galimybės pasitikslinti ar pasiteirauti papildomos informacijos, susijusios su tyrimu ar tyrimo instrumento klausimais – nurodyta kontaktinė informacija); laisvas apsisprendimas (sudarytos galimybės laisvai apsispręsti dalyvauti tyrime); privatumas ir konfidencialumas (atliekant tyrimą gerbiamas respondentų privatumas, jiems užtikrintas konfidencialumas); sąžiningumas (analizuoti tik tie duomenys, kurie buvo gauti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu); teisė nebūti išnaudojamam ir pažeistam (surinkti duomenys nebus panaudoti prieš tyrimo dalyvius) (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tyrimo rezultatų analizė atlikta laikantis pagrįstumo principo – tyrimo rezultatai pateikiami remiantis respondentų nuomone, apie tai informuojama pristatant tyrimo rezultatus žodine ir rašytine formomis. Prieš atliekant kiekybinį tyrimą gautas rašytinis organizacijos sutikimas dalyvauti tyrime (žr. 4 priedą).

Tyrimo apribojimai. Pasirinkta kokybinė dedukcinė turinio analizės prieiga, todėl išlieka tikimybė, kad gali būti praleistas svarbus turinys, atskleidžiantis ŽOK bruožų raišką, kuris netelpa į iš anksto nustatytas kategorijas. Dokumentų analizei pasirinktų dokumentų turinio pasikeitimai. Turinys gali būti pakeistas po atliktos analizės. Tyrimo rezultatai atspindi dokumentuose įtvirtintas nuostatas ir vertybes tik konkrečiu tyrimo laikotarpiu.

2.2. Kokybinio tyrimo metodologija ir metodai

Dokumentų analizės tyrimas. Savivaldybės politinio lygmens žalosios organizacinės kultūros bruožų raiškos ir išorinių katalizatorių analizė grindžiama kiekybine tyrimų metodologija. Dokumentų analizė suteikia reikšmingos informacijos apie organizacinę kultūrą. Pasak Rupšienės (2007) dokumentų analizė padeda nustatyti vertybes, interesus, pozicijas, politinę arba organizacinę atmosferą, viešąsias nuostatas, istorines tendencijas, padarinius ir leidžia pastebėti pokyčius, kurie įvyko laikui bėgant. Dokumentai gali būti privatieji ir viešieji, kurie skirstomi į vidinius ir išorinius. Viešųjų išorinių dokumentų analizė gali padėti geriau suprasti tiriamą problemą, viešieji vidiniai dokumentai tyrimo metu gali būti panaudoti, siekiant geriau suvokti organizacijos išteklius, vertybes, procesus, prioritetus ir problemas (Rupšienė, 2007). Organizacinės kultūros institucionalizavimas padeda kurti organizacijai būtinus mąstymo ir elgesio standartus, skatina bendrumo jausmą, padeda socializuotis naujiems darbuotojams. Teigiama, kad kuo daugiau kultūros elementų, įvairiomis formomis yra užfiksuotų dokumentuose, tuo labiau ji veikia organizacijos narius (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2014).

Dokumentų imties pagrindimas. Atsižvelgiant į viešojo administravimo institucijos specifiką, teigiama, kad svarbu atskirti politikos ir vykdymo elementus, nors jie ir persidengia (László, et al., 2024; Niestroy ir Meuleman, 2022). Remiantis papildomumo modeliu (Andrijauskaitė, 2014), tyrimui pasirinkti dokumentai, kuriuos rengia savivaldybės vykdomasis lygmuo ir tvirtina savivaldybės taryba. Siekiant nustatyti žalosios organizacinės kultūros bruožų raiškai išorinių veiksnių vaidmenį, tyrimas apima ir nacionalinių, ir regioninių dokumentų analizę. Išorinės aplinkos katalizatorių vaidmenų identifikavimas leis objektyviau interpretuoti ŽOK bruožų raiškos rezultatus. Remiantis Tauginiene (2015) dokumentų analizei reikia pasirinkti ne trumpesnę kaip trejų metų laikotarpį apimančius duomenis. Dokumentų analizės tyrimui atlikti pasirinktas ketverių laikotarpis metų nuo 2020 m. iki 2024 m. Į dokumentų tyrimo imtį įtraukiami išorinius veiksnus reprezentuojantys dokumentai (nacionalinio ir regioninio lygio, 12 dokumentų) bei savivaldybės (vietos savivaldos, 31 dokumentas) viešieji vidiniai ir išoriniai dokumentai – iš viso atrinkti 43 dokumentai. Prieš atliekant dokumentų turinio analizę, atrinktiems dokumentams priskiriami kodai. (žr. 5 priedą).

Dokumentų analizės metodas ir instrumentas. Dokumentų analizė atlikta dvejomis kryptimis: ŽOK bruožų raiška bei ŽOK bruožų raišką lemiančių išorinių veiksnių vaidmens nustatymas. Dokumentai analizuoti taikant metodų trianguliaciją, pasitelkiant *kokybinę ir kiekybinę turinio analizės prieigas*. Kokybinės turinio (angl. *content*) analizės metodo pagalba susidaromas tam tikras vaizdas apie organizacinę kultūrą (Paužuolienė, 2018): padeda nustatyti kokiomis priemonėmis institucionalizuota ŽOK ir kokie jos bruožai pasireiškia. Dokumentų turinio analizės metodas yra sisteminė ir objektyvi dokumentų apibūdinimo priemonė, padedanti aprašyti fenomeną, taikant teorinius pagrindus, bei atpažinti pasikartojančias temas, kryptis ar dėsningumus dokumentuose (Elo ir Kyngäs, 2008). Dokumentų kokybinės turinio analizės metu siekiama nustatyti teorinės analizės metu identifikuotus išorinės aplinkos veiksnus, nusakančius vaidmenį ŽOK bruožų raiškai bei

atskleisti ŽOK bruožus, todėl dokumentų turinio analizė atliekama remiantis iš anksto nustatytomis duomenų paieškos kryptimis. Pasitelkiama *dedukcinė kokybinės turinio analizės metodo versija* (Žydziaiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), kai turimomis žiniomis yra rengiama kategorijų matrica (Linneberg ir Korsgaard, 2019) (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Apibendrintas dokumentų dedukcinės kokybinės turinio analizės instrumentas

Kategorija (dimensija)	Subkategorija (kriterijus)	Analizės vienetas
ŽOK bruožai		Bet koks prasmingas turinio fragmentas (idėja, teiginys, pastraipa)
Simboliniai bruožai	Žalioji komunikacija Žaliųjų vertybių reprezentacija Suinteresuotųjų šalių įgalinimas	
Elgsenos bruožai	Žaliosios lyderystės raiška Žaliosios darbotvarkės tęstinumas	
Struktūriniai bruožai	Žalioji institucinė struktūra Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms	
Vertybiniai bruožai	Vertybinis ir ideologinis pagrindas Aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai Žalieji strateginiai orientyrai	
Išoriniai katalizatoriai – kontekstas		
Politiniai – teisiniai veiksniai	Aplinkos apsaugos politika Aplinkos apsaugos norminiai aktai	
Ekonominiai veiksniai	Žiedinės ekonomikos aspektai Ekonominis tvarumo spaudimas	
Socialiniai veiksniai	Visuomenės ekologinis sąmoningumas	
Technologiniai veiksniai	Žaliosios technologijos	

Dedukcinio kodavimo atveju kodai dažniausiai yra teorinės sąvokos arba temos, išskirtos teorinės mokslinės literatūros analizės metu (Linneberg ir Korsgaard, 2019). Taikant dedukcinį kodavimą, kodų skaičius paprastai būna ribotas. Kokybinės turinio analizės rezultatai pateikiami ataskaitos forma, kurioje nurodoma kategorija, subkategorija ir iliustruojantis teiginys. Kiekybinės dokumentų turinio analizės tikslas – objektyviai, sistemingai ir kiekybiškai įvertinti tam tikrų turinio elementų (žodžių, temų, sąvokų ir simbolių) dažnumą ar pasikartojimą tekste, siekiant apibendrinti jų reikšmę, tendencijas ar skirtumus tarp dokumentų (Coe ir Scacco, 2017). Rezultatai pateikiami „*Tree Map*“ hierarchine duomenų vizualizacija, kuri parodo duomenų struktūrą. Stačiakampio dydis atspindi duomenų svarbą, o spalvos gali rodyti skirtingas kategorijas. Kokybinei ir kiekybinei dokumentų turinio analizei atlikti pasitelkiamas „*ATLAS.ti Web Student*“ programinės įrangos paketas.

2.3. Kiekybinio tyrimo metodologija ir metodai

Apklausa raštu. Savivaldybės vykdomojo lygmens žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos analizė grindžiama kiekybine tyrimų metodologija. Siekiama nustatyti kokie žaliosios organizacinės bruožai atsiskleidžia Utenos rajono savivaldybėje ir nustatyti jų raišką.

Duomenų rinkimo metodas ir instrumentas. Kiekybiniame tyrime pasirinktas tradicinis apklausos raštu metodas, naudojamas standartizuotas tyrimo instrumentas – klausimynas. Apklauso raštu metodas yra vienas dažniausiai taikomų ir populiariausių duomenų rinkimo metodų, kuris padeda

surinkti duomenis apie faktus (elgesį ir charakteristikas) ir subjektyvius duomenis (vyraujančias sampratas, nuostatas, vertybes, požiūrius, vertinimus ir pan.) (Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Klausimynas konstruojamas remiantis teorinėje dalyje analizuotų mokslininkų tyrimų patirtimi bei sudarytu teoriniu ŽOK bruožų raiškos modeliu. Remiantis mokslinės literatūros analizės metu identifikuotomis ŽOK bruožų grupėmis ir jų išraiškos požymiais, vykdomojo lygmens ŽOK bruožų vertinimui pasirinktas Denison'o et al. (2006) organizacinės kultūros vertinimo klausimynas. Metodas pasirinktas remiantis teorinėje dalyje analizuotais García-Machado ir Martínez-Ávila (2019), Hadi et al. (2022), Yang'o et al. (2017) bei Rakhio ir Arif'o (2023) tyrimais, kuriuose naudotas Denison'o et al. (2006) klausimynas. Metodas padeda struktūruotai vertinti teorinėje dalyje išskirtas ŽOK bruožų grupes per Denison'o et al. (2006) bruožus: *misiją, prisitaikymą, įsitraukimą ir nuoseklumą* (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimas

Dimensija				
Kriterijus	Įsitraukimas	Nuoseklumas	Prisitaikymas	Misija
	Igalinimas Orientacija į komandą Gebėjimų vystymas	Pagrindinės vertybės Susitarimai Koordinavimas ir kontrolė	Atvirumas pokyčiams Organizacinis mokymasis Požiūris į klientus	Strateginė kryptis ir ketinimai Tikslai ir siekiai Vizija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Denison'u et al. (2006)

Duomenų rinkimo metodo modifikacija. Remiantis Williams'u (2007) kiekvienas tyrimo metodas yra pritaikytas nagrinėti tam tikrus klausimus, todėl renkantis empirinį metodą būtina vadovautis tyrimo tikslu. Tradicinis Denison'o et al. (2006) klausimynas orientuotas į bendrą organizacinę kultūrą, todėl siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą klausimynas buvo modifikuotas. Tyrimui pasirinkta ŽOK samprata, grindžiama žaliosiomis vertybėmis, kurios manifestuojamos misijoje ir vizijoje bei realizuojamos artefaktais – žaliosiomis praktikomis ir simboliais, kurių visuma formuoja ir skatina aplinkai draugišką organizacijos narių elgesį. Žaliosios organizacinės kultūros samprata yra gairės sudarant klausimyno teiginius (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Denison'a et al. (2006) metodo ir ŽOK sampratos integracija

Denison' o et al. (2006) dimensija	Denison'o kriterijus		ŽOK sampratos integracija	
	Įsitraukimas	Igalinimas Orientacija į komandą Gebėjimų vystymas	Darbuotojų įsitraukimas į aplinkosaugines iniciatyvas, dalyvavimas priimant sprendimus aplinkos apsaugos srityje, žaliųjų įgūdžių ugdymas – švietimas aplinkos apsaugos klausimais, simboliniai elementai ir vidinė komunikacija, kuri palaiko žaliąsias vertybes ir remia iniciatyvas. Žalieji „simboliai“, renginiai, iniciatyvos viešojo sektoriaus institucijose.	Simboliniai
	Nuoseklumas	Pagrindinės vertybės Susitarimai Koordinavimas ir kontrolė	Pagrindinės vertybės apima aplinkosaugines (žaliąsias) vertybes, ekologinę atsakomybę. Žaliosios iniciatyvos yra skatinamos ir palaikomos organizacijos vadovų ir kitų darbuotojų. Vadovas demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugai, yra pavyzdys. Žaliosios praktikos (energijos taupymas, atliekų rūšiavimas, ekologiškos darbo priemonės) veikloje bendros visiems organizacijos skyriams ir padaliniams.	Elgsenos
ŽOK bruožų grupė				

	Prisitaikymas	Atvirumas pokyčiams Organizacinis mokymasis Požiūris į klientus	Reaguojama į aplinkosauginius iššūkius – siekiama sumažinti neigiamą poveikį aplinkai per žaliųjų inovacijų / technologijų integravimą į veiklą. Gebėjimas pasinaudoti kitų organizacijų gera praktika aplinkos apsaugos srityje. Požiūris į klientus pakeičiamas suinteresuotosiomis šalimis – visuomenė, bendruomenė. Suinteresuotosios šalys yra svarbios priimančios sprendimus aplinkos apsaugos srityje.	Struktūriniai	
	Misija	Strateginė kryptis ir kėtinimai Tiksłai ir siekiai Vizija	Aplinkai draugiškos veiklos principų ir vertybių integracija į organizacijos į veiklos planavimą, misiją, viziją. Nustatomi aiškūs ilgalaikiai aplinkos apsaugos (darnios / tvarios plėtos) tikslai ir uždaviniai. Numatyta kokiomis priemonėmis bus pasiekti aplinkos apsaugos tikslai. Sprendimai grindžiami poveikiu aplinkai.	Vertybiniai	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Klausimynas grindžiamas keturiomis dimensijomis išlaikant Denison‘o et al (2006) metodo struktūrą. Remiantis ŽOK sampratos integracija klausimyno teiginiai modifikuoti taip, kad atspindėtų teorinėje dalyje identifikuotus žaliosios organizacinės kultūros bruožus. Klausimyno modifikavimo logika:

- Teiginių formuluotės pakeitimas – bendros organizacinės kultūros formuluotės pakeistos į aplinkosaugines (pavyzdžiui, vietoje „Mūsų organizacija aiškiai apibrėžia ilgalaikius tikslus“ vartota „Mūsų organizacija aiškiai apibrėžia ilgalaikius aplinkosauginius tikslus“).
- Teiginių papildymas – įtraukti papildomi punktai, kurie atliepia pasirinktą ŽOK sampratą (pavyzdžiui, „Darbuotojai skatinami teikti pasiūlymus, kaip savivaldybės administracija galėtų mažinti poveikį aplinkai“).
- Dimensijos „prisitaikymas“ indikatorius „požiūris į klientus“ pakeista į „požiūris į suinteresuotąsias šalis“, nes tyrimas atliekamas viešojo administravimo įstaigoje.

Klausimyno validumas. Pasirinktas Denison‘o et al. (2006) yra plačiai naudojamas patikimas instrumentas. Šiame tyrime jis yra modifikuojamas, todėl pasitelkiamas aprašomasis išorinis validumas (angl. *face validity*), siekiant nustatyti, kiek instrumentas yra suprantamas ir priimtinas respondentams (Pakalniškienė, 2012). Identifikuojami žodžiai ar teiginiai, kurie gali kelti abejonių ar neaiškumų respondentams, ir gaunami pasiūlymai, kaip patobulinti klausimyną. Klausimynas pateiktas 3 savivaldybių administracijų (Utenos, Biržų ir Kupiškio) darbuotojams testavimui. Buvo paprašyta užpildyti klausimyną ir pateikti vertinimą: „Ar jis buvo suprantamas, ar teiginiai aiškia suformuluoti, kaip siūlytumėte patobulinti klausimyną“. Suteiktas grįžtamasis ryšys buvo užfiksuotas raštu ir leido patobulinti apklausos instrumentą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Vertintojų, validuojančių klausimyną, grįžtamasis ryšys

Vertintojas	Pateiktos pastabos	Atliktos korekcijos
V1	„Pasiūlymas: anketoje aiškiai išskirti klausimus, kuriuose kalbama apie savivaldybę, kaip teritorinį vienetą (visoje Utenos rajono savivaldybės teritorijoje), ir kur kaip savivaldybės administracijos (darbovietės, įstaigos) viduje. Administracijos darbuotojai dalyvauja rengiant strateginius planus, kurie aktualūs visiems savivaldybės gyventojams ir tie patys darbuotojai veikia kaip darbuotojai toje pačioje įstaigoje ir laikosi arba rengia dokumentus kurie galioja įstaigos viduje.“ [V1].	Patikslintos teiginių formuluotės. Papildyta teiginiais.
V2	„...pateikite daugiau praktinių pavyzdžių, kasdienybėje sutinkamų...> padeda vienas kitam laikytis aplinkos apsaugos principų, parašykite pavyzdį kaip padeda...“ [V2].	Teiginiai papildyti praktiniais pavyzdžiais.

V3	„...jeigu galima pateikite ką reiškia sąvokos žaliaji organizacinė kultūra“ [V3].	Klausimyno preambulėje pateikta ŽOK samprata. Pateiktas trumpas ŽOK bruožų paaiškinimas.
----	---	--

Klausimynas patobulintas atsižvelgiant į vertintojų pastabas. ŽOK bruožų raiškos klausimyną sudaro 4 klausimų blokai po 3 požymius ir jiems priskirtus 4 teiginius, iš viso ŽOK bruožų vertinimo dalį sudaro 48 teiginiai, bei sociodemografiniai teiginiai (žr. 6 priedą).

Instrumente naudojamos vertinimo skalės. ŽOK bruožų raiškos atskleidimui taikoma Likerto penkių balų matavimo skalė, kur 5 – „Visiškai sutinku“, 4 – „Sutinku“, 3 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 1 – „Visiškai nesutinku“. Klausimų blokas sociodemografiniai klausimai, naudojama nominalioji matavimo skalė: lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos ir darbo stažas.

Tyrimo imties pagrindimas – respondentų imties pagrindimas. Kiekybinio tyrimo populiacija – visi pasirinktos organizacijos darbuotojai. Pasirinktoje organizacijoje dirba 267 darbuotojai, taigi tyrimo generalinę aibę sudaro 267 vienetai. Generalinę aibę sudaro Utenos rajono savivaldybės administracijos darbuotojai ir struktūrinių padalinių – seniūnijų darbuotojai (toliau – Savivaldybės administracijos), remiamasi „www.rekvizitai.lt“ prieinama informacija 2025 m. spalio 1 d. Imties sudarymo būdas – tikimybinis (atsitiktinis). Tikimybinis atrankos tipas – paprastoji atsitiktinė. Atranka vadinama paprastąja atsitiktine tada, kai visų generalinės aibės vienetų galimybės priklausyti konkrečiam tyrimo imčiai yra vienodos, jei galimybės nevienodos, tai yra žinoma ir jas galima nusakyti tikimybėmis (Rupšienė, 2007). Tyrimo imtis (angl. *sample*) – specialiai tyrimui atrinkta generalinės aibės dalis, t. y. tie generalinės aibės vienetai, iš kurių renkami tyrimo duomenys (Rupšienė, 2007). Tyrimo imtis apskaičiuojama pagal Paniotto (1) formulę (Kardelis, 2005):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia n – reikalingas apklausti respondentų skaičius; Δ – leistina paklaida, kadangi reikia skaičiuoti 95 % patikimumo lygmeniu, tai leistinoji paklaida šiame tyrime neviršija 5 %; N – tiriamos visumos narių skaičius.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{267}} = \frac{1}{0,0025 + 0,003745} = \frac{1}{0,006245} = 160$$

Pagal šią formulę apskaičiuota, kad jeigu Savivaldybės administracijoje dirba 267 asmenys, iš jų reikia apklausti – 160. Respondentų imties dydis – 160. Kiekybinio tyrimo sudarymo imties esmė yra atrasti atsakymus į tyrimo klausimus ir juos priskirti visai generalinei aibei.

Duomenų analizės metodai. Kiekybiniai duomenys analizuoti naudojant aprašomąją statistiką: dažnių analizę, vidurkius ir standartinis nuokrypius (Bekešienė, 2015). Aprašomosios statistikos duomenų reikšmės pateikiamos duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodais (lentelėmis ir grafikais), aprašoma pagrindinė tendencija ir jos interpretacija. Duomenų analizė atlikta naudojant „SPSS 28“ programinę įrangą.

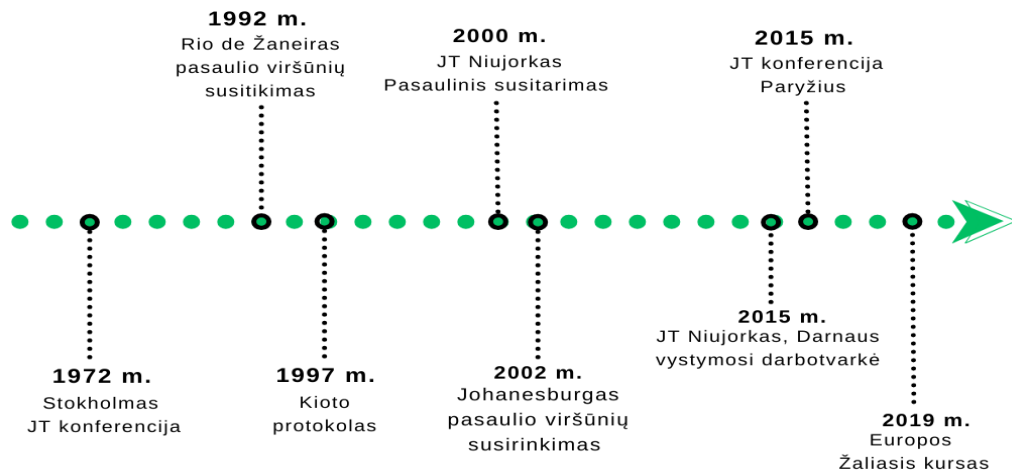
3. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimo analizės rezultatai

Atlikto tyrimo rezultatai pateikiami remiantis sudarytu ŽOK bruožų raiškos teoriniu modeliu bei ŽOK bruožų raiškos tyrimo dizainu. Pirmiausia pateikiami dokumentų turinio analizės rezultatai, atskleidžiantys išorinės aplinkos katalizatorių vaidmenį ŽOK, nustatant jų įtaką Utenos rajono savivaldybės veiksams. Katalizatorių analizės rezultatai atskleidė platesnį institucinį, teisinį ir politinį kontekstą, kuriame veikia viešojo administravimo institucija. Toliau pateikiami ŽOK bruožų raiškos tyrimo politiniame lygmenyje dokumentų turinio analizės rezultatai, kurie atskleidžia ŽOK bruožus bei jų raišką politiniame lygmenyje. Lygiagrečiai vykdytas kiekybinis tyrimas vykdomajame lygmenyje – apklausa raštu – leido nustatyti ŽOK bruožus ir jų raišką vykdomajame lygmenyje. Gauti tyrimų rezultatai apibendrinti ir pateikta jų interpretacija.

3.1. Katalizatorių vaidmuo žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškai: *dokumentų turinio analizės rezultatai*

Nacionalinių dokumentų turinio analizė leido įvertinti teisinius, politinius, socialinius, ekonominius, technologinius veiksnius, kurie lemia Savivaldybės veiklos prioritetus ir sprendimus. Dokumentų turinio analizės rezultatai atskleidė Savivaldybės atsaką į reguliacinės ir visuomeninės aplinkos keliamus reikalavimus. Atskiriamos privalomos aplinkosaugos veiklos sritys nuo žaliosios organizacinės kultūros raiškos, atsispindinčios Savivaldybės strateginiuose dokumentuose bei savanoriškose iniciatyvose. Pateikiami analizuojamų dokumentų pirminės analizės rezultatai – aprašomas jų kontekstas ir tarpusavio sąryšis. Dokumento konteksto aprašymas leidžia suprasti, kodėl ir kokiomis sąlygomis dokumentas parengtas. Nustatytas išorinės aplinkos katalizatorių vaidmuo Savivaldybės ŽOK bruožams ir jų raiškai.

Pirminė dokumentų apžvalga – dokumentų konteksto apžvalga. Lietuvoje pagrindinis teisės aktas, reglamentuojantis aplinkos apsaugą yra Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas (1992), nustatantis visuomeninius santykius šioje srityje bei juridinių ir fizinių asmenų teises ir pareigas siekiant išsaugoti biologinę įvairovę, ekologines sistemas, kraštovaizdį ir užtikrinti racionalų gamtos išteklių naudojimą. Nuo 1992 m. įstatymas keistas ir papildytas 33 kartus, siekiant suderinti jį su ES teisės aktais. Aplinkos apsaugos tampa vis svarbesnė, tarptautinės bendruomenės priimamos direktyvos, teisės aktai sąlygoja ir Lietuvos teisės sistemos, reglamentuojančios aplinkosaugą, griežtinimą, todėl galima teigti, kad Lietuvos politinė-teisinė aplinka aplinkosaugos srityje nėra nepriklausoma. Tarptautinės bendruomenės susitarimai, formavę aplinkosaugos politikos raidą prasidėjo 1972 m. Jungtinių Tautų konferencijoje Stokholme – suformuotas naratyvas, kad ekonominė plėtra turi vykti tausojant gamtą. Svarbiausi tarptautinės bendruomenės susitarimai, kurie sąlygojo aplinkos apsaugos valdymo teisinį – politinį formavimą pateikiami laiko juostoje (žr. 6 pav.).



6 pav. Tarptautinių susitarimų raida

1992 m. Rio de Žaneire darnus vystymasis įtvirtintas kaip ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija (Navickienė ir Meištė, 2021). 1997 m. Kioto protokolai nustatė teisiškai privalomus taršos mažinimo tikslus (Eurlex.eu, 2024). 2000 m. JT būstinėje įvykęs Pasaulinis susitarimas paskatino įmones savanoriškai laikytis atsakingo ir tvaraus verslo principų. 2015 m. JT priėmė Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m., nustatydamos 17 darnaus vystymosi tikslų ir 169 uždavinius (Europa.eu, 2024). Tais pačiais metais pasirašyta Paryžiaus klimato sutartis, o 2019 m. ES „Žaliojo kursas“ numatė priemones siekti klimato neutralumo iki 2050 m. Atsižvelgiant į naujus tarptautinius įsipareigojimus, 2023 m. vietoje strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinta nauja Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“. Nacionaliniu lygmeniu darnus vystymasis įgyvendinamas per teisinio reguliavimo priemones ir strateginius dokumentus – nacionalines strategijas, veiksmų programas ir gaires. Formuojamas poreikis kryptingai siekti žaliosios plėtros bei skatinamos inovacijos. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija 2022 metais inicijavo savivaldybių aplinkosaugos reitingą apimančią atliekų prevencijos, klimato kaitos, žiedinės ekonomikos, darnaus judumo ir aplinkosauginio sąmoningumo sritis, siekiant stiprinti savivaldybių konkurencingumą lyderystę aplinkosaugos srityje bei skatinti Vyriausybės programos nuostatų ir Žaliojo kurso tikslų įgyvendinimą.

Utenos rajono savivaldybės atsakas į išorinės aplinkos katalizatorius. Dokumentų turinio analizės rezultatai atskleidė, kad išorinių katalizatorių vaidmuo Savivaldybėje yra dvejopas: kaip privalomasis (įstatymų nustatytos funkcijos, programų rengimas) ir kaip skatinamasis (politikos kryptys, rekomendacijos, tarptautiniai įsipareigojimai). Savivaldybės atsakas dokumentuose leidžia nustatyti, kurie veiksmai atspindi tik įstatymo vykdymą, o kurie reiškia poveikį žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškai (pavyzdžiui, tvarumo vizijos įtraukimas, atsakingo vartojimo kultūros ugdymas). Savivaldybės atsakas – tai savivaldybės institucijų gebėjimas atpažinti, interpretuoti ir reaguoti į išorinę aplinką – sprendimai, kurie įforminami savivaldybės dokumentuose. Išskirtos 4 katalizatorių kategorijos: *politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai*.

Politinių-teisinių katalizatorių kategorija detalizuojama subkategorijomis: *aplinkos apsaugos politika* ir *aplinkos apsaugos norminiais aktais* (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Kategorija: politiniai-teisiniai katalizatoriai

Subkategorija / Indikatoriaus	Iliustruojantis teiginys	V*	Savivaldybės atsakas	ŽOK
Aplinkos apsaugos politika				
ES politikos integracija				
	„...didėjantis valstybės dėmesys ekologiskumo didinimui, Europos Žaliojo kurso įgyvendinimas.“ [KRR1]; „Nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos formavimas ir įgyvendinimas apima šias tarptautiniuose klimato kaitos susitarimuose < Nacionalinę klimato kaitos valdymo politiką formuojančios ir įgyvendinančios institucijos < > pagal kompetenciją ir savivaldybių institucijos.“ [KNS7]; „Europos žaliasis kursas ragina vykdyti geresnę oro, vandens, dirvožemio ir vartojimo prekių taršos stebėseną, prevenciją ir padarytos žalos ištaisymą.“ [KNM3].	Skatinimasis	„Didinti Utenos miesto patrauklumą, skatinant investicijas ir kuriant sveiką, jaukią ir tvarią aplinką.“ [BST4]; „Energinis efektyvumas yra laikomas vienu pagrindinių ES klimato politikos tikslų...“ [BST5]; „Galimybės įgyvendinti žaliojo kurso strategines kryptis.“ [BST3].	Vertybinių
Darnaus vystymosi tikslai				
	„Užtikrins žaliosios pertvarkos, demografijos ir kitų ilgalaikių strateginių prioritetų įgyvendinimą, reformų pagrįstumą, sąsajas su finansiniais ištekliais.“; „Stiprins atsakingą požiūrį į vartojimą ir išteklių naudojimą – tam sukurs tinkamą mokesčių ir nemokesčių paskatų sistemą, ugdydys saiko nuostatomis grindžiamą atsakingo vartojimo kultūrą. Užtikrins didelę konkurencingos žaliosios energijos pasiūlą.“ [KNV1].	Skatinimasis	„Rengiant Utenos rajono savivaldybės 2025-2034 metų strateginį plėtros planą, buvo atsižvelgta į Valstybės pažangos strategiją „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ [BST3]; „Savivaldybių kompetencijai priklauso siekti, kad viešajame transporte būtų naudojamos transporto priemonės, naudojančios atsinaujinančių išteklių energiją, elektromobiliai ir hibridinės transporto priemonės.“ [BST5].	Vertybinių
Aplinkos apsaugos norminiai aktai				
Nacionaliniai teisiniai reikalavimai				
	„...28) aplinkos kokybės gerinimas ir apsauga, aplinkos monitoringas...“ [KNS5]; „Aplinkos apsaugos valdymą savivaldybių teritorijose įstatymų nustatyta tvarka vykdo savivaldybių institucijos ir įstaigos.“ [KNS4]; „Įstatyme numatyta, kad viena iš savivaldybės funkcijų, susijusių su AIE plėtra, yra rengti ir tvirtinti bei įgyvendinti AIE naudojimo plėtros veiksmų planą...“ [KNS8]; „Nustato Savivaldybių aplinkos apsaugos rėmimo specialiosios programos lėšų šaltinius ir jų naudojimo tvarką.“ [KNS9]	Privalomasis	„Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo 2021–2026 metų programa“ [BST8]; „Programa įgyvendinama Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnyje nustatytos savarankiškosios savivaldybių funkcijos...“; „Įgyvendinant Želdynų įstatyme numatytas nuostatas...< > Projekto „Želdynų teritorijos formavimas ir kraštovaizdžio būklės gerinimas Utenos mieste“ įgyvendinimas.“ [BST2]; „Dėl Utenos rajono savivaldybės atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų plano iki 2030 m. patvirtinimo.“ [BST5].	Vertybinių / elgsenos

*V – vaidmuo

Analizuojant nacionalinius dokumentus ir jų nuostatų perkėlimą į Utenos rajono savivaldybės dokumentus, nustatyta, kad Savivaldybė aktyviai reaguoja į politinius-teisinius katalizatorius, perimdama nacionalines ir ES nuostatas ir įgyvendindama jas vietos lygmeniu. Matoma tiesioginė nacionalinių politikos kryptių sąsaja su Savivaldybės veiksmais: nacionaliniai įpareigojimai yra perkelti į Savivaldybės dokumentus [KNS5 į BST8; KNS4 ir KNS9 į BST2; KNS8 į BST5], bet kartu Savivaldybė interpretuoja juos pagal vietos kontekstą. Privalomieji nacionaliniai teisės aktai, tokie kaip Aplinkos apsaugos įstatymas, Vietos savivaldos įstatymas ar atsinaujinančių energijos išteklių plėtros reikalavimai, nustato aiškias „funkcijas ir atsakomybes – vykdyti aplinkos monitoringo programas, rengti energetikos planus, įgyvendinti želdynų tvarkymo projektus“ [BST8; BST2;

BST5]. Identifikuojamas instrumentinis vaidmuo žaliosios organizacinės kultūros raiškai, nes įpareigoja savivaldybes keisti elgseną, organizuoti procesus pagal teisės normas ir atsiskaityti už jų įgyvendinimą. Skatinamąjį poveikį turintys dokumentai – Europos Sąjungos Žalioji kursas [KRR1 į BST3; KNS7 į BST5], Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“ ar darnaus vystymosi tikslai, nors ir neturi tiesiogiai įpareigojančios galios, nustato strateginę kryptį [KNV1 į BST3 ir BST5]. Jie veikia vertybiniu lygmeniu – skatina savivaldybes siekti energetinio efektyvumo, taikyti atsinaujinančios energetikos sprendimus, plėtoti žaliąjį transportą, kurti tvarią ir sveiką gyvenamąją aplinką bei įtraukti bendruomenę.

Ekonominių katalizatorių kategorija detalizuojama subkategorijomis: *žiedinės ekonomikos aspektai* ir *ekonominis tvarumo spaudimas* (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Kategorija: ekonominiai katalizatoriai

Subkategorija / Indikatoriai	Iliustruojantis teiginys	V*	Savivaldybės atsakas	ŽOK
Žiedinės ekonomikos aspektai				
Atliekų tvarkymo ir atsakingo vartojimo praktikos				
	„Kaip ir visam pasauliui, Lietuvai reikės persiorientuoti nuo neribotų augimų ir vartojimo pagrįstos ekonomikos prie tvarios ir darnios, aplinkos apribojimų paisančios saikios ekonomikos.“ [KNV1]; „Siekiant geresnio aplinkos kokybės valdymo, būtina <> didinti tvaresnio išteklių naudojimo galimybes, tobulinti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo, atliekų surinkimo, rūšiavimo ir perdirbimo sistemas, vykdyti kraštovaizdžio išsaugojimo priemones, tvarkyti taršos židinius.“ [KRR1].	Skatinimas	„Dumblas bus sudeginamas iki galutinio produkto - pelenų, o deginimo metu išsiskyrusi šiluminė energija bus panaudojama dumblo džiovimo procesui užtikrinti.“ [BST3]; „Utenos rajono savivaldybės atliekų prevencijos ir tvarkymo 2021-2027 m. plane numatyti tikslai, orientuoti į atsakingą atliekų tvarkymą“ [BST3]; „Utenos rajono savivaldybėje, įgyvendinant Aplinkos ministerijos nustatytus aplinkosauginius reikalavimus, organizuojama gaminių atliekų surinkimo akcija, kurios metu iš gyventojų, įmonių, įstaigų ir organizacijų nemokamai bus surenkamos.“ [BSA20].	Elgsenos
Ekonominis tvarumo spaudimas				
Žalieji viešieji pirkimai				
	„...turi siekti, kad <> vykdant pirkimo sutartis būtų laikomasi aplinkos apsaugos <> įsipareigojimų.“; „jeigu taikytina, kokybės vadybos sistemos ir (arba) aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartus“; „įsigyjant prekes, paslaugas ar darbus būtų daroma kuo mažesnė neigiamą įtaką klimato kaitai, aplinkos taršai, atliekų susidarymui, gamtos išteklių naudojimui, ekosistemų ir jų paslaugų būklei ir (ar) kitam neigiamam poveikiui aplinkai.“ [KNS10]; „Aplinkos apsaugos kriterijai – kriterijai, kuriais pirkimo vykdytojas vadovaujasi, nustatydamas aplinkos apsaugos reikalavimus prekėms, paslaugoms ar darbams.“ [KNM4].	Skatinimas	„...mažos vertės žalieji pirkimai 2024 m. spalio 100 %“; „aplinkosauginiai reikalavimai taikomi techninėje specifikacijoje 182, sutarties vykdymo sąlygose 113, kituose reikalavimuose tiekėjams pvz. ISO, 46, pasiūlymų vertinimų kriterijuose 20, tiekėjų kvalifikacijos reikalavimuose 11“ [BSA17].	Elgsenos / struktūriniai
ES fondų / valstybinio finansavimo panaudojimas				

„Didžioji dalis įgyvendinamų EVE didinimo ir AEI naudojimo skatinimo projektų yra finansuojama (ar finansuojama iš dalies) iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Finansuojami projektai dažniausiai yra vykdomi kartu su savivaldybėmis ar jų institucijomis ir parodo savivaldybių dedamas pastangas į EVE didinimą ir AEI naudojimo skatinimą jų teritorijose.“ [KNM3]; „Savivaldybių projektai <...> nurodytų paramos šaltinių finansuojami tik tuo atveju, jeigu jie yra įtraukti į atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų planų priemones.“ [KNS8].	Skatinimas	„Baigtas projektas „Elektromobilių įkrovimo stotelių įrengimas Utenos mieste“, „Projekto lėšos iš Europos regioninės plėtros fondo.“ [BST6]; „...efektyviai naudoti valstybės ir savivaldybės biudžeto, ES struktūrinių fondų ir kitų finansinių išteklių lėšas, rengia Utenos miesto tvarios plėtros strategiją.“ [BST2].	Elgsenos / struktūriniai
---	-------------------	---	---------------------------------

*V – vaidmuo

Utenos rajono savivaldybės veikla žiedinės ekonomikos srityje aiškiai demonstruoja integruotą atsaką į nacionalinius ir ES reikalavimus. Savivaldybė ne tik atliepia išorės katalizatorius, bet ir įtvirtina ŽOK bruožus, kurie atspindi tiek vertybėse (tvarumas, atsakingas išteklių naudojimas), tiek praktikoje (atliekų tvarkymo planai, energijos efektyvumo projektai, žalieji pirkimai, ES fondų panaudojimas). Žalieji viešieji pirkimai nėra privalomi „turi siekti, kad <> vykdant pirkimo sutartis būtų laikomasi aplinkos apsaugos <> įsipareigojimų.“; „jeigu taikytina, kokybės vadybos sistemos ir (arba) aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartus“ [KNS10]. Savivaldybės vykdomų žaliųjų pirkimų skaičius [BSA17] rodo, organizacijos brandą, pasirenkant žaliuosius viešuosius pirkimus kaip vertybę, be teisinės prievolės. Savivaldybė dokumentuose „įtvirtina tvarumo, atsakingo vartojimo, aplinkosaugos prioritetus“ [BST3], kurie nėra vien formalūs reikalavimai, bet parodo, kokias vertybes organizacija laiko svarbiomis: „Utenos rajono savivaldybės atliekų prevencijos ir tvarkymo planas, orientuotas į atsakingą atliekų tvarkymą“ [BST3]. Savivaldybė atliepia normatyvinius reikalavimus, taip pat parodo ir jos pasirinktą elgsenos būdą. Būtina pabrėžti, kad ES struktūrinių fondų teikiamas finansavimas nėra privalomojo pobūdžio. ES fondai suteikia galimybes, o ar jomis pasinaudos Savivaldybė, priklauso nuo jos vidinių gebėjimų [BST2; BST6]. Gebėjimas pasinaudoti aplinkoje esančiomis galimybėmis rodo struktūrinių ir elgsenos ŽOK bruožų raišką, nes apima organizacijos gebėjimą sistemingai integruoti aplinkos teikiamas galimybes į veiklą ir skatinti darbuotojų iniciatyvumą bei kūrybiškumą tvarumo srityje. Lietuvos Respublikos savivaldybių aplinkos apsaugos rėmimo specialiosios programos įstatymas [KNS9] reglamentuoja, kokioms priemonėms gali būti naudojamos lėšos. Kokias priemones pasirenks vykdyti ir finansuoti nusprendžia pati Savivaldybė: „...didinti ekologinio švietimo, gamtosaugos sampratos sklaidą Utenos rajone bei skatinti <> iniciatyvas rengti ir įgyvendinti gamtosauuginės veiklos Projektus, susijusius su ekologiniu ugdymu, gamtotyra, gamtosauga“ [BSA1]. Ekonominiai katalizatoriai turi skatinamąjį poveikį, nes suteikia finansines ir institucines paramos galimybes. Tai motyvuoja Savivaldybę imtis tvarumo iniciatyvų net be teisinės prievolės ir turi transformacinį poveikį, padedantį įtvirtinti tvarumą kaip organizacijos vertybę, taip užtikrinant ilgalaikę aplinkos apsaugos orientaciją.

Socialinių katalizatorių kategorija nusakoma visuomenės ekologiniu sąmoningumu (žr. 16 lentelę). Visuomenės ekologinis sąmoningumas veikia kaip socialinis katalizatorius, skatindamas Savivaldybę įtraukti gyventojus į sprendimų priėmimą, formuoti žaliasias vertybes ir įtvirtinti struktūras bei simbolinę žaliosios organizacinės kultūros raišką.

16 lentelė. Kategorija: socialiniai katalizatoriai

Subkategorija / Indikatoriaus	Ilustruojantis teiginys	V*	Savivaldybės atsakas	ŽOK
Visuomenės ekologinis sąmoningumas				
Suinteresuotųjų šalių aktyvumas				
	“...nustatyta tvarka dalyvauti planuojamos ūkinės veiklos atrankos dėl poveikio aplinkai vertinimo ir poveikio aplinkai vertinimo procesuose ir teikti pasiūlymus;” „...reikalauti, kad valstybės valdžios ir valdymo institucijos organizuotų aplinkosauginį švietimą ir mokymą, taip pat nevaržomai skleisti aplinkos apsaugos idėjas.” [KNS4]; „...išaugęs žaliųjų iniciatyvų, alternatyvių ir atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimo populiarumas visuomenėje; augantis visuomenės susidomėjimas aplinkosaugos, ekologijos klausimais“ [KRR1].	Skatinimasis	„...skatinti bendradarbiavimą su visuomene, skleisti informaciją apie aplinkos apsaugą ir darnųjį vystymąsi.“ [BSA1]; „...siekiant sekti judumo pokyčius, siūloma bent kartą per 5 metus rengti miesto gyventojų apklausą, kad būtų galima nustatyti miesto gyventojų modalinį kelionių pasiskirstymą.“ [BST5]; „atsižvelgiant į respondentų nuomonę, gyvenamųjų rajonų aplinka ir su tuo susijusios problemos turėtų būti pirmiausia sprendžiamos tose Utenos miesto dalyse, kurios yra tankiausiai apgyvendintos“ [BST4].	Simboliniai

*V – vaidmuo

Visuomenės ekologinis sąmoningumas ir dokumentuose įtvirtintos nuostatos, šviesti ir ugdyti visuomenę, daro spaudimą Savivaldybei institucionalizuoti žaliasias vertybes ir kurti įtraukimo mechanizmus [BSA1; BST4]. Savivaldybė, reaguodama į visuomenės lūkesčius, tampa tarpininke tarp gyventojų ir sprendimų priėmimo procesų, užtikrindama jų teisę dalyvauti poveikio aplinkai vertinimo procedūrose, skatindama bendradarbiavimą, vykdydama apklausas bei organizuodama aplinkosauginį švietimą [BSA1; BST5]. Savivaldybė pasižymi atvirumu ir suinteresuotųjų šalių įgalinimu. Įtvirtinama simbolinė dimensija – institucionalizuojamos žaliosios vertybės ir remiamos aplinkosauginės iniciatyvos, kurios ne tik prisideda prie aplinkos apsaugos tikslų, bet ir formuoja savivaldybės įvaizdį kaip modernios, tvarios ir į visuomenės poreikius orientuotos institucijos. Socialiniai katalizatoriai ne tik inicijuoja savivaldybės veiksmus, bet ir padeda formuoti ŽOK ir sudaro sąlygas ŽOK bruožų raiškai.

Technologinių katalizatorių kategorija – *žaliosios technologijos*, kuri detalizuojama į *žaliųjų technologijų integraciją* ir *žaliosios infrastruktūros galimybes* (žr. 17 lentelę). Žaliųjų technologijų atveju akcentuojamas naujovių diegimas ir atvirumas permainingoms [KNS6], orientacija į pažangiausių metodų bei sprendimų taikymą. Savivaldybės atsakas čia pasireiškia konkrečiais veiksmais – atsinaujinančių išteklių energijos plėtros planavimu [BST5], transporto priemonių parko modernizavimu teikiant pirmenybę tvarioms technologijoms [BST5]. Savivaldybės atsakas [BST5; BST7] atskleidžia transformacinį ir skatinamąjį technologinių katalizatorių vaidmenį [KNS6; KNS8; KNS9] struktūriniams ŽOK bruožams. Skatinama žaliosios organizacinės kultūros sklaida [KNV1; KNS4; KNS8] integruojant pažangias technologijas ir žaliosios infrastruktūros sprendimus [BST5; BST7], kurie vienu metu stiprina struktūrinius pokyčius ir įtvirtina tvarumo vertybes organizacijos veikloje.

17 lentelė. Kategorija: technologiniai katalizatoriai

Subkategorija / Indikatoriaus	Ilustruojantis teiginys	V*	Savivaldybės atsakas	ŽOK
Žaliosios technologijos				
Žaliųjų technologijų integracija				
	„...naujovių ir atvirumo permainoms. Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, išylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamos pažangiausias metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius.“ [KNS6]; „savivaldybės teritorijoje, siekia, kad šilumos energijos gamybai būtų naudojami atsinaujinantys energijos ištekliai“; „...valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir įmonių nauji pastatai ir esami pastatai, kuriuos reikia kapitališkai atnaujinti, turi atitikti atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo reikalavimus.“ [KNS8].	Skatinimas	„Dėl Utenos rajono savivaldybės atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų plano iki 2030 m. patvirtinimo...“; „...atnaujinant Utenos rajono savivaldybės administracijos ir pavaldžių įstaigų bei įmonių automobilių parką pirmenybė ateinančiame dešimtmetyje turėtų būti teikiama transporto priemonėms naudojančioms atsinaujinančius išteklius..“ [BST5].	Struktūriniai
Žaliosios infrastruktūros galimybės				
	„želdynų ir želdinių būklės stebėsenos programos įgyvendinimo priemonės, jų vykdymui reikalingų medžiagų ir įrangos pirkimas“ [KNS9]; „...daugiabučių renovacijos apimtys pasiskirsto labai netolygiai <> Utenos – 10,2 proc.“ [KRR1]; „...subalansuoto ir darnaus teritorijų vystymo, <...> pirmenybę teikiant žaliajai infrastruktūrai“ [KNV1]; „planuojant ir diegiant žaliąją infrastruktūrą siekiama <...> palaikyti ir stiprinti ekosistemines reguliavimo, palaikymo funkcijas abiejose šiose struktūrose“ [KNS4]; „Savivaldybės įvertina ir viešai savo interneto svetainėje skelbia informaciją apie joms nuosavybės teise priklausančius žemės sklypus ir kitas vietas, kuriuose gali būti statomi ar įrengiami atsinaujinančių išteklių energijos bendrijos energijos gamybos įrenginiai.“ [KNS8].	Skatinamasis	„Kurti elektromobilių įkrovimo prieigų infrastruktūrą paskatino tiek šalyje, tiek rajone kasmet didėjantis elektrinių automobilių skaičius.“ [BST5]; „...plėtoti teikiamas transporto paslaugas, didinti jų veiksmingumą, siekti, kad sprendiniai atitiktų darnaus vystymosi, universalios dizaino, ekonominio gyvybingumo, socialinės lygybės, sveikatos ir aplinkos kokybės gerinimo poreikių principus ir skatintų pereiti prie saugaus, pažangaus, universalios, visiems prieinamo bei nulinės taršos judumo“ [BST7].	Struktūrinis / vertybiniai

*V – vaidmuo

Atliktos kiekybinės dokumentų turinio analizės rezultatai pateikti *Tree Map* diagrama (žr. 7 pav.). Analizuoti išoriniai katalizatoriai prisideda prie ŽOK bruožų formavimosi, tačiau skirtingu mastu. Didžiausias plotas politiniai-teisiniai katalizatoriai (49): „Aplinkos apsaugos politika“ (25) ir „Aplinkos apsaugos norminiai aktai“ (24) rodo, kad šie katalizatoriai yra dažniausiai minimi ir reikšmingiausi. Jie labiausiai lemia ŽOK vystymosi kryptį ir jos integraciją į Savivaldybės strategiją bei sprendimų priėmimo praktiką. Ekonominiai katalizatoriai (30) taip pat svarbūs, nes jie apibrėžia finansines galimybes įgyvendinti tvarumo iniciatyvas: „Ekonominis tvarumo spaudimas“ (18) ir „Žiedinės ekonomikos aspektai“ (12). „Žaliosios technologijos“ (16) ir „Visuomenės ekologinis sąmoningumas“ (11) nustatyti rečiau, tačiau taip pat prisideda prie žaliosios organizacinės kultūros formavimosi. Socialiniai (11) ir technologiniai katalizatoriai (16) veikia kaip papildomi veiksniai, stiprinantys organizacijos gebėjimą reaguoti į visuomenės poreikius ir pasinaudoti inovacijomis siekiant ekologiškų tikslų.

Politiniai – teisiniai katalizatoriai		Ekonominiai katalizatoriai	Technologiniai katalizatoriai
Aplinkos apsaugos politika 25	Aplinkos apsaugos norminiai aktai 24	Ekonominis tvarumo spaudimas 18	Žaliosios technologijos 16
		Žiedinės ekonomikos aspektai 12	Socialiniai katalizatoriai Visuomenės ekologinis sąmoningumas 11

7 pav. Kiekybinė katalizatorių vaidmenų išraiška ŽOK bruožams

Kiekybinė dokumentų turinio analizė patvirtina gautus kokybinės dokumentų turinio analizės rezultatus. Diagramoje pateikiami dokumentų turinio analizės rezultatus, išryškinama, kurie išorinės aplinkos veiksniai dažniausiai pasitaiko Utenos rajono savivaldybės kontekste.

Apibendrinant, galima teigti išorinės aplinkos katalizatoriai padeda suprasti ŽOK ir jos bruožų raišką. ŽOK formavimasis savivaldybėje yra kompleksinis procesas, kuriame išoriniai veiksniai ne tik veikia atskirai, bet ir sąveikauja tarpusavyje, o jų sinergija sukuria palankią aplinką tvarios organizacinės kultūros vystymuisi. Išoriniai katalizatoriai veikia dvejopai: įpareigoja ir skatina.. Savivaldybės dokumentuose matyti, kurie veiksmai tēra įstatymų vykdymas, o kurie reiškia žaliosios kultūros plėtrą (tvarumo vizija, atsakingo vartojimo ugdymas). Politiniai-teisiniai: įstatymai įpareigoja vykdyti normas, o politika nustato kryptį ir įtvirtina žaliąsias vertybes. Ekonominiai: transformuoja praktiką (žalieji pirkimai), o finansiniai mechanizmai (ES fondai) motyvuoja imtis iniciatyvų. Socialiniai: visuomenės spaudimas ir lūkesčiai skatina žaliųjų vertybių diegimą bei suinteresuotųjų šalių įgalinimą. Technologiniai: pažangios technologijos ir žaliosios infrastruktūros galimybės stiprina struktūrinius pokyčius bei tvarumo vertybių įtvirtinimą. Savivaldybė reaguoja priimdama atitinkamus sprendimus politiniame lygmenyje (taryboje), kurie detalizuojami vykdomajame lygmenyje (administracijos direktoriaus įsakymais). Išorinė aplinka ne tik inicijuoja pokyčius, lemia ŽOK formavimą, bet ir daro įtaką tam, kurie kultūros bruožai įgauna didžiausią svarbą ir kaip jie įsitvirtina organizacijoje.

3.2. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška: dokumentų turinio analizės rezultatai

Analizuojant Utenos rajono savivaldybės viešuosius išorinius ir vidinius dokumentus atkleisti ŽOK bruožai ir jų raiška. Pasitelkiant dedukcinę kokybinės turinio analizės metodo versiją, žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškai nustatyti, išskirtos 4 kodų kategorijos: simboliniai, elgsenos, struktūriniai ir vertybiniai bruožai. Detalios kokybinės turinio analizės rezultatų ataskaitos, kuriose nurodoma kategorija, subkategorija ir iliustruojantis teiginys, pateikiamos 7 priede.

Simbolinių bruožų kategorija detalizuojama 3 subkategorijomis: *žalioji komunikacija, žaliųjų vertybių reprezentacija bei suinteresuotųjų šalių įgalinimas* (žr. 18 lentelę.). Žalioji komunikacija atpažįstama per žaliąjį naratyvą bei skaidrumą ir atskaitomybę. Žalioji vertybių reprezentacija apima žaliuosius renginius / kampanijas ir simbolius. Suinteresuotųjų šalių įgalinimas identifikuojamas per įtraukimo mechanizmų egzistavimą ir bendradarbiavimą su kitais sektoriais.

18 lentelė. Simbolinių bruožų raiška politiniame lygmenyje

SIMBOLINIAI BRUOŽAI	Subkategorija / indikatorius	Apibendrintas iliustruojantis teiginys	Nustatyta bruožo išraiška
	Žalioji komunikacija		
	Žaliasis naratyvas	Viešinami ir interaktyviai pateikiami monitoringo duomenys [BST9]; Informacija apie aplinkos apsauga pateikiama spaudoje, svetainėje, „Facebook“ [BSA2 – BSA6]; Atsakingą vartojimą skatinančios žinutės [BSA20]; Savivaldybės įvaizdžio formavimas per gamtą [BSA1]; 40 straipsnių internete, 49 spaudoje [BSA7].	Įvairialypis ir sistemingas aplinkosauginės informacijos komunikavimas visuomenei.
	Skaidrumas ir atskaitomybė	Viešai prieinami duomenys www.utenosmonitoringas.lt [BSA11; BST8]; Stebėsenos duomenų naudojimas planavimui [BST2]; Aplinkos apsaugos specialiosios programos priemonių gyvendinimo rodiklis – 94 % [BSA10].	Pateikiama objektyvi informacija, remianti aplinkos apsaugos veiklų rezultatais.
	Žaliųjų vertybių reprezentacija		
	Žalieji renginiai / kampanijos	Ekologinio švietimo veiklos ir „Atliekų kultūra“ iniciatyvos [BST3; BSA19]; Žaliųjų edukacinių erdvių kūrimas [BSA1]; Europos judumo savaitės renginiai [BST7].	Skatinamas aplinkosauginis sąmoningumas per vertybes.
	Žalieji simboliai / logotipai	Žaliųjų simbolių naudojimas atsinaujinančių išteklių veiksmų plane [BST5]; Nuorodos į Savivaldybės partnerių aplinkos apsaugoje internetinius tinklapius [BSA19-BSA20].	Neakcentuojamas žaliųjų simbolių naudojimas.
	Suinteresuotųjų šalių įgalinimas		
	Įtraukimo mechanizmų egzistavimas	Strateginių planų rengimas su bendruomenėmis ir įstaigomis [BST3]; Dalyvavimas dirbtuvėse [BST4]; Visuomenės apklausos [BST4; BST5].	Suinteresuotųjų šalių įgalinimas per sprendimų priėmimą.
	Bendradarbiavimas su kitais sektoriais	Projektai su Inovacijų agentūra (skaitmeninis viešųjų erdvių modelis) [BST3]; Bendradarbiavimas su užsienio partneriais, susigiminiavusiais miestais, visuomeninėmis organizacijomis [BSA1].	Vyksta per žaliuosius projektus ir iniciatyvas. Fragmentiškumas.

Žalioji komunikacija. Žaliasis naratyvas formuojamas Utenos rajono savivaldybėje internetinio tinklapio „www.utenal.lt“ atskirote skiltyje „*Veiklos sritys / Aplinkos apsauga / Aktualios naujienos*“ [BSA20]. Skiltyje pateikiama informacija apima įvairias žaliasias temas: atliekų rūšiavimas, energija, biologinė įvairovė, klimato kaitos iššūkiai, žiedinė ekonomika ir t. t. [BSA20]. Remiantis atlikta skilties „*Aktualios naujienos*“ analize nustatytas, kad žalioji komunikacija pasižymi reguliarumu. Įrašai, aplinkos apsaugos temomis, sudaro 63 lapus [BSA20; BSA7], informacija yra prieinama nuo 2020 m. vasario 3 d. Komunikacijos kanalų pasirinkimui skiriamas ypatingas dėmesys. Žaliasis naratyvas skleidžiamas ir moderniais komunikacijos kanalais, pasitelkiant socialines medijas ir žiniatinklius [BST8; BST9; BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6], ir tradicinėmis viešinimo priemonėmis – spauda [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6; BST3]. Žaliosios komunikacijos raišką taip pat apibūdina skaidrumas ir atskaitomybė. Bruožo raiška nustatyta, remiantis Savivaldybės teikiamomis veiklos ataskaitomis [BSA7; BS8; BSA9; BSA10], kuriose pateikiama informacija yra

objektyvi ir pagrįsta, remiamasi nustatytais išmatuojamais rodikliais. Teikiamos atskiros aplinkos apsaugos monitoringo ataskaitos: „*Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo ataskaita 2023 m.*“ [BST9]. Pateikta informacija pasižymi tikslumu: „*Programos priemonės skirtos vykdyti aplinkos stebėseną ir gautą informaciją apie aplinkos būklę teikti rajono bendruomenei bei naudoti ją planuojant ir įgyvendinant aplinkosaugos priemones.*“ [BST2]. Dokumentų turinio analizės rezultatai rodo, kad Savivaldybėje žalioji komunikacija yra svarbus ŽOK simbolinis bruožas. Siekiama, kad perteikiama informacija ir žinios būtų objektyvios, pagrįstos ir pasiektų kuo daugiau suinteresuotųjų šalių.

Subkategorija žaliųjų vertybių reprezentacija Savivaldybėje atsiskleidžia žaliaisiais renginiais / kampanijomis bei naudojamais žaliaisiais simboliais (logotipai, ženklai ir pan.). Remiami ir inicijuojami renginiai skirti aplinkos apsaugos sąmoningumo plėtrai: „*Apdovanoti „Atliekų kultūra“ egzamino prizininkai.*“ [BSA19], finansuojami gamtosauginiai projektai [BSA1]. Organizuojamos akcijos ugdančios visuomenės ekologinę savimonę, keičiančios vartojimo įpročius: „*<...> orientuotus į gyventojų įpročių keitimą ir darnių judumo alternatyvų skatinimą.*“ [BSA20; BST3; BST7]. Savivaldybė remia ir inicijuoja projektus įtraukdama suinteresuotąsias šalis – vietos bendruomenę. Pastebimas itin aktyvus Savivaldybės siekis skatinti ekologinį sąmoningumą: „*...ugdyti vaikų, jaunimo ir kitų amžiaus grupių asmenų ekologinę savimonę, kurti bei plėtoti žaliąsias edukacines erdves ir sveiką aplinką Utenos rajone*“ [BSA1]. Savivaldybėje patvirtintas gamtosauginių projektų finansavimo tvarkos aprašas [BSA1] yra esminis žaliųjų vertybių reprezentacijos išraiškos požymis. Gamtosauginių projektų finansavimas yra specialiosios aplinkos apsaugos programos veiklų dalis (privalomojo poveikio), tačiau Savivaldybė renkasi pati, kurioms veikloms bus skiriamas dėmesys ir finansavimas. Galima teigti, kad Savivaldybės kultūroje įsitvirtinusios žaliosios vertybės yra plačiai demonstruojamos, skatinant ir ją supančios aplinkos žaliąjį sąmoningumą.

Pastebėta, kad analizuoti dokumentai bei Savivaldybės internetinis tinklapis neišsiskiria žaliųjų logotipų / simbolių naudojimo dažnumu. Pateikiamos nuorodos į Savivaldybės partnerių aplinkos apsaugoje internetinius tinklapius (žr. 8 pav.).



8 pav. Simboliniai bruožai: žaliųjų vertybių reprezentacija

Šaltinis: www.utena.lt

Žaliųjų logotipų ir simbolių naudojimo stoka, reprezentuojant Savivaldybės žaliąsias vertybes, gali reikšti, jog žalioji organizacinė kultūra dar nėra įtvirtinta simboliniame lygmenyje. Nors formalūs dokumentai atspindi aplinkos apsaugos vertybes, jų vizualinė raiška neakcentuojama. Remiantis veiklos dokumentų turinio analizės rezultatais, galima teigti, kad sąmoningai vengiama paviršutiniškos, perteklinės žalumo reprezentacijos. Savivaldybė akcentuoja pagrįstą ir objektyvią žaliąją komunikaciją ir žaliųjų vertybių reprezentaciją veiksmais.

Suinteresuotųjų šalių įgalinimo subkategorija Savivaldybėje atpažįstama per įtraukimo mechanizmų egzistavimą bei bendradarbiavimą su kitais sektoriais. Įtraukimo mechanizmai ne tik egzistuoja, bet jie yra pasitelkiami priimant sprendimus Savivaldybėje: „*Siekiant įvertinti*

savivaldybės gyventojų informuotumą AIE naudojimo ir efektyvaus energijos vartojimo klausimais, buvo vykdoma gyventojų apklausa...“ [BST5]. Suinteresuotosios šalys įgalinamos dalyvauti sprendimuose, išreiškiant savo nuomonę ir nuostatas aplinkos apsaugos klausimais apklausose [BST3; BST4; BST5]. Bendradarbiavimas su kitais sektoriais įgyvendinimas per žaliuosius projektus ir iniciatyvas: „Dirbtuvėse dalyvavo Utenos rajono savivaldybės ir administracijos vadovai, skirtingų skyrių atstovai kartu su savivaldybės įmonių, biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų deleguotais atstovais, įvairias sritis atstovaujančių bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų atstovais.“ [BST4]; „Projekto vykdytojas – VšĮ Inovacijų agentūra, projekto partneris – Utenos rajono savivaldybės administracija...<> Viešųjų erdvių priežiūros darbų valdymo skaitmeninis modelis.“ [BST3]. Savivaldybėje suinteresuotųjų šalių įgalinimas turi praktinę raišką – jis atsiskleidžia per įtraukimo mechanizmus (apklausas, nuomonių rinkimą) ir bendradarbiavimą su kitais sektoriais, taip užtikrinant dalyvavimo ir bendradarbiavimo skatinimą. Vis dėlto ši veikla dažniausiai vykdoma projektais ar pavienėmis iniciatyvomis, todėl svarbu, kad įgalinimo mechanizmai būtų nuosekliai integruojami į Savivaldybės ŽOK praktikas.

Elgsenos bruožų kategorija detalizuojama 2 subkategorijomis: *žaliosios lyderystės raiška* ir *žaliosios darbotvarkės tęstinumu* (žr. 19 lentelę). Žaliosios lyderystės raiška atpažįstama per politinį palaikymą bei žaliųjų praktikų skatinimą. Žaliosios darbotvarkės tęstinumas apibūdinamas sprendimų tęstinumu skirtingose kadencijose bei veiklų perimamumu ir tęstinumu.

19 lentelė. Elgsenos bruožų raiška politiniame lygmenyje

ELGSENOS BRUOŽAI	Subkategorija / indikatorius	Apibendrintas iliustruojantis teiginys	Nustatyta bruožo raiška
	Žaliosios lyderystės raiška		
	Politinis palaikymas	Aplinkos kokybės valdymas savivaldybės teritorijoje siekiant gauti detalesnę informaciją nei valstybinis monitoringas [BST8]; Ekologinio švietimo ir gamtos saugos sampratos sklaidos didinimas Utenos rajone; juridinių asmenų iniciatyvų rėmimas rengiant ir įgyvendinant gamtos auginius projektus [BSA1]; Utenos rajono savivaldybės įvertinimas – pirma vieta aplinkosaugos reitinge (pakilimas iš 10 vietos) [KNM3].	Išreiškiama politinė valia, palaikymas, lyderystė žaliųjų pokyčių srityje. Pripažinimas žaliųjų iniciatyvų srityje.
	Žaliųjų praktikų skatinimas	Aplinkosauginiai mokymai savivaldybės ir seniūnijų specialistams [BSA12]; Pasaulinės aplinkos apsaugos dienos renginiai („Laimės šaltiniai Utenos rajone“) [BSA13]; Skatinamos ekologiškos elgsenos žinutės: „Saugokime gamtą ir išsaugosime sveikatą“ [BSA14]; Ekologinės dirbtuvės „Pažinkime, tirkime, perdirbkime ir saugokime aplinką“ [BSA16]. Skatinamas atsinaujinančių energijos šaltinių diegimas [BST2]; Aplinkos apsaugos programa – siekiama diegti aplinkos kokybę gerinančias sistemas ir priemones [BSA5; BSA6].	Patvirtinti sprendimai dėl žaliųjų iniciatyvų įgyvendinimo (projektai, programos).
	Žaliosios darbotvarkės tęstinumas		
	Sprendimų tęstinumas skirtingose kadencijose	Energijos vartojimo efektyvumo didinimo, pastatų modernizavimo ir infrastruktūros plėtros projektų tęsa [BST2]; Kompensacijų už prisijungimą prie magistralinių vandentvarkos tinklų skyrimas [BSA2–BSA6].	Žalieji tikslai yra įtraukiami į kelias iš eilės einančias strategijas ir veiklos planus
	Veiklų tęstinumas ir perimamumas	Dauguma aplinkosaugos programų priemonių yra tęstinės; klausimai integruoti į įvairias savivaldybės programas [BST2]; Atliekų tvarkymo sistemų diegimas,	Nuoseklus finansavimas tam tikrai sričiai,

	surinkimas, perdirbimas, utilizavimas, sandėliavimas, sąvartynų įrengimas ir beatliekių technologijų diegimas [BSA2–BSA6].	vykdomi testiniai projektai. Naujų planų dermė su ankstesniais.
--	--	--

Žaliosios lyderystės raiškos subkategorija Savivaldybėje atpažįstama per politinį palaikymą gamtosauginiams projektams bei lyderystės žaliųjų pokyčių srityje siekimu. Skatinamos žaliosios iniciatyvos bendradarbiaujant su visuomene ir kitais sektoriais. Finansuojami gamtosauginės veiklos projektai: 2020 m. 17 projektų, 2021 m. – 18, 2022 m. – 18, 2024 m. – 23 [BSA11; BSA12; BSA13; BSA14]. Galima identifikuoti žaliosios lyderystės raišką, pasireiškiančią politiniu palaikymu bei žaliųjų praktikų skatinimu vykdomuoju ir politiniu lygmeniu: „*didinti ekologinio švietimo, gamtosaugos sampratos sklaidą Utenos rajone bei skatinti juridinių asmenų (biudžetinių įstaigų, asociacijų, viešųjų įstaigų, Utenos rajono savivaldybės administracijos seniūnijų, nevyriausybinių organizacijų) iniciatyvas rengti ir įgyvendinti gamtosauginės veiklos Projektus, susijusius su ekologiniu ugdymu, gamtotyra, gamtosauga.*“ [BSA1]. Patvirtina aplinkos monitoringo programa [BST8] atskleidžia, Savivaldybės siekį būti žaliuoju lyderiu. Suvokiama, kad rengiant aplinkos apsaugos iššūkius atliepiančias programas ar projektus, reikia pokyčių aplinkos kokybės valdyme, kurie bus įgyvendinti, stebint aplinkos kokybę savivaldybės lygmeniu. Būtina paminėti, kad Utenos rajono savivaldybė, vertinat žaliausias Lietuvos savivaldybes nuo 2022 m. yra dešimtuoke, o 2023 m. iš 10-osios vietos pakilo 1-ąją [KNM3]. Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginio veiksmingumo pripažinimas yra svarbus nepriklausomas išorinis įvertinimas.

Analizuojant dokumentus, pastebėtas ryškus **žaliosios darbotvarkės testinumas**. Savivaldybės 2020 – 2024 m. veiklos planuose ir jų ataskaitose [BSA2 – BSA7, BSA3 – BSA8, BSA4 – BSA9, BSA5 – BSA10, BSA6] identifikuojamas aplinkos apsaugos veiklų testinumas ir perimamumas. Nuoseklumą iliustruojantys teiginiai: „*Atliekų tvarkymo sistemų diegimas, atliekų surinkimas, perdirbimas, utilizavimas, sandėliavimas, sąvartynų įrengimas ir eksploatavimas, beatliekių technologijų įdiegimas.*“ [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6]. Priimti sprendimai skirtingose kadencijose yra tęsiami: „*Kompensacijų už prisijungimą prie magistralinių vandentvarkos tinklų skyrimas*“ [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6], tai rodo, kad žalieji tikslai yra įtraukiami į kelias iš eilės einančias strategijas ir veiklos planus. 2023 – 2024 metų veiklos planuose pastebėtas struktūrinis pokytis: „*Aplinkos apsaugos programa, programos tikslas – diegti aplinkos kokybę gerinančias sistemas, programos uždavinys įgyvendinti aplinkos kokybės gerinimo ir apsaugos priemones*“ [BSA5; BSA6]. Šiuose veiklos planuose yra atskiriami tikslai: „*vykdyti savivaldybei priskirtas funkcijas*“ [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6] ir „*diegti aplinkos kokybę gerinančias sistemas*“ [BSA5; BSA6]. Diferenciacija signalizuoja apie aplinkosaugos institucionalizavimą, aiškesnės atsakomybės mechanizmų sukūrimą, sisteminį požiūrį ir šios srities prioretizavimą Savivaldybės veikloje. Aplinkosaugos tikslo atskyrimas nuo bendrųjų funkcijų veiklos planuose rodo žaliosios organizacinės kultūros elgsenos bruožų stiprėjimą.

Struktūrinių bruožų kategorija detalizuojama 2 subkategorijomis: *žaliąja institucine struktūra* bei *atvirumu žaliosioms technologijoms ir inovacijoms* (žr. 20 lentelę). Žalioji institucinė struktūra identifikuojama formaliosios struktūros pokyčiais. Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms, atpažįstamas per įdiegtas technologijas ir inovacijas bei inovacijų finansavimo priemonių pasinaudojimu ir kūrimu.

20 lentelė. Struktūrinių bruožų raiška politiniame lygmenyje

STRUKTŪRINIAI BRUOŽAI	Subkategorija / indikatorius	Apibendrintas iliustruojantis teiginys	Nustatyta bruožo išraiška
	Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms		
	Technologijų ir inovacijų diegimas	Įgyvendinamos atsinaujinančių energijos išteklių programos priemonės [BST2]; Plėtojamas elektromobilių įkrovimo prieigų tinklas Utenos mieste [BST2]; Savivaldybės infrastruktūroje diegiamos energiją taupančios ir atsinaujinančių išteklių priemonės [BST3; BSA10]; Investuojama į modernias technologijas, atnaujinant energijos gamybos šaltinius ir plečiant šilumos gamybą iš atsinaujinančių išteklių [BST5]; Įgyvendinamas beatliekių technologijų diegimas [BSA9].	Atvirumas pokyčiams, praoktyvumas, gerųjų praktikų įgyvendinimas, inovatyvumas.
	Inovacijų finansavimo priemonės	Aplinkos apsaugos programos finansavimas grindžiamas keliomis kryptimis [BST1]; Numatyta daugiau lėšų inovatyvioms technologijoms, efektyvinančioms viešojo sektoriaus veiklą [BST2]; Utenos rajono savivaldybės gamtosauuginės veiklos projektų finansavimo tvarka skatina kūrybiškumą ir naujovių diegimą aplinkosaugos srityje [BSA1].	Gebama pasinaudoti finansavimo galimybėmis. Pastebima modelio „iš apačios į viršų“ raiška.
	Žalioji institucinė struktūra		
	Formalios struktūros pokyčiai	Įsteigtas Aplinkos apsaugos, socialinių, sveikatos ir kaimo reikalų komitetas [BST11]; Patvirtinti Aplinkos apsaugos skyriaus nuostatai [BSA11]; Skyrius įsteigtas Savivaldybės tarybos sprendimu, taip įtvirtinant jo teisinį pagrindą [BSA11].	Sisteminis valdymas, palaikomas struktūros, skirtos žaliesiems tikslams planuoti, koordinuoti ir įgyvendinti.

Subkategorija žalioji institucinė struktūra identifikuojama per Savivaldybėje esančio: „Aplinkos apsaugos, socialinių, sveikatos ir kaimo reikalų komitetas.“ [BST11] veiklą. Komiteto pagrindinis uždavinys yra savivaldybės tarybai teikiamų klausimų preliminarus nagrinėjimas, išvadų ir pasiūlymų rengimas, bei teisės aktų ir priimtų sprendimų įgyvendinimo kontrolė. Utenos rajono savivaldybės įgyvendinti struktūriniai pokyčiai – įsteigtas aplinkos apsaugos skyrius [BSA11] rodo, kad aplinkos apsaugos tikslai yra ypatingai svarbūs institucijai: „*Skyriaus tikslas – siekti išsaugoti ir gerinti aplinkos kokybę savivaldybės teritorijoje*“ [BSA11]. Tikslams pasiekti būtinas koordinavimas ir aiškus atsakomybių pasidalijimas. Ši bruožo išraiška parodo, kad žalieji klausimai nėra tik projektinės veiklos ar epizodinės iniciatyvos, bet yra Savivaldybės strategijos dalis. Aplinkosaugą oficialiai įtvirtinus organizacijos struktūroje, identifikuojamas Savivaldybės prioritetų pasikeitimas, nes išreiškiamas išipareigojimas žaliųjų tikslų įgyvendinimui. Galima teigti, kad tai ŽOK brandos ženklas – organizacija pereina nuo pavienių priemonių prie visapusiško aplinkos apsaugos valdymo. Gebėjimas reaguoti į aplinkos apsaugos iššūkius, keičiant savo struktūrą, išreiškia žaliųjų vertybių įsitvirtinimą ir sisteminių požiūrį į aplinkos apsaugą.

Žaliesiems tikslas įgyvendinti pasitelkiamos žaliosios technologijos ir inovacijos. Dokumentų turinio analizės rezultatai rodo Savivaldybės **atvirumą technologiniams pokyčiams ir žaliosioms inovacijoms** [BST2; BST3; BST5; BSA9; BSA10]. Savivaldybė geba pasinaudoti išorinėje aplinkoje esančiomis galimybėmis ir geba jas integruoti į savo veiklą. Technologijų diegimas ir inovacijų skatinimas tiesiogiai susijęs su jų finansavimu. Numatyti finansavimo mechanizmai žaliųjų inovacijų

skatinimui ir diegimui [BST1] rodo, kad naudojamosi ne tik Aplinkos apsaugos rėmimo specialiaja programa, bet ieškoma ir kitų finansavimo šaltinių. Kaip minėta anksčiau ES programos lėšos nėra privalomosios (žr. 3.1. poskyrį), o yra viena iš galimybių žaliųjų technologijų realizavimui. Atvirumas technologiniams pokyčiams ir inovacijoms išreiškiamas ir per gamtosauginių projektų finansavimą [BSA1]. Pastebima modelio „iš apačios į viršų“ raida, kai suinteresuotosios šalys teikia savo idėjas aplinkos apsaugos klausimais ir juos Savivaldybė palaiko – finansuoja. Tai rodo, kad nors savivaldybė *per se* yra biurokratinė institucija, Utenos rajono savivaldybė pasižymi atvira struktūra – veikia kaip atvira sistema. Šio bruožo raida sukuria tokius pranašumus kaip didesnis skaidrumas, inovatyvumas, socialinis legitimumas. Savivaldybėje struktūriniai ŽOK bruožai atsiskleidžia investicijomis į inovatyvias ir energiją taupančias technologijas, atsinaujinančių energijos išteklių diegimo plėtra bei infrastruktūros modernizavimu ir kūrybiškumo skatinimu.

Vertybinių bruožų kategoriją detalizuoja 3 subkategorijos *vertybinis ir ideologinis pagrindas, aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai* bei *žalieji strateginiai orientyrai* (žr. 21 lentelę.).

21 lentelė. Vertybinių bruožų raida politiniame lygmenyje

VERTYBINIAI BRUOŽAI	Subkategorija / indikatorius	Apibendrintas iliustruojantis teiginys	Nustatyta bruožo išraiška
	Vertybinis ir ideologinis pagrindas		
	Aplinkos apsaugos vertybių ir principų integracija	Savivaldybės strateginiuose dokumentuose įtvirtinti darnios plėtros principai [BST1]; Pabrėžiamas ekologiško mąstymo ugdymas, derinant kūrybiškumą su tvarumu [BST2]; Akcentuojamas tvarumo siekis, laikantis „žaliojo kurso“ principų ir užtikrinant, kad plėtra nedarytų žalos gamtinei bei gyvenamajai aplinkai [BST3]; Dėmesys skiriamas tvarumo ir sumanumo principams strategijos įgyvendinime [BST4]; Tvarumo idėjos įtrauktos ir į modernios infrastruktūros plėtros kryptį [BST6].	Branda, veikla siejama su platesne darnaus vystymosi ideologija. Aplinkos apsaugos principų refleksija vietos teisėkūroje.
	Aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai		
	Tikslams pasiekti numatytos priemonės	Viešųjų erdvių atgaivinimas ir gyvenamosios aplinkos humanizavimas [BST4]; Aplinkos kokybės gerinimo priemonių įgyvendinimas, už kurias atsakingas Aplinkos apsaugos skyrius [BST6]; Atliekų prevencijos ir rūšiavimo skatinimas bei gyventojų sąmoningumo stiprinimas [BST3]; Saulės elektrinių ir kolektorių įrengimas siekiant 63,95 % atsinaujinančių energijos išteklių dalies iki 2030 m. [BST5].	Įvardyti konkretūs aplinkosauginiai tikslai. Nustatyti reikalingi veiksmai ir priemonės tikslų įgyvendinimui.
	Tikslams pasiekti įvardintas laikotarpis	AIE dalies padidėjimas iki 2030 m. – aiškus kiekybinis tvarumo tikslas [BST5]; Įgyvendinamas aplinkos monitoringo programos grafikas, užtikrinantis planingą veiksmų tęstinumą [BST8].	Viena iš ryškiausių vertybinių bruožų raiškos formų.
	Žalieji strateginiai orientyrai		
	Poveikio aplinkai įvertinimas	Viešųjų paslaugų tinklo subalansavimas mažinant taršą ir poveikį aplinkai [BST4]; Centralizuotos šilumos tiekimo sistemos modernizavimas siekiant nulinių arba beveik nulinių emisijų [BST5]; Atliekami aplinkos būklės stebėjimai, antropogeninio poveikio vertinimai ir prognozės [BST8]; Teritorijų vystymas grindžiamas informacija apie antropogeninės taršos komponentus [BST9].	Sprendimai grindžiami aplinkos apsaugos įvertinimu.

Misija	Sėkmingai plėtoti ir skatinti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, vadovaujantis vietos savivaldos principais, vykdant viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas, tenkinti rajono bendruomenės viešuosius poreikius“ [BST1; BST2].	Pasigendama aplinkos apsaugos aspekto įvedimo
Vizija	„Utenos rajono savivaldybės vizija 2040 – konkurencingas regiono centras, tvarus ir klestintis kraštas, svetingas keliautojams, jaukus gyvenimui, palankus kūrėjams“ [BST3].	Įtvirtintas įsipareigojimas aplinkai ir tvarumui.

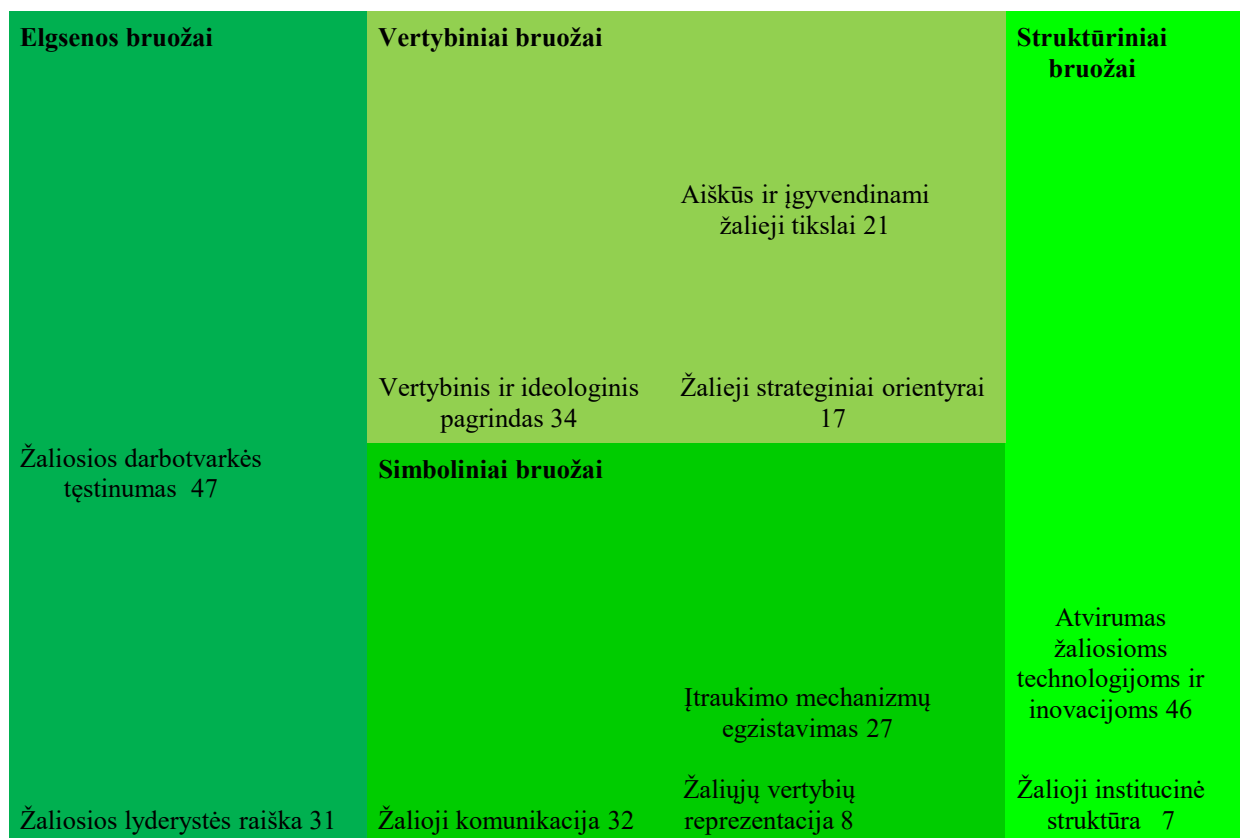
Dokumentų turinio analizės rezultatai atskleidė, kad Savivaldybė integruoja **aplinkos apsaugos vertybes ir principus** [BST1; BT2; BST3; BST4] į strateginį planavimą ir politikos kūrimą. Savivaldybės aplinkosaugos vertybių ir principų integracija sudaro ŽOK vertybinį pagrindą, t. y. ideologinę bazę, nuo kurios prasideda žaliosios kultūros formavimasis. Minimos tokios vertybės kaip tvarumas, sumanumas, tvari plėtra, išsaugojimas, nedarant žalos, darni plėtra, ekologija. Žaliosios vertybės institucionalizuojamos Savivaldybės strateginiuose planuose [BST4]. Svarbus ideologinis pagrindas yra: „*ekologiškai mąstančios visuomenės ugdymas*“ [BST2] tai rodo, kad aplinkos apsauga nėra suvokiama vien kaip administracinė veikla. Pabrėžiamas kultūrinis virsmas, kuriame gyventojai skatinami keisti savo įpročius, akivaizdu, kad Savivaldybė pozicionuoja save ir kaip švietėją bei vertybių formuotoją. Pastebima ŽOK branda – minimi žaliojo kurso principai [BST3; BST4], Savivaldybė sieja savo veiklą su platesne darnaus vystymosi ideologija, turi viziją.

Savivaldybėje išsikeliama **aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai** yra viena iš ryškiausių vertybinių bruožų raiškos formų [BST3; BST4; BST5; BST6]. Žaliųjų tikslų aiškumas ir įgyvendinamumas išmatuojamas per jiems numatytas priemones ir laikotarpį. Pavyzdžiui, aplinkos monitoringo programoje nustatyti tikslai ir pagrindiniai uždaviniai, taip pat pateiktas grafikas [BST8] bei įgyvendinimui reikalingos lėšos. Tikslai skaidomi į uždavinius, jiems priskiriant atsakingus asmenis (skyrius): „*siekiant įgyvendinti programos tikslą, numatytas vienas uždavinys: 05.1.1. Įgyvendinti aplinkos kokybės gerinimo ir apsaugos priemones (atsakingas - Aplinkos apsaugos skyrius).*“ [BST6]. Pažymėtina, kad strateginiuose dokumentuose [BST1, BST2, BST3] numatyti konkretūs aplinkosauginiai uždaviniai, kurie skirti strateginiam Savivaldybės tikslui pasiekti „<> užtikrinti patogią ir sveiką rajono gyvenamąją aplinką.“ [BST6].

Žalieji strateginiai orientyrai atskleidžiami per Savivaldybės poveikio aplinkai įvertinimą, misiją bei viziją. Poveikio aplinkai įvertinimas rodo, kad, siekiant tvaraus regiono vystymosi, sprendimai grindžiami duomenimis, renkama informacija [BST5; BST8; BST9], taip mažinant poveikį aplinkai [BST4; BST5]. Žaliųjų strateginių orientyrų raiška apima ir teritorijų planavimą, infrastruktūros plėtrą bei sisteminius stebėjimus ir prognozes. Savivaldybės misija išreiškia vietos savivaldos ir viešųjų paslaugų teikimo prioritetus, orientuotus į bendruomenės poreikių tenkinimą, demokratijos principų laikymąsi ir administracinės veiklos efektyvumą [BST1; BST2]. Misijos formuluotėje pasigendama aplinkos apsaugos aspekto įvedimo. Ji galėtų būti stiprinama įtraukiant įsipareigojimą tvarumui ir aplinkos apsaugai. Papildyta misijos formuluotė ne tik atspindėtų Savivaldybės demokratinį ir socialinį vaidmenį, bet ir sustiprintų organizacijos poziciją, rodydama, kad tvarumas ir aplinkos apsauga yra integrali bendruomenės gerovės dalis. Vizija orientuota į ilgalaikį tvarumą ir regiono konkurencingumą: „*Utenos rajono savivaldybės vizija 2040 – konkurencingas regiono centras, tvarus ir klestintis kraštas, svetingas keliautojams, jaukus gyvenimui, palankus kūrėjams.*“ [BST3]. Pabrėžiama darnaus judumo politika ir gyventojų įpročių keitimas, tai rodo siekį suderinti socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos tikslus. Pasirinkta vizijos formuluotė atskleidžia, kad

Savivaldybė suvokia savo vaidmenį ne tik kaip paslaugų teikėjos, bet ir kaip tvarumo puoselėtojos. Disonansas tarp Savivaldybės misijos ir vizijos gali būti paaiškinamas tuo, kad misija dažniausiai koncentruojasi į teisinės, administracinės ir socialinės pareigas, nes tai yra pagrindinė savivaldybės funkcija, o vizija yra labiau aspiracinė ir leidžia įtraukti platesnius, ne tik administracinius tikslus.

Atliktos kiekybinės dokumentų turinio analizės rezultatai pateikti „Tree Map“ diagrama (žr. 9 pav.). Rezultatai rodo, kad žaliosios organizacinės kultūros bruožai Savivaldybėje labiausiai atsiskleidžia per elgsenos ir vertybinių bruožų grupes.



9 pav. Kiekybinė ŽOK bruožų raiškos išraiška politiniame lygmenyje

Analizuojant žaliosios organizacinės kultūros bruožų pasiskirstymą pagal keturias bruožų grupes matoma, kad stipriausiai išreikšti yra elgsenos bruožai (78), apimantys veiklų testinumą, sprendimų primamumą bei žaliųjų praktikų skatinimą. Tai rodo, kad organizacijoje tvarumo principai yra ne tik deklaruojami, bet ir įgyvendinami praktinėje veikloje. Antri, pagal kiekybinę raišką, yra vertybiniai bruožai (72), atspindintys aplinkosauginių vertybių integraciją, aiškius žaliuosius tikslus ir strateginę viziją – tai sudaro vertybinį ir ideologinį pagrindą. Simbolinė bruožų raiška (67) rodo pakankamai išvystytą komunikacijos ir įvaizdžio kultūrą, kurioje tvarumas išreiškiamas per skaidrumą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą, žaliąjį naratyvą, bet mažiau per vizualinius simbolius. Kiekybinė analizė rodo, kad struktūriniai bruožai (53) išreikšti silpniau. Pabrėžiamas atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms. Verta paminėti, kad nors formalūs organizacinės struktūros pokyčiai dokumentuose mažiau akcentuojami, tačiau jų turinys (prasmė organizacijai) žymi ŽOK brandą. Tai rodo, kad Savivaldybė atsakingai priima aplinkos apsaugos iššūkius ir skiria ypatingą dėmesį jų sprendimui. Pažymėtina, kad kiekybinė turinio analizė negali pakankamai išsamiai ir įvairiapusiškai atskleisti duomenų reikšmės, todėl tiriant reikšminį svarbą derinti kiekybinius ir kokybinius analizės metodus užtikrinant gilesnį ir platesnį ŽOK supratimą.

Apibendrinant galima teigti, kad politiniu lygmeniu Savivaldybėje žaliosios organizacinės kultūros bruožai ir jų raiška pasižymi branda. Žaliosios organizacinės kultūros stiprybė nagrinėjamoje organizacijoje slypi praktiniuose ir vertybiniuose aspektuose, kurie sudaro jos branduolį. Simboliniai ir struktūriniai bruožai veikia kaip šių kultūrą papildantys ir palaikantys elementai, užtikrinantys jos matomumą bei ilgalaikį vystymąsi. Aplinkosaugos vertybės ir principai integruojami į strateginius planus, užtikrinamas politinis palaikymas bei finansavimas, įgyvendinamos konkrečios programos, projektai ir aplinkos monitoringo priemonės. Pastebimas nuoseklumas bei tęstinumas, nes žalioji darbotvarkė įtraukiama į skirtingų kadencijų planus, o pavienės iniciatyvos palaipsniui perauga į sisteminių aplinkosaugos valdymą. Nustatyta, kad simboliniams bruožams – žaliesiems simboliams bei vertybinių bruožų žaliesiems strateginiams orientyrams – misijai, rekomenduotina skirti papildomo dėmesio.

3.3. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška: apklausos raštu rezultatų analizė

Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos tyrimui vykdomajame lygmenyje naudotas modifikuotas Denison'o et al. (2006) modelis (žr. 2.3. poskyrį). Tyrimas vykdytas nuo 2025 m. spalio 15 d. iki lapkričio 14 d. (31 dieną). Laiškas su prašymu dalyvauti tyrime Savivaldybės darbuotojams išsiųstas 2025 m. spalio 15 d., pažymint, kad yra gautas Savivaldybės vadovų sutikimas. Pakartotinis kvietimas dalyvauti tyrime išsiųstas 2025 m. spalio 29 d. Klausimynas pateiktas naudojant „Microsoft 365“ įrankį „Forms“, nes jis atitinka duomenų apsaugos reikalavimus, leidžia anonimiškai rinkti atsakymus ir užtikrina surinktų duomenų saugojimą „Microsoft 365“ aplinkoje. Apskaičiuotas ir pateiktas kiekvienos bruožų grupės vidinio patikimumo rodiklis – Kronbacho alfa (angl. *Cronbach α*) koeficientas. Kronbacho alfa koeficiento reikšmė parodo, kiek teiginiai tame pačiame klausimyne nuosekliai matuoja tą patį reiškinių, šiuo atveju – ŽOK bruožą. Laikoma, kad klausimyno patikimumui užtikrinti tikimasi mažiausiai 0,700 Kronbacho alfa koeficiento reikšmės, kad būtų išvengta kintamųjų turinio koregavimo ar pašalinimo (Vaske, Beaman ir Sponarski, 2017) (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Klausimyno vidinio patikimumo analizės rezultatai

Bruožų grupė	Bruožas	Požymis	Kronbacho alfa	Teiginių skaičius
Simboliniai $\alpha = 0,867$	Įsitraukimas	I.S. Įgalinimas	0,663	4
		I.S. Orientacija į komandą	0,707	4
		I.S. Gebėjimų vystymas	0,793	4
Elgsenos $\alpha = 0,903$	Nuoseklumas	II.E. Pagrindinės vertybės	0,878	4
		II.E. Susitarimai	0,733	4
		II.E. Koordinavimas ir kontrolė	0,739	4
Struktūriniai $\alpha = 0,896$	Prisitaikymas	III.Str. Atvirumas pokyčiams	0,824	4
		III.Str. Organizacinis mokymasis	0,830	4
		III.Str. Požiūris į suinteresuotąsias šalis	0,848	4
Vertybiniai $\alpha = 0,879$	Misija	IV.V. Strateginė kryptis ir ketinimai	0,737	4
		IV.V. Tikslai ir siekiai	0,792	4
		IV.V. Vizija	0,791	4
Klausimyno bendras			0,962	48

Nustatytas aukštas kiekvieno iš keturių ŽOK bruožų, sudarytų iš 12 teiginių, vidinis patikimumas (0,867 – 0,903). Gautas labai aukštas bendras 48 teiginių skalės vidinis patikimumas – 0,962.

Respondentų apibūdinimas pagal demografinius požymius. Tyrime dalyvavo 161 respondentas. Respondentų charakteristikos buvo apibūdintos siekiant išsamiau atskleisti tyrimo imties sudėtį ir užtikrinti gautų duomenų interpretacijos tikslumą. Demografinių duomenų analizė leidžia geriau suprasti, kokiai tiriamajai grupei priklauso respondentai (žr. 8 priedą). Didžioji dalis respondentų buvo moterys (89,40 proc.). Amžiaus grupėje dominavo 50–59 metų asmenys (37,90 proc.), o jauniausi (18–29 m.) sudarė tik 1,20 proc. Išsilavinimo rodiklio duomenų pasiskirstymas atskleidžia ryškų aukštojo universitetinio išsilavinimo dominavimą – jį nurodė 86,30 proc. apklaustųjų. Pagal pareigybės išsiskiria vyriausiųjų specialistų grupė (73,90 proc.). Analizuojant darbo stažą nustatyta, kad daugiausia tyrimo dalyvių organizacijoje dirba 11–15 metų (41,60 proc.).

Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos vertinimo rezultatų analizė. ŽOK bruožų raiškos tyrimo kiekybinių rodiklių rezultatai pateikiami 9 priede. Savivaldybės darbuotojų (respondentų) ŽOK bruožų raiškos vertinimas pateikiamas 23–26 lentelėse. Prie kiekvieno teiginio pateikiami respondentų atsakymų vidurkiai (angl. *mean*, toliau – M), rodantys bendrą tiriamo požymio vertinimo tendenciją. Atsakymų į teiginį sklaidą aplink vidurkį apibūdina standartinis nuokrypis (angl. *standard deviation*, toliau – SD), kuris parodo, kiek vidutiniškai gali skirtis tiriamųjų atsakymai. Klausimyne naudota Likerto skalė teiginių vertinimui, adaptuojama ŽOK bruožų raiškos gautų rezultatų (vidurkių) interpretacijai, kur 5 – „visiškai sutinku – labai stipri raiška“, 4 – „sutinku – stipri raiška“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku – vidutinė raiška“, 2 – „nesutinku – silpna raiška“, 1 – „visiškai nesutinku – bruožo raiška neegzistuoja“. Apklausos raštu rezultatai pateikiami tokia tvarka: simboliniai, elgsenos, struktūriniai ir vertybiniai bruožai.

Simboliniai bruožų (įsitraukimas) raiška atskleista pasitelkiant *įgalinimo, orientacijos į komandą ir gebėjimų vystymo* indikatorius. Simbolinių bruožų raiškos vertinimo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 23 lentelėje. Įgalinimo indikatoriaus bendras vertinimo vidurkis yra 3,90, orientacijos į komandą – 4,18, o gebėjimų vystymo – 3,95.

23 lentelė. Simbolinių bruožų raiška vykdomajame lygmenyje

SIMBOLINIAI BRUOŽAI		M	SD
Įgalinimas	Bendras M = 3,90 Stipri raiška		
	Savivaldybės administracijos darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą administracijoje.	3,93	0,597
	Kiekvienas savivaldybės administracijos darbuotojas jaučiasi atsakingas už Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginių tikslų pasiekimą.	3,76	0,720
	Administracijoje naudojami simboliai (pvz., logotipai, šūkių ir kiti vizualiniai elementai) perteikia aplinkosaugines vertybes ir skatina darbuotojus remti žaliąsias iniciatyvas.	3,74	0,795
	Darbuotojai turi lengvą prieigą prie informacijos apie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos politiką ir vykdomas programas (pvz. dokumentų valdymo sistemoje, intranete).	4,17	0,763
Orientacija į komandą	Bendras M = 4,18 Stipri raiška		
	Savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos bendradarbiauja spręsdamos aplinkosaugos klausimus (pvz., aplinkos apsaugos skyrius inicijuoja švarinimosi akcijas ar naują rūšiavimo iniciatyvą, o seniūnijos informuoja gyventojus, organizuoja susitikimus bendruomenėse ir prižiūri rūšiavimo kontenerių pastatymą).	4,40	0,517

	Bendradarbiavimas įgyvendinant gamtosauginius ir tvarumo reikalavimus yra svarbi mūsų Administracijos darbo kultūros dalis (pvz. atliekų rūšiavimas).	4,39	0,548
	Savivaldybės administracijos darbuotojai palaiko vieni kitų pastangas taikyti tvarius sprendimus darbo vietoje (pvz., viename skyriuje darbuotojai pradeda naudoti daugkartinius puodelius ir gertuves vietoje vienkartinį, tai pastebėję kiti kolegos paseka jų pavyzdžiu ir taip pat pereina prie daugkartinių indų naudojimo).	3,98	0,806
	Pasiūlytos žaliosios iniciatyvos yra palaikomos kolegų ir vadovų (pvz. renginiai, akcijos, popieriaus taupymas, elektromobiliai, dviračių stovai ir kt.).	3,96	0,621
Gebėjimų vystymas	Bendras M = 3,95 Stipri raiška		
	Administracijoje darbuotojų kompetencija aplinkos apsaugos klausimais yra laikoma svarbia siekiant žaliųjų programų ir projektų veiksmingumo.	4,23	0,637
	Siekiant efektyviai įgyvendinti Utenos miesto tvarios plėtros strategiją užduotys paskirstomos atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus.	4,30	0,690
	Sudaromos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikaciją aplinkosaugos srityje (pvz. Administracija apmoka pasirinktus mokymus, seminarus).	3,68	0,876
	Savivaldybės administracijos darbuotojams organizuojami švietėjiški renginiai aplinkos apsaugos problemų klausimais.	3,57	0,886

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad Savivaldybės administracijos darbuotojai yra pakankamai aktyviai įsitraukę į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą ($M = 3,93$, „sutinku“ – 64,00 proc.). Daugiau nei pusė respondentų (55,30 proc.) nurodo jaučiantys asmeninę atsakomybę už aplinkosauginių tikslų įgyvendinimą ($M = 3,76$), tai rodo individualios atsakomybės svarbą organizacijoje. Taip pat didžioji dalis darbuotojų sutinka (59,60 proc.), kad jiems sudaromos sąlygos susipažinti su Savivaldybės aplinkosaugos politika ($M = 4,17$), leidžiančios užtikrinti veiksmingą vidinę komunikaciją. Vizualiniai simboliai vertinami palankiai ($M = 3,74$, „sutinku“ – 42,90 proc., „visiškai sutinku“ – 17,40 proc.), tačiau reikšminga dalis respondentų (36,60 proc.) laikosi neutralios pozicijos, tai leidžia daryti prielaidą, jog simbolinė komunikacija suvokiama kaip mažiau reikšminga nei praktiniai tvarumo veiksmai. Respondentų vertinimai gana homogeniški ($SD = 0,597–0,795$), o tai rodo nuoseklią **įgalinimo** bruožų raišką.

Orientacija į komandą išsiskiria kaip stipriausiai išreikštas simbolinis bruožas ($M = 4,18$). Darbuotojai ypač palankiai vertina bendradarbiavimą tarp skyrių ir seniūnijų aplinkosaugos klausimais ($M = 4,40$, „sutinku“ – 57,10 proc., „visiškai sutinku“ – 41,60 proc.), taip pat patį bendradarbiavimą kaip svarbų žaliosios organizacinės kultūros elementą ($M = 4,39$, „sutinku“ – 55,30 proc., „visiškai sutinku“ – 41,60 proc.). Nors tarpusavio pagalba taikant tvarius sprendimus vertinama palankiai ($M = 3,98$), didesnis atsakymų išsiskyrimas ($SD = 0,806$) rodo, kad šis aspektas organizacijoje pasireiškia nevienodai. Silpniau vertinamas naujų tvarių iniciatyvų, pasiūlytų darbuotojų, palaikymas ($M = 3,96$), o dalies respondentų (17,40 proc.) neutralumas leidžia daryti prielaidą apie nepakankamą idėjų plėtojimą.

Gebėjimų vystymo raiška rodo, kad Savivaldybės administracijoje pripažįstama darbuotojų kompetencijų svarba aplinkosaugos srityje ($M = 4,23$), ypač skiriant užduotis pagal turimus gebėjimus ($M = 4,30$). Tai rodo, kad Savivaldybės administracijoje pripažįstamos kompetencijos, darbuotojai yra įgalinami ir jiems deleguojamos užduotys. Galima teigti, kad tai atspindi brandžią žaliosios organizacinės kultūros raišką, nes leidžia efektyviau įgyvendinti aplinkosaugines iniciatyvas, mažina riziką ir užtikrina tvarios veiklos kokybę. Tačiau mokymų ir švietėjiškų renginių organizavimas vertinamas nuosaikiau, o didesnis neutralumo lygis signalizuoja apie nereguliarių darbuotojų įtraukimą į kvalifikacijos kėlimą. Respondentai sutinka (53,40 proc.), kad sudaromos

sąlygos mokymams, seminarams ir kvalifikacijos kėlimui ($M = 3,68$). Pastebėta, kad 25,50 proc. respondentų neutraliai vertina galimybes kelti kvalifikaciją aplinkosaugos srityje. Didžiausias $SD = 0,886$ ir mažiausias $M = 3,57$ nustatyti vertinant gebėjimų vystymą – švietėjiškų renginių organizavimą darbuotojams, o 38,50 proc. respondentų šiuo klausimu laikosi neutralios pozicijos, tai signalizuoja neapibrėžtumą. Simbolinių žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Savivaldybėje vykdomuoju lygmeniu yra stipri (bendras $M = 4,01$), tačiau tam tikri aspektai – darbuotojų iniciatyvų palaikymas, simbolinės komunikacijos stiprinimas ir nuoseklesnis mokymų organizavimas – išlieka tobulintini.

Elgsenos bruožų (nuoseklumas) raiška atskleista pasitelkiant *pagrindinių vertybių, susitarimų bei koordinavimo ir kontrolės* indikatorius. Elgsenos bruožų raiškos vertinimo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 24 lentelėje. Pagrindinių vertybių bendras vertinimo vidurkis yra 3,87, susitarimų – 3,82, koordinavimo ir kontrolės – 4,18.

24 lentelė. Elgsenos bruožų raiška vykdomajame lygmenyje

ELGSENO BRUOŽAI		M	SD
Pagrindinės vertybės	Bendras M = 3,87 Stipri raiška		
	Žaliosios vertybės yra pamatinės vertybės savivaldybės administracijoje.	3,69	0,760
	Savivaldybės administracijos žaliosios vertybės man yra priimtinos, nes jos atitinka manąsias.	3,94	0,704
	Vadovai savo elgesiu demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugos tikslams.	3,96	0,670
	Žaliosios vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir įtvirtintos Utenos rajono savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose bei žinomos visiems darbuotojams.	3,89	0,716
Susitarimai	Bendras M = 3,82 Stipri raiška		
	Konfliktai dėl aplinkosauginių klausimų sprendžiami konstruktyviai, gebant pasiekti bendrą sutarimą dėl svarbiausių prioritetų.	3,90	0,515
	Skirtingi skyriai ir seniūnijos laikosi bendrų aplinkosaugos principų, žaliosios praktikos yra bendros visai administracijai.	4,17	0,638
	Renkantis darbo priemones (pvz. transporto priemones, baldus, valiklius ir pan.) teikiamas prioritetas aplinkai draugiškoms darbo priemonėms.	3,65	0,760
	Savivaldybės administracijoje yra aiškiai apibrėžta, kas laikoma aplinkai draugišku darbo atlikimu, o kas – ne (pvz., vidaus taisyklėse nustatyta, kad dokumentai spausdinami tik esant būtinybei, atliekos privalo būti rūšiuojamos, o įsigyjant prekes ir paslaugas pirmenybė teikiama tiekėjams, atitinkantiems aplinkosaugos reikalavimus).	3,55	0,707
Koordinavimas ir kontrolė	Bendras M = 4,18 Stipri raiška		
	Užtikrinama, kad aplinkosaugos principai administracijoje būtų integruoti į kasdienes procedūras (pvz. popieriaus naudojimo mažinimas, elektros energijos bei vandens taupymas, rūšiuojamos šiukšlės ir pan.).	4,27	0,758
	Savivaldybės administracijoje yra paskirtas darbuotojas (-ai), kuris (-ie) koordinuoja aplinkosaugines programas / projektus Utenos rajono savivaldybėje.	4,63	0,556
	Rengiant Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą bei atskirus veiklos planus, skirtingos savivaldybės administracijos veiklos sritys tarpusavyje derinamos siekiant aplinkos apsaugos tikslų.	4,22	0,609
	Savivaldybės administracijoje vyksta susitikimai / susirinkimai, kuriuose skirtingi savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos dalijasi patirtimi apie žaliųjų tikslų siekimo procesą (pvz. klimato kaitos mažinimas, vandens telkinių apsauga, poilsiaviečių įrengimas, želdinių priežiūra ir tvarkymas, poveikio aplinkai vertinimas, atliekų tvarkymas ir kt.)	3,58	0,828

Remiantis gautais rezultatais, nustatyta, kad **pagrindines vertybes** apibūdinančių teiginių vertinimai rodo gana stiprią raišką ($M = 3,69-3,89$) ir santykinai vienodą atsakymų sklaidą ($SD = 0,670-0,760$). Žaliųjų vertybių, kaip pamatinių Savivaldybės vertybių, raiška vertinama pakankamai palankiai ($M = 3,69$), daugumai respondentų su tuo sutinkant („sutinku“ – 56,50 proc.). Vis dėlto daugiau nei ketvirtadalis respondentų (26,70 proc.) laikosi neutralios pozicijos, tai gali signalizuoti apie nepakankamą žaliųjų vertybių aiškumą ar nevienodą jų integraciją organizacijoje. Panašus neutralumo lygis („nei sutinku, nei nesutinku“ – 20,50 proc.) nustatytas vertinant vertybių kongruenciją ($M = 3,94$), taip pat žaliųjų vertybių apibrėžtumą, institucionalizaciją ir sklaidą ($M = 3,89$, „nei sutinku, nei nesutinku“ – 16,80 proc.). Nors bendras vertinimas stiprus, neutraliai nusiteikusiųjų dalis leidžia daryti prielaidą apie informacijos stoką ar nepakankamai nuoseklią vidinę komunikaciją, todėl tikslinga stiprinti žaliųjų vertybių sklaidą ir jų aiškų įtvirtinimą organizacijoje. Analizuojant pagrindinių vertybių bruožo raišką palankiausiai vertinamas vadovų demonstruojamas pavyzdys ($M = 3,96$), tai patvirtina lyderystės svarbą formuojant žaliosios elgsenos normas.

Silpniausiai atsiskleidžia **susitarimų** bruožas ($M = 3,82$). Kasdienės žaliosios praktikos, tokios kaip ekologiškų darbo priemonių pasirinkimas ($M = 3,65$), bei aiškus susitarimas, kas laikoma aplinkai draugišku elgesiu ($M = 3,55$), vertinamos silpniausiai. Pastarąjį teiginį net 44,70 proc. respondentų vertina neutraliai, tai leidžia teigti, jog Savivaldybės administracijoje trūksta formaliai apibrėžtų žaliosios elgsenos standartų ar vidaus taisyklėse įtvirtintų kriterijų. Nepaisant formalių susitarimų trūkumo, darbuotojai palankiai vertina bendrų aplinkosaugos principų laikymąsi ($M = 4,17$, „sutinku“ – 58,40 proc., „visiškai sutinku“ – 29,80 proc.), o dauguma respondentų sutinka, kad žaliosios praktikos yra taikomos nuosekliai visoje Savivaldybės administracijoje. Taip pat teigiamai vertinamas gebėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus aplinkosaugos klausimais ($M = 3,90$, „sutinku“ – 72,70 proc.), nors atsakymų sklaida ($SD = 0,515-0,760$) rodo, kad šių procesų efektyvumas skirtinguose padaliniuose gali būti vertinamas nevienodai.

Ryškiausias elgsenos bruožas yra **koordinavimas ir kontrolė** ($M = 4,18$), rodantis, kad aplinkosaugos principai sistemingai integruojami į veiklos planavimą ir priežiūrą. Ypač aukštai vertinamas atsakomybių paskirstymas už aplinkos apsaugos programų įgyvendinimą ir kontrolę ($M = 4,63$, „visiškai sutinku“ – 66,50 proc., „sutinku“ – 31,10 proc.). Gebėjimą laikytis bendrų susitarimų bruožą, patvirtina ir kontrolės bruožo vertinimas – užtikrinama, kad aplinkosaugos principai administracijoje būtų integruoti į kasdienes procedūras ($M = 4,27$). Bruožą – gebėjimą konstruktyviai spręsti konfliktus, papildoma aplinkosaugos veiklos planų derinimas su kitomis veiklos sritimis ($M = 4,22$). Silpniausiai įvertintas aplinkosaugos veiklų koordinavimas bendruose susirinkimuose ($M = 3,58$), o didesnis standartinis nuokrypis ($SD = 0,828$) leidžia daryti prielaidą apie nevienodą darbuotojų įtrauktį ar informacijos sklaidą šiuo klausimu. Galima teigti, kad dalis darbuotojų nėra dalyvavę šiuose susirinkimuose, o iš dalyvavusiųjų informacija kitiems nėra perteikiama. Elgsenos bruožų raiška Savivaldybės administracijoje yra artima stipriai (bendras $M = 3,96$). Nustatyta, jog žaliosios elgsenos praktikos palaikomos tiek per formalius kontrolės ir planavimo mechanizmus, tiek per neformalias normas ir vadovų pavyzdį, tačiau aiškesnis susitarimų formalizavimas ir nuoseklesnė komunikacija galėtų sustiprinti žaliosios organizacinės kultūros integralumą.

Struktūrinių bruožų (prisitaikymas) raiška atskleista pasitelkiant **atvirumo pokyčiams, organizacinio mokymosi ir požiūrio į suinteresuotąsias šalis** indikatorius. Struktūrinių bruožų raiškos vertinimo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 25 lentelėje. Atvirumo pokyčiams bendras vertinimo vidurkis yra 4,48, organizacinio mokymosi – 3,85, o požiūrio į suinteresuotąsias šalis – 4,15.

25 lentelė. Struktūrinių bruožų raiška vykdomajame lygmenyje

STRUKTŪRINIAI BRUOŽAI			M	SD
Atvirumas pokyčiams	Bendras M = 4,48 Stipri raiška			
	Žaliosios inovacijos yra įdiegiamos administracijos veikloje (pvz., elektros energija gaunama iš atsinaujinančių šaltinių, diegiamos e-sistemos ir t. t.).		4,68	0,532
	Savivaldybės administracijos darbuotojai skatinami inicijuoti naujus sprendimus Utenos rajono savivaldybėje, mažinančius poveikį aplinkai.		4,04	0,710
	Savivaldybės administracija integruoja į Utenos rajono savivaldybės plėtros planų veiklas naujus aplinkosauginius reikalavimus (pvz. modernizuojamas gatvių apšvietimas).		4,58	0,531
	Savivaldybės administracijos įgyvendinti struktūriniai pokyčiai (pvz. aplinkos apsaugos skyriaus įsteigimas) padeda atliepti griežtėjančius aplinkosauginius reikalavimus.		4,61	0,572
Organizacinis mokymasis	Bendras M = 3,85 Stipri raiška			
	Savivaldybės administracija domisi kitų institucijų gerąją patirtimi aplinkosaugos srityje.		4,16	0,499
	Savivaldybės administracija pritaiko kitų institucijų gerąją patirtį aplinkosaugos srityje.		3,99	0,581
	Sėkmingos žaliosios praktikos yra išmokstamos ir įtvirtinamos savivaldybės administracijos darbuotojų veikloje.		3,64	0,755
	Nesėkmingai įgyvendintos aplinkos apsaugos veiklos (projektai, programos) yra vertinamos kaip vertingos pamokos iš kurių mokomasi, planuojant veiklas ateityje.		3,60	0,673
Požiūris į suinteresuotąsias šalis	Bendras M = 4,15 Stipri raiška			
	Suinteresuotųjų šalių nuomonė yra svarbi formuojant Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos strategiją.		4,16	0,565
	Į aplinkosaugą žiūrima per suinteresuotųjų šalių poreikių prizmę (pvz. planuojant atliekų rūšiavimo aikštelių vietas, derinama su gyventojais, verslu ir aplinkosaugininkais, kad būtų patogų bendruomenei ir kartu sumažinta žala aplinkai).		4,09	0,723
	Paslaugos kuriamos ir suteikiamos taip, kad atitiktų visuomenės aplinkos apsaugos lūkesčius.		4,17	0,664
	Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į sprendimų priėmimą dėl aplinkos apsaugos gerinimo (pvz., vieši svarstymai, išplėstinės seniūnaičių sueigos, susitikimai su gyventojais, gyventojų apklausos ir t. t.).		4,17	0,694

Visi struktūriniai žaliosios organizacinės kultūros bruožai pasižymi stipria raiška. Ryškiausiai išsiskiria *atvirumo pokyčiams* bruožas (M = 4,48), rodantis artėjimą prie labai stiprios raiškos. Tai patvirtina, kad Savivaldybės administracija aktyviai ir nuosekliai diegia inovatyvius sprendimus, siekdama didesnio aplinkosauginio veiksmingumo (M = 4,68). Dauguma darbuotojų yra informuoti apie vykdomus pokyčius („*visiškai sutinku*“ – 70,80 proc.), todėl galima teigti, kad organizacijoje ne tik inicijuojami, bet ir nuosekliai realizuojami išsikelti aplinkosauginiai tikslai. Respondentai taip pat nurodo, kad darbuotojai yra skatinami inicijuoti naujus sprendimus (M = 4,04, „*sutinku*“ – 53,40 proc., „*visiškai sutinku*“ – 26,10 proc.). Šis vertinimas yra glaudžiai susijęs su simbolinių bruožų grupėje nustatyta gebėjimų vystymo bruožo raiška – organizacijoje pasitikima darbuotojų kompetencijomis ir jie yra įgalinami teikti idėjas bei prisidėti prie inovacijų kūrimo. Tai leidžia teigti, kad Savivaldybė teigiamai vertina turimus žmogiškuosius išteklius ir juos naudoja kaip svarbų tvarios plėtros veiksnį. Savivaldybės gebėjimas reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius taip pat vertinamas itin palankiai – veiklos grindžiamos naujais ir griežtėjančiais aplinkosauginiais reikalavimais (M = 4,58, „*visiškai sutinku*“ – 60,20 proc.). Darbuotojai teigiamai vertina ir įgyvendintus struktūrinius pokyčius Savivaldybėje (M = 4,61), ypač Aplinkos apsaugos skyriaus įsteigimą, kuris, respondentų nuomone, padeda veiksmingai atliepti augančius aplinkosauginius iššūkius („*visiškai sutinku*“ – 65,20 proc.). Gauti duomenys rodo, kad darbuotojai gana vienodai suvokia struktūrinių ŽOK bruožų raišką –

standartinio nuokrypio reikšmės svyruoja nuo 0,531 iki 0,710, tai leidžia teigti, jog organizacijoje vyrauja bendras supratimas apie vykdomus struktūrinius pokyčius ir jų reikšmę.

Organizacinio mokymosi bruožas šioje grupėje išsiskiria kaip silpniausiai įvertintas ($M = 3,85$). Darbuotojai sutinka, kad Savivaldybė domisi kitų institucijų gerąja patirtimi ($M = 4,16$) ir ją taiko praktikoje ($M = 3,99$), tačiau reikšminga dalis respondentų (34,20 proc.) neutraliai vertina sėkmingų žaliųjų praktikų išliekamumą ($M = 3,64$). Tai suponuoja, kad ne visos perimtos praktikos yra sistemingai įtvirtinamos ar tęsiamos ilgalaikėje perspektyvoje. Silpniausiai vertinamas gebėjimas mokytis iš klaidų ($M = 3,60$). Nors beveik pusė respondentų („sutinku“ – 47,80 proc.) mano, kad nesėkmės suvokiamos kaip vertingos pamokos, reikšminga dalis (42,90 proc.) šį aspektą vertina neutraliai. Tokie rezultatai rodo, kad organizacinis mokymasis vyksta, tačiau dalis darbuotojų pasigenda aiškesnių mechanizmų, skirtų žinių sisteminimui, jų vertinimui ir praktiniam pritaikymui. Didesnė nuomonių sklaida ($SD = 0,499–0,755$) leidžia daryti prielaidą, kad gerosios žaliosios patirtys nėra vienodai perduodamos visiems organizacijos nariams ir ne visuose padaliniuose integruojamos vienodu mastu.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas vertinamas kaip vienas ryškiausių Savivaldybės žaliosios organizacinės kultūros struktūrinių bruožų (bendras $M = 4,15$). Respondentai pabrėžia, kad suinteresuotųjų šalių nuomonė yra svarbi rengiant strateginius planus ($M = 4,16$, „sutinku“ – 69,60 proc., „visiškai sutinku“ – 23,60 proc.), o jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus vykdomas taikant įvairias dalyvavimo formas, tokias kaip apklausos ar konsultacijos ($M = 4,17$). Aplinkosaugos klausimai vertinami per bendruomenės ir verslo interesų prizmę ($M = 4,09$), o paslaugos kuriamos atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius ($M = 4,17$), siekiant efektyvaus žaliojo viešojo administravimo įgyvendinimo. Struktūrinių žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška yra stipri (bendras $M = 4,16$). Gauti rezultatai rodo, kad Savivaldybės administracija pasižymi atvirumu pokyčiams, aktyviu reagavimu į išorinius aplinkosauginius reikalavimus ir plačiu suinteresuotųjų šalių įtraukimu, tačiau organizacinio mokymosi srityje išlieka potencialas stiprinti žinių sisteminimą, mokymąsi iš patirties ir ilgalaikį gerųjų praktikų įtvirtinimą.

Vertybinių bruožų (misija) raiška atskleista pasitelkiant *strateginės krypties ir ketinimų, tikslų ir siekių bei vizijos* indikatorius. Vertybinių bruožų raiškos vertinimo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 26 lentelėje. Strateginės krypties ir ketinimų bendras vertinimo vidurkis yra 4,26, tikslų ir siekių – 4,07, vizijos – 3,64.

26 lentelė. Vertybinių bruožų raiška vykdomajame lygmenyje

VERTYBINIAI BRUOŽAI		M	SD
Strateginė kryptis ir ketinimai	Bendras M = 4,26 Stipri raiška		
	Savivaldybės administracija turi aiškią ir ilgalaikę aplinkos apsaugos strategiją įtvirtintą savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose.	4,58	0,532
	Savivaldybėje strateginių sprendimų priėmimas grindžiamas aplinkosaugos principais – atliekamas ne tik teisiškai reglamentuotas poveikio aplinkai vertinimas, bet ir plačiau vertinamas sprendimų poveikis gamtinei aplinkai.	4,12	0,505
	Utenos rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose integruotos aplinkosaugos kryptys.	4,41	0,564
	Utenos rajono savivaldybės misija grįsta žaliosiomis vertybėmis (pvz., energijos taupymas, atliekų mažinimas, gamtos saugojimas, ekologinis sąmoningumas ir pan.).	3,94	0,573

Tikslai ir siektai	Bendras M = 4,07 Stipri raiška		
	Savivaldybės administracija yra išsikėlusį konkrečius ir pamatuojamus aplinkosauginius tikslus.	4,39	0,583
	Aplinkosauginiai rodikliai yra reguliariai vertinami ir stebimi.	4,48	0,560
	Savivaldybės administracija viešai skelbia kokių tikslų yra siekiama aplinkos apsaugoje Utenos rajono savivaldybėje.	3,69	0,760
	Reguliariai atsiskaitoma vadovams už aplinkosauginių rodiklių pasiekimą ar nepasiekimą.	3,70	0,641
Vizija	Bendras M = 3,64 Vidutinė link stiprios raiškos		
	Darbuotojai supranta, kaip jų darbas prisideda prie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos vizijos.	3,65	0,769
	Žalioji vizija yra plačiai komunikuojama viduje ir išorėje (pvz. elektroninio pašto parašo dalį sudaro vizijos sakiny).	3,32	0,737
	Utenos rajono savivaldybės vizijoje pabrėžiama aplinkosaugos svarba.	3,88	0,497
	Vizija motyvuoja darbuotojus kasdienėje veikloje elgtis „žaliai“.	3,69	0,615

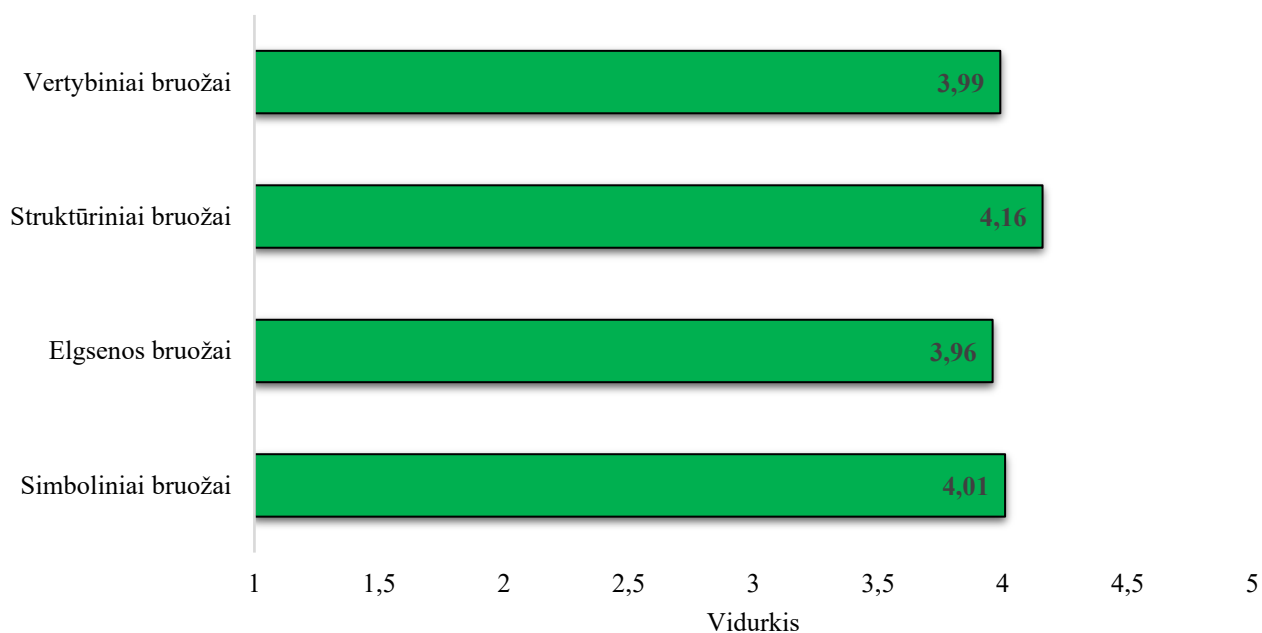
Gauti rezultatai rodo, kad **strateginė kryptis ir ketinimai** aplinkos apsaugos srityje pasižymi stipria raiška ($M = 4,26$). Ypač ryškiai išreikšta aiški ir ilgalaikė aplinkos apsaugos strategija ($M = 4,58$), kuri, remiantis respondentų vertinimais („visiškai sutinku“ – 59,60 proc., „sutinku“ – 38,50 proc.), yra nuosekliai įgyvendinama visoje Savivaldybėje. Žemas standartinis nuokrypis ($SD = 0,532$) rodo, kad darbuotojų nuomonės šiuo klausimu yra panašios. Aukštas aplinkos apsaugos kryptių integravimo į kitus strateginius dokumentus vertinimas ($M = 4,41$), patvirtina, kad aplinkosaugos prioritetai yra sistemingai integruoti į bendrą strateginį planavimą. Respondentai sutinka, kad sprendimų priėmimo procese nuosekliai vadovaujamasi aplinkos apsaugos principais ($M = 4,12$), o poveikis aplinkai vertinamas plačiau nei reikalaujama teisės aktuose („sutinku“ – 73,30 proc., „visiškai sutinku“ – 19,30 proc.). Tai leidžia teigti, kad organizacijoje pasireiškia proaktyvios žaliosios organizacinės kultūros bruožai, orientuoti ne tik į atitiktį reglamentams, bet ir į prevencinį bei ilgalaikį poveikio valdymą.

Žaliųjų tikslų formulavimas ($M = 4,39$) ir aiškių rodiklių nustatymas bei jų sistemingas stebėjimas ($M = 4,48$) taip pat pasižymi stipria raiška. Dauguma respondentų sutinka, kad Savivaldybė yra išsikėlusį konkrečius ir pamatuojamus aplinkosauginius tikslus („sutinku“ – 50,90 proc., „visiškai sutinku“ – 44,10 proc.). Tai patvirtina ir atskaitomybės aspektas – net 96,90 proc. respondentų pritaria, jog aplinkosauginiai rodikliai yra reguliariai vertinami ir stebimi. Žemi standartiniai nuokrypiai ($SD = 0,560–0,583$) rodo, kad darbuotojų vertinimai šiais klausimais yra homogeniški ir nuoseklūs. Vis dėlto nustatyta, kad atsiskaitymas vadovams už pasiektus ar nepasiektus aplinkosauginius rodiklius pasireiškia silpniau ($M = 3,70$). Daugiau nei trečdalis respondentų (36,00 proc.) šiuo klausimu laikosi neutralios pozicijos, tai leidžia daryti prielaidą apie nepakankamą aiškumą ar sistemiškumą šioje srityje. Atsižvelgiant į tai, kad Savivaldybėje veikia Aplinkos apsaugos skyrius ir yra paskirti atsakingi asmenys, galima daryti prielaidą, jog atsiskaitymo pareiga respondentų suvokiama kaip aktuali ne visiems darbuotojams.

Vertinant **strateginius orientyrus**, silpniausia žaliųjų vertybių raiška nustatyta Savivaldybės misijoje ($M = 3,94$). Nors dauguma respondentų pritaria, kad misijoje atsispindi tvarumo principai („sutinku“ – 67,10 proc., „visiškai sutinku“ – 13,70 proc.), reikšminga dalis (19,30 proc.) laikosi neutralios pozicijos. Tai gali reikšti, kad dalis darbuotojų nėra susipažinę su misijos formuluote arba kasdienėje veikloje ja nesiremia, o tai signalizuoja apie misijos komunikacijos ir jos praktinio taikymo trūkumą.

Šias tendencijas papildo ir Savivaldybės vizijos vertinimas, kurio bendras vidurkis siekia $M = 3,64$ – tai vidutinė raiška, artėjanti prie stiprios. Respondentai nurodo, kad žaliaji vizija nėra pakankamai plačiai komunikuojama ($M = 3,32$), o beveik pusė respondentų (49,10 proc.) šiuo klausimu laikosi neutralios pozicijos. Nors daugiau nei pusė darbuotojų sutinka (51,60 proc.), kad supranta, kaip jų darbas prisideda prie Savivaldybės aplinkosaugos vizijos įgyvendinimo ($M = 3,65$), gauti rezultatai leidžia teigti, jog ši sąsaja ne visiems yra pakankamai aiški. Vizijos vertinimuose nustatyti didžiausi standartiniai nuokrypiai ($SD = 0,497-0,769$) visoje vertybinių bruožų grupėje, tai rodo didesnį darbuotojų nuomonių išsiskyrimą ir signalizuoja apie komunikacijos bei darbuotojų įsitraukimo spragas. Respondentai taip pat pabrėžia poreikį stiprinti žaliųjų tikslų viešinimą ($M = 3,69$). Nors strateginių orientyrų ir tikslų vertinimai pasižymi didesniu homogeniškumu, vizijos lygmenyje nustatytas vertinimų heterogeniškumas leidžia daryti išvadą apie nepakankamai nuoseklų šio strateginio elemento įtvirtinimą organizacijos viduje. Savivaldybės administracijoje žaliosios organizacinės kultūros vertybiniai bruožai pasireiškia stipriai (bendras $M = 3,99$). Organizacija pasižymi aiškia aplinkosaugos strategija, konkrečiais tikslais ir veiksminga jų stebėseną, tačiau misijos ir ypač vizijos lygmenyse išlieka poreikis stiprinti komunikaciją, darbuotojų įsitraukimą ir aiškų sąsajų tarp individualios veiklos ir strateginių aplinkosauginių siekių įvardijimą.

Bendra žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška. Žaliosios organizacinės kultūros bruožai vykdomuoju lygmeniu Savivaldybėje pasižymi branda, jų raiška aiški ir nuosekli (žr. 10 pav.). Remiantis bendrais ŽOK bruožų raiškos vidurkiiais Savivaldybėje ryškiausia yra struktūrinių bruožų raiška – 4,16, stipriai išreikšti simboliniai bruožai – 4,01, vertybiniai – 3,99, silpniausia elgsenos bruožų raiška – 3,96.



10 pav. Bendra žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška

Apibendrinant galima teigti, kad Savivaldybės vykdomajame lygmenyje ŽOK bruožai pasižymi branda: visos bruožų grupės vertinamos kaip stiprios, o ryškiausi yra struktūriniai ir simboliniai bruožai. Struktūriniai bruožai atsiskleidžia per inovacijų diegimą, gebėjimą reaguoti į išorinius reikalavimus ir suinteresuotųjų šalių įtraukimą. Simboliniai bruožai rodo darbuotojų įsitraukimą į aplinkosaugines iniciatyvas ir stiprų bendradarbiavimą, nors ne visos jų idėjos toliau vystomos, o

simbolinė komunikacija nevienodai paveiki visiems darbuotojams. Elgsenos bruožai atskleidžia nuosekliai taikomas tvarumo praktikas, kurias sustiprina aiškos atsakomybės ir vadovų pavyzdys, tačiau žaliojo elgesio taisyklės nėra pakankamai formalizuotos. Organizacinis mokymasis taip pat nėra vienodai išvystytas – ne visi darbuotojai turi lygiavertės galimybės mokytis, o sukauptos patirties institucionalizavimas išlieka fragmentiškas. Vertybiniai bruožai strategiškai aiškūs, tačiau darbuotojų atpažįstami nevienodai: nors tikslai dokumentuose įtvirtinti, vizijos komunikacija silpna, o dalis darbuotojų nėra tikri dėl savo vaidmens įgyvendinant tvarumo siekius. Identifikuota, kad būtina aiškiau formalizuoti žaliuosius elgsenos standartus, sustiprinti vizijos ir misijos komunikaciją, užtikrinti nuoseklesnę organizacinę mokymąsi. Tikslinga paaiškinti simbolių reikšmę ir integruoti juos į kasdienę darbų praktiką. Stiprinant šiuos aspektus galima pasiekti didesnio nuoseklumo, darbuotojų įsitraukimo ir žaliųjų vertybių internalizacijos visoje Savivaldybės administracijoje.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretacija

Atlikta nacionalinių, regioninių ir vietos savivaldos dokumentų turinio analizė atskleidė išorinės aplinkos katalizatorių vaidmenį žaliosios organizacinės kultūros bruožų formavimuisi ir jų raiškai Utenos rajono savivaldybėje. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad išorinės aplinkos veiksniai yra reikšmingi ŽOK formavimosi katalizatoriai (Aggarwal ir Agarwala, 2021; Harris ir Crane, 2002), o jų analizė leidžia geriau suprasti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką organizacijoje (Porter et al., 2016). Tyrimo rezultatai patvirtina, kad ŽOK yra ryšys tarp organizacijos ir ją supančios aplinkos (Hatch, 1993; Norton et al., 2015). Nustatyta, kad išorinės aplinkos katalizatorių vaidmuo yra dvejopas: privalomasis ir skatinamasis. Privalomasis vaidmuo pasireiškia įstatymais nustatytų funkcijų vykdymu, programų rengimu bei teisinių normų įgyvendinimu, o skatinamasis – reagavimu į politines kryptis, rekomendacijas ir tarptautinius įsipareigojimus. Dokumentų analizė parodė, kad Savivaldybės veikloje galima aiškiai atskirti veiksmus, kylančius iš privalomų teisinių reikalavimų, nuo tų, kurie atspindi žaliosios organizacinės kultūros bruožus, pavyzdžiui, tvarumo vizijos formavimą, atsakingo vartojimo ugdymą ar aplinkosauginių vertybių komunikavimą.

Politiniai-teisiniai veiksniai Savivaldybės veikloje funkcionuoja kaip normatyvinis pagrindas, nustatantis veiklos kryptį ir įtvirtinantis žaliąsias vertybes strateginiuose tiksluose bei planavimo dokumentuose. Įstatymai įpareigoja laikytis nustatytų aplinkosauginių normų (Cicea et al., 2022; Kapur, 2020), o politinės strategijos apibrėžia ilgalaikę kryptį, leidžiančią tvarumo principus perkelti į praktinius sprendimus. Nacionaliniu lygmeniu suformuluoti aplinkosaugos, darnaus vystymosi ir klimato kaitos mažinimo tikslai Savivaldybei tampa ne tik privalomomis užduotimis, bet ir veiksniais, įtvirtinančiais žaliąsias vertybes organizacijos viduje. Tai atsiskleidžia, kai aplinkosauginės iniciatyvos peržengia teisinių reikalavimų ribas ir tampa savanoriško bei vertybinio įsipareigojimo aplinkos apsaugai išraiška (Piwowar-Sulej, 2020; Roscoe et al., 2019). Todėl galima teigti, kad Savivaldybėje integruota aplinkos apsaugos funkcija vykdoma viršijant formalią atitiktį ir veikia kaip stiprus ŽOK formavimosi katalizatorius. Ekonominiai veiksniai taip pat reikšmingai transformuoja Savivaldybės veiklos praktiką. Žaliosios viešųjų pirkimų procedūros, finansiniai mechanizmai ir Europos Sąjungos fondų priemonės veikia kaip paskatos (Yang et al., 2017), motyvuojančios įgyvendinti iniciatyvas, viršijančias privalomus reikalavimus (Lapinskienė et al., 2024). Socialiniai veiksniai, ypač visuomenės spaudimas ir augantys lūkesčiai dėl tvarios plėtros (Abbas ir Dogan, 2022; Pan et al., 2022), skatina žaliųjų vertybių diegimą ir jų sklaidą. Technologiniai veiksniai sustiprina struktūrinius pokyčius – žaliosios inovacijos, pažangi infrastruktūra ir modernios technologijos sudaro prielaidas ilgalaikiam tvarumo vertybių įtvirtinimui (Deep, 2023). Išoriniai veiksniai formuoja Savivaldybės aplinkos apsaugos prioritetus, o atsakas į juos pasireiškia politiniais

sprendimais (tarybos nutarimais), kurie vėliau detalizuojami administraciniu lygmeniu. Savivaldybė ne tik įgyvendina nacionalinius ir Europos Sąjungos reikalavimus, bet ir integruoja juos į strateginius tikslus bei kasdienę veiklą, taip kryptingai formuodama žaliąją organizacinę kultūrą.

Vietos savivaldos dokumentų analizė ir apklausos raštu rezultatai atskleidė, kad politiniu ir vykdomuoju lygmenimis ŽOK pasireiškia kaip strateginis gebėjimas ir nematerialusis organizacijos išteklius (Afum et al., 2020; Chen, 2011; Fernández et al., 2003; García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Pham et al., 2018). Aplinkos apsaugos funkcija Savivaldybėje funkcionuoja ne tik kaip formalus įpareigojimas, bet ir kaip integruota valdymo sistema, palaikoma struktūrų, procesų ir sprendimų priėmimo mechanizmų (Baumgartner, 2014; Chowdhury et al., 2025; Gürlek ir Tuna, 2018; Linnenluecke ir Griffiths, 2010). ŽOK brandą rodo perėjimas nuo pavienių priemonių prie sisteminio aplinkos apsaugos valdymo – keičiama organizacinė struktūra, nuosekliai integruojami aplinkosauginiai tikslai, stiprinamos technologinės ir žaliosios inovacijos. Tai atspindi institucionalizavimo procesą, grindžiamą ilgalaikiu orientavimusi į tvarumą, procedūrų pertvarka ir inovatyvumo stiprinimu (Afum et al., 2020; Aliyu et al., 2015; Elshaer et al., 2024; László et al., 2024; Vargas-Hernández et al., 2024; Wang, 2019).

Analizuojant simbolinių bruožų raišką nustatyti skirtumai tarp lygmenų. Vykdomajame lygmenyje atskleista stipresnė simbolinių bruožų raiška – darbuotojai jaučiasi įtraukti į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą, o bendradarbiavimas identifikuojamas kaip vienas pagrindinių Savivaldybės privalumų. Tačiau simbolinė komunikacija nėra vienodai efektyvi visiems darbuotojams, o dalis jų išlieka neutralūs žaliųjų simbolių atžvilgiu. Politiniu lygmeniu simbolinė raiška pasireiškia per nuoseklia komunikaciją su visuomene, informacijos skaidrumą, edukacines veiklas ir visuomenės įgalinimą (Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Amrutha ir Geetha, 2021; Mirhadian et al., 2023). Komunikacija grindžiama duomenimis, skaidrumu ir atskaitomybe pasitelkiant įvairius komunikacijos kanalus. Šios priemonės atliepia László et al. (2024) išskirtus ŽVA principus – lygybę, įtrauktį ir gerą valdymą. Ribotas žaliųjų vizualinių simbolių naudojimas Savivaldybėje gali būti interpretuojamas kaip brandos požymis – aplinkosauga yra internalizuota ir integruota į sprendimų priėmimo procesus, todėl nebėra poreikio ją akcentuoti vizualiai. Vis dėlto vykdomajame lygmenyje išlieka poreikis nuoseklesniam simbolinių elementų įtvirtinimui kasdienėje veikloje, siekiant sustiprinti žaliųjų siekių atpažįstamumą ir pasitikėjimą (Aggarwal ir Agarwala, 2022).

Elgsenos bruožai pasireiškia per politinį palaikymą ir lyderystę žaliųjų pokyčių srityje. Savivaldybė finansuoja aplinkosauginius projektus, vykdo monitoringo programas, bendradarbiauja su įvairiais sektoriais, o šie veiksmai įvertinti nacionaliniu lygmeniu. Vykdomajame lygmenyje elgsenos bruožai atsiskleidžia per nuosekliai taikomas žaliąsias praktikas, vadovų rodomą pavyzdį ir aiškiai priskirtas atsakomybes. Politinio lygmens analizė parodė žaliosios darbotvarkės tęstinumą – tikslais grįsti veiksmai integruojami į skirtingų kadencijų veiklos planus, todėl mažėja fragmentiškumas (Abbas ir Dogan, 2022; László et al., 2024; Piwovar-Sulej, 2020). Aplinkosaugos tikslų atskyrimas nuo kitų funkcijų veiklos planuose rodo elgsenos bruožų stiprėjimą. Tačiau vykdomajame lygmenyje nustatyta, kad nėra visiškai formalizuota, kas laikoma pageidaujamu žaliuoju elgesiu. Darbuotojų kasdienes veiksmus vis dar lemia nusistovėjusios darbo praktikos, kurių pokyčiai vyksta lėčiau nei strateginių dokumentų ar struktūrų transformacija. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama svarstyti EMAS ar ISO 14001:2015 diegimą, nes ŽOK branda rodo Savivaldybės gebėjimą standartizuoti procesus.

Struktūriniai bruožai atsiskleidžia per investicijas į energiją taupančias technologijas, atsinaujinančių energijos išteklių plėtrą, infrastruktūros modernizavimą ir kūrybiškumo stiprinimą (Chen, Lin ir Lai, 2023). ŽOK suvokiama kaip atvira sistema (Deep, 2023), reaguojanti į išorinius iššūkius ir integruojanti juos į organizacinę kultūrą, taip pagrindžiant jos, kaip strateginio gebėjimo, svarbą. Vykdomajame lygmenyje identifikuotas stipriausias struktūrinis bruožas – Savivaldybės gebėjimas diegti inovacijas, operatyviai reaguoti į išorinius reikalavimus ir įtraukti suinteresuotąsias šalis. Nustatytas aplinkosaugos integravimas į organizacinę struktūrą – atsakingų skyrių veikla, aiškus atsakomybių pasiskirstymas. Politiniu lygmeniu fiksuojamas analogiškas struktūrinis integralumas: strateginiuose dokumentuose aiškiai įtvirtintos žaliosios vertybės, modernizuojama infrastruktūra ir plėtojami atsinaujinantys energijos ištekliai. Tyrimo rezultatai rodo struktūrinių ŽOK bruožų suderinamumą tarp lygmenų (Piwovar-Sulej, 2020; Tahir et al., 2019).

Vertybiniai bruožai atsiskleidžia per žaliųjų vertybių, principų ir tikslų integravimą į strateginius dokumentus bei orientaciją į ilgalaikę perspektyvą (Aggarwal ir Agarwala, 2021; László et al., 2024; Tahir et al., 2019). Formuojamas tvirtas vertybinis pagrindas, paremtas darnios plėtros ideologija, žaliuoju kursu ir visuomenės ekologinio sąmoningumo stiprinimu (Harris ir Crane, 2002; Piwovar-Sulej, 2020). Ryškiausia vertybinės raiškos forma – aiškiai apibrėžti ir įgyvendinami žalieji tikslai, kuriems nustatytos priemonės, finansavimas ir atsakingi padaliniai. Tačiau nustatytas strateginių orientyrų disonansas: misijoje labiau akcentuojamos administracinės funkcijos, o vizijoje dominuoja aspiracinis tvarumo siekis. Dėl to rekomenduojama misiją papildyti aplinkosaugos dimensija. Vykdomajame lygmenyje vertybiniai orientyrai atpažįstami nevienodai – darbuotojai ne visuomet aiškiai suvokia savo vaidmenį įgyvendinant strateginius tikslus, o silpniausias aspektas išlieka vizijos komunikacija. Tai leidžia teigti, kad vertybinė integracija Savivaldybėje yra stipri „iš viršaus“, tačiau „iš apačios“ ją dar būtina stiprinti.

Teorinis modelis padėjo atskleisti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką Utenos rajono savivaldybėje politiniu ir vykdomuoju lygmeniu (žr. 10 priedą). Nustatytas išorinės aplinkos katalizatorių vaidmuo, atskleista ŽOK bruožų raiška ir jų branda bei identifikuotos tobulintinos sritys siekiant aplinkosauginio veiksmingumo. Stipriausia ŽOK bruožų raiškos konvergencija Savivaldybėje atsiskleidžia struktūriniais bruožais. Elgsenos bruožai taip pat rodo tarpusavio priklausomybę: politinis palaikymas formuoja tęstinumą, o vykdomasis lygmuo – realias praktikas, kurioms trūksta formalaus įtvirtinimo. Didžiausi skirtumai identifikuoti simboliniuose ir vertybiniuose bruožuose – vykdomajame lygmenyje jie dar nėra pakankamai nuosekliai integruoti ar įsisavinti darbuotojų. Puoselėjant žaliają organizacinę kultūrą būtina sustiprinti simbolinę komunikaciją, užtikrinti nuoseklesnį vertybių perteikimą bei skatinti gilesnę darbuotojų vertybinę internalizaciją.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad žaliaji organizacinė kultūra yra kompleksinė samprata, apjungianti vertybinį ir veiklos aspektus, bei įvairialypę šių dviejų aspektų sąveiką. Dinaminis organizacinės kultūros modelis leidžia suprasti kultūros transformacijos procesą į žaliąją organizacinę kultūrą per prielaidų, vertybių, artefaktų ir simbolių sąveiką. Žaliaji organizacinė kultūra įgavo strateginio organizacijos ištekliaus reikšmę, lemiančiu gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos apsaugos iššūkių, aplinkosauginį veiksmingumą ir konkurencinio pranašumo įgijimą. Identifikuotos žaliosios organizacinės kultūros bruožų grupės: vertybiniai (aplinkosauginis išsipareigojimas, atsakomybė), elgsenos (darbuotojų ir vadovų praktikos), struktūriniai (sistemos, procedūros, sprendimų priėmimo būdai) ir simboliniai (tradicijos, ritualai, vizualiniai elementai, komunikacijos formos), kurių visuma įprasmina žaliąsias vertybes organizacijos veikloje.
2. Identifikuoti išoriniai ir vidiniai veiksniai lemiantys žaliosios organizacinės kultūros formavimą, vystymą bei jos bruožų raišką. Išoriniai aplinkos aspektai – politiniai – teisiniai (aplinkos apsaugos politika, aplinkos apsaugos norminiai aktai), socialiniai (visuomenės ekologinis sąmoningumas), technologiniai (žaliosios technologijos) bei ekonominiai (ekonominis tvarumo spaudimas, žiedinės ekonomikos aspektai) – veikia kaip katalizatoriai, skatinantys organizacijas adaptuoti strategijas, diegti tvarumo principus ir atsiskaityti visuomenei už savo aplinkosauginius veiksmus. Vidiniai veiksniai: vadovų žaliaji lyderystė, darbuotojų įtraukimas ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, įgalina šias strategijas įgyvendinti organizacijos viduje. Holistinis požiūris, derinantis tiek išorės spaudimą, tiek vidinius pajėgumus, užtikrina tvarią ir veiksmingą žaliosios organizacinės kultūros plėtrą, padedančią organizacijai sėkmingai siekti aplinkosauginių tikslų.
3. Žaliaji organizacinė kultūra – kertinis sėkmės elementas efektyviam žaliojo viešojo administravimo įgyvendinimui. Žaliojo viešojo administravimo organizacijose identifikuota žaliosios organizacinės kultūros bruožų vertybinių, struktūrinių, elgsenos ir simbolių bruožų raiška politiniu ir vykdomuoju lygmeniu. Sudarytas teorinis žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos modelis, skirtas viešojo administravimo subjektui. Teorinis bruožų raiškos modelis išryškino tyrimų kryptis: išorinės aplinkos veiksniai, kurie suprantami kaip žaliosios organizacinės kultūros katalizatoriai, bei žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška vykdomuoju ir politiniu lygmeniu.
4. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad empiriniai duomenys patvirtina teorinėje dalyje išskirtą žaliosios organizacinės kultūros bruožų struktūrą – organizacijoje pasireiškia visos žaliosios organizacinės kultūros bruožų grupės, nors jų raiškos intensyvumas skirtingas. Savivaldybėje atskleista brandi, vertybėmis grįsta ir į aplinkosauginius tikslus orientuota žaliaji organizacinė kultūra. Identifikuota, kad išorinės aplinkos katalizatoriai atlieka privalomojo ir skatinamojo pobūdžio vaidmenį. Savivaldybė neapsiriboja vien teisinių reikalavimų vykdymu ir kuria aplinkosauginę darbotvarkę, atitinkančią proaktyvios žaliosios organizacinės kultūros bruožus. Politinis lygmuo suteikia vertybinį ir strateginį pagrindą, o vykdomasis – užtikrina praktinį įgyvendinimą ir nuolatinę tvarumo iniciatyvų plėtrą.

- Išorinės aplinkos katalizatoriai veikia dvejopai – privalomai (vykdomos įstatymų nustatytos funkcijos, programų rengimas, teisinių normų įgyvendinimas) ir skatinamai (reaguojama į politikos kryptis, rekomendacijas, tarptautinius įsipareigojimus, pasinaudojama esamomis galimybėmis). Politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai ne tik nustato normatyvinę veiklos pagrindą, bet ir skatina Savivaldybę viršyti privalomus reikalavimus, integruojant tvarumo ir aplinkosaugos vertybes į strateginius tikslus bei kasdienę praktiką. Nustatyta, kad Utenos rajono savivaldybės atsakas į išorinės aplinkos katalizatorius apima tiek privalomų aplinkosauginių įsipareigojimų įgyvendinimą, tiek savanoriškas iniciatyvas. Žaliosios organizacinės kultūros bruožai išryškėja strateginiuose dokumentuose ir praktinėse veiklose, kai aplinkosauginės iniciatyvos peržengia teisinių reikalavimų ribas ir tampa vertybiniu bei savanorišku įsipareigojimu aplinkos apsaugai.
- Išanalizavus žaliosios organizacinės kultūros bruožus ir jų raišką politiniame lygmenyje, nustatyta žaliosios organizacinės kultūros branda. Nustatyti proaktyvios žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos požymiai. Brandą nusako Savivaldybės gebėjimas sistemingai integruoti žaliąsias vertybes, elgsenas ir praktikas į savo veiklą (politikos formavimą). Savivaldybėje politiniu lygmeniu labiausiai išreikštos žaliosios organizacinės kultūros dimensijos yra susijusios vertybiniais (vertybiniu ir ideologiniu pagrindu) ir elgsenos (darbotvarkės tęstinumu) bruožais bei su struktūriniais (technologiniu atvirumu), o silpnesnės – simbolinės raiškos aspektais (vizualiniams simboliams teikiama mažiau svarbos). Savivaldybė akcentuoja pagrįstą ir objektyvią žaliąją komunikaciją ir žaliųjų vertybių reprezentaciją veiksmais, sąmoningai vengiama paviršutiniškos perteklinės žalumo reprezentacijos.
- Išanalizavus žaliosios organizacinės kultūros bruožus ir jų raišką vykdomajame lygmenyje, nustatyta žaliosios organizacinės kultūros branda, kuri rodo aktyvią kultūrą. Visos žaliosios organizacinės kultūros bruožų grupės pasižymi stipria raiška, ypač struktūriniai ir simboliniai bruožai. Savivaldybė išsiskiria gebėjimu greitai reaguoti į išorinius reikalavimus, diegti inovacijas ir įtraukti suinteresuotąsias šalis į aplinkosaugines iniciatyvas. Identifikuota, kad darbuotojai nevienodai patiria mokymosi galimybes, o sukauptos patirties institucionalizavimas organizacijoje nėra pakankamai sistemingas. Simboliniai bruožai rodo aukštą darbuotojų įsitraukimą, tačiau ne visos darbuotojų inicijuotos žaliosios idėjos yra toliau vystomos, o simbolinė komunikacija nėra vienodai paveiki visiems darbuotojams. Elgsenos bruožai atskleidžia nuosekliai veikiančias tvarumo praktikas, tačiau organizacijoje trūksta aiškiai formalizuotų žaliųjų elgesio taisyklių, kas riboja ilgalaikį nuoseklumą. Vertybiniai bruožai strategiškai įtvirtinti, tačiau darbuotojai juos atpažįsta nevienodai. Aplinkosauginiai tikslai dokumentuose aiškūs, tačiau vizijos komunikacija išlieka silpniausia šio bruožo raiška.

Rekomendacijos

Utenos rajono savivaldybės vadovams:

- **Inicijuoti tvarumo ar aplinkos apsaugos ataskaitos rengimą.** Siūloma pradėti rengti tvarumo arba aplinkos apsaugos ataskaitą, papildančią jau teikiamas aplinkos monitoringo, strateginio plano ir veiklos ataskaitas. Atsižvelgiant į aukštus Savivaldybės aplinkosauginio veiksmingumo rodiklius ir ryškius žaliosios organizacinės kultūros bruožus, tokia ataskaita leistų sistemiskai pristatyti pasiektus rezultatus. Be to, ji veiktų kaip komunikacijos priemonė, aiškiai parodanti Savivaldybės pažangą ir įsipareigojimus tvarumo srityje.
- **Atnaujinti misiją, įtraukiant organizacijos įsipareigojimą aplinkos apsaugai.** Misijos formuluotę rekomenduojama peržiūrėti ir įtraukti aplinkos apsaugos aspektą todėl, kad ji apibrėžia pagrindinę organizacijos veiklos kryptį, vertybes ir atsakomybę visuomenei. Įtraukus aplinkosaugos dimensiją, misija tampa aktualesnė šiuolaikiniams aplinkos apsaugos iššūkiams, padeda aiškiai komunikuoti organizacijos įsipareigojimą aplinkos apsaugai ir stiprina jos žaliosios organizacinės kultūros pagrindą. Taip pat būtų išvengta disonanso tarp misijos ir vizijos formuluočių.
- **Apsvarstyti simbolių naudojimą aplinkosauginio įvaizdžio stiprinimui.** Apsvarstyti tikslingą aplinkosauginių simbolių naudojimą organizacijos įvaizdžiui stiprinti. Simboliai galėtų būti taikomi kaip aiški komunikacijos priemonė, padedanti matomai perteikti Savivaldybės tvarumo vertybes, sustiprinti darbuotojų tapatinimąsi su organizacija ir užtikrinti, kad suinteresuotosios šalys aiškiai atpažintų Savivaldybės įsipareigojimą aplinkosaugai.
- **Apsvarstyti EMAS arba ISO 14001:2015 aplinkosaugos standarto diegimą.** Atsižvelgiant į Utenos rajono savivaldybės brandžią žaliosios organizacinės kultūros raišką, tikslinga įvertinti galimybę įsidiesti EMAS arba ISO 14001:2015 sistemą. Šie standartai padėtų nuosekliai valdyti aplinkosaugos aspektus, užtikrintų teisinių reikalavimų laikymąsi ir sustiprintų esamą tvarumo praktiką. Jų taikymas padidintų Savivaldybės skaidrumą, patikimumą ir reputaciją, nes parodytų, kad aplinkosauginiai įsipareigojimai įgyvendinami pagal tarptautiniu mastu pripažintus principus.

Literatūros sąrašas

1. Abbas, J., & Dogan, E. (2022). The impacts of organizational green culture and corporate social responsibility on employees' responsible behaviour towards society. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(40), 60024–60034. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
2. Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., & Owusu, J. A. (2020). Translating environmental management practices into improved environmental performance via green organizational culture: insight from Ghanaian manufacturing SMEs. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 9(1), 31–49. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0205>
3. Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2021). Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
4. Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Retracted: Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 536–536. <https://doi.org/10.1002/csr.1987>
5. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., & Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą. *Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2025-06-02]. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parašyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf
6. Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11(23). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n23p140>
7. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
8. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2021). Linking organizational green training and voluntary workplace green behavior: Mediating role of green supporting climate and employees' green satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125876. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125876>
9. Andrijauskaitė, L. (2014). Autopoezės pritaikymo galimybės viešojo valdymo sistemai. *Viešojo politika ir administravimas*, 13(4), 704–716. <https://doi.org/10.13165/VPA-14-13-4-12>
10. Azhar, A., & Yang, K. (2019). Workplace and non-workplace pro-environmental behaviors: Empirical evidence from Florida city governments. *Public Administration Review*, 79(3), 399–410. <https://doi.org/10.1111/puar.13003>
11. Azhar, A., & Yang, K. (2022). Examining the influence of transformational leadership and green culture on pro-environmental behaviors: Empirical evidence from Florida city governments. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 738–759. <https://doi.org/10.1177/0734371X211027347>
12. Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
13. Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate*

- Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
<https://doi.org/10.1002/csr.1336>
14. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė-leidykla.
 15. Biesta, G., & Burbules, N. (2004). *Pragmatism and educational research*. Bloomsbury Publishing USA.
 16. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
 17. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausų duomenų analizė*. [žiūrėta: 2024-05-11]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomeniu_analize_20111111.Pdf.
 18. Caldato, F. C., Bortoluzzi, S. C., & de Lima, E. P. (2020). The Role of Public Administration in Sustainable Development. *International Business, Trade and Institutional Sustainability*, 69. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26759-9_4
 19. Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*, 14(4), 2021. <https://doi.org/10.3390/su14042021>
 20. Chandra, K., Arafah, W., & Basri, Y. Z. (2021). Analysis of the effect of green organizational culture on organizational performance and competitive advantages of green through green innovation in manufacturing industries. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(6).
 21. Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
 22. Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
 23. Chen, Y. S., Lin, S. H., Lin, C. Y., Hung, S. T., Chang, C. W., & Huang, C. W. (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 222–231. <https://doi.org/10.1002/csr.1794>
 24. Chen, Y. S., Lin, Y. H., & Lai, Y. J. (2023). The determinants of green entrepreneurship: The perspectives of leadership, culture, and creativity. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3432–3444. <https://doi.org/10.1002/bse.3309>
 25. Chowdhury, S. R., Islam, M. A., Guha, S., Rahman, M., & Sanju, N. L. (2025). Assessing the Indirect Nexus Between Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: q fuzzy DEMATEL approach. *Business Strategy & Development*, 8(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70075>
 26. Coe, K. & Scacco, J. M. (2017). Content Analysis, Quantitative. In *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (eds J. Matthes, C.S. Davis and R.F. Potter). <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0045>
 27. Creswell J., W., & Creswell, J. D. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles London New Dehli Singapore: Sage Publications.
 28. Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles London New Dehli Singapore: Sage publications.

29. Darnall, N., Jolley, G. J., & Handfield, R. (2008). Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business strategy and the environment*, 17(1), 30–45. <https://doi.org/10.1002/bse.557>
30. Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
31. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
32. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1–39. [žiūrėta: 2024-03-31]. Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication/228801211>
33. Denison, D. R. (2006). Linking Organizational Culture and Business Performance: A Brief Overview. In Bertelsmann Stiftung (ed.), *Assessment, Evaluation, Improvement Success through Corporate Culture Recommendations for the Practice* (p. 14–19). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
34. Dilienė, D. (2014). Organizacinės kultūros vystymo modelis. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai 2014, 2014 m. gegužės mėn. 14 d., Kaunas, Lietuva* (pp. 45–51). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
35. Dryzek, J. S. (2022). *The politics of the earth: Environmental discourses*. Oxford: Oxford university press.
36. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
37. Edmonds, W., & Kennedy, T. (2017). *An applied guide to research designs: Quantitative, qualitative, and mixed methods* (2nd ed.). Los Angeles London New Dehli Singapore: Sage Publications.
38. Elo, S., Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
39. Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Kooli, C., Alqasa, K. M. A., Afaneh, J., Fathy, E. A., Fouad, A. M., & Fayyad, S. (2024). Resilience for Sustainability: The Synergistic Role of Green Human Resources Management, Circular Economy, and Green Organizational Culture in the Hotel Industry. *Administrative Sciences*, 14(11), 297. <https://doi.org/10.3390/admsci14110297>
40. Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. (2015). Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World. *Organization Science*, 26(6), 1787–1804. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1287/orsc.2015.1016>
41. Felton, A., Gustafsson, L., Roberge, J. M., Ranius, T., Hjältén, J., Rudolphi, J., & Felton, A. M. (2016). How climate change adaptation and mitigation strategies can threaten or enhance the biodiversity of production forests: Insights from Sweden. *Biological Conservation*, 194, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2015.11.030>
42. Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>
43. Fiorino, D. J. (2010). Sustainability as a conceptual focus for public administration. *Public administration review*, 70, 78–88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02249.x>

44. Firoz, N. M., & Abinakad, M. (2016). Food Safety and ethics in foreign markets. *Conflict Resolution & Negotiation Journal*, 2016(4), 63–76.
45. Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2024-03-14]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content>
46. García-Machado, J. J., & Martínez-Ávila, M. (2019). Environmental performance and green culture: The mediating effect of green innovation. An application to the automotive industry. *Sustainability*, 11(18), 4874. <https://doi.org/10.3390/su11184874>
47. Gürlek, M. & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*. 38(7–8), 467–491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>
48. Hadi, F. S., Wartini, S., & Widjaja, M. L. K. (2022). Green Organizational Culture as Mediator of the Effect of Knowledge Creation on Green Performance. In *19th International Symposium on Management (INSYMA 2022)* (pp. 239–246). Atlantis Press.
49. Hadjri, M. I., Perizade, B., & Farla, W. (2019). Green human resource management, green organizational culture, and environmental performance: An empirical study. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)* (pp. 138–143). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.25>
50. Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605. <https://doi.org/10.3390/su11030605>
51. Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/0953481021042927>
52. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986–1014.
53. Hastuti, D. T., & Muafi, M. (2022). The influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by green human resource management (GHRM) and job satisfaction. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 24–36. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.302>
54. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>
55. Hue, T. T., & Dinh-Hai, L. (2024). Scientific mapping of green organizational culture: Main schools of thought and topical trends. *Business Strategy & Development*, 7(4), 70031. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70031>
56. Imran, M., Arshad, I., & Ismail, F. (2021). Green organizational culture and organizational performance: The mediating role of green innovation and environmental performance. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 10(4), 515–530. <https://doi.org/10.15294/jpii.v10i4.32386>
57. Yang, Z., Sun, J., Zhang, Y., & Wang, Y. (2017). Green, green, it's green: A triad model of technology, culture, and innovation for corporate sustainability. *Sustainability*, 9(8), 1369. <https://doi.org/10.3390/su9081369>
58. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on

- the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>
59. Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
 60. Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, 56(189), 69–99. <https://doi.org/10.2298/EKA1189069J>
 61. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
 62. Jordan, A., Huitema, D., Van Asselt, H., & Forster, J. (2018). *Governing climate change: Polycentricity in action?* Cambridge: Cambridge University Press.
 63. Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
 64. Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2016). *Instruments for the Exploration of Organisational Culture - Compendium of Instruments*. School of Management, University of St Andrews: St Andrews, UK.
 65. Jusel, T., & Burinskienė, A. (2019). Perėjimas prie žiedinės ekonomikos: stabdančių ir skatinančių veiksnių sąveika mikro-, mezo-ir makrolygmenimis. *Mokslas; Lietuvos Ateitis*, 11. <https://doi.org/10.3846/mla.2019.9633>
 66. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai: Lucilijus
 67. Kapur, R. (2020). Determinants of Organizational Culture. [žiūrėta 2025-04-21]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/347411176>
 68. Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638–654.
 69. Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Baltimore: JHU Press.
 70. Khalil, M. K., & Muneenam, U. (2021). Total quality management practices and corporate green performance: does organizational culture matter? *Sustainability*, 13(19), 11021. <https://doi.org/10.3390/su131911021>
 71. Khan, R. U., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 60, 103540. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2023.103540>
 72. Khodaparasti, R. B., & Garabollagh, H. B. (2023). Antecedents and consequences of green public administration. *Administratie si Management Public*, (40), 39–57.
 73. Küçükoğlu, M. T., & Pınar, R. İ. (2015). Go green at work: Environmental organizational culture. *Modern Environmental Science and Engineering*, 1(2), 79–88. [https://doi.org/10.15341/mese\(2333-2581\)/02.01.2015/004](https://doi.org/10.15341/mese(2333-2581)/02.01.2015/004)
 74. Kurniawan, A. T., & BudiYanti, H. (2023). Effect of environmental organization culture, environmental leadership, green supply chain on company performance with green innovation as moderation. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 7(1), 209–218.

75. Lapinskienė, G., Mečėjienė, G., Naujalienė, J., & Baltrūnienė, V. (2024). Žaliųjų paskolų Lietuvoje atvejo analizė. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 20(2), 31–38. <https://doi.org/10.59476/mtt.v2i20.676>
76. Lasytė, G. (2020). Socially responsible organisational governance in the public sector. *Viešojo politika ir administravimas*, 19(3), 119–132. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.19.3.27713>
77. László, V., Pollák, K., & Balogh-Békesi, N. (2024). Towards Green Public Administration: Goals and Principles. *Hungarian EUPAN Presidency* [žiūrėta 2025-04-24]. Prieiga per internetą: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Study-on-Green-Public-Administration-Goals-and-Principles.pdf
78. Linneberg, M. S. & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
79. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
80. Liu, X., & Lin, K. L. (2020). Green organizational culture, corporate social responsibility implementation, and food safety. *Frontiers in Psychology*, 11, 585435. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>
81. Maheshwari, S., Kaur, A., & Renwick, D. W. (2024). Green human resource management and green culture: an integrative sustainable competing values framework and future research directions. *Organization & environment*, 37(1), 32–56. <https://doi.org/10.1177/10860266231217280>
82. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
83. Martins, J. M., Aftab, H., Mata, M. N., Majeed, M. U., Aslam, S., Correia, A. B., & Mata, P. N. (2021). Assessing the impact of green hiring on sustainable performance: mediating role of green performance management and compensation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5654. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115654>
84. Meadowcroft, J. (2006). 4 Environmental political economy, technological transitions and the state. In *Key Debates in New Political Economy* (pp. 57–78). London: Routledge.
85. Meištaitė, A., ir Patapas, A. (2022). Socialinės atsakomybės vertinimas viešajame sektoriuje. *Įžvalgos*, 2, 32–37 [žiūrėta: 2024-07-11]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/101816>
86. Mendis, M. V. S., & Welmilla, I. (2021). Green consciousness of employees. *Human Resource Management in Challenging Environments*, 11, 88–106. [žiūrėta 2025-04-11]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/350072356>
87. Mirhadian, N., Azizan, O., & Shahriari, M. (2023). The impact of green culture on employee organizational commitment: The mediating role of green identity. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 34(6), 906–925. <https://doi.org/10.1080/10911359.2023.2222292>
88. Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
89. Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

90. Nassani, A. A., Javed, A., Radulescu, M., Yousaf, Z., Secara, C. G., & Tolea, C. (2022). Achieving green innovation in energy industry through social networks, green dynamic capabilities, and green organizational culture. *Energies*, 15(16), 5925.
91. Navickienė, R., & Meištė, R. (2021). Darnaus vystymosi principų taikymas turizmo sektoriuje. In *Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle* (pp. 59–69). Kaunas: Technologija.
92. Niestroy, I., & Meuleman, L. (2022). Managing the implementation of the SDGs, *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2887/376427>
93. Ngubane, Z. (2024). Green Procurement Adoption and Environmental Sustainability: A Study of Public Sector Organizations in South Africa. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 3(1), 55–68. <https://doi.org/10.47604/gjppm.2466>
94. Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in research, with examples. *Evidence-based nursing*, 22(3), 67–68. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2019-103145>
95. Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Pro-environmental organizational culture and climate. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 322–348). Oxford: Oxford University Press.
96. Novelskaitė, A. (2012). Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas. *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2025-05-14]. Prieiga per internetą: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/socialinio_tyrimo_terminija.pdf
97. Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE framework: A public-service-dominant approach to sustainable public services. *British journal of management*, 26(3), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
98. Okanazu, O. O., Akele, F. E. (2021). Green cultural practices and sustainable business management. *OCHENDO: An African Journal of Innovative Studies*, 2(1) [žiūrėta 2024-03-17]. Prieiga per internetą: <https://acjol.org/index.php/ochendo/article/view/2864/2822>
99. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilnius: VU leidykla.
100. Pan, C., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., Khan, H., & Cai, C. (2022). Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. *Journal of Cleaner Production*, 366, 132878. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132878>
101. Paužuolienė, J. (2017). *Organizacinės kultūros vertinimas socialiai atsakingose organizacijose: daktaro disertacija*. Klaipėdos universitetas. [žiūrėta 2024-03-17]. Prieiga per internetą: <https://vb.ku.lt/object/elaba:20740811/>
102. Paužuolienė, J. (2018). Organizacinės kultūros elementų ištyrimas taikant kokybinį tyrimo metodą. In *Studijos–verslas–visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos III: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, (pp. 81–92). [žiūrėta 2024-03-17]. Prieiga per internetą: <https://vb.kvk.lt/object/elaba:33001850/>
103. Piktornaitė, I., & Paužuolienė, J. (2014). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 65(4), 93–108.
104. Piwovar-Sulej K. (2020). Pro-Environmental Organizational Culture: Its Essence and a Concept for Its Operationalization. *Sustainability*, 12(10), 4197. <https://doi.org/10.3390/su12104197>

105. Pham, N.T., Phan, Q.P.T., Tučková, Z., Vo, N., Nguyen, L.H.L. (2018). Enhancing organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
106. Porter, T. H., Gallagher, V. C., & Lawong, D. (2016). The greening of organizational culture: revisited fifteen years later. *American Journal of Business*, 31(4), 206–226. <https://doi.org/10.1108/AJB-04-2016-0011>
107. Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447–470. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>
108. Raut, R. D., Luthra, S., Narkhede, B. E., Mangla, S. K., Gardas, B. B., & Priyadarshinee, P. (2019). Examining the performance-oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector. *Journal of Cleaner Production*, 215, 926–943. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.139>
109. Rakhio, A., & Arif, A. R. (2023). Nurturing Sustainability: Exploring the Link between Organizational Green Culture and Environmental Performance in the Public Sector Universities of Sindh. *International Journal of Contemporary Business and Economics (IJCBE)*, 1(1), 35–56. <https://doi.org/10.61338/ijcbe.v1i1.3>
110. Rybnikova, I., & Toleikienė, R. (2015). Vadovų įtaka socialinei organizacijų atsakomybei viešojo sektoriaus kontekste. In *Socialinė atsakomybė versle ir viešajame sektoriuje/sudarytoja ir mokslinė redaktorė Skaidrė Žičkienė* (pp. 239–252). Šiauliai: Šiaulių universiteto bibliotekos Leidybos skyrius.
111. Rădulescu, C. V., Mănescu, C. O., Popescu, M. L., & Burlacu, S. (2023). Sustainable Development in Public Administration: Research, Practice, and Education. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), 27–27. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p27>
112. Rome, A. (2021). Beyond compliance: The origins of corporate interest in sustainability. *Enterprise & Society*, 22(2), 409–437. <https://doi.org/10.1017/eso.2019.76>
113. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
114. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
115. Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 18(1), 81–103. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2016-0168>
116. Samaraweera, A., Senaratne, S., & Sandanayake, Y. G. (2017). Conceptualising construction project culture: culture as a root metaphor as opposed to the culture as a variable. *International journal of construction project management*, 9(1), 19–35.
117. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
118. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

119. Şengüllendi, M. F., Bilgetürk, M., & Afacan Fındıklı, M. (2023). Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(8), 1702–1723. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2180347>
120. Siswanti, Y., & Muafi, M. (2022). Ethical Leadership Style in Moderating the Influence of Green Organizational Culture on Green Innovative Behavior: SMEs Cases. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 17(4). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170413>
121. Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
122. Shannon-Baker, P. (2015). Making Paradigms Meaningful in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(4), 319–334. <https://doi.org/10.1177/1558689815575861>
123. Skačkauskienė, I., & Kunskaia, S. (2019). Conceptualising the essence of a green organisation. *Social & Economic Review*, 17(1), 46–57.
124. Smirnova, J. (2024). *Organizacijos veiklos vykdymo žaliąja kryptimi vertinimas: daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
125. Smirnova, J. (2021). Strateginio valdymo sprendimų žaliųjų organizacijų plėtrai identifikavimas, didinant žaliąjį tapatumą nematerialiųjų organizacijos išteklių kontekste. In *24-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija, 2021 m. spalio 21 d., Vilnius, Lietuva* [žiūrėta 2025-03-31]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/156312>
126. Szczepańska, K., & Kosior, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (100), 457–468. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.34>
127. Štareikė, E. (2013). Darnaus vystymosi principo įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 35(2), 284–296.
128. Tahir, R., Athar, M. R., Faisal, F., Solangi, B. (2019). Green organizational culture: A review of literature and future research agenda. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(1), 23–38.
129. Tauginienė, L. (2015). Socialiai atsakingas universitetas. Red. S. Žičkienė. *Socialinė atsakomybė versle ir viešajame sektoriuje. Mokslo studija* (pp. 253–274). Vilnius: BMK leidykla.
130. Toleikienė, R. (2018). *Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje: daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas. Šiauliai: UAB BMK leidykla.
131. Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1), 14–19. <https://doi.org/10.3126/jnbs.v9i1.14590>
132. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
133. Vargas-Hernández, J. G., Maillard, C. A. R., & Vargas-González, O. C. (2023). Green organizational culture, green innovation, and green performance for achieving environmental sustainability. In *Handbook of research on promoting an inclusive organizational culture for entrepreneurial sustainability* (pp. 313–333). IGI Global Scientific Publishing.

134. Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
135. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 221–230.
136. Wang, C.-H. (2019). How Organizational Green Culture Influences Green Performance and Competitive Advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666–683. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314>
137. Wyszomirski, A., & Olkiewicz, M. (2020). Environmental corporate social responsibility as a tool for creating the future of environmental protection. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 22(2), 1145–1161.
138. Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization science*, 9(2), 123–140. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.123>
139. Zeemering, E. S. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1). <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293148>
140. Zhang, C., & Fang, C. (2020). The effect of Chinese traditional culture on employee green behavior: Literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16189>
141. Zhang, Y., & Zhang, J. (2024). Climate change as represented in corporate social responsibility reports of American and Chinese energy giants: A critical frame analysis perspective. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 414–451. <https://doi.org/10.1177/23294884231208176>
142. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Ekonominės konsultacijos ir tyrimai. (2012). *Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija*. [žiūrėta 2024-12-16]. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1284_isa-galimybiu-studija_valstybes-institucijos.pdf
2. Ekonominės konsultacijos ir tyrimai. (2012). *Organizacijų socialinės atsakomybės diegimo valstybės institucijose galimybių studija*. [žiūrėta 2024-12-16]. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1284_isa-galimybiu-studija_valstybes-institucijos.pdf
3. Europos Sąjunga. (2025). *Kioto protokolas*. [žiūrėta 2024-12-16]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/LT/legal-content/glossary/kyoto-protocol.html>
4. Governance.lt (2023). *CSRD (Corporate sustainability reporting directive) – įmonių tvarumo ataskaitų teikimo direktyva*. [žiūrėta 2024-12-16]. Prieiga per internetą: https://governance.lt/wp-content/uploads/2023/02/CSRD_02-09_VKC_pranesimas.pdf
5. Lietuvos Respublikos Seimas. (2011). *Lietuvos Respublikos atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymas* (2011 m. gegužės 12 d. Nr. XI-1375). [žiūrėta 2025-09-10]. Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FC7AB69BE291/asr>
6. Lietuvos Respublikos Seimas. (2009). *Lietuvos Respublikos klimato kaitos valdymo įstatymas* (2009 m. liepos 7 d. Nr. XI-329). [žiūrėta 2025-09-10]. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/24435>
7. Lietuvos Respublikos Seimas. (2003). *Lietuvos Respublikos savivaldybių aplinkos apsaugos rėmimo specialiosios programos įstatymas* (2003 m. birželio 10 d. Nr. IX-1607). [žiūrėta 2025-09-01]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9F274C93E483>
8. Lietuvos Respublikos Seimas. (1994). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas* (1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533). [žiūrėta 2025-04-22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
9. Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas* (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234). [žiūrėta 2025-04-22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
10. Lietuvos Respublikos Seimas. (1996). *Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas* (1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491). [žiūrėta 2025-08-22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2022). *Dėl 2022-2030 metų regionų plėtros programos patvirtinimo* (2022 m. birželio 29 d. Nr. 7130). [žiūrėta 2025-09-10]. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/779939>
12. Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba - Atkuriamasis Seimas. (1992). *Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas* (1992 m. sausio 21 d. Nr. I-2223). [žiūrėta 2024-04-22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2493/asr>
13. Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos ministerija. (2024). *Lietuvos savivaldybių aplinkosaugos reitingas 2023*. [žiūrėta: 2024-05-13]. Prieiga per internetą: <https://am.lrv.lt/lt/lietuvas-savivaldybiu-aplinkosaugos-reitingas-puslapis/lietuvas-savivaldybiu-aplinkosaugos-reitingas-2023/>

14. Lietuvos Respublikos aplinkos ministras. (2011). *Dėl Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdam žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašo patvirtinimo* (2011 m. birželio 28 d. Nr. D1-508). [žiūrėta: 2025-09-30]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4B60A8C9678B/asr>
15. Lietuvos Respublikos Seimas (2023). *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija – Lietuva 2050*. [žiūrėta 2025-09-10]. Prieiga per internetą: <https://lr.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVl0fk.pdf>
16. Utenos rajono savivaldybės administracija (2025). *Utenos rajono savivaldybės taryba / Komitetai / Aplinkos apsaugos, socialinių, sveikatos ir kaimo reikalų komitetas*. [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://www.utenal.lt/lt/kitetai>
17. Utenos rajono savivaldybės administracija (2025). *Apdovanoti „Atliekų kultūra“ egzamino prizininkai*. [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://www.utenal.lt/lt/aktualios-naujienos/5979-apdovanoti-atlieku-kultura-egzamino-prizininkai>
18. Utenos rajono savivaldybės administracija (2025). *„Būk atsakingas – pasirūpink atliekomis tinkamai!“* [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://www.utenal.lt/lt/aktualios-naujienos/5888-buk-atsakingas-pasirupink-atliekomis-tinkamai-5>
19. Utenos rajono savivaldybės administracija ir Darnaus vystymosi institutas. (2024). *Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo ataskaita už 2023 m.* [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://utenosmonitoringas.lt/utenos-rajono-savivaldybes-aplinkos-monitoringo-ataskaita-uz-2023-m/>
20. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2023). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. balandžio 6 d. įsakymo Nr. AI-369 „Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo* (2023 m. kovo 16 d. Nr. AI-399). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/73655>
21. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2020). *Utenos rajono savivaldybės administracijos 2020 metų veiklos plano patvirtinimo* (2020 m. vasario 14 d. Nr. AI-158). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/69814>
22. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2021). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2021 metų veiklos plano patvirtinimo* (2021 m. vasario 26 d. Nr. AI-194). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/70847>
23. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2022). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2022 metų veiklos plano patvirtinimo* (2022 m. vasario 28 d. Nr. AI-277). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/72423>
24. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2023). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2023 metų veiklos plano patvirtinimo* (2023 m. vasario 28 d. Nr. AI-326). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: https://www.utenal.lt/images/Ekonomika_investicijos/AI-326_2023-02-28_metinis%20veiklos%20planas_2023.pdf
25. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2024). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2024 metų veiklos plano patvirtinimo* (2024 m. vasario 29 d. Nr. AI-113). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/74974>
26. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2021). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2020 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo* (2021 m. kovo 29 d. Nr. AI-317). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/70961>

27. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2022). Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2021 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo (2022 m. kovo 29 d. Nr. AĮ-447). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/72558>
28. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2023). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2022 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo* (2023 m. kovo 29 d. Nr. AĮ-464). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/73719>
29. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2024). Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2023 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo (2024 m. kovo 28 d. Nr. AĮ-181). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/75045>
30. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2020). *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos aplinkos apsaugos skyriaus nuostatų patvirtinimo* (2020 m. spalio 30 d. Nr. AĮ-1235). [žiūrėta 2025-09-14]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/70490>
31. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2020). Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo (2020 m. liepos 16 d. Nr. AĮ-775). [žiūrėta 2025-09-15]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/70145>
32. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2021). *Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo* (2021 m. gegužės 12 d. Nr. AĮ-563). [žiūrėta 2025-09-15]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/71187>
33. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2022). *Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo* (2022 m. gegužės 18 d. Nr. AĮ-685). [žiūrėta 2025-09-15]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/72778>
34. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2023). *Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo* (2023 m. gegužės 18 d. Nr. AĮ-664). [žiūrėta 2025-09-15]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/73887>
35. Utenos rajono savivaldybės administracijos direktorius. (2024). *Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo* (2024 m. gegužės 2 d. Nr. AĮ-295). [žiūrėta 2025-09-15]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/75261>
36. Utenos regiono plėtros tarybos kolegija. (2023). *Dėl 2022–2030 m. Utenos regiono plėtros plano patvirtinimo* (2023 m. sausio 30 d. Nr. KS(T)-4). [žiūrėta 2025-09-01]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/579ce010a1fd11ed8df094f359a60216>
37. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2021). *Dėl Utenos rajono savivaldybės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo* (2021 m. sausio 28 d. Nr. TS-5). [žiūrėta 2025-09-01]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/70760>
38. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2023). *Dėl Utenos rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo* (2023 m. vasario 2 d. Nr. TS-1). [žiūrėta 2025-09-01]. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/828466>
39. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2024). *Dėl Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2025-2034 metams patvirtinimo* (2024 m. gruodžio 19 d. Nr. TS-383). [žiūrėta 2025-09-10]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/76902>
40. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2024). *Dėl 2024 - 2029 m. Utenos miesto tvarios plėtros strategijos patvirtinimo* (2024 m. birželio 27 d. Nr. TS-212). [žiūrėta 2025-09-01]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/75433>

41. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2022). *Dėl Utenos rajono savivaldybės atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų plano iki 2030 m. patvirtinimo* (2022 m. gruodžio 22 d. Nr. TS-277). [žiūrėta 2025-09-11]. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/819668>
42. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2023). *Dėl pritarimo Utenos rajono savivaldybės 2022-2024 metų strateginio veiklos plano įgyvendinimo 2022 metais ataskaitai* (2023 m. gegužės 25 d. Nr. TS-106). [žiūrėta 2025-09-11]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/73967>
43. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2024). *Dėl Utenos miesto darnaus judumo plano patvirtinimo (I priedas)* (2017 m. lapkričio 30 d. Nr. TS-278, pakeitimas 2024 m. gegužės 30 d. Nr. TS-167). [žiūrėta 2025-09-01]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/75346>
44. Utenos rajono savivaldybės taryba. (2020). *Dėl Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo 2021-2026 m. programos patvirtinimo* (2020 m. rugpjūčio 27 d. Nr. TS-207). [žiūrėta 2025-09-10]. Prieiga per internetą: <https://teisineinformacija.lt/utena/document/70283>
45. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2023). *Žalieji pirkimai pagal pirkimų skelbimuose pildomą informaciją. Požymiai: statistiniai rodikliai* [stulpelinės diagramos]. [žiūrėta 2025-09-20]. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/statistika-ir-analize/temines-viesuju-pirkimu-analizes/zalieji-pirkimai-pagal-pirkimu-skelbimuose-pildoma-informacija/>
46. World bank Group. (2021). *What You Need to Know About Green Loans*. [žiūrėta 2024-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/10/04/what-you-need-to-know-about-green-loans>

Priedai

1 priedas. Žaliosios organizacinės kultūros sampratos

Akcentas	Autorius	Apibrėžimas	Šaltinis
ŽOK apibrėžiama remiantis Shein'o (1990, 2010) organizacinės kultūros modeliu: „Organizacinė kultūra – tai pagrindinių prielaidų modelis, kurį tam tikra grupė išmoko sprendama išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas, kuris pakankamai gerai veikė, kad būtų laikomas galiojančiu ir perduodamas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, galvoti ir jausti tas problemas“ (Schein, 1990, p.18). Vienas iš dažnai cituojamų apibrėžimų yra Schein'o (2010) trijų lygių kultūros tipologija.			
Kultūra kaip pagrindinė metafora Organizacijos aspektas	Harris ir Crane, 2002, p. 218 – 219	<i>Vertybių, simbolių, prielaidų ir organizacinių artefaktų visuma</i> , atspindinti įsipareigojimą ar norą stengtis būti aplinkai draugiška organizacija.	Aggarwal ir Agarwala, 2021; Azhar, ir Yang, 2022; Harris ir Crane, 2002; Porter, Gallagher ir Lawong, 2016.
Analizė Hatch (1993) Simbolinis požiūris	Norton, Zacher ir Ashkanasy, 2015, p. 329 – 330.	Aplinkai palankių <i>bendrų pagrindinių prielaidų modelis</i> , suvokimas, mąstymas ir jausmai, susiję su aplinkos tvarumu, kurį grupė išmoko <i>prisitaikydama prie iššūkių</i> , kylančių dėl žmogaus veiklos poveikio gamtinei aplinkai taip, kad galėtų kasdien funkcionuoti, kuris pasiteisino ir todėl yra perteikiamas naujiems nariams (ugdomas).	Azhar ir Yang, 2022; Norton, Zacher ir Ashkanasy, 2015.
Kultūra kaip kintamasis Organizacijos aspektas	Imran, Arshad ir Ismail, 2021, p. 517	Žalioji organizacinė kultūra gali būti apibrėžiama kaip vertybės taip pat ir principai bei įsitikinimai, kurie lemia organizacijos elgesį ir veiklą, susijusią su gamtine aplinka.	Imran, Arshad ir Ismail, 2021.
Ištekliais grįstas požiūris	García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019, p. 4	Žalioji organizacinė kultūra susideda iš standartų ir bendrų vertybių derinio, kuris atitinka organizacijos ypatybes.	García-Machado ir Martínez-Ávila (2019)
Kultūra kaip kintamasis ir metafora	Abbas ir Dogan, 2022, p. 60024	ŽOK – tai vertybių, prielaidų ir artefaktų rinkinys, atspindintis organizacijos veiklą, skatinančią aplinką tausojančią veiklą.	Abbas ir Dogan, 2022.
ŽOK apibrėžiama remiantis Ravasi ir Schultz, (2006, p. 437) organizacinės kultūros modeliu: Organizacinė kultūra apibrėžiama kaip bendrų mentalinių prielaidų visuma, kuri nukreipia interpretaciją ir veiksmus organizacijoje, apibrėždama tinkamą elgesį įvairiose situacijose			

Kaip kintamasis Ištekliais grįstas požiūris	Gürlek ir Tuna, 2018, p. 7	Organizacinė kultūra apibrėžiama kaip bendrų mentalinių prielaidų rinkinys, kuriuo vadovaujamosi aiškinant ir veikiant organizacijose, apibrėžiantis koks elgesys yra tinkamas įvairiose situacijose.	Gürlek ir Tuna, 2018.
ŽOK apibrėžiama remiantis Hatch'os ir Shultz'o (1997) organizacinės kultūros modeliu: Aplinkosauginė organizacinė kultūra suprantama kaip simbolinis kontekstas, susijęs su aplinkosaugos valdymu ir apsauga, kuriame interpretacijos nukreipia narių elgesį ir procesus, susijusius su prasmės suvokimu.			
Ištekliais grįstas požiūris Analizė Hatch (1993)	Chen, 2011, p. 389 Chen et al., 2018, p. 226 Cameron ir Quinn, 2011, p. 80 Piwower-Sulej, 2020, p. 11	Aplinkosauginė organizacinė kultūra suprantama kaip simbolinis kontekstas, susijęs su aplinkosaugos valdymu ir apsauga, kuriame interpretacijos nukreipia narių elgesį ir procesus, susijusius su prasmės suvokimu.	Chen, 2011; Chen et al., 2018; ; Maheshwari, Kaur ir Renwick, 2024; Piwower-Sulej, 2020.
Žmogiškieji ištekliai	Shahriari ,Riahi, Azizan, Rasti-Barzoki, 2023 p. 2	ŽOK – simbolinis kontekstas aplinkos apsaugos vadybai, kuri formuoja darbuotojų elgesį ir suvokimą.	Shahriari, Riahi, Azizan, Rasti-Barzoki (2023)
Sintezuoti apibrėžimai, remiantis Shein'u (1990, 2010), Ravasi ir Schultz, (2006), Hatch'os ir Shultz'o (1997) papildant savomis įžvalgomis:			
Kaip kintamasis Ištekliais grįstas požiūris	Afum et al., 2020, p. 35	Organizacinė kultūra suvokiama kaip vertybės, įsitikinimai, etosas, taip pat bendrų mentalinių prielaidų rinkiniai, kuriais vadovujasi organizacijos nariai dėl jų veiksmų ir elgesio tinkamumo įvairiose situacijose.	Afum et al. (2020)
Kaip metafora ir kaip kintamasis Veiklos aspektas Žmogiškieji ištekliai	Liu ir Lin, 2020, p. 2	ŽOK yra kolektyviai bendrų įsitikinimų, vertybių, perspektyvų, normų ir net praktikų rinkinys, kuris yra gidas organizacijos nariams tinkamai elgtis su išorine aplinka verslo procesų metu.	Liu ir Lin (2020)
Kultūra kaip metafora Žmogiškieji ištekliai	Roscoe et al., 2019, p. 7	Organizacijos nariai mąsto ir veikia ne tik dėl ekonominių motyvų, bet ir siekdami maksimaliai padidinti naudingą organizacijos veiklos poveikį ir kartu apriboti žalingus veiklos veiksmus gamtinei aplinkai; jie turi „žaliąją“ kultūrą.	Roscoe et al. (2019)
Žmogiškieji ištekliai	Chang ir Lin, 2015, p.	ŽOK apima bendrus įsitikinimus, vertybes, normas, simbolius ir socialinius stereotipus apie organizacijos aplinkos valdymą ir formuoja standartines elgsenas, kurių tikimasi iš asmenų.	Chang ir Lin (2015)

Žmogiškųjų išteklių svarba Misija, vizija, vertybės Holistinis požiūris	Tahir, Athar, Faisal, ir Solangi, 2019, p. 36	ŽOK yra kelias į darnų vystymąsi, kurį galima pasiekti tik į organizacinę kultūrą įtraukus aplinkosaugos vertybes per padaryti žmogiškųjų išteklių valdymą, nes jis yra kultūros saugotojas, turintis esminių įgūdžių ir žinių, kad įtvirtintų ir sustiprintų aplinkos apsaugos vertybėmis pagrįstą organizacijos kultūrą, perteiktą organizacijos vizijoje, misijoje ir vertybėse.	Tahir, Athar, Faisal ir Solangi (2019)
Kultūra kaip kintamasis Racionalus požiūris	Chowdhury, Islam, Guha, Rahman ir Sanju, 2025, p. 4	ŽOK yra labai svarbi priemonė, padedanti įmonių vadovams nukreipti savo veiklos ir strateginius veiksmus į ekologiškas iniciatyvas.	Chowdhury, Islam, Guha, Rahman ir Sanju (2025)
Ištekliais grįstas požiūris	García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019, p.	ŽOK yra derinys standartų ir bendrų vertybių, kurios atitinka organizacijos charakteristikas.	García-Machado ir Martínez-Ávila (2019)
Žmogiškieji ištekliai	Hadjri, Perizade ir Farla, 2019, p. 139	ŽOK gali būti apibrėžiama kaip organizacijos narių vertybės, įsitikinimai ir elgesys, susijęs su natūralia aplinka.	Hadjri, Perizade ir Farla (2019)
Kaip kintamasis Racionalus – funkcinis požiūris Ištekliais grįstas požiūris	Wang, 2019, p. 668.	Žalioji kultūra veikia kaip konkurencinio pranašumo šaltinis organizacijai. Žalioji kultūra yra nematerialus ištekliai.	Wang, 2019; Azhar ir Yang (2022)
Žmogiškųjų išteklių svarba	Piwowar-Sulej, 2020, p. 11	Aplinkos apsaugos kultūra atspindi aplinkosaugos klausimų svarbą organizacijoje ir daro įtaką darbuotojų elgesiui bei požiūriui į tvarumą.	Piwowar-Sulej (2020)
Kaip kintamasis ir kaip metafora Racionalusis požiūris	Chandra, Arafah ir Basri, 2021, p. 114.	ŽOK – tai aplinkos apsaugos ideologija, kurios tikslas – skatinti tvarią ekonominę ir ekologinę plėtrą, paremtą mokslu, politika ir estetika. Žalioji organizacijos kultūra kaip metodas įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę, pritaikant ekologišką verslo praktiką.	Chandra, Arafah ir Basri (2021)
Žmogiškųjų išteklių svarba Funkcinis požiūris	Aggarwal ir Agarwala, 2021, p. 8.	ŽOK yra esminė organizacijos aplinkosauginio tvarumo priemonė, nes užtikrina, kad puoselėjant aplinkai draugiškas vertybes, organizacijos nariai į savo kasdienį elgesį įtrauktų aplinkai palankias praktikas.	Aggarwal ir Agarwala (2021)
Kaip kintamasis Holistinis požiūris	Ketprapakorn ir Kantabutra, 2022, p. 640	Tvari organizacinė kultūra yra tokia organizacinė kultūra, kurios pagrindinės bendromis prielaidos, vertybės ir įsitikinimai, grįsti tvarumo problemų sprendimu, kurie formuoja organizacinę elgseną per organizacijos sprendimų priėmimą ir taikant organizacijos praktiką.	Ketprapakorn ir Kantabutra (2022)

Kultūra kaip kintamais ir metafora	Kurniawan ir BudiYanti 2023, p. 211	Aplinkosaugos organizacinė kultūra – tai <i>informacija</i> apie aplinkosaugos vadybą ir aplinkosaugos naujoves, kurių taikymas lemia <i>narių elgesį ir mąstyseną</i> .	Kurniawan ir BudiYanti (2023)
Kultūra kaip kintamais ir metafora	Shahriari ,Riahi, Azizan, Rasti-Barzoki, 2023 p. 2	ŽOK – simbolinis kontekstas aplinkos apsaugai ir vadybai, kuri formuoja darbuotojų elgesį ir suvokimą.	Shahriari ,Riahi, Azizan, Rasti-Barzoki (2023)
Kultūra kaip kintamasis Racionalus – funkcinis požiūris Ištekliais grįstas požiūris	Elshaer et al., 2024, p.4.	Žalioji organizacinė kultūra, pasižymi bendromis vertybėmis ir įsitikinimais aplinkosauginės atsakomybės atžvilgiu, veikia kaip vertingas nematerialusis išteklius, didinantis žaliųjų žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvų veiksmingumą, skatinant žiedinės ekonomikos diegimą.	Elshaer et al. (2024)

2 priedas. Žaliosios organizacinės kultūros tyrimuose naudoti metodai

Metodas	Naudotas
Trijų dimensijų modelis: gylis, laipsnis ir sklaida (Harris ir Crane, 2002)	
- Laipsnis – kaip stipriai žaliosios vertybės atsispindi organizacijos simbolikoje, fizinėje aplinkoje, artefaktuose, strateginiuose dokumentuose, t. y. vizijoje, misijoje, komunikacijoje; - Sklaida – kaip plačiai šios vertybės ir elgsena paplitusios visoje organizacijoje, ar jos pasireiškia tik tam tikrose grupėse (pavyzdžiui, vadovybėje), ar jas perėmę visi darbuotojai; - Gylis – kaip nuoširdžiai ir giliai organizacijos nariai, ypač vadovai, iš tikrųjų vertina žaliąsias iniciatyvas, ar tai nėra tik formali ar paviršinė laikysena.	Abbas ir Dogan, 2022; Aggarwal ir Agarwala, 2021; Azhar ir Yang, 2022; Porter et al., 2016; Roscoe et al., 2019.
Konkuruojančių vertybių modelis (Cameron ir Quinn, 2005)	
Lankstumas ar kontrolė, orientacijos kryptis į vidų ar į išorę. - Klano kultūra – orientuota į darbuotojus, bendruomeniškumą, vidinę darną. Skatina dalyvavimą ir žaliąsias iniciatyvas. - Adhokratinė kultūra – inovatyvi, lanksti, skatinanti kūrybiškumą. Ypač palanki žaliajai inovacijai. - Rinkos kultūra – orientuota į išorinius rezultatus ir konkurencingumą. Tvarumas vertinamas tiek, kiek jis sukuria rinkos vertę. - Hierarchinė kultūra – griežta struktūra, kontrolė, taisyklės. Tvarumas priklauso nuo formalių politikų ir procedūrų.	Linnenluecke ir Griffiths, 2010; Maheshwari, Kaur ir Renwick, 2024; Norton et al., 2015.
Keturių lygių aplinkai palankios organizacijos kultūros modelis (Piwowar-Sulej, 2020)	
- Nulinė kultūra – aplinkos apsaugos iššūkiai yra ignoruojami. Motyvacijos nėra; - Reaktyvi kultūra – institucionalizuotų aplinkos apsaugos reikalavimų laikymąsi lemia bausmės baimė. Negatyvi motyvacija per bausmes; - Aktyvi kultūra – viršija teisinius reikalavimus, institucionalizuota aplinkos apsaugos politika ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Įtraukiamas veiklos rezultatų vertinimas, nustatomi individualūs ir komandiniai tikslai. Teigiamą išorinę motyvaciją; - Proaktyvi kultūra – vykdo daugiau aplinkosauginės veiklos nei reikalauja teisinis reguliavimas ir turi oficialią aplinkos apsaugos politiką. Darbuotojai į žaliąsias veiklas ir iniciatyvas įsitraukę individualiai ir komandiniu lygmeniu. Pastebima nuolatinė komunikacija, kurios tikslas padėti vieni kitiems ir dalintis žiniomis aplinkosaugos klausimais. Stipri vidinė motyvacija.	Piwowar-Sulej, 2020
Denison'o organizacinės kultūros vertinimo skalė (Denison et al., 2006)	
Bruožai: <i>Įsitraukimas</i> – ar mūsų žmonės yra suderinti, įsitraukę ir pajėgūs? Atskleidžiamos kolektyvinės pastangos, komandinis darbas ir tarpusavio palaikymas, siekiant efektyvumo aplinkosaugos veiklose. Darbuotojų įtraukimas ir įsitraukimas į organizacijos veiklą skatina jų atsakomybės jausmą už vykdomas veiklas. <i>Nuoseklumas</i> – ar organizacija turi vertybes, sistemas ir procesus, kuriais gali vadovautis? Veiksmų atitikimas organizacijos išreikštomis taisyklėms. Išreiškiamas per esmines organizacijos vertybes, kurios gali būti įtvirtintos oficialiuose organizacijos dokumentuose, formuoja aplinkai draugiško elgesio modelius, kurio tikimasi iš darbuotojų; <i>Prisitaikymas</i> – ar geba organizacija prisitaikyti ir reaguoti? Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie įvairių iššūkių aplinkoje.	García-Machado ir Martínez-Ávila, 2019; Hadi et al., 2022; Yang, et al., 2017; Rakhio ir Arif, 2023.

Atvira pokyčiams organizacija gali keisti savo struktūrą, technologijas, kasdienes operacijas ir apmokyti darbuotojus tam, kad prisitaikytų prie kintančių aplinkos apsaugos reikalavimų. • <i>Misija – ar žinome kur einame?</i> Pabrėžiama, kad efektyvios organizacijos turi aiškų tikslą nustatant strateginius tikslus ir organizacinius uždavinius, laikydamosi vizijos, kaip save mato ateityje. Aiškūs aplinkos apsaugos tikslai ir vizija, strateginiai planai, tai kryptis, tikslai ir bendros strategijos, naudojamos kaip pagrindas su aplinkosauga susijusiai veiklai.	
Denison'o ir Mishros organizacinės kultūros vertinimas 6 aspektų skalė (Denison ir Mishra, 1995)	
Organizacijai rūpi: • aplinkosaugos valdymo ir apsaugos žinios; • aplinkosaugos valdymo ir apsaugos bendradarbiavimas; • aplinkosauginiai susitarimai; • pokyčiai aplinkosaugos valdyme ir apsaugoje; • aplinkosaugos valdymo ir apsaugos reagavimas (gebėjimas reaguoti); • aplinkosaugos valdymo ir apsaugos vizija.	Chen, 2011; Chen et al., 2018; Küçükoğlu ir Pınar, 2015; Shahriari et al., 2022.

3 priedas. Instrumentarijus

Tyrimo sritis	Dimensija	Požymis	Indikatorius	Teiginiai	Duomenų šaltinis
POLITINIS LYGMUO					
I etapas – dokumentų analizė Duomenų šaltinis – organizacijos dokumentai. Duomenų analizės metodas – kokybinė dedukcinė ir kiekybinė turinio analizė.					
Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška					
Žaliosios organizacinės kultūros bruožai	Simboliniai bruožai	<i>Žalioji komunikacija</i>	Žaliojo naratyvas	Žaliosios kalbos vartojimo dažnumas: „tvarumas“, „ekologija“, „aplinkos apsauga“ ir pan. Komunikacijos reguliarumas: ar egzistuoja tvarumo naujienlaiškis, kampanija ar skiltys svetainėje. Komunikacijos temų aprėptis: atliekos, energija, biologinė įvairovė, klimato kaita, žiedinė ekonomika ir t.t.	Viešieji vidiniai ir išoriniai dokumentai Nacionalinio ir regioninio lygmens dokumentai
			Skaidrumas ir atskaitomybė	Komunikacijoje pateikiama objektyvi, pagrįsta ir pamatuojama informacija, remiantis aplinkos apsaugos veiklų rezultatais. Teikiamos atskiros aplinkos apsaugos ataskaitos.	
		<i>Žaliųjų vertybių reprezentacija</i>	Žalieji renginiai / kampanijos	Remiami ir inicijuojami renginiai skirti aplinkos apsaugos sąmoningumo plėtrai. Edukacinių leidinių ar informavimo kampanijų dažnumas.	
			Žalieji simboliai / logotipai	Žaliųjų elementų naudojimas reprezentacinėje medžiagoje (pvz. metinės ataskaitos viršeliuose). Naudojamų logotipų ar ženklų su ekologiniais simboliais (lapai, žemė, saulė, žaluma ir pan.) skaičius oficialiuose dokumentuose ir komunikacijoje.	
		<i>Suinteresuotųjų šalių įgalinimas</i>	Įtraukimo mechanizmų egzistavimas	Bendruomenės (suinteresuotųjų šalių) įtraukimas į sprendimų priėmimą aplinkos apsaugos klausimais. Apibrėžta kokiais atvejais inicijuojami viešieji svarstymai, švietimo kampanijos, apklausos.	

			Bendradarbiavimas su kitais sektoriais	Organizuojami susitikimai (verslo pusryčiai ir pan.). Įgyvendinami žalieji projektai su NVO, bendruomenėmis, verslo organizacijomis.	
Elgsenos bruožai	<i>Žaliosios lyderystės raiška</i>		Politinis palaikymas	Išreiškiama politinė valia, palaikymas, lyderystė žalių pokyčių srityje. Pripažinimas žaliųjų iniciatyvų srityje (pvz. gauti apdovanojimai, nominacijos).	
			Žaliųjų praktikų skatinimas	Patvirtinti sprendimai dėl žaliųjų iniciatyvų įgyvendinimo (projektai, programos).	
	<i>Žaliosios darbotvarkės tęstinumas</i>		Sprendimų tęstinumas skirtingose kadencijose	Žaliųjų tikslų įtraukimas į kelias iš eilės einančias strategijas / programas / planus. Atlikti veiksmų planų įgyvendinimo vertinimai.	
			Veiklų tęstinumas ir perimamumas	Nuoseklus finansavimas tam tikrai sričiai (pvz. kasmet skiriamos lėšos atsinaujinančiai energijai, želdiniams, žaliajam transportui), vykdomi tęstiniai projektai. Naujų planų dermė su ankstesniais (politinis nuoseklumas).	
	Struktūriniai bruožai	<i>Žalioji institucinė struktūra</i>	Formalios struktūros pokyčiai	Įsteigta formali darbo grupė ar komisija aplinkos apsaugos klausimais. Tvarumo ar aplinkosaugos skyrių / pareigybių egzistavimas organizacinėje struktūroje.	
		<i>Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms</i>	Technologijų ir inovacijų diegimas	Klimato kaitos švelninimo ar prisitaikymo veiksmų planuose įvardytos technologinės priemonės.	
			Inovacijų finansavimo priemonės	Numatyti finansavimo mechanizmai žaliųjų inovacijų skatinimui (savivaldos lygmeniu).	
Vertybiniai bruožai	<i>Vertybinis ir ideologinis pagrindas</i>		Aplinkos apsaugos vertybių ir principų integracija.	Minimos tokios vertybės kaip ekologija, atsakomybė, aplinkos tausojimas, apsauga. Aplinkos apsaugos principų refleksija vietos teisėkūroje.	
	<i>Aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai</i>		Tikslams pasiekti numatytos priemonės	Įvardyti konkretūs aplinkosauginiai tikslai. Nustatyti reikalingi veiksmai ir priemonės tikslų įgyvendinimui.	
	<i>Žalieji strateginiai orientyrai</i>		Poveikio aplinkai vertinimas	Sprendimai grindžiami poveikio aplinkai įvertinimu.	

				Strateginiuose planuose numatyti konkretūs poveikio aplinkai vertinimo rodikliai.
			Misija	Nusako organizacijos paskirtį ir veiklą dabar, kodėl ji egzistuoja, ką daro aplinkosaugos srityje. Apima tvarios vertės kūrimą suinteresuotoms šalims, užtikrinant aplinkosauginių principų integraciją į veiklą.
			Vizija	Įvardyta žalioji, tvarumo, darnaus vystymosi ar aplinkosaugos vizija. Vizijoje minimų vertybių / temų atsikartojimas kituose dokumentuose. Veiklos ataskaitose paminėtų vizijos aspektų pasiekimo pavyzdžiai.
Duomenų šaltinis – nacionaliniai ir organizacijos dokumentai.				
Duomenų analizės metodas – kokybinė dedukcinė analizė.				
Išoriniai žaliosios organizacinės kultūros katalizatoriai	Politiniai-teisiniai	Aplinkos apsaugos politika	Darnaus vystymosi tikslai	DVT institucionalizuoti strateginiuose planuose. DVT tikslams pasiekti priimami konkretūs sprendimai.
			ES politikos integracija	Tarptautinės žaliosios politikos rėmimas tvarumo srityje. Įtvirtintas įsipareigojimas laikytis žaliojo kurso, klimato kaitos mažinimo.
		Aplinkos apsaugos norminiai aktai	Nacionaliniai teisiniai reikalavimai	Nuorodos į teisės aktus, reglamentus ar teisinius įpareigojimus, susijusius su aplinkosauga ar tvarumu. Dokumentų sąsaja su aukštesnio lygmens strategijomis, programomis: judumo, AIE plėtra, aplinkos monitoringas.
	Ekonominiai	Žiedinės ekonomikos aspektai	Atliekų valdymas	Institucionalizuotos atliekų valdymo priemonės, sistemos ar veiksmai, skirti atliekų prevencijai, rūšiavimui, perdirbimui ar mažinimui.
			Atsakingas vartojimas	Nuorodos į išteklių cikliškumą, perdirbimą, pakartotinį naudojimą, siekiant mažinti atliekas ir resursų švaistymą.
		Ekonominis tvarumo spaudimas	Žalieji viešieji pirkimai	Techninės paslaugų / darbų / prekių specifikacijose įtraukiami aplinkos apsaugos kriterijai. Pirkimo dokumentuose keliamas reikalavimas tiekėjui dėl konkrečių aplinkos apsaugos vadybos priemonių taikymo.

			ES fondų / valstybinių programų panaudojimas	Dalyvavimas ES struktūrinių fondų finansuojamuose projektuose (pvz., „Horizontas“, LIFE ir kt.). Biudžete numatomos lėšos tvarios plėtros sritims.	
	Socialiniai	<i>Visuomenės ekologinis sąmoningumas</i>	Suinteresuotųjų šalių aktyvumas	Nuorodos į visuomenės lūkesčius dėl aplinkosaugos. Visuomenės vartojimo / gyvenimo įpročių pasikeitimų atliepimas. Visuomenės švietimas aplinkos apsaugos klausimais.	
	Technologiniai	<i>Žaliosios technologijos</i>	Žaliųjų technologijų integracija	Institucionalizuojama procesų, infrastruktūros modernizacija per veiklos planus ir pan. Žaliųjų technologijų diegimas viešuosiuose pastatuose, atsinaujinančių energijos šaltinių įdiegimo infrastruktūroje projektai.	
			Žaliosios infrastruktūros galimybės	Nacionalinės ir ES programos sudaro galimybes plėtoti žaliosios infrastruktūros projektus. Identifikuojamos žaliosios infrastruktūros galimybės.	

VYKDOMASIS LYGMUO

II etapas - apklausa raštu

Duomenų rinkimo metodas – standartizuotas klausimynas, adaptuotas Denison'o et al. (2006) modelis.

Duomenų analizės metodas – statistinė aprašomoji analizė.

Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška

Žaliosios organizacinės kultūros bruožai	Simboliniai bruožai	<i>Įsitraukimas</i>	Įgalinimas	Savivaldybės administracijos darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą administracijoje. Kiekvienas savivaldybės administracijos darbuotojas jaučiasi atsakingas už aplinkosauginių tikslų pasiekimą. Administracijoje naudojami simboliai (pvz., logotipai, šūkiai ir kiti vizualiniai elementai) perteikia aplinkosaugines vertybes ir skatina darbuotojus remti žaliąsias iniciatyvas. Darbuotojai turi lengvą prieigą prie informacijos apie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos politiką ir vykdomas programas (pvz. dokumentų valdymo sistemoje, intranete).	Apklausa raštu
			Orientacija į komandą	Savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos bendradarbiauja sprendžiamos aplinkosaugos klausimus (pvz., aplinkos apsaugos skyrius inicijuoja švarinimosi akcijas ar naują rūšiavimo iniciatyvą, o	

				seniūnijos informuoja gyventojus, organizuoja susitikimus bendruomenėse ir prižiūri rūšiavimo kontenerių pastatymą). Bendradarbiavimas įgyvendinant gamtosauginius ir tvarumo reikalavimus yra svarbi mūsų Administracijos darbo kultūros dalis (pvz. atliekų rūšiavimas). Savivaldybės administracijos darbuotojai palaiko vieni kitų pastangas taikyti tvarius sprendimus darbo vietoje (pvz., viename skyriuje darbuotojai pradeda naudoti daugkartinius puodelius ir gertuves vietoje vienkartinį, tai pastebėję kiti kolegos paseka jų pavyzdžiu ir taip pat pereina prie daugkartinių indų naudojimo). Pasiūlytos žaliosios iniciatyvos yra palaikomos kolegų ir vadovų (pvz. renginiai, akcijos, popieriaus taupymas, elektromobiliai, dviračių stovai ir kt.).	
			Gebėjimų vystymas	Administracijoje darbuotojų kompetencija aplinkos apsaugos klausimais yra laikoma svarbia siekiant žaliųjų programų ir projektų veiksmingumo. Siekiant efektyviai įgyvendinti Utenos miesto tvarios plėtros strategiją užduotys paskirstomos atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus. Sudaromos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikaciją aplinkosaugos srityje (pvz. Administracija apmoka pasirinktus mokymus, seminarus). Savivaldybės administracijos darbuotojams organizuojami švietėjiški renginiai aplinkos apsaugos problemų klausimais.	
	Elgsenos bruožai	Nuoseklumas	Pagrindinės vertybės	Žaliosios vertybės yra pamatinės vertybės savivaldybės administracijoje. Savivaldybės administracijos žaliosios vertybės man yra priimtinos, nes jos atitinka manąsias. Vadovai savo elgesiu demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugos tikslams. Žaliosios vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir įtvirtintos Utenos rajono savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose bei žinomos visiems darbuotojams.	
			Susitarimai	Konfliktai dėl aplinkosauginių klausimų sprendžiami konstruktyviai, gebant pasiekti bendrą sutarimą dėl svarbiausių prioritetų.	

				Skirtingi skyriai ir seniūnijos laikosi bendrų aplinkosaugos principų, žaliosios praktikos yra bendros visai administracijai. Renkantis darbo priemones (pvz. transporto priemones, baldus, valiklius ir pan.) teikiamas prioritetas aplinkai draugiškoms darbo priemonėms. Savivaldybės administracijoje yra aiškiai apibrėžta), kas laikoma aplinkai draugišku darbo atlikimu, o kas – ne (pvz., vidaus taisyklėse nustatyta, kad dokumentai spausdinami tik esant būtinybei, atliekos privalo būti rūšiuojamos, o išsigyjant prekes ir paslaugas pirmenybė teikiama tiekėjams, atitinkantiems aplinkosaugos reikalavimus).	
			Koordinavimas ir kontrolė	Užtikrinama, kad aplinkosaugos principai administracijoje būtų integruoti į kasdienes procedūras (pvz. popieriaus naudojimo mažinimas, elektros energijos bei vandens taupymas, rūšiuojamos šiukšlės ir pan.). Savivaldybės administracijoje yra paskirtas darbuotojas (-ai), kuris (-ie) koordinuoja aplinkosaugines programas / projektus Utenos rajono savivaldybėje. Rengiant Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą bei atskirus veiklos planus, skirtingos savivaldybės administracijos veiklos sritys tarpusavyje derinamos siekiant aplinkos apsaugos tikslų. Savivaldybės administracijoje vyksta susitikimai / susirinkimai, kuriuose skirtingi savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos dalijasi patirtimi apie žaliųjų tikslų siekimo procesą (pvz. klimato kaitos mažinimas, vandens telkinių apsauga, poilsiaviečių įrengimas, želdinių priežiūra ir tvarkymas, poveikio aplinkai vertinimas, atliekų tvarkymas ir kt.).	
	Struktūriniai bruožai	<i>Prisitaikymas</i>	Atvirumas pokyčiams	Žaliosios inovacijos yra įdiegiamos administracijos veikloje (pvz., elektros energija gaunama iš atsinaujinančių šaltinių, diegiamos e-sistemos ir t. t.). Savivaldybės administracijos darbuotojai skatinami inicijuoti naujus sprendimus Utenos rajono savivaldybėje, mažinančius poveikį aplinkai. Savivaldybės administracija integruoja į Utenos rajono savivaldybės plėtros planą veiklas naujus aplinkosauginius reikalavimus (pvz. modernizuojamas gatvių apšvietimas).	

				Savivaldybės administracijos įgyvendinti struktūriniai pokyčiai (pvz. aplinkos apsaugos skyriaus įsteigimas) padeda atliepti griežtėjančius aplinkosauginius reikalavimus.	
			Organizacinis mokymasis	Savivaldybės administracija domisi kitų institucijų gerąją patirtimi aplinkosaugos srityje. Savivaldybės administracija pritaiko kitų institucijų gerąją patirtį aplinkosaugos srityje. Sėkmingos žaliosios praktikos yra išmokstamos ir įtvirtinamos savivaldybės administracijos darbuotojų veikloje. Nesėkmingai įgyvendintos aplinkos apsaugos veiklos (projektai, programos) yra vertinamos kaip vertingos pamokos iš kurių mokomasi, planuojant veiklas ateityje.	
			Požiūris į suinteresuotąsias šalis	Suinteresuotųjų šalių nuomonė yra svarbi formuojant Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos strategiją. Į aplinkosaugą žiūrima per suinteresuotųjų šalių poreikių prizmę (pvz. planuojant atliekų rūšiavimo aikštelių vietas, derinama su gyventojais, verslu ir aplinkosaugininkais, kad būtų patogu bendruomenei ir kartu sumažinta žala aplinkai). Paslaugos kuriamos ir suteikiamos taip, kad atitiktų visuomenės aplinkos apsaugos lūkesčius. Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į sprendimų priėmimą dėl aplinkos apsaugos gerinimo (pvz., vieši svarstymai, išplėstinės seniūnaičių sueigos, susitikimai su gyventojais, gyventojų apklausos ir t. t.).	
	Vertybiniai bruožai	Misija	Strateginė kryptis ir ketinimai	Savivaldybės administracija turi aiškią ir ilgalaikę aplinkos apsaugos strategiją įtvirtintą savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose. Savivaldybėje strateginių sprendimų priėmimas grindžiamas aplinkosaugos principais – atliekamas ne tik teisiškai reglamentuotas poveikio aplinkai vertinimas, bet ir plačiau vertinamas sprendimų poveikis gamtinei aplinkai. Utenos rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose integruotos aplinkosaugos kryptys. Utenos rajono savivaldybės misija grįsta žaliosiomis vertybėmis (pvz., energijos taupymas, atliekų mažinimas, gamtos saugojimas, ekologinis sąmoningumas ir pan.).	

			Tikslai ir siekiai	Savivaldybės administracija yra išsikėlusį konkrečius ir pamatuojamus aplinkosauginius tikslus. Aplinkosauginiai rodikliai yra reguliariai vertinami ir stebimi. Savivaldybės administracija viešai skelbia kokių tikslų yra siekiama aplinkos apsaugoje Utenos rajono savivaldybėje. Reguliariai atsiskaitoma vadovams už aplinkosauginių rodiklių pasiekimą ar nepasiekimą.	
			Vizija	Darbuotojai supranta, kaip jų darbas prisideda prie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos vizijos. Žalioji vizija yra plačiai komunikuojama viduje ir išorėje (pvz. elektroninio pašto parašo dalį sudaro vizijos sakiny). Utenos rajono savivaldybės vizijoje pabrėžiama aplinkosaugos svarba. Vizija motyvuoja darbuotojus kasdienėje veikloje elgtis „žaliai“.	
Socialinės – demografinės charakteristikos					
Socialinės – demografinės charakteristikos	Socialiniai demografiniai respondentų duomenys	Lytis		Jūsų lytis	
		Amžius		Jūsų amžius	
		Išsilavinimas		Jūsų išsilavinimas	
		Pareigos		Jūsų einamos pareigos	
		Darbo stažas		Jūsų darbo stažas	

4 priedas. Organizacijos sutikimas dalyvauti tyrime



Rosita Deveikienė<rosita.deveikiene@utena.lt>

Kam:  Sigita Strautnikienė



2025-09-08, Pr 14:58



Atsakėte 2025-09-08, Pr 16:41



Šis siuntėjas rosita.deveikiene@utena.lt yra ne iš jūsų organizacijos.

Blokuoti siuntėją

Labą dieną,
Utenos rajono savivaldybės administracijos vadovai pritaria, kad atliktumėte mokslinį tyrimą Utenos rajono savivaldybės administracijoje dėl žaliosios kultūros. Nekantriai laukiame sužinoti rezultatus bei pasiūlymus.
Jei reikalinga pagalba, prašome kreiptis 😊

Pagarbiai
Utenos rajono savivaldybės administracijos
Aplinkos apsaugos skyriaus vedėja
Rosita Deveikienė
el. p.: rosita.deveikiene@utena.lt

tel. +370 389 61609



UTENOS
RAJONO
SAVIVALDYBĖ

Aš neabejingas gamtai!



5 priedas. Analizuojamų dokumentų charakteristika

Kodo sudarymo algoritmas: analizės sritis + dokumento tipas + sudarytojas + eilės numeris

Analizės sritis: K – katalizatorius; B – bruožai

Dokumento tipas: N – nacionalinis; R – regioninis; S – savivaldos

Dokumento sudarytojas: V – vyriausybė; M – ministerija; S – seimas, R – regiono kolegija; T – taryba; A – administracija.

Kodas	Dokumento tipas	Dokumento sudarytojas	Dokumento pavadinimas
Išoriniai žaliosios organizacinės kultūros katalizatoriai			
KNV1	Nacionalinis	Vyriausybė	Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija – Lietuva 2050
KNV2	Nacionalinis	Vyriausybė	Nutarimas „Dėl 2022–2030 metų regionų plėtros programos patvirtinimo“
KNM3	Nacionalinis	Aplinkos apsaugos ministerija	Lietuvos savivaldybių aplinkosauginio veiksmingumo reitingo metodika
KNM4	Nacionalinis	Aplinkos apsaugos ministerija	Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymas „Dėl Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašo patvirtinimo“
KNS4	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas
KNS5	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas
KNS6	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas
KNS7	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos klimato kaitos valdymo įstatymas
KNS8	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymas
KNS9	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos savivaldybių aplinkos apsaugos rėmimo specialiosios programos įstatymas.
KNS10	Nacionalinis	Seimas	Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas
KRR1	Regioninis	Utenos regiono plėtros tarybos kolegija	Utenos regiono plėtros planas 2022-2030
Iš viso: 12 dokumentų			
ŽOK bruožų raiška			
BST1	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl Utenos rajono savivaldybės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ Nr. TS-5 2021-01-28

BST2	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl Utenos rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ Nr. TS-1 2023-02-02
BST3	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2025-2034 metams patvirtinimo“ Nr. TS-383 2024-12-19
BST4	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl 2024 - 2029 m. „Utenos miesto tvarios plėtros strategijos patvirtinimo“ Nr. TS-212 2024-06-27
BST5	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl Utenos rajono savivaldybės atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų plano iki 2030 m. patvirtinimo“ Nr. TS-277 2022-12-22
BST6	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl pritarimo Utenos rajono savivaldybės 2022-2024 metų strateginio veiklos plano įgyvendinimo 2022 metais ataskaitai“ Nr. TS-106 2023-05-25
BST7	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl Utenos miesto darnaus judumo plano patvirtinimo (1 priedas)“ Nr. TS-278 2017-11-30 pakeitimas 2024-05-30 TS-167
BST8	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Dėl Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo 2021-2026 m. programos patvirtinimo“ Nr. TS-207 2020-08-27
BST9	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	„Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo ataskaita už 2023 m.“
BST11	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės taryba	Utenos rajono savivaldybės administracija / Utenos rajono savivaldybės taryba / Komitetai / Aplinkos apsaugos, socialinių, sveikatos ir kaimo reikalų komitetas
Iš viso: 11 dokumentų			
BSA1	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. balandžio 6 d. įsakymo Nr. AĮ-369 „Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ Nr. AĮ-369 2018-04-06 redakcija 2023-03-16 AĮ-399
BSA2	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2020 metų veiklos plano patvirtinimo“ Nr. AĮ-158 2020-02-14
BSA3	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2021 metų veiklos plano patvirtinimo“ Nr. AĮ-194 2021-02-26
BSA4	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2022 metų veiklos plano patvirtinimo“ Nr. AĮ-277 2022-02-28
BSA5	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2023 metų veiklos plano patvirtinimo“ Nr. AĮ-326 2023-02-28

BSA6	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2024 metų veiklos plano patvirtinimo“ Nr. AĮ-113 2024-02-29
BSA7	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2020 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo“ Nr. AĮ-317 2021-03-29
BSA8	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2021 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo“ Nr. AĮ-447 2022-03-29
BSA9	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2022 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo“ Nr. AĮ-464 2023-03-29
BSA10	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos 2023 metų veiklos plano ataskaitos patvirtinimo“ Nr. AĮ-181 2024-03-28
BSA11	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos aplinkos apsaugos skyriaus nuostatų patvirtinimo“ Nr. AĮ-1235 2020-10-30
BSA12	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo“ Nr. AĮ-775 2020-07-16
BSA13	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo“ Nr. AĮ-563 2021-05-12
BSA14	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo“ Nr. AĮ-685 2022-05-18
BSA15	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo“ Nr. AĮ-664 2023-05-18
BSA16	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	„Dėl Utenos rajono savivaldybės gamtosauginės veiklos projektų finansavimo skyrimo“ Nr. AĮ-295 2024-05-02
BSA17	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	Utenos rajono savivaldybės administracijos žalieji pirkimai pagal pirkimų skelbimuose pildomą informaciją https://vpt.lrv.lt/lt/statistika-ir-analize/temines-viesuju-pirkimu-analizes/zalieji-pirkimai-pagal-pirkimu-skelbimuose-pildoma-informacija/
BSA19	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	Straipsnis www.utena.lt „Apdovanoti „Atliekų kultūra“ egzamino prizininkai“
BSA20	Vietos savivaldos – viešieji išoriniai	Utenos rajono savivaldybės administracija	Straipsnis www.utena.lt „Būk atsakingas – pasirūpink atliekomis tinkamai!“
Iš viso: 20 dokumentų			

6 priedas. Klausimynas vykdomojo lygio organizacijos nariams

Gerbiamas respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos studijų magistrantė ir atlieku tyrimą „*Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Utenos rajono savivaldybėje*“. Tyrimo tikslas – nustatyti žaliosios organizacinės kultūros bruožų raišką viešojo administravimo organizacijoje. *Žalioji organizacinė kultūra* reiškia, kad organizacija rūpinasi gamta ir skatina savo narius elgtis aplinkai draugiškai. Tai gali būti atliekų rūšiavimas, energijos ir vandens taupymas, darbuotojų švietimas, bendradarbiavimas tarpusavyje ir su bendruomene. Tokia kultūra matoma ne tik veiksmuose, bet ir per simbolius – šūkius, logotipus, plakatus ar pavyzdžiui, rūšiavimo dėžes bei energiją taupančius prietaisus.

Duomenų saugojimas ir naudojimas. Klausimynas yra anoniminis ir surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais, rengiant magistrinį darbą. Atsakymų rezultatai nebus viešai prieinami. Duomenys bus saugomi elektroninėje laikmenoje, apsaugotoje slaptažodžiu, prieigą turės tik tyrėjas. Visi atsakymai yra anonimiški, nebus renkama informacija, leidžianti identifikuoti dalyvius. Tyrimas atliekamas gavus Utenos rajono savivaldybės administracijos sutikimą.

Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiškos vertinimo tyrimo klausimyną sudaro 4 dalys: simboliniai, elgsenos, struktūriniai ir vertybiniai bruožai. Pagalvokite apie savivaldybės administraciją, kurioje dirbate ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, kai 1 reiškia „*visiškai nesutinku*“, 5 - „*visiškai sutinku*“. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pažymėdami X tik po vieną atsakymo variantą.

Jūsų lytis
☐ Moteris
☐ Vyras
☐ Kita
Jūsų amžius
☐ 18 – 29
☐ 30 – 39
☐ 40 – 49
☐ 50 – 59
☐ 60 ir daugiau
Jūsų išsilavinimas
☐ Vidurinis
☐ Aukštesnysis
☐ Aukštasis neuniversitetinis
☐ Aukštasis universitetinis
Jūsų pareigos
☐ Darbininkas
☐ Specialistas
☐ Vyresnysis specialistas
☐ Vyriausiasis specialistas
☐ Vadovas
Jūsų darbo stažas
☐ Iki 5 metų
☐ 5 – 10 metų
☐ 11 – 15 metų
☐ 16 metų ir daugiau

I dalis. Simboliniai žaliosios organizacinės kultūros bruožai. Simboliniai bruožai – įsitraukimas. Žemiau pateikiami teiginiai leidžia įvertinti kolektyvines pastangas aplinkosaugos veiklose, o darbuotojų aktyvus dalyvavimas stiprina atsakomybę ir ekologinį sąmoningumą. Vidinė komunikacija ir simboliniai elementai, padeda stiprinti organizacijos vertybes ir remia žaliąsias iniciatyvas ir praktikas.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
<i>Igalinimas</i>						
1.	Savivaldybės administracijos darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą administracijoje.					
2.	Kiekvienas savivaldybės administracijos darbuotojas jaučiasi atsakingas už Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginių tikslų pasiekimą.					
3.	Administracijoje naudojami simboliai (pvz., logotipai, šūkiai ir kiti vizualiniai elementai) perteikia aplinkosaugines vertybes ir skatina darbuotojus remti žaliąsias iniciatyvas.					
4.	Darbuotojai turi lengvą prieigą prie informacijos apie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos politiką ir vykdomas programas (pvz. dokumentų valdymo sistemoje, intranete).					
<i>Orientacija į komandą</i>						
5.	Savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos bendradarbiauja spręsdamos aplinkosaugos klausimus (pvz., aplinkos apsaugos skyrius inicijuoja švarinimosi akcijas ar naują rūšiavimo iniciatyvą, o seniūnijos informuoja gyventojus, organizuoja susitikimus bendruomenėse ir prižiūri rūšiavimo kontenerių pastatymą).					
6.	Bendradarbiavimas įgyvendinant gamtosauginius ir tvarumo reikalavimus yra svarbi mūsų Administracijos darbo kultūros dalis (pvz. atliekų rūšiavimas).					
7.	Savivaldybės administracijos darbuotojai palaiko vieni kitų pastangas taikyti tvarius sprendimus darbo vietoje (pvz., viename skyriuje darbuotojai pradeda naudoti daugkartinius puodelius ir gertuves vietoje vienkartinį, tai pastebėję kiti kolegos paseka jų pavyzdžiu ir taip pat pereina prie daugkartinių indų naudojimo).					
8.	Pasiūlytos žaliosios iniciatyvos yra palaikomos kolegų ir vadovų (pvz. renginiai, akcijos, popieriaus taupymas, elektromobiliai, dviračių stovai ir kt.).					
<i>Gebėjimų vystymas</i>						
9.	Administracijoje darbuotojų kompetencija aplinkos apsaugos klausimais yra laikoma svarbia siekiant žaliųjų programų ir projektų veiksmingumo.					
10.	Siekiant efektyviai įgyvendinti Utenos miesto tvarios plėtros strategiją užduotys paskirstomos atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus.					
11.	Sudaromos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikaciją aplinkosaugos srityje (pvz. Administracija apmoka pasirinktus mokymus, seminarus).					
12.	Savivaldybės administracijos darbuotojams organizuojami švietėjiški renginiai aplinkos apsaugos problemų klausimais.					

II dalis. Elgsenos žaliosios organizacinės kultūros bruožai. Elgsenos bruožai – nuoseklumas, atspindi, kaip organizacijos nariai realiai įgyvendina ir praktikuoja aplinkosaugos vertybes kasdieninėje veikloje. Tai ne tik nuostatos ir vertybės, bet ir konkretūs elgesio modeliai, kurie rodo organizacijos įsipareigojimą aplinkos apsaugai.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
<i>Pagrindinės vertybės</i>						
1.	Žaliosios vertybės yra pamatinės vertybės savivaldybės administracijoje.					
2.	Savivaldybės administracijos žaliosios vertybės man yra priimtinos, nes jos atitinka manąsias.					

3.	Vadovai savo elgesiu demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugos tikslams.					
4.	Žaliosios vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir įtvirtintos Utenos rajono savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose bei žinomos visiems darbuotojams.					
<i>Susitarimai</i>						
5.	Konfliktai dėl aplinkosauginių klausimų sprendžiami konstruktyviai, gebant pasiekti bendrą sutarimą dėl svarbiausių prioritetų.					
6.	Skirtingi skyriai ir seniūnijos laikosi bendrų aplinkosaugos principų, žaliosios praktikos yra bendros visai administracijai.					
7.	Renkantis darbo priemones (pvz. transporto priemones, baldus, valiklius ir pan.) teikiamas prioritetas aplinkai draugiškoms darbo priemonėms.					
8.	Savivaldybės administracijoje yra aiškiai apibrėžta, kas laikoma aplinkai draugišku darbo atlikimu, o kas – ne (pvz., vidaus taisyklėse nustatyta, kad dokumentai spausdinami tik esant būtinybei, atliekos privalo būti rūšiuojamos, o išsigyjant prekes ir paslaugas pirmenybė teikiama tiekėjams, atitinkantiems aplinkosaugos reikalavimus).					
<i>Koordinavimas ir kontrolė</i>						
9.	Užtikrinama, kad aplinkosaugos principai administracijoje būtų integruoti į kasdienes procedūras (pvz. popieriaus naudojimo mažinimas, elektros energijos bei vandens taupymas, rūšiuojamos šiukšlės ir pan.).					
10.	Savivaldybės administracijoje yra paskirtas darbuotojas (-ai), kuris (-ie) koordinuoja aplinkosaugines programas / projektus Utenos rajono savivaldybėje.					
11.	Rengiant Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą bei atskirus veiklos planus, skirtingos savivaldybės administracijos veiklos sritys tarpusavyje derinamos siekiant aplinkos apsaugos tikslų.					
12.	Savivaldybės administracijoje vyksta susitikimai / susirinkimai, kuriuose skirtingi savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos dalijasi patirtimi apie žaliųjų tikslų siekimo procesą (pvz. klimato kaitos mažinimas, vandens telkinių apsauga, poilsiaviečių įrengimas, želdinių priežiūra ir tvarkymas, poveikio aplinkai vertinimas, atliekų tvarkymas ir kt.)					

III dalis. Struktūriniai žaliosios organizacinės kultūros bruožai. Struktūriniai bruožai – prisitaikymas, gebėjimas prisitaikyti prie išorinės aplinkos reikalavimų. Žalioji organizacinė kultūra pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie išorinės aplinkos reikalavimų. Atvira pokyčiams organizacija gali keisti savo struktūrą, technologijas, kasdienes operacijas ir apmokyti darbuotojus tam, kad prisitaikytų prie kintančių aplinkos apsaugos reikalavimų.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
<i>Atvirumas pokyčiams</i>						
1.	Žaliosios inovacijos yra įdiegiamos administracijos veikloje (pvz., elektros energija gaunama iš atsinaujinančių šaltinių, diegiamos e-sistemos ir t. t.).					
2.	Savivaldybės administracijos darbuotojai skatinami inicijuoti naujus sprendimus Utenos rajono savivaldybėje, mažinančius poveikį aplinkai.					
3.	Savivaldybės administracija integruoja į Utenos rajono savivaldybės plėtros planų veiklas naujus aplinkosauginius reikalavimus (pvz. modernizuojamas gatvių apšvietimas).					
4.	Savivaldybės administracijos įgyvendinti struktūriniai pokyčiai (pvz. aplinkos apsaugos skyriaus įsteigimas) padeda atliepti griežtėjančius aplinkosauginius reikalavimus.					
<i>Organizacinis mokymasis</i>						
5.	Savivaldybės administracija domisi kitų institucijų gerąją patirtimi aplinkosaugos srityje.					
6.	Savivaldybės administracija pritaiko kitų institucijų gerąją patirtį aplinkosaugos srityje.					

7.	Sėkmingos žaliosios praktikos yra išmokstamos ir įtvirtinamos savivaldybės administracijos darbuotojų veikloje.					
8.	Nesėkmingai įgyvendintos aplinkos apsaugos veiklos (projektai, programos) yra vertinamos kaip vertingos pamokos iš kurių mokomasi, planuojant veiklas ateityje.					
<i>Požiūris į suinteresuotąsias šalis</i>						
9.	Suinteresuotųjų šalių nuomonė yra svarbi formuojant Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos strategiją.					
10.	Į aplinkosaugą žiūrima per suinteresuotųjų šalių poreikių prizmę (pvz. planuojant atliekų rūšiavimo aikštelių vietas, derinama su gyventojais, verslu ir aplinkosaugininkais, kad būtų patogų bendruomenei ir kartu sumažinta žala aplinkai).					
11.	Paslaugos kuriamos ir suteikiamos taip, kad atitiktų visuomenės aplinkos apsaugos lūkesčius.					
12.	Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į sprendimų priėmimą dėl aplinkos apsaugos gerinimo (pvz., vieši svarstymai, išplėstinės seniūnaičių sueigos, susitikimai su gyventojais, gyventojų apklausos ir t. t.).					

IV dalis. Vertybiniai žaliosios organizacinės kultūros bruožai. *Misija, ar žinome kur einame?* Aiškūs aplinkos apsaugos tikslai ir vizija, strateginiai planai, tai kryptis, tikslai ir bendros strategijos, naudojamos kaip pagrindas su aplinkosauga susijusiai veiklai. Sprendimai priimami įvertinant poveikį aplinkai. Misija ir vizija grindžiamos žaliosiomis vertybėmis, šios vertybės net tik institucionalizuotos, bet ir internalizuotos.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
<i>Strateginė kryptis ir ketinimai</i>						
1.	Savivaldybės administracija turi aiškų ir ilgalaikę aplinkos apsaugos strategiją įtvirtintą savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose.					
2.	Savivaldybėje strateginių sprendimų priėmimas grindžiamas aplinkosaugos principais – atliekamas ne tik teisiškai reglamentuotas poveikio aplinkai vertinimas, bet ir plačiau vertinamas sprendimų poveikis gamtinei aplinkai.					
3.	Utenos rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose integruotos aplinkosaugos kryptys.					
4.	Utenos rajono savivaldybės misija grįsta žaliosiomis vertybėmis (pvz., energijos taupymas, atliekų mažinimas, gamtos saugojimas, ekologinis sąmoningumas ir pan.).					
<i>Tikslai ir siekiai</i>						
5.	Savivaldybės administracija yra išsikėlusį konkrečius ir pamatuojamus aplinkosauginius tikslus.					
6.	Aplinkosauginiai rodikliai yra reguliariai vertinami ir stebimi.					
7.	Savivaldybės administracija viešai skelbia kokių tikslų yra siekiama aplinkos apsaugoje Utenos rajono savivaldybėje.					
8.	Reguliariai atsiskaitoma vadovams už aplinkosauginių rodiklių pasiekimą ar nepasiekimą.					
<i>Vizija</i>						
9.	Darbuotojai supranta, kaip jų darbas prisideda prie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos vizijos.					
10.	Žalioji vizija yra plačiai komunikuojama viduje ir išorėje (pvz. elektroninio pašto parašo dalį sudaro vizijos sakiny).					
11.	Utenos rajono savivaldybės vizijoje pabrėžiama aplinkosaugos svarba.					
12.	Vizija motyvuoja darbuotojus kasdienėje veikloje elgtis „žaliai“.					

Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

7 priedas. Kokybinės turinio analizės rezultatų ataskaitos

Kategorija: simboliniai bruožai

Simboliniai bruožai	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
	Žalioji komunikacija	
	Žaliasis naratyvas	„<> moderniai viešinami, nuolatos atnaujinami bei interaktyviai pateikiami visuomenei Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo tyrimų duomenys.“ [BST9]; „Aplinkos tyrimų, ekologinės informacijos kaupimas <...>Pateikta informacija spaudoje, interneto svetainėje, Facebook paskyroje ne mažiau kaip 2 kartus“ [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6]; „Būk atsakingas – pasirūpink atliekomis tinkamai!; „Tereikia rūšiuoti, domėtis ir tikrai bus, kur tuos nereikalingus daiktus atsakingai padėti“ [BSA20]; „Taip pat gyventojų patogumui savivaldybės administracija įsigyja ir platina gyventojams kalendorius su pavojingų, didelių gabaritų atliekų ir kitų antrinių žaliavų apvažiavimo būdu <...> surinkimo grafikai, visuomenės švietimui skirtus informacinius leidinius“ [BST3] „...kurti Utenos rajono įvaizdį, įvairiais būdais pristatant rajono gamtą (florą ir fauną)“ [BSA1]; „Pateikta informacija spaudoje: „Utenos diena“ - 16 straipsnių, „Utenos apskrities žinios“ - 18 straipsnių, „Utenis“ - 15 straipsnių savivaldybės interneto svetainėje ir Facebook paskyroje – 40 straipsnių“ [BSA7].
	Skaidrumas ir atskaitomybė	„organizuoja <> aplinkos tyrimų, ekologinės informacijos kaupimo, įvertinimo ir monitoringo sistemų kūrimą ir diegimą. Renka, kaupia, sistemina informaciją apie Savivaldybės teritorijos aplinkos būklę, jos kitimą“ [BSA11]; „Monitoringo duomenys skelbiami Utenos rajono savivaldybės aplinkos monitoringo duomenų bazėje - www.utenosmonitoringas.lt “ [BST8]; „Programos priemonės skirtos vykdyti aplinkos stebėseną ir gautą informaciją apie aplinkos būklę teikti rajono bendruomenei bei naudoti ją planuojant ir įgyvendinant aplinkosaugos priemones.“ [BST2]; „Suorganizuoti 4 komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos teikimo priežiūros ir kontrolės komisijos veiklos išvažiuojamieji posėdžiai.“ [BSA7]; „Įgyvendinta Aplinkos apsaugos specialiosios programos priemonių – 94 proc.“ [BSA10].
	Žaliųjų vertybių reprezentacija	
	Žalieji renginiai / kampanijos	„...Siekiant skatinti atsakingą vartojimą ir atliekų rūšiavimą, Utenos rajono savivaldybėje organizuojamos įvairios ekologinio švietimo veiklos.“ [BST3]; „Apdovanoti „Atliekų kultūra“ egzamino prizininkai“ [BSA19]; „ugdyti vaikų, jaunimo ir kitų amžiaus grupių asmenų ekologinę savimone, kurti bei plėtoti žaliąsias edukacines erdves ir sveiką aplinką Utenos rajone“ [BSA1]; „Organizuoti Europos judumo savaitės renginius – vykdyti komunikacines, edukacines kompanijas, visuomeninius renginius, orientuotus į gyventojų įpročių keitimą ir darnių judumo alternatyvų skatinimą.“ [BST7].
	Žalieji simboliai / logotipai	„Dėl Utenos rajono savivaldybės atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų plano iki 2030 m. patvirtinimo <> naudojami žalieji simboliai“ [BST5].
	Suinteresuotųjų šalių įgalinimas	
	Įtraukimo mechanizmų egzistavimas	„<> ...strateginis plėtros planas rengtas bendradarbiaujant su Utenos rajono savivaldybės administracija, savivaldybės įstaigomis bei įmonėmis bei konsultuojantis su vietos bendruomene.“ [BST3]; „Dirbtuvėse dalyvavo Utenos rajono savivaldybės ir administracijos vadovai, skirtingų skyrių atstovai kartu su savivaldybės įmonių, biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų deleguotais atstovais, įvairias sritis atstovaujančių bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų atstovais.“ [BST4]; „Visuomenės ir tikslinės suinteresuotųjų šalių apklausa...<> Visuomenės apklausos klausimas: „Poreikiai/problemos/potencialas, į kuriuos siūloma atkreipti dėmesį vystant miestą?“ [BST4]; „Siekiant įvertinti savivaldybės gyventojų

		<i>informuotumą AIE naudojimo ir efektyvaus energijos vartojimo klausimais, buvo vykdoma gyventojų apklausa...“ [BST5].</i>
	Bendradarbiavimas su kitais sektoriais	<i>„Projekto vykdytojas – VšĮ Inovacijų agentūra, projekto partneris – Utenos rajono savivaldybės administracija...<> Viešųjų erdvių priežiūros darbų valdymo skaitmeninis modelis.“ [BST3]; „skatinti bendradarbiavimą su užsienio įstaigomis bei visuomeninėmis organizacijomis, susigiminiavusiais miestais, plėtoti tarptautinius ryšius ir perimti geriausią patirtį, susijusią su ekologinius ugdymu, gamtotyra, gamtosauga..“ [BSA1].</i>

Kategorija: elgsenos bruožai

	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Elgsenos bruožai	Žaliosios lyderystės raiška	
	Politinis palaikymas	<i>„<>...valdyti Utenos rajono savivaldybės teritorijoje aplinkos kokybę, kad atlikus stebėjimus būtų gauta išsamesnė, negu gaunama valstybinio aplinkos monitoringo metu, informacija apie savivaldybių teritorijų gamtinės aplinkos būklę, kuria remiantis būtų galima vertinti ir prognozuoti aplinkos pokyčius bei galimas pasekmes, rengti atitinkamas rekomendacijas, planuoti ir įgyvendinti aplinkosaugos priemones, teikti informaciją specialistams bei visuomenei.“ [BST8]; „...Aprašo pagrindinis tikslas – didinti ekologinio švietimo, gamtosaugos sampratos sklaidą Utenos rajone bei skatinti juridinių asmenų (biudžetinių įstaigų, asociacijų, viešųjų įstaigų, Utenos rajono savivaldybės administracijos seniūnijų, nevyriausybinių organizacijų) iniciatyvas rengti ir įgyvendinti gamtosauginės veiklos Projektus, susijusius su ekologiniu ugdymu, gamtotyra, gamtosauga.“ [BSA1]; „Pirmosios vietos nugalėtoja – Utenos rajono savivaldybė. Didelį šuolį į viršų padariusi, ir iš 10 vietos praeitų metų reitinge pakilusi, Utenos rajono savivaldybė“ [KNM3].</i>
	Žaliųjų praktikų skatinimas	<i>„...Aplinkosauginiai mokymai Utenos rajono savivaldybės administracijos ir seniūnijų specialistams.“ [BSA12]; „...Pasaulinė aplinkos apsaugos diena su Laimės šaltiniais Utenos rajone“ [BSA13]; „...Saugokime gamtą ir išsaugosime sveikatą.“ [BSA14]; „...Ekologinės dirbtuvės STEAM laboratorijose: pažinkime, tirkime, perdirbkime ir saugokime savo aplinką“ [BSA16]; „Aplinkos apsaugos programa, programos tikslas – diegti aplinkos kokybę gerinančias sistemas, programos uždavinys įgyvendinti aplinkos kokybės gerinimo ir apsaugos priemones“ [BSA5; BSA6].</i>
	Žaliosios darbotvarkės tęstinumas	
	Sprendimų tęstinumas skirtingose kadencijose	<i>„Siekiant kryptingo ir efektyvaus energijos vartojimo, numatoma toliau plėtoti energijos efektyvumą didinančius pastatų modernizavimo projektus, vandens tiekimo ir nuotekų tinklų plėtros ir rekonstravimo bei paviršinių nuotekų infrastruktūros plėtros projektus, skatinti diegti ir naudoti alternatyvius ir atsinaujinančius energijos šaltinius.“ [BST2]; „Kompensacijų už prisijungimą prie magistralinių vandentvarkos tinklų skyrimas“ [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6].</i>
	Veiklų tęstinumas ir perimamumas	<i>„Dauguma programos priemonių yra tęstinės. Aplinkos apsaugos klausimai aktualūs daugelyje programų, ypač daug aplinkosauginių sprendinių yra aprašomų Infrastruktūros objektų plėtros programoje“ [BST2]; „Atliekų tvarkymo sistemų diegimas, atliekų surinkimas, perdirbimas, utilizavimas, sandėliavimas, sąvartynų įrengimas ir eksploatavimas, beatliekių technologijų įdiegimas“ [BSA2; BSA3; BSA4; BSA5; BSA6].</i>

Kategorija: struktūriniai bruožai

Struktūriniai bruožai	Subkategorija / Indikatoriai	Iliustruojantys teiginiai
	Žalioji institucinė struktūra	
	Formalios struktūros pokyčiai	„Aplinkos apsaugos, socialinių, sveikatos ir kaimo reikalų komitetas.“ [BST11]; „...aplinkos apsaugos skyriaus nuostatų <...> Skyriaus tikslas – siekti išsaugoti ir gerinti aplinkos kokybę savivaldybės teritorijoje“; „Skyrius įsteigtas Utenos rajono savivaldybės tarybos (toliau – Savivaldybės taryba) sprendimu“ [BSA11];
	Atvirumas žaliosioms technologijoms ir inovacijoms	
	Technologijų ir inovacijų diegimas	„Atsinaujinančių energijos išteklių programos priemonių įgyvendinimas“; „Elektromobilių įkrovimo priėgų tinklo plėtra Utenos mieste“ [BST2]; „Diegti energiją taupančias bei atsinaujinančių energijos išteklių priemones savivaldybės infrastruktūroje“ [BST3]; „siekiama modernizuoti Utenos miesto gatvių apšvietimo infrastruktūrą ir tokiu būdu padidinti energijos vartojimo efektyvumą ir paslaugų (apšvietimo) kokybę bei mažinti aplinkos taršą“; „Investicijos į modernias technologijas, atnaujinant energijos gamybos šaltinius ir plečiant šilumos gamybos iš atsinaujinančių energijos išteklių apimtį“ [BST5]; „...beatliekių technologijų įdiegimas“ [BSA9]; „plėsti ir modernizuoti infrastruktūros objektus“ [BSA10].
	Inovacijų finansavimo priemonės	„APLINKOS APSAUGOS PROGRAMA <...> finansavimo šaltiniai savivaldybės biudžetas, Aplinkos apsaugos rėmimo specialioji programa, valstybės biudžeto lėšos, ES programos lėšos“ [BST1]; „numatoma daugiau lėšų inovatyvioms technologijoms, efektyvinančioms viešojo sektoriaus darbą“ [BST2]; „Utenos rajono savivaldybės gamtos auginės veiklos projektų finansavimo tvarkos aprašas <...> skatinti Projektų kūrybiškumą ir naujovių paiešką“ [BSA1].

Kategorija: vertybiniai bruožai

Vertybiniai bruožai	Subkategorija / Indikatoriai	Iliustruojantys teiginiai
	Vertybinis ir ideologinis pagrindas	
	Aplinkos apsaugos vertybių ir principų integracija	„III PRIORITETAS. DARNI APLINKA IR MODERNIOS INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA“; „veiklos prioritetai nustatomi vadovaujantis darnios plėtros principais“ [BST1]; „ugdyti ekologiškai mąstančių visuomenę“; „verslumo skatinimas derinant verslo modelius ir kūrybiškumą ekologiškame, jauname ir perspektyviame versle“ [BST2]; „Tvarumas – rajonas vystomas laikantis „žaliojo kurso“ principų, siekiama plėtrą vykdyti nedarant žalos gamtinei ir gyvenamajai aplinkai“; „Utenos rajono savivaldybė parėngė ir patvirtino Utenos miesto tvarios plėtros (toliau – MTP) strategiją“; „Plėtoti susisiekiimo infrastruktūrą laikantis darnaus judumo principų“; „Atgaivinti viešąsias erdves Utenos mieste kuriant sveiką, jaukią bei tvarią miesto aplinką“ [BST3]; „Įgyvendinant Strategiją, dėmesys bus skiriamas tvarumo ir sumanumo principams“ [BST4]; „darni aplinka ir modernios infrastruktūros plėtra“ [BST6].
	Aiškūs ir įgyvendinami žalieji tikslai	
	Tikslams pasiekti numatytos priemonės	„1.2. Atgaivinti žaliąsias viešąsias erdves ir humanizuoti gyvenamųjų rajonų aplinką...“ [BST4]; „siekiama įgyvendinti programos tikslą, numatytas vienas uždavinys: 05.1.1. Įgyvendinti aplinkos kokybės gerinimo ir apsaugos priemones (atsakingas - Aplinkos apsaugos skyrius).“ [BST6]; „Užtikrinti atliekų susidarymo prevenciją bei stiprinti gyventojų sąmoningumą rūšiuoti ir pakartotinai panaudoti atliekas“ [BST3]; „Taikant papildomas skatinimo priemones namų ūkiams, kurie naudoja iškastinę energiją ir ant savivaldybės administracijos valdomų pastatų stogų įrengus saulės elektrines bei kolektorius realu pasiekti 63,95 proc. AIE dalį bendrame savivaldybės kuro balanse 2030 m.“ [BST5].
	Tikslams pasiekti įvardintas laikotarpis	„Taikant papildomas skatinimo priemones namų ūkiams, kurie naudoja iškastinę energiją ir ant savivaldybės administracijos valdomų pastatų stogų įrengus saulės

		<i>elektrinės bei kolektorius realu pasiekti 63,95 proc. AIE dalį bendrame savivaldybės kuro balanse 2030 m.“ [BST5]; „Aplinkos monitoringo programos įgyvendinimo grafikas“ [BST8].</i>
	Žalieji strateginiai orientyrai	
	Poveikio aplinkai įvertinimas	<i>„subalansuojant viešųjų paslaugų tinklą, taip sumažinant poveikį taršai bei klimato kaitai“ [BST4]; „Utenos rajono savivaldybė, kurdama <...> infrastruktūrą, turi ne vieną tikslą: <...> paskatinti Utenos rajono gyventojus įsigyti daugiau elektromobilių, sumažinti aplinkos taršą“; „tobulinimo tikslas yra modernizuoti savivaldybės CŠT sistemas taip, kad jos būtų veiksmingos ir jose būtų nulinės (ar beveik nulinės) taršos emisijos, kas prisidėtų prie klimato kaitos mažinimo“ [BST5]; „...gamtinės aplinkos bei jos komponentų būklės ir jų tarpusavio sąveikos stebėjimus, antropogeninio poveikio aplinkai vertinimą ir prognozes“ [BST8]; „teritorijos darnaus vystymosi stimuliavimas yra neatsiejamas nuo išsamios informacijos gavimo apie antropogeninės taršos monitoringo komponentus“ [BST9].</i>
	Misija	<i>„sėkmingai plėtoti ir skatinti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, vadovaujantis vietos savivaldos principais, vykdant viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas, tenkinti rajono bendruomenės viešuosius poreikius“ [BST1; BST2]</i>
	Vizija	<i>„Utenos rajono savivaldybės vizija 2040 – konkurencingas regiono centras, tvarus ir klestintis kraštas, svetingas keliautojams, jaukus gyvenimui, palankus kūrėjams“ [BST3]; „Utenos rajono savivaldybė yra patvirtinusi Utenos miesto darnaus judumo planą, kuriame užfiksuotas ambicingas siekis pakeisti Utenos miesto gyventojų keliavimo įpročius“ [BST3].</i>

8 priedas. Respondentų sociodemografiniai požymiai

Sociodemografiniai požymiai	Iš viso respondentų (n = 161)	
	n	Proc.
Jūsų lytis		
Moteris	144	89,40
Vyras	17	10,60
Kita	0	0,00
Jūsų amžius		
18 – 29	2	1,20
30 – 39	34	21,10
40 – 49	56	34,80
50 – 59	61	37,90
60 ir daugiau	8	5,00
Jūsų išsilavinimas		
Vidurinis	0	0,00
Aukštesnysis	3	1,90
Aukštasis neuniversitetinis	19	11,80
Aukštasis universitetinis	139	86,30
Jūsų pareigos		
Darbininkas	0	0,00
Specialistas	20	12,40
Vyresnysis specialistas	11	6,80
Vyriausiasis specialistas	119	73,90
Vadovas	11	6,80
Jūsų darbo stažas		
Iki 5 metų	7	4,30
5 – 10 metų	38	23,60
11 – 15 metų	67	41,60
16 metų ir daugiau	49	30,40

9 priedas. Kiekybinių rodiklių rezultatai

Bendras klausimyno Kronbacho alfos koeficiento rezultatas:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,962	48

I. SIMBOLINIAI BRUOŽAI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,867	12

Simbolinių bruožų teiginių atsakymų pasiskirstymas

Statistics													
		Savivaldybės administracijos darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą administracijoje.	Kiekvienas savivaldybės administracijos darbuotojas jaučiasi atsakingas už Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginių tikslų pasiekimą.	Administracijoje naudojami simboliai (pvz., logotipai, šūkių ir kiti vizualiniai elementai)	Darbuotojai turi lengvą prieigą prie informacijos apie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos politiką ir vykdomas programas (pvz. dokumentų valdymo sistemoje, intranete).	Savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos bendradarbiauja spręsdamos aplinkosaugos klausimus (pvz., aplinkos apsaugos skyrius inicijuoja švarinimosi akcijas ar naują rūšiavimą iniciatyvą...	Bendradarbiaujamas įgyvendinant gamtos auginius ir tvarumo reikalavimus yra svarbi mūsų Administracijos darbo kultūros dalis (pvz., atliekų rūšiavimas).	Savivaldybės administracijos darbuotojai palaiko vieni kitų pastangas taikyti tvarius sprendimus darbo vietoje (pvz., viename skyriuje darbuotojai pradeda naudoti daugiartinius puodelius ir gertuv...	Pasiūlytos žaliosios iniciatyvos yra palaikomos kolegų ir vadovų (pvz. renginiai, akcijos, popieriaus taupymas, elektromobilijai, dviračių stovai ir kt.).	Administracijoje darbuotojų kompetencija aplinkos apsaugos klausimais yra laikoma svarbia siekiant žaliųjų programų ir projektų veiksmingumo.	Siekiant efektyviai įgyvendinti Utenos miesto tvarios plėtros strategiją, užduotys pasiskirstomos atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus.	Sudaromos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikacijos aplinkosaugos srityje (pvz. administracija apmoka pasirinktus mokymus, seminarus).	Savivaldybės administracijos darbuotojams organizuojami švietėjiški renginiai aplinkos apsaugos problemų klausimais.
N	Valid	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,93	3,76	3,74	4,17	4,40	4,39	3,98	3,96	4,23	4,30	3,68	3,57
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		,597	,720	,795	,763	,517	,548	,806	,621	,673	,690	,876	,886
Variance		,357	,519	,632	,582	,267	,301	,649	,386	,453	,476	,768	,785
Range		2	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4
Minimum		3	1	1	1	3	3	1	2	2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		632	606	602	672	709	706	640	638	681	693	593	574

Simbolinių bruožų teiginys	Visiškai nesutinku, %	Nesutinku, %	Nei sutinku nei nesutinku, %	Sutinku, %	Visiškai sutinku, %
Savivaldybės administracijos darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į aplinkosauginių iniciatyvų kūrimą ir įgyvendinimą administracijoje.	0,00	0,00	21,70	64,00	14,30
Kiekvienas savivaldybės administracijos darbuotojas jaučiasi atsakingas už Utenos rajono savivaldybės aplinkosauginių tikslų pasiekimą.	0,60	2,50	29,20	55,30	12,40
Administracijoje naudojami simboliai (pvz., logotipai, šūkių ir kiti vizualiniai elementai)	0,60	2,50	36,60	42,90	17,40

perteikia aplinkosauginės vertybės ir skatina darbuotojus remti žaliąsias iniciatyvas.					
Darbuotojai turi lengvą prieigą prie informacijos apie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos politiką ir vykdomas programas (pvz. dokumentų valdymo sistemoje, intranete).	1,90	1,90	5,00	59,60	31,70
Savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos bendradarbiauja sprendžiamos aplinkosaugos klausimus (pvz., aplinkos apsaugos skyrius inicijuoja švarinimosi akcijas ar naują rūšiavimo iniciatyvą, o seniūnijos informuoja gyventojus, organizuoja susitikimus bendruomenėse ir prižiūri rūšiavimo kontenerių pastatymą).	0,00	0,00	1,20	57,10	41,60
Bendradarbiavimas įgyvendinant gamtosauginius ir tvarumo reikalavimus yra svarbi mūsų Administracijos darbo kultūros dalis (pvz. atliekų rūšiavimas).	0,00	0,00	3,10	55,30	41,60
Savivaldybės administracijos darbuotojai palaiko vieni kitų pastangas taikyti tvarius sprendimus darbo vietoje (pvz., viename skyriuje darbuotojai pradeda naudoti daugkartinius puodelius ir gertuves vietoje vienkartinio, tai pastebėję kiti kolegos paseka jų pavyzdžiu ir taip pat pereina prie daugkartinių indų naudojimo).	2,50	1,20	14,90	59,00	22,40
Pasiūlytos žaliosios iniciatyvos yra palaikomos kolegų ir vadovų (pvz. renginiai, akcijos, popieriaus taupymas, elektromobiliai, dviračių stovai ir kt.).	0,00	1,20	17,40	65,20	16,10
Administracijoje darbuotojų kompetencija aplinkos apsaugos klausimais yra laikoma svarbia siekiant žaliųjų programų ir projektų veiksmingumo.	0,00	1,20	9,90	53,40	35,40
Siekiant efektyviai įgyvendinti Utenos miesto tvarios plėtros strategiją užduotys paskirstomos atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus.	0,00	2,50	5,60	50,90	41,00
Sudaromos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikaciją aplinkosaugos srityje (pvz. Administracija apmoka pasirinktus mokymus, seminarus).	3,10	5,00	25,50	53,40	13,00
Savivaldybės administracijos darbuotojams organizuojami švietėjiški renginiai aplinkos apsaugos problemų klausimais.	3,10	4,30	38,50	41,00	13,00

II. ELGSENOS BRUOŽAI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	12

Elgsenos bruožų teiginių atsakymų pasiskirstymas

Statistics														
		Žaliosios vertybės yra pamatinės savivaldybės administracijoje.	Savivaldybės administracijos žaliosios vertybės man yra priimtinos, nes jos atitinka manąsias.	Vadovai savo elgesiu demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugos tikslams.	Žaliosios vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir įtvirtintos Utenos rajono savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose bei žinomos visiems darbuotojams.	Konfliktai dėl aplinkosauginių klausimų sprendžiami konstruktyviai, gebant pasiekti bendrą sutarimą dėl svarbiausių prioritetų.	Skirtingi skyriai ir seniūnijos laikosi bendrų aplinkosaugos principų, žaliosios praktikos yra bendros visai administracijai.	Renkantis darbo priemones (pvz. transporto priemones, baldus, valiklius ir pan.) teikiamas prioritetas aplinkai draugiškoms darbo priemonėms.	Savivaldybės administracijoje yra aiškiai apibrėžta, kas yra laikoma aplinkai draugišku darbo atlikimu, o kas – ne (pvz., vidaus taisyklėse nustatyta, kad dokumentai spausdinami tik esant būtinybei...	Užtikrinama, kad aplinkosaugos principai administracijoje būtų integruoti į kasdienes procedūras (pvz. popieriaus naudojimo mažinimas, elektros energijos bei vandens taupymas, rūšiuojamos šiukšlės...	Savivaldybės administracijoje yra paskirtas darbuotojas (-ai), kuris (-ie) koordinuoja aplinkosauginės programos / projektus Utenos rajono savivaldybėje.	Rengiant Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą bei atskirus veiklos planus, skirtingos savivaldybės administracijos veiklos sritys tarpusavyje derinamos siekiant aplinkos apsaugos ti...	Savivaldybės administracijoje vyksta susitikimai / susirinkimai, kuriuose skirtingi savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos dalijasi patirtimi apie žaliųjų tikslų siekimo procesą (pvz. ...	
N	Valid	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,69	3,94	3,96	3,89	3,90	4,17	3,65	3,55	4,27	4,63	4,22	3,56	
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	
Mode		4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	
Std. Deviation		,760	,704	,670	,716	,515	,638	,760	,707	,758	,556	,609	,828	
Variance		,578	,496	,449	,512	,265	,407	,578	,499	,575	,309	,371	,686	
Range		4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	4	
Minimum		1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	1	
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sum		594	634	638	626	628	672	588	571	688	746	679	573	

Elgsenos bruožų teiginys	Visiškai nesutinku, %	Nesutinku, %	Nei sutinku nei nesutinku, %	Sutinku, %	Visiškai sutinku, %
Žaliosios vertybės yra pamatinės vertybės savivaldybės administracijoje.	0,60	6,20	26,70	56,50	9,90
Savivaldybės administracijos žaliosios vertybės man yra priimtinos, nes jos atitinka manąsias.	1,20	0,00	20,50	60,20	18,00
Vadovai savo elgesiu demonstruoja įsipareigojimą aplinkos apsaugos tikslams.	0,60	3,10	11,20	69,60	15,50
Žaliosios vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir įtvirtintos Utenos rajono savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose bei žinomos visiems darbuotojams.	0,60	3,70	16,80	64,00	14,90
Konfliktai dėl aplinkosauginių klausimų sprendžiami konstruktyviai, gebant pasiekti bendrą sutarimą dėl svarbiausių prioritetų.	0,00	0,00	18,60	72,70	8,70
Skirtingi skyriai ir seniūnijos laikosi bendrų aplinkosaugos principų, žaliosios praktikos yra bendros visai administracijai.	0,00	0,60	11,20	58,40	29,80
Renkantis darbo priemones (pvz. transporto priemones, baldus, valiklius ir pan.) teikiamas prioritetas aplinkai draugiškoms darbo priemonėms.	0,00	7,50	29,80	52,80	9,90
Savivaldybės administracijoje yra aiškiai apibrėžta, kas laikoma aplinkai draugišku darbo atlikimu, o kas – ne (pvz., vidaus taisyklėse nustatyta, kad dokumentai spausdinami tik esant būtinybei, atliekos privalo būti rūšiuojamos, o įsigyjant prekes ir paslaugas pirmenybė teikiama tiekėjams, atitinkantiems aplinkosaugos reikalavimus).	0,00	4,30	44,70	42,90	8,10
Užtikrinama, kad aplinkosaugos principai administracijoje būtų integruoti į kasdienes procedūras (pvz. popieriaus naudojimo mažinimas, elektros energijos bei vandens taupymas, rūšiuojamos šiukšlės ir pan.).	0,00	5,00	3,70	50,30	41,00

Savivaldybės administracijoje yra paskirtas darbuotojas (-ai), kuris (-ie) koordinuoja aplinkosaugines programas / projektus Utenos rajono savivaldybėje.	0,00	0,60	1,90	31,10	66,50
Rengiant Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą bei atskirus veiklos planus, skirtingos savivaldybės administracijos veiklos sritys tarpusavyje derinamos siekiant aplinkos apsaugos tikslų.	0,00	0,00	9,90	58,40	31,70
Savivaldybės administracijoje vyksta susitikimai / susirinkimai, kuriuose skirtingi savivaldybės administracijos skyriai ir seniūnijos dalijasi patirtimi apie žaliųjų tikslų siekimo procesą (pvz. klimato kaitos mažinimas, vandens telkinių apsauga, poilsiaviečių įrengimas, želdinių priežiūra ir tvarkymas, poveikio aplinkai vertinimas, atliekų tvarkymas ir kt.)	1,90	7,50	32,30	49,70	8,70

III. STRUKTŪRINIAI BRUOŽAI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	12

Struktūrinių bruožų teiginių atsakymų pasiskirstymas

Statistics												
	Žaliosios inovacijos yra įdiegiamos administracijos veikloje (pvz., elektros energija gaunama iš atsinaujinančių šaltinių, diegiamos e-sistemos ir t. t.).	Savivaldybės administracijos darbuotojai skatinami inicijuoti naujus sprendimus Utenos rajono savivaldybėje, mažinančius poveikį aplinkai.	Savivaldybės administracija integruoja į Utenos rajono savivaldybės plėtros planų veiklas naujus aplinkosauginius reikalavimus (pvz. modernizuojamas gatvių apšvietimas).	Savivaldybės administracijos įgyvendinti struktūriniai pokyčiai (pvz. aplinkos apsaugos skyriaus įsteigimas) padeda atliepti griežtesnius aplinkosauginius reikalavimus.	Savivaldybės administracija domisi kitų institucijų gerąja patirtimi aplinkosaugos srityje.	Savivaldybės administracija pritaiko kitų institucijų gerąją patirtį aplinkosaugos srityje.	Sėkmingos aplinkosaugos praktikos yra išmokstamos ir įvertinamos savivaldybės administracijos darbuotojų veikloje.	Nesėkmingai įgyvendintos aplinkos apsaugos veiklos (projektai, programos) yra vertinamos kaip vertingos pamokos iš kurių mokomasi, planuojant veiklas ateityje.	Suinteresuotųjų šalių nuomonė yra svarbi formuojant Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos strategiją.	Į aplinkosaugą žūrima per suinteresuotųjų šalių poreikių prizmę (pvz. planuojant atliekų rūšiavimo aikštelių vietas, derinama su gyventojais, verslu ir aplinkosaugininkais, kad būtų patogu bendru...	Paslaugos kuriamos ir suteikiamos taip, kad atitiktų visuomenės aplinkos apsaugos lūkesčius.	Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į sprendimų priėmimą dėl aplinkos apsaugos gerinimo (pvz., vieši svarstymai, išplėstinės seniūninių susitikimai su gyventojais, gyventojų apklausos ir...
N	Valid 161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,68	4,04	4,58	4,61	4,16	3,99	3,64	3,60	4,16	4,09	4,17	4,17
Median	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation	,532	,710	,531	,572	,499	,581	,755	,673	,585	,723	,664	,694
Variance	,283	,504	,282	,327	,249	,337	,569	,453	,319	,523	,440	,482
Range	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3
Minimum	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum	753	651	738	742	670	642	586	580	669	659	671	672

Struktūrinių bruožų teiginys	Visiškai nesutinku, %	Nesutinku, %	Nei sutinku nei nesutinku, %	Sutinku, %	Visiškai sutinku, %
Žaliosios inovacijos yra įdiegiamos administracijos veikloje (pvz., elektros energija gaunama iš atsinaujinančių šaltinių, diegiamos e-sistemos ir t. t.).	0,00	0,00	3,10	26,10	70,80
Savivaldybės administracijos darbuotojai skatinami inicijuoti naujus sprendimus Utenos rajono savivaldybėje, mažinančius poveikį aplinkai.	0,00	1,20	19,30	53,40	26,10

Savivaldybės administracija integruoja į Utenos rajono savivaldybės plėtros planų veiklas naujus aplinkosauginius reikalavimus (pvz. modernizuojamas gatvių apšvietimas).	0,00	0,00	1,90	37,90	60,20
Savivaldybės administracijos įgyvendinti struktūriniai pokyčiai (pvz. aplinkos apsaugos skyriaus įsteigimas) padeda atliepti griežtėjančius aplinkosauginius reikalavimus.	0,00	0,00	4,30	30,40	65,20
Savivaldybės administracija domisi kitų institucijų gerąją patirtimi aplinkosaugos srityje.	0,00	0,00	5,60	72,70	21,70
Savivaldybės administracija pritaiko kitų institucijų gerąją patirtį aplinkosaugos srityje.	0,00	0,00	17,40	66,50	16,10
Sėkmingos žaliosios praktikos yra išmokstamos ir įtvirtinamos savivaldybės administracijos darbuotojų veikloje.	0,00	6,20	34,20	49,10	10,60
Nesėkmingai įgyvendintos aplinkos apsaugos veiklos (projektai, programos) yra vertinamos kaip vertingos pamokos iš kurių mokomasi, planuojant veiklas ateityje.	0,60	1,20	42,90	47,80	7,50
Suinteresuotųjų šalių nuomonė yra svarbi formuojant Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos strategiją.	0,00	1,20	5,60	69,60	23,60
Į aplinkosaugą žiūrima per suinteresuotųjų šalių poreikių prizmę (pvz. planuojant atliekų rūšiavimo aikštelių vietas, derinama su gyventojais, verslu ir aplinkosaugininkais, kad būtų patogų bendruomenei ir kartu sumažinta žala aplinkai).	0,00	4,30	8,70	60,20	26,70
Paslaugos kuriamos ir suteikiamos taip, kad atitiktų visuomenės aplinkos apsaugos lūkesčius.	0,00	0,00	14,90	53,40	31,70
Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į sprendimų priėmimą dėl aplinkos apsaugos gerinimo (pvz., vieši svarstymai, išplėstinės seniūnaičių sueigos, susitikimai su gyventojais, gyventojų apklausos ir t. t.).	0,00	4,30	3,70	62,10	29,80

IV. VERTYBINIAI BRUOŽAI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	12

Vertybinių bruožų teiginių atsakymų pasiskirstymas

Statistics													
		Savivaldybės administracija turi aiškią ir ilgalaikę aplinkos apsaugos strategiją įtvirtintą strateginiuose ir veiklos planuose.	Savivaldybėje strateginių sprendimų priėmimas grindžiamas aplinkosaugos principais – atliekamas ne tik teisiškai reglamentuotas poveikio aplinkai vertinimas, bet ir plačiau vertinamas sprendimų po...	Utenos rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose integruotos aplinkosaugos kryptys.	Utenos rajono savivaldybės misija grįsta žaliais vertybėmis (pvz., energijos taupymas, atliekų mažinimas, gamtos saugojimas, ekologinis sąmoningumas ir pan.).	Savivaldybės administracija yra išsiskilusi konkrečius ir pamatuojamus aplinkosauginius tikslus.	Aplinkosauginiai rodikliai yra reguliariai vertinami ir stebimi.	Savivaldybės administracija viešai skelbia kokių tikslų yra siekiama aplinkos apsaugoje Utenos rajono savivaldybėje.	Reguliariai atsiskaitoma vadovams už aplinkosauginių rodiklių pasiekimą ar nepasiekimą.	Darbuotojai supranta, kaip jų darbas prisideda prie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos vizijos.	Žalioji vizija yra plačiai komunikuojama a viduje ir išorėje (pvz. elektroninio pašto parašo dalį sudaro vizijos sakiny).	Utenos rajono savivaldybės vizijoje pabrėžiama aplinkosaugos svarba.	Vizija motyvuoja darbuotojus kasdienėje veikloje elgtis „žaliai“.
N	Valid	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,58	4,12	4,41	3,94	4,39	4,48	3,69	3,70	3,65	3,32	3,88	3,69
Median		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Mode		5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
Std. Deviation		,532	,505	,564	,573	,583	,560	,760	,641	,769	,737	,497	,615
Variance		,283	,255	,318	,328	,340	,314	,578	,411	,591	,543	,247	,378
Range		2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3
Minimum		3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		737	663	710	635	707	722	594	596	588	534	624	594

Vertybinių bruožų teiginys	Visiškai nesutinku, %	Nesutinku, %	Nei sutinku nei nesutinku, %	Sutinku, %	Visiškai sutinku, %
Savivaldybės administracija turi aiškią ir ilgalaikę aplinkos apsaugos strategiją įtvirtintą savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose.	0,00	0,00	1,90	38,50	59,60
Savivaldybėje strateginių sprendimų priėmimas grindžiamas aplinkosaugos principais – atliekamas ne tik teisiškai reglamentuotas poveikio aplinkai vertinimas, bet ir plačiau vertinamas sprendimų poveikis gamtinei aplinkai.	0,00	0,00	7,50	73,30	19,30
Utenos rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose integruotos aplinkosaugos kryptys.	0,00	0,00	3,70	51,60	44,70
Utenos rajono savivaldybės misija grįsta žaliais vertybėmis (pvz., energijos taupymas, atliekų mažinimas, gamtos saugojimas, ekologinis sąmoningumas ir pan.).	0,00	0,00	19,30	67,10	13,70
Savivaldybės administracija yra išsiskilusi konkrečius ir pamatuojamus aplinkosauginius tikslus.	0,00	0,00	5,00	50,90	44,10
Aplinkosauginiai rodikliai yra reguliariai vertinami ir stebimi.	0,00	0,00	3,10	45,30	51,60
Savivaldybės administracija viešai skelbia kokių tikslų yra siekiama aplinkos apsaugoje Utenos rajono savivaldybėje.	0,00	6,20	30,40	51,60	11,80
Reguliariai atsiskaitoma vadovams už aplinkosauginių rodiklių pasiekimą ar nepasiekimą.	0,00	1,20	36,00	54,00	8,70
Darbuotojai supranta, kaip jų darbas prisideda prie Utenos rajono savivaldybės aplinkosaugos vizijos.	0,00	7,50	30,40	51,60	10,60
Žalioji vizija yra plačiai komunikuojama viduje ir išorėje (pvz. elektroninio pašto parašo dalį sudaro vizijos sakiny).	0,60	10,60	49,10	36,00	3,70
Utenos rajono savivaldybės vizijoje pabrėžiama aplinkosaugos svarba.	0,00	0,60	17,40	75,80	6,20
Vizija motyvuoja darbuotojus kasdienėje veikloje elgtis „žaliai“.	0,00	3,70	28,00	64,00	4,30

10 priedas. Žaliosios organizacinės kultūros bruožų raiška Utenos rajono savivaldybėje

