



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai
elgesiu darbo vietose**

Magistro baigiamasis projektas

Martyna Pinkevičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Martyna Pinkevičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Martyna Pinkevičienė

Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose

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.

Martyna Pinkevičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Pinkevičienė, Martyna. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: elgsenų skatinimas, darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys, elgsenos skatinimo tipai, elgsenų skatinimo taikymo ekosistema.

Kaunas, 2026. 104 p.

Santrauka

Šiuolaikiniame organizacijų veiklos kontekste tvarumas tampa ne tik aplinkosauginiu ar reputaciniu klausimu, bet ir strategine organizacijų veiklos kryptimi. Klimato kaitos iššūkiai, stiprėjanti Europos Sąjungos žaliaji politika, didėjanti tvarumo reikšmė organizacijų rizikų valdymui bei konkurencingumui ir kintantys darbuotojų lūkesčiai skatina organizacijas ieškoti veiksmingų būdų, kaip kasdienėje darbo aplinkoje stiprinti aplinkai palankų elgesį. Viena iš tokių priemonių yra darbuotojų elgsenų skatinimas, kuris yra grindžiamas pasirinkimų architektūros formavimu, kai pageidaujamas elgesys skatinamas ne draudimais ar tiesiogine kontrole, bet sprendimų aplinkos struktūravimu (Thaler ir Sunstein, 2008).

Magistro baigiamajame projekte analizuojama darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Darbo tikslas – atskleisti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Siekiant šio tikslo, darbe atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjama elgsenų skatinimo samprata, elgsenų skatinimo tipai, jų taikymo organizacijose prielaidos, skaidrumo, autonomijos, pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško skatinimo naudojimo reikšmė bei darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje samprata. Teorinės analizės pagrindu parengtas tyrimo modelis.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 386 respondentai, tačiau į galutinę analizę įtraukti 284 respondentai, kurie nurodė, kad jų organizacijoje skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams. Klausimynas sudarytas remiantis mokslinėje literatūroje pagrįstomis skalėmis (Wachner ir kt., 2021; Rawlins, 2008; Zervas ir Triantari, 2025; Saeed ir kt., 2019) ir Sunstein (2014) skatinimų tipologija. Tyrime vertinamas darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys, darbuotojų elgsenų skatinimo tipai ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamieji – autonomija, skaidrumas, pasitikėjimas organizacija bei suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas. Duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics programą, taikant aprašomosios statistikos, patikimumo, faktorinės, koreliacinės, regresinės ir moderavimo analizės metodus.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visi analizuoti darbuotojų elgsenų skatinimo tipai turi teigiamas ir statistiškai reikšmingas sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Stipriausia sąsaja nustatyta tarp darbuotojų draugiško aplinkai elgesio ir supaprastinimo tipo skatinimo. Taip pat reikšmingos sąsajos nustatytos su patogumo didinimu, grįžtamuju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes, informacijos atskleidimu, socialinių normų naudojimu, priminimais, išankstiniais įsipareigojimais, įspėjimais ir vaizdiniais perspėjimais, numatytais pasirinkimais bei

konkreto plano sudarymu. Regresinė analizė leido nustatyti, kad darbuotojų elgsenų skatinimo tipai kartu reikšmingai paaiškina darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raišką. Teigiama kryptimi labiausiai išsiskyrė supaprastinimas, patogumo didinimas ir grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus bei pasekmes. Moderavimo analizė atskleidė, kad iš elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamųjų reikšmingas moderavimo vaidmuo nustatytas tik skaidrumo atveju. Skaidrumas stiprina informacijos apie sąnaudas ir poveikį atskleidimo, įspėjimų ir grafikų, priminimų bei grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Autonomijos, pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško elgsenų skatinimo naudojimo reikšmingas moderavimo poveikis nenustatytas.

Atliktas tyrimas turi praktinę reikšmę organizacijų vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams. Remiantis tyrimo rezultatais, organizacijoms rekomenduojama taikyti tokius elgsenų skatinimus, kurie aplinkai palankius sprendimus padaro paprastesnius, patogesnius, aiškiau suprantamus ir labiau integruotus į kasdienę darbo praktiką.

Pinkevičienė, Martyna. The Relationship Between Nudges and Employees' Proenvironmental Behavior in the Workplace. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: nudging, employees' pro-environmental behavior, nudge types, behavioral nudging ecosystem.

Kaunas, 2026. 104 p.

Summary

In the current business environment, sustainability is becoming not only an environmental or reputational issue, but also a strategic direction for organizations. The challenges of climate change, the European Union's increasingly robust green policies, the growing importance of sustainability for organizational risk management and competitiveness, and changing employee expectations are driving organizations to seek effective ways to promote employees' pro-environmental behavior in the daily work environment. One such measure is employee nudging, which is based on the design of choice architecture, where desired behavior is encouraged not through prohibitions or direct control, but by structuring the decision-making environment (Thaler and Sunstein, 2008).

This master's thesis analyzes the relationship between employee behavioral nudges and employees' pro-environmental behavior in the workplace. The aim of this study is to reveal the relationship between employee behavioral nudges and employees' pro-environmental behavior in the workplace. To achieve this objective, the thesis conducts an analysis of the scientific literature, examining the concept of behavioral nudges, types of nudges, the prerequisites for their application in organizations, the importance of transparency, autonomy, trust in the organization, and the perceived ethical use of nudging, as well as the concept of employees' pro-environmental behavior in the workplace. A research model was developed based on the theoretical analysis.

A quantitative research method—a questionnaire survey—was chosen to conduct the empirical study. A total of 386 respondents participated in the study; however, the final analysis included 284 respondents who indicated that their organization prioritizes the environment and environmentally friendly decisions. The questionnaire was developed based on scales grounded in the scientific literature (Wachner et al., 2021; Rawlins, 2008; Zervas and Triantari, 2025; Saeed et al., 2019) and Sunstein's (2014) typology of nudges. The study evaluates employees' pro-environmental behavior, types of behavioral nudges, and variables of the nudging application ecosystem—autonomy, transparency, trust in the organization, and the perceived ethical use of behavioral nudges. Data analysis was performed using IBM SPSS Statistics, applying methods of descriptive statistics, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis, regression analysis, and moderation analysis.

The results of the study showed that all types of employee behavioral nudges analyzed have positive and statistically significant associations with employees' pro-environmental behavior in the workplace. The strongest association was found between employees' pro-environmental behavior and simplification. Significant associations were also found with increasing ease and convenience, feedback on past choices and consequences, information disclosure, the use of social norms, reminders, precommitment strategies, warnings and graphic warnings, default rules, and the

formation of specific action plans. The results of the regression analysis showed that the types of employee behavioral nudges together significantly explain the manifestation of employees' pro-environmental behavior in the workplace. Simplification, increasing ease and convenience, and feedback on previous choices and consequences stood out the most in a positive direction. The results of the moderation analysis showed that, among the variables of the nudging application ecosystem, a significant moderating role was identified only in the case of transparency. Transparency strengthened the links between the disclosure of information on costs and impacts, warnings and graphic warnings, reminders, feedback on previous choices and consequences, and employees' pro-environmental behavior in the workplace. No significant moderating effects were found for autonomy, trust in the organization, or the perceived ethical use of behavioral nudges.

The study has practical implications for organizational leaders, human resources professionals, and employees implementing sustainability initiatives. Based on the study's findings, organizations are recommended to implement behavioral nudges that make environmentally friendly decisions simpler, more convenient, easier to understand, and more integrated into daily work practices.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	11
Sąvokų žodynas.....	12
Įvadas.....	14
1. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose problemos analizė	16
2. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose teoriniai sprendimai	23
2.1. Elgsenų skatinimo genezė	23
2.2. Darbuotojų elgsenų skatinimo samprata	25
2.3. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai.....	27
2.4. Darbuotojų elgsenų skatinimo taikymas organizacijoje.....	31
2.5. Darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo organizacijose ekosistema.....	33
2.5.1. Elgsenos skatinimų skaidrumas.....	33
2.5.2. Autonomijos išlaikymas	34
2.5.3. Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas.....	36
2.5.4. Pasitikėjimas organizacija	38
2.6. Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje	39
2.6.1. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje samprata	40
2.6.2. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formos.....	42
2.6.3. Individualių, socialinių ir organizacinių veiksnių reikšmė darbuotojų draugiškam aplinkai elgesiui.....	44
2.7. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose teorinis modelis	47
3. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose tyrimo metodologija	49
3.1. Tyrimo instrumentas.....	49
3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas	50
3.3. Anketos validumas	51
3.4. Duomenų analizė	53
3.5. Tyrimo etika	53
4. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose tyrimo rezultatai ir diskusija	55
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos	55
4.2. Aprašomoji draugiško aplinkai elgesio darbo vietose empirinio tyrimo rezultatų analizė	58
4.3. Aprašomoji darbuotojų elgsenų skatinimo ekosistemos empirinio tyrimo rezultatų analizė...	60
4.4. Aprašomoji darbuotojų elgsenos skatinimo empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	64
4.5. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose tyrimo raiška pagal demografinės charakteristikas	75
4.6. Koreliacinės analizės rezultatai	76
4.7. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija.....	81
Išvados	87
Rekomendacijos.....	90

Literatūros sąrašas	92
Informacijos šaltinių sąrašas	103
Priedai.....	105
1 priedas. Apklaustos anketa	105
2 priedas. Anketos validavimas	108

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Elgsenos skatinimo apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais).....	26
2 lentelė. Skaidrumo apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais)	33
3 lentelė. Autonomijos apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais)	35
4 lentelė. Pasitikėjimo organizacija apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais).....	38
5 lentelė. Darbuotojų proaplinkosauginio elgesio samprata mokslinėje literatūroje	42
6 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio dimensijos.....	44
7 lentelė. Matavimo skalių patikimumo vertinimas.....	52
8 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003).....	53
9 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje vertinimas	59
10 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose skalės statistika	60
11 lentelė. Darbuotojų autonomijos darbo vietoje vertinimas	60
12 lentelė. Darbuotojų autonomijos darbo vietoje skalės statistika	61
13 lentelė. Skaidrumo darbo vietoje vertinimas.....	61
14 lentelė. Skaidrumo darbo vietoje skalės statistika.....	62
15 lentelė. Darbuotojų pasitikėjimo organizacija vertinimas.....	62
16 lentelė. Darbuotojų pasitikėjimo organizacija skalės statistika.....	62
17 lentelė. Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas.....	63
18 lentelė. Suvokiamo etiško skatinimo naudojimo skalės statistika	63
19 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo numatytieji pasirinkimai vertinimas	64
20 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo numatytieji pasirinkimai skalės statistika	65
21 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo supaprastinimas vertinimas	65
22 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo supaprastinimas skalės statistika	66
23 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo socialinių normų naudojimas vertinimas.....	66
24 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo socialinių normų naudojimas skalės statistika.....	66
25 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo patogumo didinimas vertinimas	67
26 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo patogumo didinimas skalės statistika	68
27 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo informacijos atskleidimas apie sąnaudas/poveikį vertinimas	68
28 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo informacijos atskleidimas apie sąnaudas/poveikį skalės statistika	69
29 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai vertinimas.....	69
30 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai skalės statistika	70
31 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo išankstinis įsipareigojimas vertinimas	70
32 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo išankstinis įsipareigojimas skalės statistika.....	71
33 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo priminimai vertinimas	71
34 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo priminimai skalės statistika	72
35 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo konkretaus plano sudarymas vertinimas.....	72
36 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo konkretaus plano sudarymas skalės statistika.....	72

37 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes vertinimas.....	73
38 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes skalės statistika.....	74
39 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipų skalės statistika	74
40 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raiška pagal demografines charakteristikas	75
41 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo koreliacija su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje ir elgsenos skatinimo taikymo ekosistemos kintamaisiais (Spearmano koreliacija)	76
42 lentelė. Koreliacija tarp skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio (Spearmano koreliacija).....	78
43 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir draugiško aplinkai elgesio darbo vietose regresinė analizė.....	79
44 lentelė. Elgsenų skatinimo moderavimo analizės rezultatai	81

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvarumo pastangų poveikis organizacijų veiklos sritims pagal Deloitte (2025)	18
2 pav. Svarbiausi organizacijų prioritetai vadovų vertinimu pagal Deloitte (2025)	18
3 pav. Z ir tūkstantmečio kartos požiūris į tvarumą pagal Deloitte (2024).....	19
4 pav. Elgsenų skatinimo genezės raida sudaryta autorės pagal Allais (1953), Simon (1955), Strotz (1955), Ellsberg (1961), Tversky ir Kahneman (1974), Kahneman ir Tversky (1979), Thaler (1980), Thaler ir Sunstein (2008).....	25
5 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose teorinis modelis	47
6 pav. Respondentų, kurių organizacijose skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams, skaičius	55
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	56
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas	56
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	57
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	57
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių.....	57
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį	58
13 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipų vidurkių palyginimas	75

Sąvokų žodynas

Autonomija (angl. *autonomy*) – žmogaus patiriamas valingumas, kai jis savo veiksmus suvokia kaip kylančius iš jo paties pasirinkimo ir atitinkančius jo savastį (Deci ir Ryan, 2000).

Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys (angl. *employee pro-environmental behavior*) – darbuotojų veiksmai darbo vietoje, kurie prisideda prie aplinkos apsaugos ir organizacijos aplinkosauginio tvarumo arba mažina neigiamą veiklos poveikį aplinkai (Ones ir Dilchert, 2012).

Elgsenų skatinimas (angl. *nudging*) – pasirinkimo architektūros aspektas, kuris nuspėjamai keičia žmonių elgesį, neuždraudžiant jokių alternatyvų ir reikšmingai nepakeičiant ekonominių paskatų (Thaler ir Sunstein, 2008).

Elgsenos skatinimo taikymo ekosistema (angl. *behavioral nudging ecosystem*) – šiame darbe vartojama sąvoka, apibrėžianti organizacinių ir psichologinių sąlygų visumą, kuri formuoja darbuotojų santykį su organizacijoje taikomais elgsenų skatinimo veiksmais. Ši ekosistema apima autonomiją, skaidrumą, pasitikėjimą organizacija ir suvokiamą etišką elgsenų skatinimo naudojimą. Sudaryta autorės remiantis teorinės analizės rezultatais.

Grižtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes (angl. *informing people of the nature and consequences of their own past choices*) – skatinimo tipas, kai asmeniui pateikiama informacija apie jo ankstesnius pasirinkimus ir jų pasekmes (Sunstein, 2014).

Informacijos atskleidimas apie sąnaudas ar poveikį (angl. *disclosure*) – skatinimo tipas, kai pateikiama informacija apie pasirinkimo savybes, sąnaudas ar pasekmes, siekiant sudaryti sąlygas priimti labiau informuotą sprendimą (Sunstein, 2014).

Išankstinis įsipareigojimas (angl. *precommitment strategies*) – skatinimo tipas, kai žmogus iš anksto įsipareigoja tam tikram veiksmui ar elgesiui (Sunstein, 2014).

Įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai (angl. *warnings and graphic*) – skatinimo tipas, kai naudojami tekstiniai, vaizdiniai ar kitokio pobūdžio perspėjimai, skirti atkreipti dėmesį į galimas pasirinkimo pasekmes ar rizikas (Sunstein, 2014).

Konkretus veiksmų planas (angl. *eliciting implementation intentions*) – skatinimo tipas, kai žmogus paskatinamas iš anksto nuspręsti, kada, kur ir kaip atliks konkretų veiksmą (Sunstein, 2014).

Numatytieji pasirinkimai (angl. *default rules*) – skatinimo tipas, kai iš anksto nustatytas pasirinkimo variantas taikomas automatiškai, jeigu asmuo pats nepasirenka kitos alternatyvos (Sunstein, 2014).

Pasirinkimų architektūra (angl. *choice architecture*) – sprendimų priėmimo aplinka ir pasirinkimų pateikimo būdas, galintys paveikti žmogaus sprendimą (Thaler, Sunstein ir Balz, 2010).

Pasitikėjimas organizacija (angl. *organizational trust*) – darbuotojo pasirengimas būti pažeidžiamam organizacijos veiksmais, tikintis, kad organizacija veiks darbuotojui svarbiu ar

palankiu būdu, net ir nesant galimybės visiškai kontroliuoti jos veiksmų (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995).

Patogumo didinimas (angl. *increases in ease and convenience*) – skatinimo tipas, kai norimas pasirinkimas ar elgesys padaromas lengvesnis, patogesnis ir reikalaujantis mažiau pastangų (Sunstein, 2014).

Priminimai (angl. *reminders*) – skatinimo tipas, kai asmeniui primenama apie terminus, įsipareigojimus, planuojamus veiksmus ar kitus sprendimui svarbius aspektus (Sunstein, 2014).

Skaidrumas (angl. *transparency*) – informacijos atvirumas, kai ji pateikiama taip, kad būtų teisinga, reikšminga ir naudinga, kartu sudarant prielaidas atskaitomybei ir suinteresuotųjų dalyvavimui (Rawlins, 2008).

Socialinių normų naudojimas (angl. *uses of social norms*) – skatinimo tipas, kai pabrėžiamas kitų žmonių elgesys ar socialiai priimtina praktika, siekiant paveikti asmens pasirinkimą per suvokimą, kas yra įprasta, pageidautina ar socialiai palaikoma (Sunstein, 2014).

Supaprastinimas (angl. *simplification*) – skatinimo tipas, kai informacija, procedūros, taisyklės ar komunikacija padaromos trumpesnės, aiškesnės ir lengviau suprantamos ar naudojamos (Sunstein, 2014).

Suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas (angl. *perceived ethical use of nudging*) – šiame darbe vartojama sąvoka, apibūdinanti darbuotojo vertinimą, kiek organizacijoje taikomi elgsenų skatinimo veiksmai yra sąžiningi, pagrįsti, skaidrūs, nemanipuliatyvūs ir suderinami su darbuotojo pasirinkimo laisve bei interesais. Sudaryta autorės remiantis elgsenos skatinimo etikos literatūra (Hansen ir Jespersen, 2013; Hausman ir Welch, 2010; Kuyer ir Gordijn, 2023; Lades ir Delaney, 2022; Zervas ir Triantari, 2025).

Įvadas

Šiuolaikiniame organizacijų veiklos kontekste tvarumas vis labiau tampa ne papildoma reputacine iniciatyva, bet strategine būtinybe. Klimato kaitos mastas, didėjantis išteklių naudojimo intensyvumas ir augantis spaudimas organizacijoms veikti atsakingiau skatina ieškoti ne tik technologinių ar teisinių, bet ir elgsenos sprendimų (Granskog ir kt., 2024; Deloitte, 2025). Pasaulio meteorologijos organizacija nurodo, kad 2024 m. buvo šilčiausi metai stebėjimų istorijoje, o Europos klimato teisės aktas teisiškai įtvirtina Europos Sąjungos siekį iki 2050 m. tapti klimatui neutraliu regionu bei iki 2030 m. sumažinti grynąsias šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas bent 55 proc., palyginti su 1990 m. lygiu (World Meteorological Organization, 2025; Council of the European Union, 2025). Tai reiškia, kad organizacijoms nebeužtenka deklaratyviai remti tvarumo idėjas – jos turi ieškoti realių būdų, kaip kasdienėje veikloje stiprinti aplinkai palankius sprendimus.

Svarbi organizacijų tvarumo dalis yra darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje, nes būtent darbuotojų kasdieniai pasirinkimai lemia, kaip praktikoje įgyvendinami organizacijos aplinkosauginiai tikslai (Ones ir Dilchert, 2012). Atliekų rūšiavimas, atsakingas energijos ir popieriaus vartojimas, išteklių tausojimas, aplinkai palankių sprendimų pasirinkimas ar iniciatyvų teikimas sudaro reikšmingą organizacijos tvarumo praktikos dalį (Saeed ir kt., 2019). Ruepert, Keizer ir Steg (2017) nustatė, kad stipriau suvokiama organizacijos aplinkosauginė atsakomybė yra susijusi su dažnesniu darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbe, o Norton ir kt. (2014) atskleidė, kad organizacijos tvarumo politika, veikdama per darbo klimato suvokimą, taip pat siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Tai leidžia teigti, kad organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojų elgseną yra esminis.

Viena iš priemonių, galinčių padėti organizacijoms kryptingai formuoti darbuotojų elgseną, yra elgsenos skatinimo veiksmai. Šiame darbe elgsenos skatinimo veiksmais laikomos tokios pasirinkimo aplinkos formavimo priemonės, kurios nekeičia formalių pasirinkimo galimybių, tačiau padaro pageidaujamą sprendimą paprastesnį, aiškesnį ar labiau tikėtiną (Thaler ir Sunstein, 2008). Organizacijoms šios priemonės gali būti patrauklios, nes jos leidžia skatinti pageidaujamą darbuotojų elgesį ne draudimais ar sankcijomis, o keičiant pasirinkimo aplinką. Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teorijoje pabrėžiama, kad autonomijos patyrimas yra svarbus tam, jog žmogus skatinamą elgesį priimtų kaip prasmingą ir neprieštaraujantį jo pasirinkimo laisvei. Todėl organizacijų taikomi elgsenų skatinimo veiksmai darbuotojų požiūriu tampa svarbūs ne tik veiksmingumo, bet ir pasirinkimo laisvės išsaugojimo prasme. Vis dėlto elgsenos skatinimo veiksmai nėra vienareikšmiškai vertinami. Hansen ir Jespersen (2013) atkreipia dėmesį, kad tokios priemonės gali būti kritikuojamos, jei jos suvokiamos kaip manipuliatyvios ar nepakankamai skaidrios. Bruns ir kt. (2018) pagrindė, kad skaidriai pateikti elgsenos skatinimo veiksmai gali išlikti veiksmingi, o Sunstein ir kt. (2019) nustatė, jog didesnis pasitikėjimas institucijomis siejasi su palankesniu požiūriu į skatinimo priemones. Todėl organizacijų kontekste svarbu analizuoti ne tik pačių elgsenos skatinimo veikslių taikymą, bet ir tai, kaip jie suvokiami darbuotojų požiūriu – ar jie atrodo etiški, skaidrūs, išlaikantys autonomiją ir grindžiami pasitikėjimu.

Mokslinėje literatūroje taip pat pastebima, kad darbuotojų draugišką aplinkai elgesį gali stiprinti įvairios organizacinės prielaidos, tokios kaip organizacinis palaikymas, tvarumo politika ar žaliojo mokymo praktikos (Dumont ir kt., 2017; Saeed ir kt., 2019; Pinzone ir kt., 2019). Pinzone ir kt. (2019) nustatė, kad žalioji darbuotojų mokymo praktika teigiamai veikia proaplinkosauginį elgesį, o Zhang

ir kt. (2024) atskleidė, jog organizacinis palaikymas gali skatinti realų darbuotojų aplinkai palankų elgesį darbo vietoje. Vis dėlto dažniau analizuojamos atskiros sąsajos tarp organizacinių praktikų ir darbuotojų elgesio, o mažiau dėmesio skiriama integraliam požiūriui, vienu metu apimančiam organizacijos taikomus elgsenos skatinimo veiksmus, darbuotojų autonomiją, skaidrumą, pasitikėjimą organizacija, suvokiamą etišką skatinimo naudojimą ir jų sąsają su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Dėl to išlieka poreikis išsamiau tirti šį reiškinį darbuotojų požiūriu. Taigi, formuluojamas probleminis klausimas: **kokia yra darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose?**

Darbo objektas: darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.

Darbo tikslas: atskleisti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti darbuotojų elgsenų skatinimo sampratą ir tipus bei ekosistemos dimensijas.
2. Išanalizuoti darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose sampratą ir charakteristikas.
3. Parengti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsajos su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose tyrimo metodiką.
4. Ištirti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose ir parengti rekomendacijas.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, kiekybinis tyrimas taikant anketinę apklausą, statistinė duomenų analizė.

Darbą sudaro 4 pagrindinės dalys:

- Pirmoje darbo dalyje analizuojamas tiriamos problemos aktualumas ir ištirtumas, atskleidžiant klimato kaitos, Europos Sąjungos žaliosios politikos, organizacijų rizikų valdymo bei konkurencingumo ir darbuotojų lūkesčių reikšmę nagrinėjamai temai.
- Antroje darbo dalyje pateikiami teoriniai sprendiniai, nagrinėjant elgsenos skatinimo veiksnių genezę, sampratą, formas ir taikymo organizacijose prielaidas, taip pat analizuojant skaidrumo, autonomijos, pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško elgsenos skatinimo naudojimo reikšmę bei darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje sampratą ir formas. Šios dalies pabaigoje suformuojamas teorinis tyrimo modelis.
- Trečioje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodika: aprašomas tyrimo instrumentas, imtis ir tyrimo organizavimas, aptariamas anketos validumas, skalių patikimumas bei tyrimo etiniai principai.
- Ketvirtoje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jų analizė ir diskusija: aprašomos respondentų demografinės charakteristikos, analizuojami aprašomosios statistikos rezultatai, vertinamos kintamųjų sąsajos, regresinės analizės rezultatai ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos dimensijų moderavimo vaidmuo. Taip pat aptariama gautų rezultatų reikšmė nagrinėjamos temos kontekste ir pateikiamos rekomendacijos.

Darbe yra 44 lentelės ir 13 paveikslų. Naudota 154 šaltiniai.

1. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose problemos analizė

Šiame skyriuje pateikiama darbuotojų elgsenų skatinimo sąsajos su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose problemos analizė. Temos aktualumas grindžiamas moksliniais tyrimais, statistiniais duomenimis ir kita aktualia informacija, išskiriant keturias pagrindines priežasčių grupes: klimato kaitos iššūkius, Europos Sąjungos žaliosios politikos stiprėjimą, tvarumo reikšmę organizacijų veiklai ir kintančius darbuotojų lūkesčius. Skyriuje taip pat aptariami šioje temoje atlikti tyrimai, išryškinant pagrindines darbuotojų elgsenų skatinimo organizacijose tyrimų kryptis.

Klimato kaitos iššūkių. Klimato kaita pastaraisiais metais vis dažniau vertinama ne kaip tolimesnė rizika, o kaip jau dabar pasireiškiantis reiškinys, turintis tiesioginių pasekmių aplinkos būklei, ekonomikos stabilumui ir visuomenės gerovei (World Meteorological Organization, 2025; IPCC, 2023). Pasaulio meteorologijos organizacijos duomenimis, 2024 m. buvo šilčiausi metai stebėjimų istorijoje, o pasaulinė vidutinė temperatūra buvo apie 1,55 °C aukštesnė už ikipramoninio laikotarpio (1850–1900 m.) lygį (World Meteorological Organization, 2025). Šie duomenys sudaro bendrą kontekstą vertinant šiltnamio efektą sukeliančių dujų mažinimo svarbą, nes jų koncentracijų augimas laikomas vienu pagrindinių dabartinio klimato atšilimo veiksnių (IPCC, 2023).

Vis dėlto šios tendencijos svarbios ne tik aplinkosaugos, bet ir organizacijų veiklos požiūriu. Klimato kaita keičia sąlygas, kuriomis organizacijos planuoja, vykdo ir plėtoja veiklą. Tarptautiniuose tvarumo atskaitomybės standartuose klimato rizikos siejamos su organizacijos verslo modeliu, vertės grandine, strateginiais sprendimais ir trumpalaikėmis, vidutinio laikotarpio bei ilgalaikėmis veiklos perspektyvomis (IFRS Foundation, 2023). Tai reiškia, kad klimato kaita tampa ne tik išoriniu aplinkosauginiu veiksniu, bet ir organizacijos ateities veikimo sąlygas formuojančia rizika.

Organizacijų veiklai ypač reikšmingos fizinės klimato rizikos, tokios kaip karščio bangos, sausras, potvyniai ar kiti ekstremalūs orų reiškiniai. Jos gali trikdyti tiekimo grandines, keisti veiklos sąnaudas, riboti infrastruktūros patikimumą ir apsunkinti įprastus veiklos procesus (World Economic Forum, 2025; IFRS Foundation, 2023). Pankratz ir Schiller (2024), analizuodami pasaulinius tiekimo grandinių tinklus, nustatė, kad karščio poveikis tiekėjų veiklos vietose mažina tiek pačių tiekėjų, tiek jų klientų veiklos rezultatus, o padidėjusi tiekėjų klimato rizika gali paskatinti klientus nutraukti tiekimo santykius. Tai rodo, kad klimato kaitos poveikis organizacijoms gali pasireikšti ne tik tiesiogiai, bet ir per jų partnerius, tiekėjus bei platesnes vertės grandines.

Dėl šių priežasčių klimato kaita skatina organizacijas keisti veiklos planavimo logiką ir ieškoti prisitaikymo sprendimų. Danese ir De Marchi (2024) pažymi, kad klimato kaita didina organizacijų poreikį prisitaikyti, o prisitaikymo strategijos priklauso nuo reguliacinio spaudimo, suinteresuotųjų šalių lūkesčių, organizacinių gebėjimų, verslo tinklų ir konkrečios veiklos srities. Todėl klimato kaitos tendencijos pagrindžia poreikį organizacijoms ne tik vertinti išorines rizikas, bet ir peržiūrėti kasdienes veiklos praktikas, įskaitant darbuotojų elgesį darbo vietoje.

ES žaliosios politikos stiprėjimas. Europos Sąjungoje klimato kaitos švelninimas yra grindžiamas ne vien politiniais siekiais, bet ir aiškiai apibrėžtais teisės aktais. Europos klimato teisės aktas nustato kryptį iki 2050 m. pasiekti klimato neutralumą ir įtvirtina tarpinį tikslą iki 2030 m. sumažinti grynąsias šiltnamio efektą sukeliančių dujų (toliau – ŠESD) emisijas bent 55 % (palyginti su 1990 m.). Tokia nuostata yra svarbi, nes klimato tikslai tampa privalomu orientyru, pagal kurį formuojamos

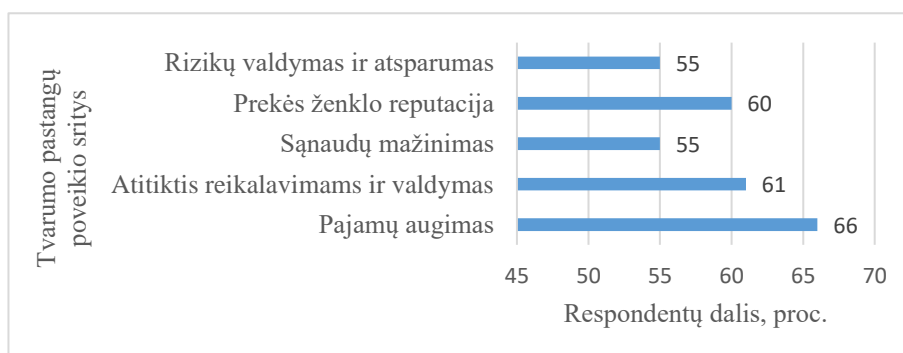
priemonės skirtingose srityse, o žalioji transformacija vertinama kaip ilgalaikė ES ekonomikos raidos kryptis. Praktinis šių tikslų įgyvendinimas ES lygmeniu siejamas su priemonių paketais ir bendru planavimo mechanizmu. 55 % tikslo priemonių rinkinys (angl. „Fit for 55“) apibrėžiamas kaip priemonių visuma, skirta suderinti ES politiką su išpareigojimu iki 2030 m. pasiekti bent 55 % emisijų sumažinimą ir judėti klimato neutralumo link (European Commission, 2025a; Council of the European Union, 2025).

ES žaliosios politikos stiprinimas organizacijoms svarbus todėl, kad klimato ir tvarumo tikslai vis labiau perkeliama į konkrečius veiklos, atskaitomybės ir dalyvavimo rinkoje reikalavimus. Viena iš šių krypčių yra ASV principų įtvirtinimas. ASV (angl. *environmental, social and governance, ESG*) reiškia aplinkosaugos, socialinius ir valdysenos aspektus, pagal kuriuos vertinamas organizacijos poveikis aplinkai ir visuomenei bei jos valdymo praktikos. Europos Sąjungoje ši kryptis stiprinama per Įmonių tvarumo atskaitomybės direktyvą (ITAD; angl. *Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), pagal kurią dalis įmonių turi teikti informaciją apie su tvarumu susijusias rizikas, poveikį žmonėms ir aplinkai bei taikomas valdymo praktikas (European Commission, 2025b). Tai rodo, kad tvarumas organizacijoms tampa ne tik savanoriška reputacijos stiprinimo priemone, bet ir formaliai reglamentuojama veiklos dalimi.

Žaliosios politikos reikalavimai organizacijoms pasireiškia ir per viešuosius pirkimus bei projektines veiklas. Viešuosiuose pirkimuose vis dažniau taikomi aplinkosauginiai kriterijai, todėl įmonės, siekiančios tiekti prekes, paslaugas ar darbus viešajam sektoriui, turi pagrįsti siūlomų sprendimų atitiktį tvarumo reikalavimams (European Commission, 2025c; Viešųjų pirkimų tarnyba, 2023). Lietuvos kontekste ši kryptis ypač aktuali, nes nuo 2023 m. viešajame sektoriuje siekiama, kad pagal vertę visi viešieji pirkimai būtų žalieji (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2023). Panaši logika taikoma ir projektinėse veiklose: siekiant ES ar nacionalinio finansavimo, projektai dažnai turi atitikti reikšmingos žalos nedarymo principą, t. y. jų veiklos neturi daryti reikšmingos žalos ES aplinkos tikslams (European Commission, 2021; ES investicijos, 2023). Taigi ES žaliosios politikos stiprinimas organizacijoms reiškia ne tik bendrą politinę kryptį mažinti ŠESD emisijas, bet ir konkrečius veiklos reikalavimus. Organizacijos vis dažniau turi pagrįsti savo tvarumo veiksmus atskaitomybės dokumentuose, viešuosiuose pirkimuose, projektinėse paraiškose ir santykiuose su suinteresuotosiomis šalimis.

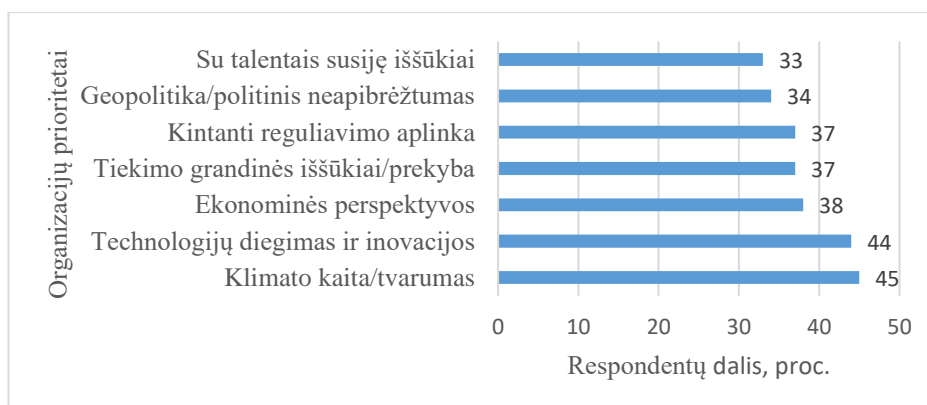
Tvarumo reikšmė organizacijų rizikų valdymui ir konkurencingumui. Didėjant klimato kaitos poveikiui ir stiprėjant aplinkosauginiam reguliavimui, organizacijų veiklos aplinka tampa vis labiau priklausoma nuo gebėjimo mažinti neigiamą poveikį aplinkai. Pastaraisiais metais tvarumas organizacijose vis dažniau analizuojamas kaip strateginė sritis, tiesiogiai susijusi su veiklos tęstinumu, finansiniais rezultatais ir rizikų valdymu. Tvarumo sprendimai organizacijose vis dažniau siejami su fizinių ir pereinamojo laikotarpio rizikų identifikavimu bei mažinimu (IFRS Foundation, 2023). Viena vertus, tai rizikos, susijusios su klimato kaitos poveikiu, pavyzdžiui, tiekimo grandinių sutrikimai, infrastruktūros pažeidžiamumas ar žaliavų prieinamumo mažėjimas. Kita vertus – rizikos, kylančios dėl pereinamojo laikotarpio, tokios kaip griežtėjantys reikalavimai, technologijų kaita, rinkos bei klientų lūkesčių pokyčiai. Tokiu būdu tvarumo tema organizacijose tampa glaudžiai susijusi su sprendimais, kurie tradiciškai priskiriami strateginiam planavimui, investicijų valdymui ir veiklos efektyvumui. Tai matoma verslo ataskaitose, kuriose tvarumo iniciatyvos aiškinamos kaip priemonės, padedančios mažinti grėsmes organizacijai ir didinti jos atsparumą ilgalaikėje perspektyvoje (Granskog ir kt., 2024).

Vis dėlto tvarumo reikšmė organizacijose neapsiriboja vien rizikų mažinimu, bet ir siejama su galimybe kurti vertę. Granskog ir kt. (2024) siūlo tvarumo verslo logiką vertinti dviem kryptimis: kaip vertės apsaugą, kai mažinamos grėsmės tikėtina organizacijos vertei, ir kaip vertės kūrimą, kai išnaudojamos naujos augimo galimybės, pavyzdžiui, pajamų didinimas ar naujų žaliųjų verslo krypčių plėtra. Šiuo požiūriu tvarumas tampa ne tik gynybine, bet ir aktyvia strategine kryptimi, padedančia organizacijoms ne vien prisitaikyti prie išorinių pokyčių, bet ir stiprinti savo pozicijas rinkoje. „PwC“ (2024) tyrimo rezultatai rodo, kad klimato rizikų ir galimybių srityje aktyviau veikiančios įmonės gali būti siejamos su geresniais verslo rezultatais. Tuo tarpu „Deloitte“ (2025) duomenys leidžia matyti platesnį tvarumo vertės organizacijoms vaizdą. Kaip matyti 1 paveiksle, respondentai teigiamą tvarumo poveikį dažniausiai sieja su pajamų generavimu, reguliacine atitiktimi ir valdysena, sąnaudų mažinimu, prekės ženklo bei reputacijos stiprinimu, taip pat rizikų valdymu ir atsparumu. Tai leidžia teigti, kad kalbant apie organizacijas tvarumas vertinamas kaip daugialypė vertę kurianti sritis, apimanti tiek finansinius, tiek nefinansinius veiklos aspektus. Šią kryptį papildo ir Dodd (2025) aptariama „žaliosios konkurencijos“ logika: pereinant prie mažo anglies intensyvumo ekonomikos, tvarumas vis dažniau tampa konkurencinės pozicijos, investicinių prioritetų ir verslo modelio klausimu, o ne vien atitikties reikalavimu.



1 pav. Tvarumo pastangų poveikis organizacijų veiklos sritims pagal Deloitte (2025)

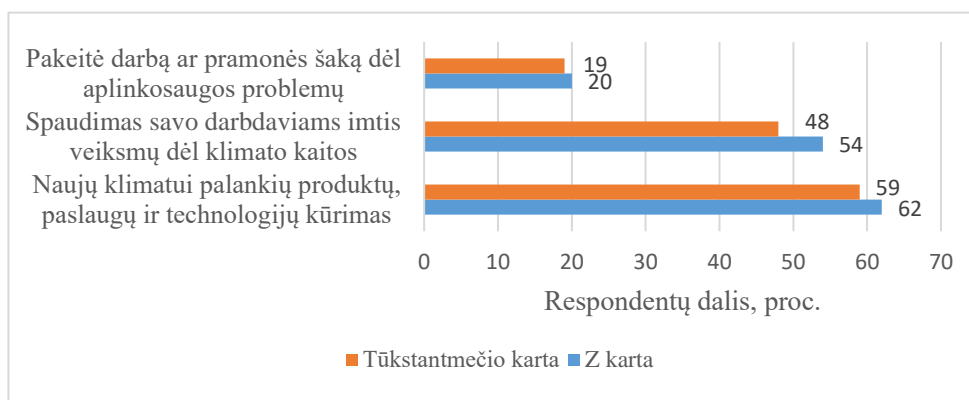
Tvarumo reikšmę organizacijų veiklai papildo ir vadovų prioritetų vertinimas. „Deloitte“ 2025 m. „C-suite Sustainability Report“, parengtas apklausus daugiau nei 2100 vadovų 27 šalyse, rodo, kad tvarumas išlieka tarp trijų svarbiausių aukščiausio lygmens vadovų prioritetų, greta technologijų diegimo ir dirbtinio intelekto (žr. 2 pav). Be to, 83 % respondentų nurodė, kad per pastaruosius metus jų organizacijų investicijos į tvarumą padidėjo, o tai leidžia teigti, kad tvarumas vadovų lygmeniu suvokiamas ne tik kaip deklaruojama kryptis, bet ir kaip sritis, kuriai skiriami konkretūs ištekliai (Deloitte, 2025).



2 pav. Svarbiausi organizacijų prioritetai vadovų vertinimu pagal Deloitte (2025)

„Deloitte“ (2025) duomenys taip pat rodo, kad dažniausiai minima tvarumo veiksmų verslo nauda yra pajamų generavimas, o tai sustiprina požiūrį, jog tvarumas organizacijose vis dažniau siejamas ne vien su atitiktimi ar reputacija, bet ir su apčiuopiama verslo verte. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad tvarumas vadovų lygmeniu vis labiau įsitvirtina kaip strateginis prioritetas, susijęs tiek su organizacijos atsparumu, tiek su augimo galimybėmis (Deloitte, 2025).

Kintantys darbuotojų lūkesčiai. Tvarumo reikšmė organizacijose stiprėja ne tik dėl reguliacinio ar investuotojų spaudimo, bet ir dėl kintančių darbuotojų lūkesčių. Vis daugiau darbuotojų organizaciją vertina ne vien pagal atlyginimą ar karjeros galimybes, bet ir pagal jos kuriamą platesnį poveikį aplinkai bei visuomenei. „Deloitte“ (2023) apklausos duomenimis, 69 % dirbančiųjų nori, kad jų įmonės investuotų į tvarumo veiksmus, o 27 % teigia, kad prieš priimdami darbo pasiūlymą vertintų potencialaus darbdavio poziciją tvarumo klausimais. Be to, maždaug ketvirtadalis respondentų yra svarstę keisti darbą tam, kad galėtų dirbti tvaresnėje organizacijoje. Tai leidžia teigti, kad tvarumas darbuotojų požiūriu tampa ne tik bendru vertybiniu lūkesčiu, bet ir realiu darbdavio pasirinkimo kriterijumi. Šią tendenciją dar aiškiau atskleidžia jaunesnių kartų duomenys. Remiantis „Deloitte“ (2024) duomenimis (žr. 3 pav.), trims ketvirtadaliams respondentų organizacijos visuomeninis poveikis yra svarbus kriterijus renkantis darbdavį, maždaug pusė nurodo, kad jie patys ar jų kolegos daro spaudimą darbdaviams imtis veiksmų klimato kaitos srityje, o apie penktadalis jau yra pakeitę darbą ar veiklos sektorių dėl aplinkosauginių priežasčių. Rezultatai taip pat leidžia matyti, kad šios kartos vis dažniau atmeta darbdavius ar užduotis, kurios neatitinka jų asmeninių įsitikinimų, įskaitant ir neigiamą poveikį aplinkai (Deloitte, 2024). Panašias tendencijas atskleidžia ir „Randstad“ (2025) apklausos rezultatai: 48 % dirbančiųjų nepriimtų darbo pasiūlymo iš organizacijos, kurios socialinės ir aplinkosauginės vertybės nesutampa su jų pačių, o 29 % jau yra palikę darbą dėl nesutarimo su vadovybės pažiūromis. Todėl organizacijoms tvarumas tampa svarbus ne tik dėl reputacijos ar atitikties, bet ir dėl talentų pritraukimo bei išlaikymo.



3 pav. Z ir tūkstantmečio kartos požiūris į tvarumą pagal Deloitte (2024)

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų draugiško aplinkai elgesio skatinimo organizacijose aktualumą lemia keturios tarpusavyje susijusios priežasčių grupės: klimato kaitos iššūkiai, stiprėjanti Europos Sąjungos žalioji politika, tvarumo reikšmė organizacijų rizikų valdymui bei konkurencingumui ir kintantys darbuotojų lūkesčiai. Šios aplinkybės rodo, kad aplinkai draugiško elgesio skatinimas darbo vietoje tampa ne tik aplinkosauginiu, bet ir organizaciniu klausimu, susijusiu su veiklos atsparumu, darbdavio patrauklumu ir ilgalaike organizacijos verte.

Aptartos priežastys pagrindžia darbuotojų draugiško aplinkai elgesio skatinimo organizacijose aktualumą, tačiau siekiant tiksliau apibrėžti tyrimo problemą svarbu įvertinti, kaip ši tema

nagrinėjama moksliniuose tyrimuose. Mokslinėje literatūroje elgsenų skatinimas aiškinamas remiantis skatinimo samprata, pagal kurią elgesys gali būti keičiamas struktūruojant pasirinkimo aplinką, formaliai išlaikant asmens pasirinkimo laisvę (Thaler ir Sunstein, 2008; Sunstein, 2014). Vis dėlto organizacijose ši samprata įgyja specifiškumo, nes darbuotojų sprendimai priimami darbo santykių, organizacinės hierarchijos ir galios asimetrijos kontekste. Todėl elgsenos skatinimų taikymas darbo vietoje mokslinėje literatūroje siejamas ne tik su jų veiksmingumu, bet ir su priimtumu, skaidrumo, etiškumo bei darbuotojų autonomijos išsaugojimo klausimais (Hansen ir Jespersen, 2013; Ruehle, 2023).

Atlikti tyrimai rodo, kad organizacijose taikomi skatinimai nėra siejami tik su viena elgesio sritimi. Jie analizuojami tiek **darbuotojų sveikatos stiprinimo**, tiek **produktyvumo didinimo**, tiek **tvarumo ir draugiško aplinkai elgesio skatinimo** kontekstuose. Pavyzdžiui, sveikatos srityje skatinimai taikomi siekiant mažinti sėslų elgesį ar skatinti sveikesnius pasirinkimus darbo vietoje (Venema et al., 2018; Bauer et al., 2021; Schaller et al., 2024; Celis et al., 2025), produktyvumo tyrimuose jie siejami su informacijos srautų valdymu, komandinės refleksijos stiprinimu ir darbo procesų efektyvinimu (van Roekel et al., 2026; Fritz et al., 2023; Tankelevitch et al., 2026), o tvarumo krypties tyrimuose – su energijos taupymu, spausdinimo praktikomis, atliekų rūšiavimu, mobilumo sprendimais ir kitais aplinkai reikšmingais darbuotojų pasirinkimais (Egebark ir Ekström, 2016; Lokhorst et al., 2015; De Paolis et al., 2025).

Atsižvelgiant į tyrimus, mokslinėje literatūroje darbuotojų elgsenų skatinimo organizacijose tyrimų lauke galima išskirti tris pagrindines kryptis:

- darbuotojų sveikata;
- darbuotojų produktyvumas;
- tvarumas ir darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys.

Darbuotojų sveikata. Elgsenos skatinimas darbo vietoje vis dažniau nagrinėjamas moksliniuose darbuose, siekiant palaikyti sveikesnį darbuotojų elgesį ir mažinti sėslumą, pavyzdžiui, skatinant dažniau naudotis laiptais ar stovėti darbo metu (Schaller et al., 2024). Lauko eksperimente Belgijos viešojo sektoriaus organizacijoje numatytosios parinktės sprendimas (reguliuojamo darbo stalo aukščio numatytasis nustatymas) buvo siejamas su didesniu stovimo darbo dažniu. Be to, tyrime vertintas skaidrumo ir sveikatos koučingo vaidmuo, rodantis, kad elgsenos skatinimo efektas gali priklausyti nuo papildomų palaikymo priemonių (Celis et al., 2025). Šias išvadas papildė Venema ir kt. (2018) lauko tyrimas, kuriame laikinai pakeitus sėdėjimo ir stovėjimo stalų numatytąją padėtį į stovėjimą, stovimo darbo rodikliai reikšmingai padidėjo, o dalis efekto išliko ir po skatinimo (Venema et al., 2018). Kituose darbuose sveikatos kryptis siejama su mitybos pasirinkimais organizacijų valgyklose. Lauko tyrime, kuriame taikyta kelių nuoseklių skatinimų seka, nustatyta, kad bendras efektas gali būti nedidelis ir nevienodas skirtingoms darbuotojų grupėms, taip pat pabrėžiama priemonės priimtumo ir galimos reakcijos į elgsenos skatinimą reikšmė (Bauer et al., 2021). Vis dėlto, naujesni darbai, apimantys atsitiktinių imčių kontroliuojamus tyrimus, rodo, kad fizinio aktyvumo programos, papildytos elgsenos skatinimais, dažniau duoda reikšmingus pagerėjimus tiek objektyviuose sveikatos rodikliuose, tiek savijautoje (Schaller et al., 2024).

Darbuotojų produktyvumas. Produktyvumo ir darbo procesų veiksmingumo kryptyje elgsenos skatinimai dažniausiai taikomi siekiant struktūruoti kasdienius informacijos srautus, padidinti dėmesio koncentraciją ir stiprinti savireguliaciją, kai organizacijos tikslas yra efektyvesnis laiko bei komunikacijos valdymas. Vienas dažniausiai šios krypties pavyzdžių yra elektroninio pašto naudojimo mažinimas: van Roekel ir kt. (2026) sukūrė tris skatinimų tipus (nuomonės lyderio žinutę, „taisyklių nykščiu“ principą ir savęs skatinimus) bei parodė, kad jie darbuotojų vertinami kaip labiau išsaugantys autonomiją nei tradicinės priemonės (pvz., pinigine paskata), o elgsenos skatinimo derinys siejamas ir su faktiniu elgesio pokyčiu. Tuo tarpu Fritz ir kt. (2023) programinės įrangos kūrimo komandų tyrime pritaikė technologinę priemonę, kuri skatina periodinę refleksiją apie komandinį produktyvumą. Tyrime nustatyta, kad tokie elgsenos skatinimai siejosi su aukštesniais produktyvumo įsivertinimais ir didesniu komandinio konteksto matymu, nors ne visi organizaciniai rodikliai keitėsi vienodai. Susitikimų valdymo eksperimente Tankelevitch ir kt. (2026) integravo trumpą prieš susitikiminę tikslų refleksiją bendradarbiavimo platformoje. Tyrime akcentuota, kad elgsenos skatinimo poveikis gali būti jautrus organizacinėms normoms ir vertinimo dizainui, nes pats matavimo mechanizmas (pvz., po susitikimo pildomos apklausos) gali turėti papildomos įtakos dalyvių elgsenai.

Tvarumas ir darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys. Tvarumo krypties elgsenos skatinimų tyrimai darbo vietoje apima priemones, kuriomis siekiama paveikti kasdienį darbuotojų elgesį, turintį aplinkosauginę reikšmę: energijos ir įrangos naudojimą, spausdinimo praktikas, atliekų rūšiavimą, išteklių taupymą, mobilumo sprendimus bei su vartojimu susijusius pasirinkimus organizacijoje (De Paolis et al., 2025). Empirinių tyrimų, kuriuose elgsenos skatinimai būtų analizuojami būtent darbuotojų aplinkai draugiško elgesio darbo vietoje kontekste, vis dar nėra daug, tačiau esami lauko eksperimentai leidžia išskirti kelias pasikartojančias intervencijų kryptis. Darbo vietose tyrinėjamos numatytųjų parinkčių priemonės (pvz., dvipusio spausdinimo nustatymas kaip numatytasis pasirinkimas), priminimai ir informaciniai pranešimai, grįžtamasis ryšys apie energijos ar kitų išteklių vartojimą, socialinių normų akcentavimas bei pasirinkimų pateikimo ir pozicionavimo sprendimai (Egebark ir Ekström, 2016; Charlier et al., 2021; Kalamaras et al., 2024; Langen et al., 2022; Meeusen et al., 2023).

Moksliniai darbai rodo, kad elgsenos skatinimų poveikis dažniausiai tiriamas konkrečiose elgesio srityse, tokiose kaip popieriaus naudojimas, energijos vartojimas, atliekų rūšiavimas, mobilumo sprendimai ar vartojimo pasirinkimai darbo vietoje (Egebark ir Ekström, 2016; Lokhorst ir kt., 2015; De Paolis ir kt., 2025). Popieriaus spausdinimo praktikoje nustatyta, kad numatytosios parinktės pakeitimas į dvipusį spausdinimą sumažino popieriaus sunaudojimą, o vien tik raginimai taupyti popierių reikšmingo poveikio nesukėlė (Egebark ir Ekström, 2016). Energijos vartojimo tyrimai pateikia nevienareikšmius rezultatus: dalyje tyrimų taikomi grįžtamojo ryšio, įsipareigojimo ar priminimų sprendimai siejami su energijos taupymo elgesio pagerėjimu, tačiau poveikio dydis priklauso nuo įgyvendinimo kokybės ir organizacinio konteksto (Lokhorst et al., 2015; Pinel et al., 2025). Tai ypač aktualu gamybinėse aplinkose, kur elgesys yra susijęs su darbo procesu ir saugos reikalavimais, todėl vien elgsenos skatinimų gali nepakakti (Pinel et al., 2025). Atliekų mažinimo ir rūšiavimo tyrimuose analizuojami socialinių normų, vizualinių signalų ir aiškiai pateikiamų instrukcijų sprendimai. Socialinių normų reikšmę darbuotojų tvaraus elgesio skatinimui organizacijoje pagrindžia Cappellucci ir kt. (2024), o vizualinių signalų ir rūšiavimo instrukcijų derinimo svarbą atskleidžia Lotti ir kt. (2023). Didelėse organizacijose atsitiktiniais bandymais parodyta, kad socialinių normų pagrindu suformuotos žinutės gali būti siejamos su realiais pokyčiais

keliose tvarumo praktikose, kai tiksliniai veiksmai iš darbuotojo nereikalauja didelių papildomų sąnaudų (Cappellucci et al., 2024). Rūšiavimo kokybės tyrime nustatyta, kad vizualiniai signalai gali būti veiksmingi tada, kai jie derinami su aiškėmis instrukcijomis, o vien vizualinių užuominų taikymas be informacinio pagrindo ne visada mažina klaidas (Lotti et al., 2023). Mobilumo srityje rezultatai ypač heterogeniški: didelės apimties lauko eksperimentuose nustatyta, kad standartinės informacinės priemonės dažnai neturi reikšmingo poveikio kasdieniam važiavimui automobiliu (Kristal & Whillans, 2020), tačiau kituose tyrimuose tam tikros tikslingai suformuluotos žinutės siejosi su taršių kelionių mažėjimu (Kirakozian et al., 2025). Su vartojimu susijusiuose pasirinkimuose (pvz., maistas) tyrimuose taip pat akcentuojama, kad vien ženklimas dažnai sukuria ribotą efektą, o didesni pokyčiai siejami su pasirinkimų pateikimo ir prieinamumo sprendimais (Kaljonen et al., 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų draugiško aplinkai elgesio skatinimo organizacijose aktualumą lemia klimato kaitos iššūkiai, stiprėjanti Europos Sąjungos žalioji politika, didėjanti tvarumo reikšmė organizacijų rizikų valdymui bei konkurencingumui ir kintantys darbuotojų lūkesčiai. Tai rodo, kad aplinkai draugiškas elgesys darbo vietoje tampa ne tik individualaus darbuotojo pasirinkimu, bet ir organizacijos veiklos tęstinumo, atsparumo bei ilgalaikės vertės kūrimo dalimi. Mokslinių tyrimų analizė atskleidžia, kad skatinimai organizacijose taikomi įvairiose srityse, tačiau darbuotojų draugiško aplinkai elgesio kontekste ši tyrimų kryptis vis dar nėra plačiai išplėtotą. Esami empiriniai tyrimai rodo, kad elgsenų skatinimų poveikis priklauso nuo konkretaus elgesio, pasirinktos priemonės, organizacinio konteksto ir įgyvendinimo kokybės, todėl tikslinga išsamiau analizuoti ne tik pačių elgsenų skatinimų taikymą, bet ir jų sąsają su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.

2. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje nagrinėjama skatinimų (angl. *nudging*) koncepcijos genezė bei skirtingų autorių pateikiamos šios sąvokos interpretacijos. Toliau nagrinėjamos darbuotojų skatinimo tipai, jų veikimas bei taikymo prielaidos. Skiriamas dėmesys skatinimų ekosistemai: analizuojama darbuotojų suvokiamas skaidrumas, autonomija, pasitikėjimas organizacija bei suvokiamas etiškas skatinimas. Taip pat analizuojama darbuotojų draugiško aplinkai elgesio samprata darbo vietoje. Apibendrinus teorines įžvalgas ir remiantis moksliniais šaltiniais, suformuojamas teorinis modelis.

2.1. Elgsenų skatinimo genezė

Elgsenų skatinimo koncepcijos atsiradimas mokslinėje literatūroje siejamas su racionalaus pasirinkimo modelių kritika ir elgsenos ekonomikos raida (Simon, 1955; Kahneman & Tversky, 1979; Thaler, 1980; Thaler & Sunstein, 2008). Klasikiniuose ekonominiuose modeliuose ilgą laiką vyravo prielaida, kad sprendimų priėmėjas geba nuosekliai vertinti alternatyvas ir siekti maksimalios naudos, t. y. pasirinkti tą alternatyvą, kuri, jo vertinimu, suteikia didžiausią naudą (Von Neumann ir Morgenstern, 1944; Savage, 1954). Vis dėlto Simonas (1955) vienas pirmųjų kritikavo tokį požiūrį, teigdamas, kad realūs žmonių sprendimai priimami ribotos informacijos, riboto laiko ir ribotų pažintinių gebėjimų sąlygomis. Pažintiniai gebėjimai šiame kontekste reiškia žmogaus galimybes apdoroti informaciją, palyginti alternatyvas ir numatyti galimas sprendimo pasekmes. Todėl Simono (1955) riboto racionalumo samprata buvo svarbi tuo, kad žmogus pradėtas suprasti ne kaip visiškai racionalus ir ieškantis maksimalios naudos, bet kaip ribotomis sąlygomis veikiantis individas, kuris dažnai renkasi ne optimalų, o pakankamai gerą sprendimą. Racionalaus pasirinkimo modelio ribotumą stiprino ir kiti XX a. vidurio darbai. Allais (1953) atskleidė, kad žmonių pasirinkimai rizikos sąlygomis gali prieštarauti tikėtino naudingumo teorijos prielaidoms. Tikėtino naudingumo teorija reiškia požiūrį, kad žmogus turėtų rinktis tą alternatyvą, kurios laukiama nauda, įvertinus galimas pasekmes ir jų tikimybes, yra didžiausia. Tačiau Allais (1953) tyrimas atskleidė, kad sprendimų priėmėjai ne visada nuosekliai vertina tikimybes ir galimus rezultatus. Ellsbergas (1961) papildė šią kritiką išryškindamas, kad žmonės skirtingai reaguoja į riziką ir neapibrėžtumą: rizika reiškia situaciją, kai galimų pasekmių tikimybės yra žinomos, o neapibrėžtumas – kai jos nėra aiškios. Strotzas (1955) analizavo laiko nenuoseklumą ir nustatė, kad žmogaus ankstesni planai gali nesutapti su vėlesniais veiksmais, nes preferencijos, arba pasirinkimo prioritetai, laikui bėgant gali kisti. Šie autoriai dar iki elgsenos ekonomikos įsitvirtinimo pagrindė, kad žmogaus sprendimų priėmimas negali būti visiškai paaiškinamas vien racionalaus ir nuoseklaus pasirinkimo prielaidomis (Allais, 1953; Simon, 1955; Strotz, 1955; Ellsberg, 1961).

Vėlesnėje šios krypties raidoje ypač reikšmingi buvo Tversky ir Kahnemano tyrimai, kuriuose sprendimų nukrypimai nuo racionalaus modelio buvo aiškinami kaip sistemingi psichologiniai dėsningumai, o ne atsitiktinės klaidos (Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979). Tversky ir Kahneman (1974) nustatė, kad neapibrėžtumo sąlygomis žmonės dažnai remiasi heuristikomis, t. y. supaprastintais sprendimo būdais arba mąstymo trumpiniais, kurie padeda greitai įvertinti situaciją, tačiau kartu gali lemti sistemingas klaidas. Autoriai išskyrė reprezentatyvumo, pasiekiamumo ir prisitaikymo nuo pradinio atskaitos taško heuristikas, kurios parodė, kad žmogaus vertinimai priklauso nuo informacijos pateikimo, ankstesnių patirčių ir lengviausiai atmintyje pasiekiamų pavyzdžių (Tversky & Kahneman, 1974). Todėl Tversky ir Kahnemano darbai tapo

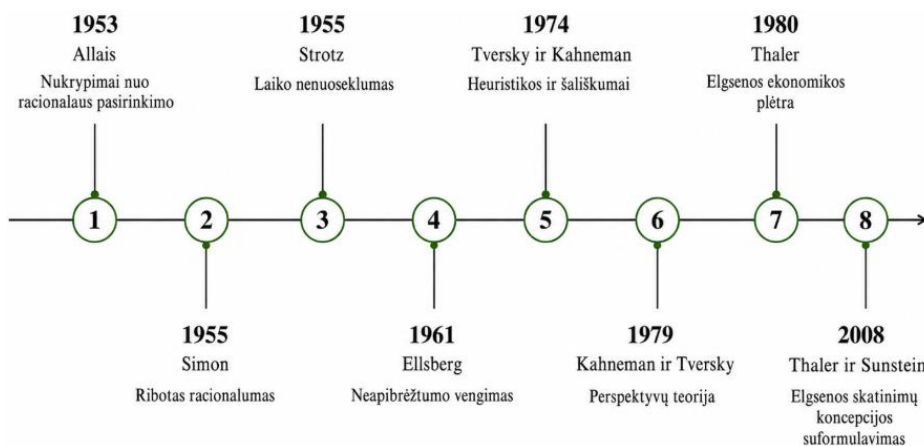
svarbūs elgsenų skatinimo genezei, nes jie išryškino, kad sprendimų aplinka ir informacijos pateikimas gali nuspėjamai veikti žmogaus pasirinkimą. Kahnemano ir Tversky (1979) perspektyvų teorija dar aiškiau pagrindė mintį, kad žmonių pasirinkimai priklauso nuo to, kaip sprendimas yra pateikiamas ir su kuo jis lyginamas. Kahneman ir Tversky (1979) teigė, kad žmonės rezultatus vertina ne absoliučiai, o atskaitos taško atžvilgiu. Atskaitos taškas reiškia pradinę situaciją, pagal kurią žmogus vertina rezultatą kaip laimėjimą arba kaip nuostolį. Autoriai taip pat nustatė, kad nuostoliai paprastai suvokiami stipriau nei tokio pat dydžio laimėjimai, todėl sprendimo forma ir pateikimo būdas gali turėti reikšmingą poveikį pasirinkimui (Kahneman ir Tversky, 1979). Ši teorija buvo svarbi elgsenos ekonomikos formavimuisi, nes ji leido suprasti, kad žmogaus sprendimai nėra vien objektyvios naudos apskaičiavimo rezultatas, bet priklauso ir nuo psichologinio pasirinkimo konteksto.

Thaleris (1980) šias psichologines įžvalgas perkėlė į ekonominio elgesio analizę, atskleisdamas, kad vartotojų sprendimai dažnai sistemingai nukrypsta nuo standartinės ekonomikos teorijos prognozių. Thaleris (1980) analizavo tokius reiškinius kaip nuosavybės efektas, prarastų kaštų poveikis ir alternatyviųjų kaštų neįvertinimas. Nuosavybės efektas reiškia polinkį labiau vertinti tai, ką žmogus jau turi, prarastų kaštų poveikis – polinkį tęsti veiksmą vien dėl to, kad į jį jau investuota laiko, pinigų ar pastangų, o alternatyvieji kaštai reiškia naudą, kurios atsisakoma pasirinkus vieną alternatyvą vietoje kitos. Thalerio (1980) darbas svarbus tuo, kad jis sujungė psichologinius sprendimų priėmimo dėsningumus su ekonomine elgesio analize ir prisidėjo prie elgsenos ekonomikos kaip savarankiškesnės tyrimų krypties stiprinimo. Vėlesnėje literatūroje Thalerio indėlis siejamas su tuo, kad ekonomikos analizėje pradėta nuosekliau atsižvelgti į realų, o ne idealiai racionalų žmogaus elgesį (Thaler, 1980; Thaler & Sunstein, 2008).

Šios teorinės prielaidos sudarė pagrindą pasirinkimo architektūros idėjai. Thaler ir Sunstein (2008) teigė, kad kiekviena sprendimų aplinka tam tikru būdu struktūruoja žmogaus pasirinkimą, nes alternatyvos niekada nėra pateikiamos visiškai neutraliai: jos gali būti išdėstomos tam tikra tvarka, parenkamos kaip numatytosios, pateikiamos aiškiau arba padaromos labiau pastebimos. Pasirinkimo architektūra apibūdina tai, kaip suformuojama sprendimo aplinka: kokios alternatyvos pateikiamos, kaip jos išdėstomos, kuri iš jų padaroma labiau matoma ar lengviau pasirenkama ir kiek pastangų žmogui reikia norint pasirinkti kitą galimybę (Thaler & Sunstein, 2008). Autorių požiūriu, jeigu žmonės sprendimus priima riboto racionalumo, inercijos, dėmesio stokos ir kognityvinių šališkumų sąlygomis, tuomet sprendimų aplinkos formavimas gali tapti tikslinga elgesio keitimo priemone. Inercija šiame kontekste reiškia žmogaus polinkį nekeisti esamos būsenos arba likti prie jau pateikto varianto, o kognityviniai šališkumai – sistemingus mąstymo nukrypimus, dėl kurių sprendimai ne visada atitinka racionalaus pasirinkimo modelio prielaidas (Thaler & Sunstein, 2008). Autoriai sistemiškai suformulavo elgsenų skatinimo idėją, susiedami ankstesnes riboto racionalumo, heuristikų, perspektyvų teorijos ir elgsenos ekonomikos įžvalgas su praktiniu pasirinkimo aplinkos formavimu (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979; Thaler, 1980; Thaler & Sunstein, 2008).

Thalerio ir Sunsteino (2008) knyga „Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness“ tapo reikšmingu etapu, nes išryškino žmogaus sprendimų ribotumą ir ankstesnes elgsenos ekonomikos bei psichologijos įžvalgas pavertė nuoseklia praktine elgesio formavimo koncepcija. Šioje koncepcijoje sprendimų priėmėjas suprantamas kaip žmogus, kurio pasirinkimus veikia ribotas

dėmesys, įpročiai, inercija, informacijos pateikimas ir sprendimo aplinka (Thaler & Sunstein, 2008). Todėl elgsenų skatinimo genezė gali būti suprantama kaip perėjimas nuo racionalaus ir visiškai informuoto sprendimų priėmėjo modelio prie elgesio sampratos, kurioje žmogaus pasirinkimai aiškinami per realius pažintinius ribotumus ir kontekstinius sprendimo veiksnius (Simon, 1955; Kahneman & Tversky, 1979; Thaler, 1980; Thaler & Sunstein, 2008). Šios raidos pagrindiniai teoriniai etapai apibendrinami laiko juostoje (žr. 4 pav.).



4 pav. Elgsenų skatinimo genezės raida sudaryta autorės pagal Allais (1953), Simon (1955), Strotz (1955), Ellsberg (1961), Tversky ir Kahneman (1974), Kahneman ir Tversky (1979), Thaler (1980), Thaler ir Sunstein (2008)

Apibendrinant galima teigti, kad elgsenų skatinimo koncepcija susiformavo kaip atsakas į racionalaus pasirinkimo modelių ribotumą. Von Neumann ir Morgenstern (1944) bei Savage (1954) darbai pagrindė tikėtino naudingumo teorijos tradiciją, tačiau Allais (1953), Simon (1955), Strotz (1955) ir Ellsberg (1961) atskleidė, kad realūs žmonių sprendimai dažnai neatitinka visiškai racionalaus ir nuoseklaus pasirinkimo prielaidų. Vėliau Tversky ir Kahneman (1974) bei Kahneman ir Tversky (1979) atskleidė, kad žmonių sprendimus veikia heuristikos, šališkumai, atskaitos taškai ir nuostolių suvokimas, o Thaler (1980) šias išvalgas perkėlė į ekonominio elgesio analizę. Todėl Thaler ir Sunstein (2008) suformuluota elgsenų skatinimo koncepcija gali būti suprantama kaip ankstesnių elgsenos ekonomikos ir sprendimų psichologijos išvalgų pritaikymas praktiniam sprendimų aplinkos formavimui.

2.2. Darbuotojų elgsenų skatinimo samprata

Mokslinėje literatūroje elgsenų skatinimo samprata nėra vienalytė, nes skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia, kas laikytina elgsenos skatinimu ir kuo ši poveikio forma skiriasi nuo draudimų, įpareigojimų, ekonominių paskatų, įtikinėjimo ar manipuliacijos (Thaler ir Sunstein, 2008; Hausman ir Welch, 2010; Saghai, 2013; Hansen, 2016). Thaler ir Sunstein (2008) elgsenos skatinimo sąvoką sieja su pasirinkimo architektūra ir pasirinkimo laisvės išsaugojimu, Hausman ir Welch (2010) tikslina pasirinkimo sąnaudų kriterijų, Saghai (2013) akcentuoja lengvo pasipriešinimo sąlygą, o Hansen (2016) siekia apibrėžimą suderinti su elgsenos ekonomikos teoriniais pagrindais. Todėl elgsenos skatinimo sampratą tikslinga analizuoti ne kaip vieną nekintamą apibrėžimą, bet kaip kelių tarpusavyje susijusių požymių visumą.

1 lentelė. Elgsenos skatinimo apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais)

Autorius	Termino apibrėžimas
Thaler ir Sunstein, 2008	Elgsenos skatinimas – tai bet kuris pasirinkimo architektūros aspektas, kuris nuspėjamai keičia žmonių elgesį, neuždraudžiant jokių pasirinkimo galimybių ir reikšmingai nepakeičiant ekonominių paskatų.
Hausman ir Welch, 2010	Elgsenos skatinimai – tai pasirinkimo veikimo būdai, kurie daro įtaką pasirinkimui neapribodami pasirinkimo rinkinio ir nepadarydami alternatyvų reikšmingai brangesnių laiko, pastangų, socialinių sankcijų ar panašių sąnaudų požiūriu.
Saghai, 2013	Elgsenos skatinimas – tai veiksminga įtaka, kuri išsaugo pasirinkimo laisvę, tačiau neveikia per paveikiamo asmens sąmoningą svarstymą.
Sunstein, 2014	Elgsenos skatinimas – tai pasirinkimo architektūros funkcija, kuri nuspėjamai keičia elgesį, nes remiasi pažintiniais ribotumais, šališkumais, rutinomis ir įpročiais kaip pačios pasirinkimo architektūros dalimi.
Hansen, 2016	Elgsenos skatinimas, tai bet kokia nuspėjama pastanga veikti žmonių sprendimus ar elgesį, kuri veikia pasinaudodama žmonių ribotumais, šališkumais, rutinomis ir įpročiais kaip integraliais intervencijos elementais.
Venema ir van Gestel, 2021	Elgsenos skatinimai – tai pasirinkimų pateikimo būdo pakeitimai, kuriais žmonės švelniai nukreipiami pageidaujamo pasirinkimo link, nepažeidžiant autonomiško sprendimų priėmimo ir nekeičiant finansinių paskatų.

1 lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad skirtingų autorių požiūriai į elgsenų skatinimą turi bendrą teorinį pagrindą, tačiau nevienodai akcentuoja šios sąvokos ribas. Pirmiausia dauguma autorių sutaria, kad elgsenos skatinimas veikia per **pasirinkimo architektūros keitimą**, t. y. per sprendimo aplinkos formavimą, o ne per tiesioginį draudimą ar prievartą. Thaler ir Sunstein (2008) skatinimą apibrėžia kaip pasirinkimo architektūros aspektą, kuris nuspėjamai keičia žmonių elgesį, o Hansen (2016) šią sampratą patikslina teigdamas, kad elgsenos skatinimu laikytina tokia pasirinkimo architektūros funkcija, kuri veikia pasitelkdama žmonių ribotumus, šališkumus, rutinas ir įpročius. Taigi abiejų autorių požiūriu skatinimas yra susijęs su sprendimo aplinkos struktūravimu, tačiau Hansen (2016) labiau išryškina psichologinius mechanizmus, paaiškinančius, kodėl tokia aplinka veikia žmogaus elgesį. Antras bendras elgsenos skatinimo sampratos požymis yra **pasirinkimo laisvės išsaugojimas**. Thaler ir Sunstein (2008) pabrėžia, kad elgsenos skatinimas negali uždrausti jokių pasirinkimo galimybių, o Sunstein (2014) šią mintį dar labiau išryškina elgsenos skatinimus apibūdinamas kaip laisvę išsaugančias priemones, kurios nukreipia žmones tam tikra kryptimi, tačiau leidžia jiems pasirinkti kitaip. Vis dėlto Hausman ir Welch (2010) pabrėžia, kad vien formalios pasirinkimo galimybės nepakanka, nes pasirinkimas gali būti apribojamas ne tik draudimu, bet ir padidintomis laiko, pastangų ar socialinėmis sąnaudomis. Todėl jų požiūris papildo Thalerio ir Sunsteino (2008) apibrėžimą: elgsenos skatinimas turi būti ne tik formaliai išvengiamas, bet ir praktiškai neapsunkinti alternatyvaus pasirinkimo.

Svarbus skirtumas tarp autorių susijęs su tuo, **kaip suprantamas elgsenos skatinimo poveikis sprendimų priėmėjui**. Thaler ir Sunstein (2008) labiausiai akcentuoja nuspėjamą elgsenio pokytį ir ekonominių paskatų nekeičiamumą, o Saghai (2013) daugiau dėmesio skiria tam, ar asmuo gali lengvai pasipriešinti jam daromam poveikiui. Saghai (2013) požiūriu, elgsenos skatinimas išsaugo pasirinkimo laisvę tik tada, kai poveikis yra lengvai įveikiamas arba apeinamas. Šis akcentas svarbus todėl, kad leidžia elgsenos skatinimą atskirti nuo tokių elgsenio paveikimo formų, kurios gali būti laikomos manipuliacija, kai žmogus formaliai gali rinktis kitaip, tačiau realiai jam tai padaryti tampa

sudėtinga. Autorių požiūriai taip pat skiriasi pagal tai, kiek dėmesio **skiriama materialinėms paskatomis**. Thaler ir Sunstein (2008) pabrėžia, kad elgsenos skatinimas neturi reikšmingai keisti ekonominių paskatų, todėl jis skiriasi nuo finansinio atlygio, baudų ar kitų materialaus poveikio priemonių. Sunstein (2014) taip pat nurodo, kad elgsenos skatinimai neturėtų remtis reikšmingomis materialinėmis paskatomis. Tačiau Hausman ir Welch (2010) šią ribą aiškina plačiau, nes pabrėžia ne tik pinigines paskatas, bet ir kitas pasirinkimo sąnaudas, pavyzdžiui, laiką, pastangas ar socialinį spaudimą. Dėl to jų apibrėžimas leidžia tiksliau atskirti elgsenos skatinimą nuo priemonių, kurios formaliai nekeičiant finansinių paskatų vis dėlto apsunkina tam tikrą pasirinkimą.

Organizacijų kontekste ypač aktualus Venema ir van Gestel (2021) požiūris, nes autoriai elgsenos skatinimus aiškina kaip pasirinkimų pateikimo būdo pakeitimus, kurie švelniai nukreipia žmones pageidaujamo pasirinkimo link, nepažeidžiant autonomiško sprendimų priėmimo ir nekeičiant finansinių paskatų. Ši samprata svarbi darbo vietos tyrimams, nes organizacijoje darbuotojų elgesys dažnai formuojamas per procedūras, informacijos pateikimą, darbo sistemas, fizinę aplinką ir kasdienes sprendimo situacijas. Tačiau, lyginant su Hansen (2016), Venema ir van Gestel (2021) apibrėžimas yra labiau taikomojo pobūdžio, nes jis aiškiau atskleidžia, kaip elgsenų skatinimai gali pasireikšti praktinėje darbo aplinkoje, o ne detalai aiškina jų psichologinį veikimo mechanizmą.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi autoriai sutaria dėl bendro elgsenos skatinimo sampratos esminių bruožų: skatinimas veikia per pasirinkimo aplinkos formavimą, nuspėjamai keičia elgesį, neuždraudžia alternatyvų ir neturėtų reikšmingai keisti materialinių paskatų (Thaler & Sunstein, 2008; Sunstein, 2014; Hansen, 2016). Vis dėlto autoriai skiriasi tuo, kiek plačiai aiškina pasirinkimo laisvę ir skatinimo ribas. Hausman ir Welch (2010) bei Saghai (2013) pabrėžia, kad svarbu ne tik formalus alternatyvų išsaugojimas, bet ir reali galimybė lengvai pasirinkti kitaip. Hansen (2016) skatinimo sampratą patikslina teoriškai, susiedamas ją su ribotu racionalumu, kognityviniais šališkumais, įpročiais ir rutinomis, o Venema ir van Gestel (2021) šią sampratą priartina prie organizacinio konteksto. Remiantis aptartais autoriais, šiame darbe elgsenų skatinimas suprantamas kaip pasirinkimo architektūros keitimu grindžiama elgesio formavimo priemonė, kuri, pasitelkdama realius žmogaus sprendimų priėmimo ypatumus, nuspėjamai nukreipia darbuotojų elgesį pageidaujama kryptimi, tačiau neuždraudžia alternatyvų, reikšmingai nekeičia finansinių ar kitų pasirinkimo sąnaudų ir palieka realią galimybę pasirinkti kitaip. Toks apibrėžimas šiame darbe pasirinktas todėl, kad leidžia organizacijose taikomus skatinimus atskirti nuo draudimų, privalomų nurodymų, materialinių paskatų ar kontrolės priemonių ir kartu sudaro pagrindą analizuoti, kaip darbo aplinkos, procedūrų, komunikacijos ar pasirinkimo sąlygų formavimas gali būti susijęs su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu.

2.3. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai

Mokslinėje literatūroje elgsenų skatinimai klasifikuojami nevienodai, nes autoriai skirtingai akcentuoja jų paskirtį, veikimo logiką ar pasirinkimo architektūros keitimo būdą (Hansen ir Jespersen, 2013; Sunstein, 2014; Münscher, Vetter ir Scheuerle, 2016). Sunstein (2014) skatinimus klasifikuoja pagal praktines pasirinkimo architektūros formas, kurios gali būti taikomos siekiant nuspėjamai nukreipti žmogaus elgesį, tačiau neapribojant jo pasirinkimo galimybių. Münscher, Vetter ir Scheuerle (2016) pasirinkimo architektūros priemonės sistema pagal tai, ar jos keičia sprendimui pateikiamą informaciją, pačią sprendimo struktūrą ar padeda įgyvendinti pasirinktą

veiksma. Vis dėlto šiame darbe remiamasi Sunstein (2014) tipologija, nes ji leidžia elgsenų skatinimus analizuoti kaip konkrečias, empiriškai atpažįstamas pasirinkimo architektūros priemones.

Sunstein (2014) išskiria dešimt elgsenų skatinimo tipų: numatytuosius pasirinkimus, supaprastinimą, socialinių normų naudojimą, patogumo didinimą, informacijos atskleidimą apie sąnaudas ar poveikį, perspėjimus, išankstinį įsipareigojimą, priminimus, konkretų veiksmų plano sudarymą ir grįžtamąjį ryšį apie ankstesnių pasirinkimų pobūdį bei pasekmes. Ši tipologija šiame darbe svarbi todėl, kad darbuotojų elgsenų skatinimas nėra vertinamas kaip vienalytė priemonių grupė. Skirtingi skatinimų tipai veikia skirtingais principais: vieni keičia pasirinkimo struktūrą, kiti mažina sprendimo sudėtingumą, tretį remiasi socialine informacija, laiku pateiktu priminiu ar grįžtamuoju ryšiu (Sunstein, 2014).

Numatytuosius pasirinkimus Sunstein (2014) aiškina kaip vieną iš svarbiausių pasirinkimo architektūros priemonių, kai viena alternatyva iš anksto nustatoma kaip galiojanti, jeigu žmogus aktyviai nepasirenka kitaip. Johnson ir Goldstein (2003) šį principą analizuoja per „opt-in“ ir „opt-out“ sistemas: „opt-in“ reiškia, kad asmuo turi aktyviai sutikti arba įsitraukti, o „opt-out“ reiškia, kad asmuo jau yra įtrauktas arba jam priskirta tam tikra alternatyva, nebent jis aktyviai jos atsisako. Madrian ir Shea (2001), tirdami darbuotojų pensijų kaupimą, nustatė, kad automatinis darbuotojų įtraukimas į kaupimo planą padidino dalyvavimą, o darbuotojai dažnai likdavo prie darbdavio nustatyto įmokos dydžio ir investavimo paskirstymo. McKenzie ir kt. (2006) pabrėžia, kad numatytasis pasirinkimas gali būti suprantamas ne tik kaip lengviausia alternatyva, bet ir kaip netiesioginė pasirinkimo architekto rekomendacija. Dinner ir kt. (2011) papildomai aiškina, kad numatytasis pasirinkimas gali tapti atskaitos tašku, su kuriuo žmogus lygina kitas alternatyvas. Todėl šis skatinimo tipas skiriasi nuo informavimo ar priminimų tuo, kad jis veikia per pačios pasirinkimo struktūros pakeitimą.

Supaprastinimą Sunstein (2014) apibūdina kaip skatinimo tipą, kuriuo siekiama sumažinti sprendimo ar veiksmo sudėtingumą. Sunstein (2014) pabrėžia, kad sudėtingos procedūros, neaiškios instrukcijos ar perteklinė informacija gali trukdyti žmogui priimti sprendimą arba atlikti pageidaujamą veiksma. Bettinger ir kt. (2012), tirdami finansinės paramos studijoms paraiškų pildymą, nustatė, kad pagalba pildant sudėtingą formą ir aiškesnis informacijos pateikimas padidino studentų įsitraukimą į aukštąjį mokslą. Bhargava ir Manoli (2015) taip pat nustatė, kad socialinių išmokų programos sudėtingumas ir paini informacija gali mažinti žmonių pasinaudojimą jiems priklausančia parama. De Neve ir kt. (2021), analizuodami mokesčių mokėtojų elgesį, nustatė, kad aiškiau ir paprasčiau pateikta komunikacija gali padidinti mokesčių laikymąsi. Todėl supaprastinimas skiriasi nuo numatytojo pasirinkimo tuo, kad jis nenustato vienos alternatyvos kaip automatiškai galiojančios, bet mažina supratimo, informacijos apdorojimo ir procedūrinės kliūtis.

Socialinių normų naudojimą Sunstein (2014) priskiria skatinimams, kurie remiasi informacija apie tai, kaip elgiasi kiti žmonės arba koks elgesys laikomas socialiai priimtiniu. Cialdini ir kt. (1990) išskiria dvi socialinių normų formas: aprašomąsias normas, kurios parodo, ką dauguma žmonių daro, ir normatyvines normas, kurios parodo, koks elgesys laikomas tinkamu ar pageidaujamu. Goldstein ir kt. (2008), analizuodami rankšluosčių pakartotinį naudojimą viešbučiuose, nustatė, kad žinutės apie kitų svečių elgesį buvo veiksmingesnės nei bendras aplinkosauginis raginimas. Schultz ir kt. (2007),

tirdami energijos vartojimą, parodė, kad socialinių normų žinutės gali turėti ir nepageidaujamą poveikį, jeigu mažai energijos vartojantys asmenys sužino, kad vartoja mažiau nei dauguma, ir dėl to priartėja prie vidurkio. Schultz ir kt. (2007) tokį reiškinį vadina „bumerango efektu“. Sparkman ir Walton (2017) papildė šią kryptį nagrinėdami dinamines normas, kai pabrėžiama ne tai, kaip dauguma elgiasi dabar, bet tai, kad tam tikras elgesys grupėje ar visuomenėje sparčiai plinta. Todėl socialinių normų skatinimai skiriasi nuo numatytųjų pasirinkimų tuo, kad jie nekeičia pačios pasirinkimo struktūros, bet išryškina kitų žmonių elgesį ir socialinį priimtinumą.

Patogumo didinimą Sunstein (2014) apibūdina kaip skatinimo tipą, kai pageidaujamas elgesys padaromas lengviau atliekamas, paprasčiau pasiekiamas arba reikalaujantis mažiau pastangų. Johnson ir kt. (2012) pasirinkimo architektūrą aiškina kaip sprendimo aplinkos projektavimą, kuriame svarbu ne tik tai, kokia informacija pateikiama, bet ir tai, kiek lengva žmogui atlikti konkretų veiksmą. Hanks ir kt. (2012), tirdami mokyklų valgyklas, atskleidė, kad sveikesnių maisto produktų pateikimas patogesnėje ir labiau matomoje vietoje gali padidinti jų pasirinkimą. Van Kleef ir kt. (2012) taip pat analizavo, kaip produktų išdėstymas ir pasiekiamumas veikia užkandžių pasirinkimą. Langen ir kt. (2022), tirdami tvaresnius maisto pasirinkimus valgyklose, nustatė, kad patiekalų vieta menu ir jų pateikimo tvarka gali turėti reikšmės tvaresnių pasirinkimų dažnumui. Todėl šis elgsenos skatinimo tipas skiriasi nuo supaprastinimo tuo, kad supaprastinimas mažina informacijos ar procedūros sudėtingumą, o patogumo didinimas mažina praktines elgsenos atlikimo kliūtis.

Informacijos atskleidimą Sunstein (2014) aiškina kaip skatinimo tipą, kai sprendimui svarbi informacija pateikiama taip, kad žmogus aiškiau suprastų pasirinkimo savybes, pasekmes ar sąnaudas. Loewenstein ir kt. (2014) pabrėžia, kad informacijos atskleidimas nėra savaime veiksmingas, nes jo poveikis priklauso nuo to, ar informacija yra aiški, suprantama, pateikta tinkamu metu ir neperkrauna žmogaus. Newell ir Siikamäki (2014), tirdami energijos efektyvumo etiketes, parodė, kad aiškus informacijos apie energijos vartojimą pateikimas gali padėti žmonėms geriau įvertinti pasirinkimo pasekmes. Loewenstein ir kt. (2014) taip pat pažymi, kad per didelis ar sunkiai suprantamas informacijos kiekis gali sumažinti informacijos atskleidimo naudą. Todėl informacijos atskleidimas skiriasi nuo perspėjimų tuo, kad jo pagrindinis tikslas yra padaryti sprendimą aiškesnį, o ne būtinai akcentuoti grėsmę ar neigiamą padarinį.

Perspėjimus Sunstein (2014) priskiria skatinimams, kai žmogui sprendimo momentu parodomas galimos neigiamos pasirinkimo pasekmės. Hammond (2011), analizuodamas įspėjimus ant tabako gaminių, teigia, kad perspėjimų poveikis priklauso nuo jų matomumo, aiškumo ir gebėjimo atkreipti dėmesį. Donnelly ir kt. (2018), tirdami grafinius įspėjimus ant saldžiųjų gėrimų, nustatė, kad tokie perspėjimai gali sumažinti saldžiųjų gėrimų pasirinkimą ir paskatinti rinktis vandenį. Vasiljevic ir kt. (2024), analizuodami įspėjimus apie mėsos vartojimo pasekmes, parodė, kad perspėjimai gali būti taikomi ir aplinkosauginiams pasirinkimams, kai žmogui aiškiai parodomas klimato ar sveikatos rizikos. Todėl perspėjimai nuo bendro informacijos atskleidimo skiriasi tuo, kad jie ne tik suteikia informaciją, bet ir išryškina neigiamą padarinį, kurio žmogus kitu atveju gali neįvertinti.

Išankstinį išipareigojimą Sunstein (2014) apibūdina kaip skatinimo tipą, kai žmogus iš anksto išipareigoja ateityje atlikti tam tikrą veiksmą. Sunstein (2014) šį skatinimo tipą sieja su situacijomis,

kai žmogus turi tikslą ar ketinimą, tačiau vėliau nuo jo gali nukrypti dėl įpročių, užmaršumo ar kitų aplinkybių. Baca-Motes ir kt. (2013), atlikę lauko eksperimentą viešbučiuose, nustatė, kad svečių prašymas aiškiai įsipareigoti elgtis draugiškai aplinkai padidino rankšluosčių pakartotinį naudojimą. Terrier ir Marfaing (2015) taip pat analizavo įsipareigojimo strategijas ir parodė, kad jų poveikis gali priklausyti nuo to, ar įsipareigojimas taikomas vienas, ar kartu su socialinėmis normomis. Todėl įsipareigojimas skiriasi nuo priminimo tuo, kad priminimas tik suaktyvina veiksmą konkrečiu metu, o įsipareigojimas iš anksto sukuria psichologinį ryšį tarp žmogaus ir būsimos elgsenos.

Priminimus Sunstein (2014) apibūdina kaip skatinimo tipą, kai žmogui tinkamu metu primenama atlikti tam tikrą veiksmą. Sunstein (2014) šį tipą išskiria todėl, kad žmonės dažnai neatlieka pageidaujamo veiksmo ne dėl nepritarimo, bet dėl užmaršumo, atidėliojimo ar dėmesio stokos. Karlan ir kt. (2016), tirdami taupymo elgseną, nustatė, kad priminimo žinutės padidino žmonių tikimybę laikytis anksčiau pasirinkto taupymo tikslo. Milkman ir kt. (2021), atlikę didelio masto tyrimą apie skiepimą nuo gripo, parodė, kad tekstinės žinutės prieš apsilankymą pas gydytoją gali padidinti realų skiepimosi rodiklį. Todėl priminimai skiriasi nuo informacijos atskleidimo tuo, kad jų pagrindinė funkcija yra ne paaiškinti pasirinkimo pasekmes, bet laiku priminti apie veiksmą, kurį žmogus jau žino arba ketino atlikti.

Konkreto plano sudarymą Sunstein (2014) išskiria kaip skatinimo tipą, kai žmogus paskatinamas tiksliai suplanuoti, kada, kur ir kaip atliks tam tikrą veiksmą. Gollwitzer (1999) įgyvendinimo intencijas apibrėžia kaip konkrečius „jeigu–tada“ tipo planus, kai būsimą situaciją susiejama su konkrečiu veiksmu. Gollwitzer (1999) teigia, kad tokie planai padeda bendrą ketinimą paversti konkrečiu veiksmu, nes žmogus iš anksto numato veikimo sąlygas. Rogers ir kt. (2015) planavimo raginimus sieja su ketinimo ir elgesio atotrūkio mažinimu, nes konkretus planas padeda žmogui iš anksto numatyti veikimo momentą. Loy ir kt. (2016), analizuodami tvaresnį maisto vartojimą, parodė, kad įgyvendinimo intencijos gali padėti sumažinti mėsos vartojimą tiems asmenims, kurie jau turi ketinimą tai daryti. Todėl šis tipas skiriasi nuo paprasto priminimo tuo, kad žmogus ne tik gauna signalą veikti, bet pats iš anksto susikuria aiškų veiksmų planą.

Informavimą apie ankstesnių pasirinkimų pobūdį ir pasekmes Sunstein (2014) apibūdina kaip skatinimo tipą, kai žmogui pateikiamas grįžtamasis ryšys apie jo ankstesnį elgesį ir tokio elgesio pasekmes. Sunstein (2014) šį tipą išskiria todėl, kad žmonės ne visada mato savo ankstesnių veiksmų rezultata, ypač kai kalbama apie energijos, vandens, popieriaus ar kitų išteklių vartojimą. Allcott ir Rogers (2014), analizuodami energijos vartojimo ataskaitas, parodė, kad informacija apie namų ūkių energijos suvartojimą ir palyginimas su kitais namų ūkiais gali skatinti energijos taupymą. Tiefenbeck ir kt. (2019) lauko eksperimente nustatė, kad realaus laiko grįžtamasis ryšys apie duše sunaudojamą vandenį ir energiją sumažino išteklių vartojimą. Brülisauer ir kt. (2020) taip pat parodė, kad konkrečiam įrenginiui pritaikytas grįžtamasis ryšys gali mažinti elektros vartojimą, kai žmogus aiškiai mato, su kokių veiksmų susijęs vartojimas. Todėl šis tipas skiriasi nuo socialinių normų tuo, kad pagrindinis dėmesys tenka ne vien kitų žmonių elgesiui, bet paties asmens ar grupės ankstesnių veiksmų rezultatams ir jų pasekmėms.

Apibendrinant galima teigti, kad Sunstein (2014) tipologija leidžia elgsenų skatinimus analizuoti kaip skirtingas pasirinkimo architektūros priemonės. Numatytieji pasirinkimai ir patogumo didinimas labiau keičia pasirinkimo struktūrą; supaprastinimas mažina informacines ir procedūrinės kliūtis; socialinės normos išryškina kitų žmonių elgesį; informacijos atskleidimas ir perspėjimai padeda geriau suvokti pasirinkimo pasekmes; o įsipareigojimai, priminimai ir konkretaus plano sudarymas padeda ketinimą paversti konkrečiu veiksmu. Informavimas apie ankstesnius pasirinkimus ir jų pasekmes papildo šią tipologiją, nes leidžia žmogui geriau suprasti savo ankstesnio elgesio rezultatus. Dėl šių skirtumų šiame darbe elgsenų skatinimai empirinėje dalyje analizuojami ir pagal atskirus tipus, ir kaip vienas bendras reiškiny.

2.4. Darbuotojų elgsenų skatinimo taikymas organizacijoje

Elgsenų skatinimo taikymas organizacijose mokslinėje literatūroje analizuojamas kaip vis aktualesnė, tačiau vis dar besiformuojanti tyrimų kryptis. Houdek (2024) pažymi, kad elgsenos skatinimų idėja organizacijose tapo patraukli dėl jos siejimo su paprastomis, santykinai nebrangiomis ir lengvai pritaikomomis elgsenos keitimo priemonėmis. De Paolis ir kt. (2025), analizuodami darbo vietoje taikomus skatinimus, taip pat nurodo, kad ši sritis pastaraisiais metais sulaukia daugiau dėmesio, ypač tvaresnio darbuotojų elgsenos kontekste. Vis dėlto Venema ir van Gestel (2021) pabrėžia, kad darbo vietoje elgsenos skatinimai turi būti vertinami atsižvelgiant į specifinę organizacinę aplinką, o ne tiesiog perkeliama iš vartotojų ar viešosios politikos kontekstų. Panašiai Ruehle (2023) pažymi, kad darbo vietoje taikomi, ypač skaitmeniniai, skatinimai yra jautresni dėl organizacijos ir darbuotojo santykio, galios asimetrijos bei darbuotojo autonomijos klausimų. Todėl organizacinis kontekstas skatinimų tyrimuose yra svarbus ne tik kaip dar viena jų taikymo sritis, bet kaip specifinė aplinka, kurioje elgsenų skatinimų poveikis priklauso nuo darbo santykių, procedūrų, organizacinių normų ir kasdienių darbuotojų sprendimų.

Organizacijose darbuotojų sprendimai paprastai priimami ne izoliuotai, o konkrečių darbo procesų, taisyklių, vadovavimo praktikų, kolegų elgsenos ir technologinių sistemų aplinkoje. Venema ir van Gestel (2021) elgsenos skatinimus darbo vietoje sieja su pasirinkimų pateikimo būdo pakeitimais, kurie gali nukreipti darbuotoją pageidaujamo elgsenos link nepažeidžiant autonomiško sprendimų priėmimo ir nekeičiant finansinių paskatų. Mele ir kt. (2021) pasirinkimo architektūros formavimą sieja su platesniu organizacinių ir technologinių sąlygų projektavimu, kuris gali veikti darbuotojų ar kitų organizacijos dalyvių sprendimus. Houdek (2024) taip pat pabrėžia, kad vadovai ir organizacijos, taikydami elgsenos skatinimus, faktiškai tampa pasirinkimo architektais, nes formuoja aplinką, kurioje darbuotojai priima sprendimus.

Darbo vietos konteksto specifiškumą pagrindžia ir empiriniai tyrimai, kuriuose elgsenos skatinimai taikyti darbuotojų finansiniams, sveikatos ar karjeros sprendimams. Madrian ir Shea (2001), analizuodami darbuotojų pensijų kaupimo planą, nustatė, kad automatinis įtraukimas į kaupimo sistemą padidino darbuotojų dalyvavimą, o dalis darbuotojų liko prie darbdavio nustatytų numatytųjų parametų. Thaler ir Benartzi (2004), plėtodami „Save More Tomorrow“ programą, atskleidė, kad darbuotojų taupymo elgseną galima keisti pasitelkiant išankstinį įsipareigojimą ateityje didinti įmokas. Milkman ir kt. (2011), tirdami darbuotojų skiepimąsi nuo gripo, nustatė, kad raginimas konkrečiai suplanuoti skiepimąsi laiką padidino realų vakcinacijos atlikimą. He ir kt. (2021) savo tyrime nustatė, kad paaukštinimo ar konkuravimo dėl aukštesnių pozicijų sprendimo struktūros pakeitimas iš aktyvaus įsitraukimo į automatinį įtraukimą su galimybe atsisakyti gali sumažinti lyčių

skirtumus dalyvavimo sprendimuose. Šie tyrimai leidžia teigti, kad organizacijose elgsenų skatinimai gali veikti skirtingus darbuotojų sprendimus, tačiau jų poveikis priklauso nuo to, kaip konkreti priemonė įterpiama į organizacijos procedūras ir darbuotojų sprendimo situaciją.

Elgsenų skatinimo taikymas organizacijose ypač aktualus tada, kai siekiamas elgesys yra svarbus organizacijos tikslams, tačiau nėra nuolat dėmesio centre. Dhanorkar ir Siemsen (2021), tirdami energijos efektyvumo sprendimus gamybos organizacijose, nustatė, kad priminimai gali veikti kaip vadybinė priemonė, nes padeda nukreipti darbuotojų ir vadovų dėmesį į užduotis, kurios reikalauja papildomos iniciatyvos ir konkuruoja su kitomis kasdienėmis veiklomis. Belle ir Cantarelli (2021), remdamiesi socialinių normų logika, parodė, kad informacija apie kitų darbuotojų elgesį gali paveikti viešojo sektoriaus darbuotojų ketinimus. Venema ir van Gestel (2021) taip pat pabrėžia, kad darbo vietoje skatinimai gali veikti per aplinkos signalus, procedūrų paprastumą, informacijos pateikimą ir socialinį kontekstą. Todėl organizacijose skatinimų poveikis neturėtų būti aiškinamas vien individualaus pasirinkimo lygmeniu – jis susijęs ir su tuo, kaip darbo aplinka paskirsto darbuotojo dėmesį, kokias elgesio galimybes padaro lengviau prieinamas ir kokias normas išryškina.

Vis dėlto organizacijose taikomi elgsenos skatinimai negali būti laikomi universaliais ar savaime veiksminga elgsenos keitimo priemone. Houdek (2024) kritiškai pažymi, kad organizacijose elgsenos skatinimai gali tapti vadybiniu fasadu, jeigu jie naudojami kaip greiti ir išoriškai patrauklūs sprendimai, nekeičiant gilesnių organizacinių problemų. Dhanorkar ir Siemsen (2021) taip pat pabrėžia, kad priminimų veiksmingumas organizacijoje priklauso nuo to, ar jie padeda sutelkti dėmesį į konkrečias užduotis ir ar tos užduotys realiai gali būti įgyvendintos darbuotojo darbo sąlygomis. De Paolis ir kt. (2025) pabrėžia, kad tvaresnio elgsenos skatinimai darbo vietoje turi būti vertinami atsižvelgiant į socialinį ir aplinkos kontekstą, o Ruehle (2023) papildomai atkreipia dėmesį į tai, kad darbo vietoje taikomi skatinimai kelia darbuotojų autonomijos, manipuliacijos ir organizacinės dominacijos klausimus. Todėl organizacijose skatinimai turi būti vertinami ne tik pagal tai, ar jie gali pakeisti elgesį, bet ir pagal tai, ar jie dera su organizacijos infrastruktūra, darbo sąlygomis, darbuotojų savarankiškumu ir organizacijos deklaruojamais tikslais.

Aplinkai draugiško elgsenos kontekste organizacijose taikomi skatinimai gali būti ypač reikšmingi, nes daugelis aplinkai palankių veiksmų darbo vietoje yra kasdieniai, pasikartojantys ir priklausomi nuo darbo aplinkos. Dhanorkar ir Siemsen (2021) energijos efektyvumo tyrimas atskleidžia, kad aplinkai reikšmingi veiksmai organizacijoje gali būti atidedami ne dėl nepritavimo, bet dėl dėmesio stokos, kitų užduočių prioriteto ar nepakankamo priminimo. De Paolis ir kt. (2025) darbo vietos tvarumo kontekste taip pat pažymi, kad elgsenos skatinimai dažnai siejami su tokiu elgesiu kaip išteklių taupymas, atliekų rūšiavimas, energijos vartojimo mažinimas ar tvaresni kasdieniai pasirinkimai. Venema ir van Gestel (2021) šią logiką papildė teigdami, kad darbo vietos skatinimai gali padėti pageidaujama elgesį padaryti lengviau pastebimą, paprasčiau atliekamą ir labiau susietą su konkrečia sprendimo situacija. Todėl organizacijose elgsenų skatinimas gali būti laikomas viena iš priemonių, padedančių mažinti atotrūkį tarp aplinkosauginių ketinimų ir realaus darbuotojų elgsenos.

Apibendrinant galima teigti, kad elgsenų skatinimo taikymas organizacijose yra specifinis dėl pačios darbo vietos pobūdžio. Organizacijoje darbuotojų pasirinkimai vyksta ne neutralioje aplinkoje, bet darbo procesų, vaidmenų, vadovavimo, kolegų normų, technologinių sistemų ir organizacinių tikslų kontekste (Venema & van Gestel, 2021; Houdek, 2024; Ruehle, 2023). Empiriniai tyrimai rodo, kad skatinimai gali veikti darbuotojų finansinius, sveikatos, karjeros ar aplinkai reikšmingus sprendimus,

tačiau jų poveikis priklauso nuo konkrečios intervencijos ir organizacinio konteksto (Madrian & Shea, 2001; Thaler & Benartzi, 2004; Milkman et al., 2011; Dhanorkar & Siemsen, 2021). Todėl skatinimai darbo vietoje turėtų būti suprantami ne kaip izoliuotos technikos, bet kaip organizacinės sprendimų aplinkos formavimo priemonės.

2.5. Darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo organizacijose ekosistema

Šiame darbe elgsenų skatinimo taikymo organizacijose ekosistema suprantama kaip tarpusavyje susijusių sąlygų visuma, kuri lemia, kaip darbuotojai suvokia, vertina ir priima organizacijoje taikomas elgsenos skatinimo priemones. Kadangi elgsenų skatinimai veikia ne per tiesioginę prievartą ar materialines paskatas, o per sprendimų aplinkos formavimą, jų priimtinumas organizacijoje priklauso ne tik nuo pačios intervencijos formos, bet ir nuo jos skaidrumo, poveikio autonomijai, etinio pagrįstumo bei pasitikėjimo organizacija (Hansen & Jespersen, 2013; Sunstein, 2015; Ruehle, 2023). Dėl šios priežasties šiame darbe skatinimų taikymo ekosistema analizuojama per keturias dimensijas: skaidrumą, autonomiją, suvokiamą etiškumą ir pasitikėjimą organizacija.

2.5.1. Elgsenos skatinimų skaidrumas

Elgsenos skatinimo taikymo organizacijose skaidrumas tampa svarbus todėl, kad darbuotojai turi suprasti, kokios priemonės taikomos jų sprendimų aplinkai formuoti ir kokio tikslo jomis siekiama. Thaler ir Sunstein (2008) elgsenos skatinimus apibrėžia kaip pasirinkimo architektūros sprendimus, kurie keičia elgesį nepanaikindami pasirinkimo laisvės, todėl skaidrumo klausimas siejamas su tuo, ar darbuotojas gali atpažinti jam daromą poveikį ir jį kritiškai įvertinti. Bovens (2009) pabrėžia, kad elgsenos skatinimai tampa etiškai jautrūs tada, kai poveikio gavėjas nepakankamai aiškiai suvokia, jog jo pasirinkimo aplinka yra sąmoningai sukonstruota. Hansen ir Jespersen (2013) šią problemą išplėtoja teigdami, kad vertinant elgsenos skatinimus svarbu ne tik tai, ar alternatyvos formaliai išlieka prieinamos, bet ir tai, ar pats poveikis nėra pernelyg paslėptas.

2 lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad skaidrumas organizacijų literatūroje siejamas ne tik su informacijos prieinamumu, bet ir su jos kokybe. Rawlins (2008) skaidrumą aiškina plačiausiai – kaip organizacijos pastangas pateikti informaciją, kuri padeda suinteresuotosioms šalims vertinti organizaciją ir jos atskaitomybę. Schnackenberg ir Tomlinson (2016) šią sampratą sukonkretina, nes skaidrumą sieja su trimis suvokiamos informacijos kokybės elementais: atskleidimu, aiškumu ir tikslumu. Hossiep ir kt. (2024) šią struktūrą papildė savalaikiškumo ir aktualumo aspektais, kurie ypač svarbūs organizacijų kontekste, nes darbuotojams informacija turi būti ne tik teisinga, bet ir pateikta tada, kai ji reikalinga konkrečiam sprendimui suprasti. Taigi šiame darbe skaidrumas pirmiausia suprantamas kaip darbuotojo suvokiama organizacijos teikiamos informacijos kokybė, apimanti informacijos atskleidimą, aiškumą, tikslumą, savalaikiškumą ir aktualumą.

2 lentelė. Skaidrumo apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais)

Autorius	Skaidrumo apibrėžimas
Rawlins (2008)	Skaidrumas – tai sąmoningos organizacijos pastangos pateikti teisėtai atskleistą informaciją, kuri yra tiksli, savalaikė, subalansuota ir nedviprasmiška, siekiant stiprinti suinteresuotųjų šalių gebėjimą pagrįstai vertinti organizaciją ir laikyti ją atskaitinga.
Schnackenberg ir Tomlinson (2016)	Skaidrumas – tai suinteresuotosios šalies suvokiama organizacijos dalijamos informacijos kokybė, apimanti informacijos atskleidimą, aiškumą ir tikslumą.
Hossiep ir kt. (2024)	Skaidrumas – tai suvokiama dalijamasi informacijos kokybė, vertinama pagal atskleidimą, aiškumą, tikslumą, savalaikiškumą ir aktualumą.

Elgsenų skatinimų kontekste ši skaidrumo samprata įgyja papildomą reikšmę, nes darbuotojui svarbu ne tik bendra organizacijos komunikacijos kokybė, bet ir tai, ar jis supranta, kad jo sprendimų aplinka yra sąmoningai formuojama. Bovens (2009) skaidrumą sieja su galimybe atpažinti ir kritiškai įvertinti daromą poveikį, o Hansen ir Jespersen (2013) pabrėžia, kad skaidrumo svarba priklauso ir nuo to, ar skatinimas veikia sąmoningą, refleksyvų sprendimų priėmimą, ar labiau automatinius elgesio procesus. Bruns ir kt. (2018) skaidrumą skatinimų tyrimuose analizuoja per informacijos apie skatinimo tikslą ir (arba) jo galimą poveikį atskleidimą paveikiamam asmeniui. Organizacijų kontekste šią diskusiją papildė Ruehle (2023), pažymėdama, kad darbo vietoje taikomi skatinimai turi būti siejami su darbuotojų informavimu, organizacijos atskaitomybe ir galios asimetrijos mažinimu.

Skaidrumo reikšmė elgsenų skatinimų kontekste siejama ne tik su etiniu pagrįstumu, bet ir su priimtinumu. Felsen, Castelo ir Reiner (2013) nustatė, kad žmonės palankiau vertina atviresnes poveikio formas nei tas, kurios suvokiamos kaip paslėptos. Bruns ir kt. (2018), tirdami numatytųjų pasirinkimų tipo skatinimą, pagrindė, kad informacijos apie skatinimo tikslą ar poveikį atskleidimas nebūtinai sumažina jo veiksmingumą. Bang ir kt. (2020) taip pat parodė, kad pasirinkimo architektūros sprendimo atskleidimas savaime nesumažina jo poveikio, o Gold ir kt. (2023) nustatė, kad skaidrios elgesio intervencijos gali būti vertinamos palankiau nei neskaidrios. Tai leidžia skaidrumą suprasti ne kaip kliūtį skatinimui, bet kaip sąlygą, kuri gali padėti darbuotojams priimti organizacijoje taikomas elgesio skatinimo priemones kaip aiškesnes, pagrįstesnes ir mažiau keliančias manipuliacijos įspūdį.

Taigi šiame darbe skatinimų skaidrumas suprantamas kaip darbuotojo suvokimas, kad organizacija aiškiai, tiksliai ir laiku pateikia informaciją apie taikomas elgsenų skatinimo priemones, jų tikslus ir veikimo logiką. Toks skaidrumo supratimas leidžia vertinti ne tik bendrą organizacijos komunikacijos kokybę, bet ir tai, ar darbuotojai supranta, kaip ir kodėl jų sprendimų aplinka yra formuojama. Dėl to skaidrumas šiame darbe laikomas viena iš elgsenų skatinimo taikymo organizacijose ekosistemos dimensijų.

2.5.2. Autonomijos išlaikymas

Autonomijos klausimas elgsenų skatinimo literatūroje laikomas vienu svarbiausių todėl, kad elgsenos skatinimai daro poveikį žmogaus elgesiui formaliai nepanaikindami pasirinkimo galimybių. Dėl to diskusija kyla ne tik dėl to, ar asmuo gali pasirinkti kitaip, bet ir dėl to, ar, veikiamas pasirinkimo architektūros, jis išlieka savo sprendimo autoriumi. Hausman ir Welch (2010) autonomiją elgsenos skatinimų kontekste sieja su individo kontrole savo vertinimo, svarstymo ir pasirinkimo proceso atžvilgiu, todėl vien alternatyvų išsaugojimas dar savaime negarantuoja, kad autonomija iš tiesų yra išlaikoma. Vugts ir kt. (2020) taip pat pažymi, kad autonomija elgsenos skatinimų etikos literatūroje nėra vienareikšmė sąvoka, nes ji gali būti suprantama kaip pasirinkimo laisvė, veiklumas arba savikonstitucija.

Hackman ir Oldham (1976) autonomiją išskiria kaip vieną pagrindinių darbo charakteristikų, susijusių su darbuotojo savarankiškumu planuojant darbą ir pasirenkant jo atlikimo būdus. Savideterminacijos teorijos požiūriu autonomija laikoma vienu bazinių psichologinių poreikių, o darbo aplinkoje jos palaikymas siejamas su palankesne motyvacijos kokybe, gerove ir organizaciniais rezultatais (Gagné & Deci, 2005; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Todėl šiame darbe autonomija

analizuojama ne tik kaip formali pasirinkimo galimybė, bet ir kaip darbuotojo patiriamas savarankiškumas, savanoriškumas ir galimybė sprendimą priimti nepatiriant perteklinio organizacinio spaudimo.

3 lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad autonomija gali būti suprantama keliais tarpusavyje susijusiais aspektais. Hackman ir Oldham (1976) autonomiją analizuoja darbo charakteristikų kontekste ir ją sieja su darbuotojui suteikiama laisve bei nepriklausomumu planuojant darbą ir pasirenkant jo atlikimo būdus. Šis požiūris svarbus organizacijų kontekste, nes leidžia autonomiją suprasti kaip darbuotojo savarankiškumą darbo procese. Hausman ir Welch (2010) autonomiją aiškina elgsenų skatinimo kontekste ir pabrėžia individo kontrolę savo vertinimo, svarstymo bei pasirinkimo proceso atžvilgiu. Tai reiškia, kad autonomijai svarbu ne tik tai, ar žmogui paliekamos alternatyvos, bet ir tai, ar jis išlaiko realią kontrolę priimdamas sprendimą. Gagné ir Deci (2005), remdamiesi savideterminacijos teorija, autonomiją sieja su baziniu psichologiniu poreikiu ir elgesio patyrimu kaip savanoriško, kylančio iš paties asmens bei suderinto su jo vertybėmis. Šis požiūris padeda autonomiją suprasti ne tik kaip formalią laisvę, bet ir kaip darbuotojo vidinį savanoriškumo bei savarankiškumo patyrimą.

3 lentelė. Autonomijos apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais)

Autorius	Autonomijos apibrėžimas
Hackman ir Oldham (1976)	Autonomija – tai darbo suteikiama esminė laisvė, nepriklausomumas ir diskrecija planuojant darbą bei pasirenkant jo atlikimo procedūras.
Hausman ir Welch (2010)	Autonomija – tai individo kontrolė savo vertinimo, svarstymo ir pasirinkimo proceso atžvilgiu.
Gagné ir Deci (2005)	Autonomija – tai bazinis psichologinis poreikis, susijęs su elgesio patyrimu kaip savanoriško, kylančio iš paties asmens ir suderinto su jo vertybėmis.

Platesnį autonomijos supratimą elgsenos skatinimų etikos kontekste pagrindžia Vugts ir kt. (2020), kurie išskiria tris autonomijos aspektus: pasirinkimo laisvę, veiklumą ir savikonstituciją. Pasirinkimo laisvė siejama su alternatyvų prieinamumu, veiklumas – su asmens gebėjimu svarstyti, reflektuoti ir priimti sprendimą, o savikonstitucija – su asmens tapatybe, vertybėmis ir savarankiškai pasirenkamais tikslais. Todėl elgsenos skatinimų poveikis autonomijai gali būti vertinamas skirtingais lygmenimis: ar darbuotojui paliekamos alternatyvos, ar jis supranta jam daromą poveikį, ar organizacijos taikomos priemonės nekeičia jo santykio su savo vertybėmis ir tikslais. Vugts ir kt. (2020) taip pat pažymi, kad skirtingoms autonomijos sampratoms kyla skirtingos grėsmės: pasirinkimo laisvei – prievarta arba alternatyvų apribojimas, veiklumui – manipuliacija, o savikonstitucijai – indoktrinacija. Todėl autonomijos vertinimas elgsenų skatinimo kontekste negali apsiriboti klausimu, ar darbuotojas teoriškai gali pasirinkti kitaip. Svarbu vertinti ir tai, ar darbuotojas supranta, koku tikslu organizacijoje taikomos tam tikros elgsenos skatinimo priemonės, ar jis gali sąmoningai apsispręsti ir ar šios priemonės neperžengia ribos tarp pagalbos priimant sprendimą ir paslėpto elgesio nukreipimo. Tokia pozicija siejasi su Hausman ir Welch (2010) požiūriu į autonomiją kaip sprendimo proceso kontrolę bei Hansen ir Jespersen (2013) argumentu, kad elgsenos skatinimų etinis vertinimas priklauso ir nuo jų skaidrumo bei poveikio pobūdžio.

Autonomijos reikšmę organizacijų kontekste papildomai pagrindžia tyrimai, rodantys, kad elgsenų skatinimų poveikis autonomijai nėra vienareikšmis. Wachner, Adriaanse ir De Ridder (2021) nustatė, kad žmonės dažnai tikisi, jog elgsenos skatinimai mažins jų autonomiją, tačiau realiose ar

eksperimentinėse situacijose toks patirtos autonomijos sumažėjimas ne visada pasireiškia. Bruns ir Perino (2023) parodė, kad numatytosios parinkty suvokiamos kaip labiau grasinančios pasirinkimo laisvei nei rekomendacijos, tačiau mažiau grasinančios nei privalomos priemonės. Tai leidžia teigti, kad autonomijos vertinimas priklauso ne tik nuo pačios elgsenos skatinimo priemonės, bet ir nuo jos pateikimo būdo, aiškumo, šaltinio ir suvokiamo pagrįstumo. Darbo vietos kontekste svarbus van Roekel ir kt. (2026) tyrimas, kuriame nustatyta, kad organizacijose taikomi elgsenos skatinimai gali būti darbuotojų suvokiami kaip kartu ir autonomiją išsaugantys, ir veiksmingi. Autoriai nustatė, kad skatinimai, skirti mažinti darbuotojų el. pašto naudojimą, buvo vertinami palankiau nei tradicinės priemonės, tokios kaip prieigos ribojimas ar piniginis atlygis. Šis tyrimas rodo, kad autonomijos klausimas organizacijose neturėtų būti formuluojamas kaip absoliutus prieštaravimas elgsenos skatinimams. Priešingai, jis turėtų būti siejamas su elgsenos skatinimų dizainu: ar priemonės yra aiškios, pagrįstos, neperteklinės ir leidžiančios darbuotojui išlikti savarankišku sprendimų priėmėju.

Apibendrinant galima teigti, kad autonomija elgsenų skatinimo kontekste apima daugiau nei formalią galimybę pasirinkti kitaip. Ji siejama su darbuotojo kontrole savo sprendimo procese, patiriamu savanoriškumu, galimybe veikti pagal savo vertybes ir apsauga nuo perteklinio organizacinio spaudimo. Todėl šiame darbe autonomija suprantama kaip darbuotojo suvokimas, kiek organizacijoje taikomos elgsenų skatinimo priemonės leidžia jam išlikti savarankišku sprendimų priėmėju. Dėl šios priežasties autonomija šiame darbe analizuojama kaip viena iš organizacijose taikomų elgsenų skatinimo ekosistemos dimensijų, leidžianti įvertinti, ar skatinimo priemonės išsaugo darbuotojų savarankiškumo ir pasirinkimo laisvės pojūtį.

2.5.3. Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas

Elgsenų skatinimas nėra savaime etiškai neutralus vien todėl, kad jis nepanaikina pasirinkimo galimybės. Nors elgsenos skatinimai dažnai pristatomi kaip švelnesnė alternatyva draudimams, sankcijoms ar tiesioginei kontrolei, etinė problema kyla dėl to, kad jie veikia keisdami pasirinkimo architektūrą ir taip nukreipia žmogaus sprendimus tam tikra linkme. Hansen ir Jespersen (2013) pažymi, kad viena pagrindinių elgsenos skatinimų kritikos krypčių yra susijusi su manipuliacijos rizika, nes poveikis gali būti daromas žmogui ne iki galo suvokiant, kaip jo pasirinkimas yra formuojamas. Wilkinson (2013) šią mintį papildė teigdamas, kad vien formalus pasirinkimo išsaugojimas nėra pakankamas etiškumo kriterijus – svarbu vertinti ir tai, kaip konkreti priemonė veikia asmens sprendimo procesą.

Autoriai skirtingai akcentuoja, kokiais kriterijais turėtų būti vertinamas elgsenos skatinimų etiškumas. Hansen ir Jespersen (2013) daugiausia dėmesio skiria manipuliacijos ir skaidrumo santykiui, o Wilkinson (2013) pabrėžia patį sprendimo proceso paveikimo pobūdį. Sunstein (2015) laikosi nuosaikesnės pozicijos ir teigia, kad elgsenos skatinimai nėra neetiškai iš principo, tačiau jų priimtumas turi būti vertinamas pagal gerovės, autonomijos ir orumo kriterijus. Schmidt ir Engelen (2020) išplečia šią diskusiją, pabrėždami, kad elgsenos skatinimų etika apima ne vien manipuliacijos ar autonomijos klausimą, bet ir platesnes problemas – orumą, gerovę bei riziką, kad elgsenos skatinimai gali pakeisti būtinas struktūrines reformas.

Organizacijų kontekste etinis elgsenos skatinimų vertinimas tampa dar sudėtingesnis, nes darbuotojų sprendimai priimami darbo santykių, hierarchijos ir organizacinių tikslų aplinkoje. Ruehle (2023) pabrėžia, kad darbo vietoje nepakanka įrodyti, jog skatinimas yra veiksmingas ar teoriškai naudingas

– jis turi būti pagrindžiamas darbuotojų atžvilgiu. Tai reiškia, kad organizacija turi ne tik siekti pageidaujamo elgesio, bet ir gebėti paaiškinti, kodėl toks poveikis yra pagrįstas, kam jis naudingas ir kodėl jis nepažeidžia darbuotojų savarankiškumo. Ruehle (2023) šią problemą sieja su manipuliacijos, indoktrinacijos ir savavališkos dominacijos rizika.

Svarbus etinis klausimas yra ir tai, kieno interesams elgsenos skatinimai tarnauja. Kuyer ir Gordijn (2023), apžvelgę elgsenos skatinimų etikos literatūrą, parodė, kad viena pagrindinių diskusijos kryptių yra susijusi su gerove ir ilgalaikiais nepageidaujamais padariniais. Organizacijose tai reiškia, kad darbuotojų elgsenų skatinimas turėtų būti vertinamas ne tik pagal tai, ar jis padeda pasiekti organizacijos tikslus, bet ir pagal tai, ar jis iš tiesų prisideda prie darbuotojų, organizacijos ir platesnės visuomenės gerovės. Lades ir Delaney (2022) šią problemą analizuoja per FORGOOD etikos sistemą, skirtą elgsenos skatinimų etiniam vertinimui. FORGOOD apima septynias etines dimensijas: teisingumą (angl. *Fairness*), atvirumą (angl. *Openness*), pagarbą paveikiamam asmeniui (angl. *Respect*), tikslų pagrįstumą (angl. *Goals*), paveikiamų asmenų nuomonių įvertinimą (angl. *Opinions*), pasirinkimo galimybių išsaugojimą (angl. *Options*) ir įgaliojimo taikyti poveikį pagrįstumą (angl. *Delegation*) (Lades ir Delaney, 2022).

Darbuotojų požiūriui į elgsenos skatinimų etiškumą svarbūs ir suvokiami organizacijos motyvai. Alempaki, Isoni ir Read (2023) parodė, kad net prosocialūs skatinimai gali būti vertinami prasčiau, jeigu paaiškėja, kad iš jų naudą gauna ir pats elgsenos skatinimo taikytojas. Organizacijų kontekste ši įžvalga ypač aktuali, nes aplinkai draugiško elgesio skatinimas gali būti naudingas ne tik darbuotojams ar visuomenei, bet ir pačiai organizacijai, pavyzdžiui, mažinant sąnaudas ar stiprinant reputaciją. Todėl etiškam elgsenos skatinimų taikymui svarbu aiškiai pagrįsti, kokio tikslo siekiama ir kokią naudą priemonė kuria skirtingoms suinteresuotoms šalims. Etinis elgsenos skatinimų vertinimas taip pat siejamas su darbuotojų galimybe suprasti ir reflektuoti jiems daromą poveikį. John (2023) teigia, kad etiškesnės yra tokios elgesio politikos formos, kurios leidžia žmogui suvokti, jog jo elgesiui daroma įtaka, ir sudaro galimybę šią įtaką kritiškai įvertinti. Vis dėlto autorius pažymi, kad vien didesnis sąmoningumas automatiškai neišsprendžia visų etinių problemų, nes ir pats informacijos pateikimas gali būti kryptingai formuojamas. Todėl organizacijose svarbu ne tik informuoti darbuotojus apie taikomas priemones, bet ir sudaryti sąlygas suprasti jų tikslus, pagrindimą bei galimas pasekmes.

Galiausiai etinė rizika kyla tada, kai elgsenos skatinimai naudojami kaip paviršutiniškas vadybinis sprendimas. Houdek (2024) teigia, kad organizacijose skatinimai gali tapti „fasadu“, jeigu jie naudojami kaip greitos ir patrauklios priemonės vietoje gilesnių organizacinių pokyčių. Aplinkai draugiško elgesio kontekste tai reikštų, kad organizacija gali skatinti darbuotojus elgtis tvariau, tačiau pati nekurti tam reikalingų sąlygų arba nespręsti didesnių tvarumo problemų. Skaitmeninėje darbo aplinkoje papildomų etinių rizikų kelia ir duomenimis grįsti elgsenos skatinimai: Yeung (2017) „angl. *hypernudge*“ sąvoka parodo, kad personalizuotos ir realiu laiku prisitaikančios poveikio formos gali kelti privatumo, informuoto sutikimo ir stebėsenos klausimų.

Apibendrinant galima teigti, kad elgsenų skatinimo etika organizacijose apima ne tik pasirinkimo galybės išsaugojimą. Remiantis aptartais autoriais, etiškas elgsenos skatinimų taikymas siejamas su manipuliacijos vengimu, skaidrumu, darbuotojų autonomijos ir orumo išsaugojimu, aiškiais ir pagrįstais tikslais, sąžiningais organizacijos motyvais bei pagarba darbuotojui kaip savarankiškam sprendimų priėmėjui. Todėl šiame darbe suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas

suprantamas kaip darbuotojų vertinimas, ar organizacijoje taikomos skatinimo priemonės yra sąžiningos, pagrįstos, skaidrios, neperžengiančios manipuliacijos ribos ir suderinamos su pagarba darbuotojui. Dėl šios priežasties suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas šiame darbe analizuojamas kaip viena iš organizacijose taikomų elgsenų skatinimo ekosistemos dimensijų, leidžianti įvertinti, ar darbuotojai skatinimo priemones suvokia kaip moraliai priimtinas ir pagrįstas.

2.5.4. Pasitikėjimas organizacija

Pasitikėjimas organizacija mokslinėje literatūroje laikoma svarbia darbuotojų ir organizacijos santykio prielaida, nes jis padeda paaiškinti, kaip darbuotojai vertina organizacijos veiksmus neapibrėžtumo sąlygomis. Mayer, Davis ir Schoorman (1995) pasitikėjimą sieja su pasiryžimu tapti pažeidžiamam kitos pusės veiksams, kai nėra visiškų galimybių tos pusės kontroliuoti. Rousseau, Sitkin, Burt ir Camerer (1998) pasitikėjimą apibrėžia kaip psichologinę būseną, grindžiamą teigiamais lūkesčiais dėl kito ketinimų ar elgesio. Šie požiūriai rodo, kad pasitikėjimas nėra tik bendras palankumas organizacijai, bet ir darbuotojo pasirengimas tikėti, kad organizacija savo įtaka nepiktnaudžiaus.

Organizaciniame kontekste pasitikėjimas gali būti nukreiptas į skirtingus objektus. Dirks ir Ferrin (2002) pabrėžia, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu yra susijęs su jų požiūriu į vadovo patikimumą, sąžiningumą ir elgesį organizacijoje. Fulmer ir Gelfand (2012) šią sampratą išplečia teigdami, kad pasitikėjimas organizacijose yra daugialygis reiškinys: darbuotojai gali pasitikėti konkrečiu vadovu, komanda, padaliniu arba visa organizacija. Todėl šiame darbe pasitikėjimas aktualus kaip darbuotojo santykis ne tik su atskiru vadovu, bet ir su organizacija, kuri taiko elgsenų skatinimo priemones.

4 lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad pasitikėjimas apima kelis tarpusavyje susijusius aspektus. Mayer, Davis ir Schoorman (1995) pasitikėjimą pirmiausia aiškina per pažeidžiamumo priėmimą: pasitikima tada, kai viena pusė yra pasirengusi priklausyti nuo kitos veiksmų, neturėdama visiškų jų kontrolės. Rousseau ir kt. (1998) šią sampratą papildo psichologinės būsenos aspektu ir pabrėžia, kad pasitikėjimas grindžiamas teigiamais lūkesčiais dėl kito ketinimų ar elgesio. Fulmer ir Gelfand (2012) pasitikėjimą perkelia į platesnį organizacinį lygmenį, parodydami, kad organizacijose jis gali būti nukreiptas į skirtingus objektus – vadovą, komandą ar pačią organizaciją. Ši atskirtis svarbi šiame darbe, nes analizuojamas ne vien pasitikėjimas konkrečiu vadovu, bet pasitikėjimas organizacija kaip elgsenų skatinimo priemonių taikytoja.

4 lentelė. Pasitikėjimo organizacija apibrėžimai (sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų autorių moksliniais darbais)

Autorius	Pasitikėjimo apibrėžimas
Mayer, Davis ir Schoorman (1995)	Pasitikėjimas organizacija – tai vienos pusės pasiryžimas tapti pažeidžiamai kitos pusės veiksams, tikintis, kad ši atliks pasitikinčiajai pusei svarbų veiksma, nepriklausomai nuo galimybių ją kontroliuoti.
Rousseau, Sitkin, Burt ir Camerer (1998)	Pasitikėjimas organizacija – tai psichologinė būseną, apimanti ketinimą priimti pažeidžiamumą, grindžiamą teigiamais lūkesčiais dėl kito ketinimų ar elgesio.
Fulmer ir Gelfand (2012)	Pasitikėjimas organizacija – tai daugialygis reiškinys, organizacijose apimantis skirtingus pasitikėjimo objektus, pavyzdžiui, vadovą, komandą ar pačią organizaciją.

Pasitikėjimą organizacijose padeda paaiškinti Schoorman, Mayer ir Davis (2007), kurie išskiria tris pasitikėjimo aspektus: gebėjimą, geranoriškumą ir integralumą. Gebėjimas reiškia, kad organizacija

ar jos atstovai suvokiami kaip kompetentingi priimti tinkamus sprendimus. Geranoriškumas rodo darbuotojo tikėjimą, kad organizacija atsižvelgia ne tik į savo, bet ir į darbuotojų interesus. Integralumas siejamas su sąžiningumu, nuoseklumu ir laikymusi deklaruojamų principų. Elgsenų skatinimo kontekste šie elementai svarbūs todėl, kad darbuotojai vertina ne tik pačią priemonę, bet ir tai, ar organizacija turi kompetencijos, gerų ketinimų ir moralinį pagrindą tokią priemonę taikyti. Elgsenos skatinimų literatūroje pasitikėjimas taip pat laikomas svarbia skatinimų priimtumo prielaida. Evers ir kt. (2018) nustatė, kad žmonių pritarimui skatinimams yra itin reikšmingas intervencijos šaltinio patikimumas. Sunstein, Reisch ir Kaiser (2019) tarptautiniame tyrime taip pat parodė, kad didesnis pasitikėjimas institucijomis siejasi su didesniu elgsenos skatinimų palaikymu.

Pasitikėjimas taip pat glaudžiai susijęs su kitomis šiame darbe analizuojamomis ekosistemos dimensijomis. Schnackenberg ir Tomlinson (2016) organizacinį skaidrumą sieja su informacijos atskleidimu, aiškumu ir tikslumu, kurie padeda formuoti pasitikėjimui organizacijos ir suinteresuotųjų šalių santykiuose. Elgsenų skatinimo kontekste tai reiškia, kad darbuotojai labiau linkę pasitikėti organizacijos taikomomis priemonėmis tada, kai supranta jų tikslą, veikimo principą ir organizacijos motyvus. Taigi pasitikėjimas nėra atsietas nuo skaidrumo, autonomijos ar etiško naudojimo. Jis formuojasi per tai, kaip darbuotojai vertina šių sąlygų įgyvendinimą praktikoje.

Naujesniuose darbo vietos tyrimuose pasitikėjimas taip pat siejamas su etiško elgsenos skatinimų taikymo priėmimu. Zervas ir Triantari (2025) nurodo, kad pasitikėjimas, įtikinėjimas ir empatija yra susiję su etiško skatinimų taikymo priėmimu darbo vietoje. Ši išvada papildoma klasikine organizacinio pasitikėjimo literatūra, nes parodo, kad elgsenų skatinimai darbo vietoje palankiau vertinami tada, kai jie suvokiami ne kaip vien formalus elgesio koregavimas, bet kaip darbuotojo interesus gerbiantis, aiškiai pagrįstas ir etiškai pateisinamas poveikis.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimas organizacija elgsenų skatinimo kontekste apima darbuotojo lūkestį, jog organizacija, taikydama skatinimo priemones, veiks kompetentingai, sąžiningai, geranoriškai ir nepiktnaudžiaus savo įtaka. Remiantis Mayer, Davis ir Schoorman (1995), Rousseau ir kt. (1998) bei Fulmer ir Gelfand (2012), pasitikėjimas šiame darbe suprantamas kaip darbuotojo pasirengimas priimti tam tikrą pažeidžiamumą organizacijos atžvilgiu, grindžiamas teigiamais lūkesčiais dėl jos ketinimų, elgesio ir patikimumo. Todėl pasitikėjimas organizacija analizuojamas kaip viena iš organizacijose taikomų elgsenų skatinimo ekosistemos dimensijų, leidžianti įvertinti, ar darbuotojai organizacijos taikomas skatinimo priemones suvokia kaip patikimas, pagrįstas ir nepaneigiančias darbuotojų interesus.

2.6. Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje

Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje mokslinėje literatūroje analizuojamas kaip viena iš organizacijos tvarumo įgyvendinimo prielaidų, nes aplinkosauginiai tikslai priklauso ne tik nuo strateginių organizacijos sprendimų, technologinių inovacijų ar formalių aplinkosaugos politikų, bet ir nuo kasdienių darbuotojų veiksmų. Ones ir Dilchert (2012) pabrėžia, kad darbuotojų elgesys darbo vietoje gali tiesiogiai prisidėti prie aplinkos apsaugos arba, priešingai, didinti neigiamą poveikį aplinkai. Robertson ir Barling (2013) taip pat pažymi, kad organizacijų aplinkosauginiai rezultatai priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo į aplinkai palankias praktikas, o vadovavimas ir organizacinė aplinka gali skatinti tokio elgesio raišką. Norton ir kt. (2015) darbuotojų draugišką aplinkai elgesį

analizuoja kaip daugialypį reiškinių, apimančių tiek formaliai reikalaujamus, tiek savanoriškus darbuotojų veiksmus, kuriais siekiama mažinti neigiamą poveikį aplinkai.

Šiame poskyryje pirmiausia aptariama darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąvoka ir jos samprata bei pagrindinės elgesio formos darbo vietoje, vėliau nagrinėjama organizacinio konteksto reikšmė bei paaiškinama, kodėl elgsenų skatinimas gali būti aktualus siekiant stiprinti darbuotojų aplinkai palankų elgesį.

2.6.1. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje samprata

Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio (angl. *employee pro-environmental behavior*, toliau – PEB) samprata formavosi iš platesnių aplinkai palankaus elgesio, aplinkos psichologijos ir organizacinės elgsenos tyrimų. Ankstyvojoje aplinkos elgsenos literatūroje daugiausia dėmesio buvo skiriama bendram žmogaus elgesiui aplinkos atžvilgiu, siekiant paaiškinti, kodėl individai prisideda arba neprisideda prie aplinkosaugos problemų sprendimo. Maloney ir Ward (1973) vieni pirmųjų pabrėžė, kad ekologinės problemos yra glaudžiai susijusios su žmonių elgesiu, todėl aplinkosaugos klausimai negali būti analizuojami atsietai nuo elgesio pokyčių. Vėliau Fietkau ir Kessel (1981) aplinkai palankų elgesį aiškino ne tik per žinias ar nuostatas, bet ir per galimybes veikti, paskatas bei grįžtamąjį ryšį. Šis požiūris svarbus todėl, kad aplinkai palankus elgesys pradėtas suprasti ne vien kaip individualaus sąmoningumo, bet ir kaip aplinkos sudaromų sąlygų rezultatas.

Vėlesnėje literatūroje aplinkai palankaus elgesio aiškinimas buvo papildytas elgesio ketinimų, normų ir kontrolės aspektais. Ajzen (1991) planuoto elgesio teorijoje teigė, kad elgesį lemia ketinimai, kuriuos formuoja požiūris, subjektyvios normos ir suvokta elgesio kontrolė. Schwartz (1977) normų aktyvacijos teorijoje išryškino moralinės atsakomybės reikšmę, nes asmuo labiau linkęs elgtis aplinkai palankiai tada, kai suvokia savo veiksmų pasekmes ir jaučia asmeninę atsakomybę. Šios teorijos padėjo pereiti nuo supaprastintos prielaidos, kad žinios savaime lemia elgesį, prie sudėtingesnio požiūrio, pagal kurį aplinkai draugišką elgesį formuoja individualūs, socialiniai ir situaciniai veiksniai.

XXI a. pradžioje aplinkai palankaus elgesio samprata buvo aiškiau siejama su konkrečiais kasdieniais veiksmais. Kollmuss ir Agyeman (2002) draugišką aplinkai elgesį apibrėžė kaip sąmoningą siekį mažinti neigiamą savo veiksmų poveikį gamtinei ir sukurtai aplinkai. Šis apibrėžimas svarbus tuo, kad pabrėžia ne tik aplinkosauginės nuostatos, bet ir realius veiksmus. Kartu autoriai Kollmuss ir Agyeman (2002) atkreipė dėmesį į vadinamąjį požiūrio ir elgesio atotrūkį, kai žmogaus deklaruojamos aplinkosauginės vertybės ne visada virsta konkrečiu elgesiu. Darbo vietos kontekste ši įžvalga ypač svarbi, nes darbuotojų aplinkai draugiškas elgesys priklauso ne tik nuo jų asmeninių vertybių, bet ir nuo organizacijos sudaromų sąlygų, socialinių normų ir darbo aplinkos (Norton ir kt., 2014; Norton ir kt., 2015).

Organizacinėje literatūroje darbuotojų draugiško aplinkai elgesio samprata pradėjo ryškėti tada, kai aplinkai palankus elgesys buvo pradėtas analizuoti kaip darbuotojų elgsenos organizacijoje dalis. Daily, Bishop ir Govindarajulu (2009) šią kryptį susiejo su organizacinio pilietiškumo aplinkai sąvoka (angl. *organizational citizenship behavior for the environment*, OCBE), kuri apima savanoriškus darbuotojų aplinkosauginius veiksmus organizacijoje, formaliai nereikalaujamus ir tiesiogiai neatlygintinus. Boiral ir Paillé (2012) šią sampratą toliau plėtojo, pabrėždami, kad organizacinis pilietiškumas aplinkai apima individualų ir savanorišką socialinį elgesį, kuris prisideda

prie efektyvesnio organizacijos aplinkosaugos valdymo. Šie autoriai svarbūs tuo, kad aplinkai draugišką elgesį perkėlė iš bendro individualaus elgesio lygmens į darbo vietas ir organizacinės elgsenos kontekstą.

Šiame kontekste svarbu atskirti kelias mokslinėje literatūroje vartojamas sąvokas, kurios yra artimos, tačiau ne visiškai tapačios. Organizacinis pilietiškumas aplinkai (angl. *organizational citizenship behavior for the environment*, OCBE) dažniausiai siejamas su savanoriškais, formaliai nereikalaujamais darbuotojų veiksmais, kuriais prisidedama prie organizacijos aplinkosaugos tikslų (Daily ir kt., 2009; Boiral ir Paillé, 2012). Tuo tarpu darbuotojų žaliasis elgesys (angl. *employee green behavior*) literatūroje vartojamas plačiau. Ones ir Dilchert (2012) šią sąvoką sieja su darbuotojų veiksmais darbo kontekste, kurie gali prisidėti prie aplinkos tvarumo tikslų arba jiems kenkti. Todėl darbuotojų žaliasis elgesys gali apimti tiek aplinkai palankų, tiek aplinkai žalingą elgesį. Darbuotojų draugiškas aplinkai arba proaplinkosauginis elgesys šiame darbe suprantamas siauriau – kaip teigiama darbuotojų elgesio kryptis, apimanti veiksmus, kuriais siekiama mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir prisidėti prie organizacijos aplinkosauginių tikslų įgyvendinimo (Kollmuss ir Agyeman, 2002; Saeed ir kt., 2019).

Darbuotojų aplinkosauginio elgesio sampratą reikšmingai išplėtė Ones ir Dilchert (2012), pasiūlę darbuotojų žaliojo elgesio (angl. *employee green behavior*) koncepciją. Šis požiūris svarbus todėl, kad leidžia darbuotojų elgesį darbo vietoje analizuoti kaip platesnį spektrą – nuo aplinkai palankių veiksmų iki aplinkai žalingų praktikų, pavyzdžiui, išteklių švaistymo. Norton, Parker, Zacher ir Ashkanasy (2015) šią sampratą papildė pabrėždami, kad darbuotojų žaliasis elgesys gali būti tiek organizacijos reikalaujamas, tiek savanoriškai pasirenkamas darbuotojo nuožiūra. Taigi šiuolaikinėje organizacinėje literatūroje darbuotojų aplinkosauginis elgesys darbo vietoje suprantamas kaip platesnis darbuotojų veiksmų spektras, tačiau šiame darbe dėmesys sutelkiamas į jo teigiamą kryptį – darbuotojų draugišką aplinkai elgesį.

5 lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad darbuotojų draugiško aplinkai elgesio samprata literatūroje plėtojosi nuo bendro aplinkai palankaus elgesio prie darbo vietai būdingo darbuotojų elgesio analizės. Kollmuss ir Agyeman (2002) akcentuoja sąmoningą asmens siekį mažinti neigiamą poveikį aplinkai, todėl jų apibrėžimas labiau tinka bendrai aplinkos elgsenos sampratai. Daily, Bishop ir Govindarajulu (2009) bei Boiral ir Paillé (2012) šią sampratą perkelia į organizacinį kontekstą ir pabrėžia savanorišką darbuotojų indėlį į aplinkosaugą. Jų požiūriu, darbuotojų aplinkai draugiškas elgesys nėra vien formalių pareigų vykdymas, bet ir papildomi veiksmai, kuriais darbuotojai prisideda prie organizacijos aplinkosaugos gerinimo.

Ones ir Dilchert (2012) pateikia platesnę sampratą, nes darbuotojų žaliąjį elgesį sieja ne tik su teigiamais, bet ir su neigiamais darbuotojų veiksmais aplinkos tvarumo atžvilgiu. Šis požiūris leidžia analizuoti ne tik tai, ką darbuotojai daro aplinkos labui, bet ir tai, kokie jų veiksmai gali didinti organizacijos neigiamą poveikį aplinkai. Norton ir kt. (2015) svarbūs tuo, kad aiškiai atskiria organizacijos reikalaujamą ir savanorišką darbuotojų žaliąjį elgesį. Tai leidžia suprasti, kad PEB darbo vietoje gali būti ir formalių darbo užduočių dalis, ir savanoriškas darbuotojo įsitraukimas. Saeed ir kt. (2019) šią sampratą sieja su žaliojo žmoniškųjų išteklių valdymo praktikomis, parodydami, kad darbuotojų proaplinkinis elgesys gali būti stiprinamas per organizacijos taikomas praktikas, darbuotojų aplinkosauginės žinias ir įsitraukimą.

Atsižvelgiant į šiuos sąvokų skirtumus, šiame darbe vartojama darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąvoka, nes tyrime analizuojami būtent aplinkai palankūs darbuotojų veiksmai darbo vietoje, o ne visas darbuotojų žaliajo elgesio spektras, apimantis ir aplinkai žalingą elgesį.

5 lentelė. Darbuotojų proaplinkosauginio elgesio samprata mokslinėje literatūroje

Autorius	Darbuotojų aplinkosauginio elgesio samprata
Kollmuss ir Agyeman (2002)	Draugiškas aplinkai elgesys suprantamas kaip sąmoningi veiksmai, kuriais siekiama mažinti neigiamą savo veiksmų poveikį gamtinei ir sukurtai aplinkai.
Daily, Bishop ir Govindarajulu (2009)	Organizacinis pilietiškumas aplinkai apima savanoriškas darbuotojų aplinkosaugines pastangas organizacijoje, kurios nėra formaliai reikalaujamos ar tiesiogiai atlyginamos.
Boiral ir Paillé (2012)	Organizacinis pilietiškumas aplinkai suprantamas kaip individualus ir savanoriškas socialinis elgesys, prisidedantis prie efektyvesnio organizacijos aplinkosaugos valdymo.
Ones ir Dilchert (2012)	Darbuotojų žaliasis elgesys apima individualius darbuotojų veiksmus, kurie prisideda prie aplinkos tvarumo tikslų arba jiems kenkia darbo kontekste.
Norton, Parker, Zacher ir Ashkanasy (2015)	Darbuotojų žaliasis elgesys darbo vietoje gali būti tiek organizacijos reikalaujamas, tiek savanoriškas, atliekamas darbuotojo nuožiūra.
Saeed ir kt. (2019)	Darbuotojų proaplinkinis elgesys siejamas su darbuotojų įsitraukimu į aplinkai palankias veiklas ir organizacijos aplinkosauginių tikslų palaikymu.

Lyginant šiuos autorius galima teigti, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys nėra vien siauras aplinkosauginių veiksmų rinkinys. Vieni autoriai jį aiškina per sąmoningą neigiamo poveikio aplinkai mažinimą (Kollmuss ir Agyeman, 2002), kiti – per savanorišką darbuotojų indėlį į organizacijos aplinkosaugos veiklą (Daily ir kt., 2009; Boiral ir Paillé, 2012), dar kiti – per platesnį darbuotojų elgesio spektrą, apimantį tiek aplinkai palankius, tiek aplinkai žalingus veiksmus darbo kontekste (Ones ir Dilchert, 2012). Norton ir kt. (2015) šią diskusiją papildo parodydami, kad PEB gali būti tiek organizacijos reikalaujamas, tiek savanoriškas, o Saeed ir kt. (2019) pabrėžia organizacinių praktikų reikšmę tokio elgesio raiškai. Remiantis aptartais autoriais, šiame darbe darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje suprantamas kaip darbuotojų kasdieniai veiksmai, iniciatyvos ir įsitraukimas į aplinkai palankias praktikas organizacijoje, kuriais siekiama mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir prisidėti prie organizacijos aplinkosauginių tikslų įgyvendinimo. Tokia samprata leidžia PEB analizuoti ne tik kaip individualių vertybių ar nuostatų rezultatą, bet ir kaip elgesį, kurį veikia organizacinė aplinka, darbuotojams sudaromos galimybės ir organizacijoje taikomos elgsenų skatinimo priemonės.

2.6.2. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formos

Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje mokslinėje literatūroje analizuojamas kaip daugiamačis reiškiny, nes jis apima ne vieną konkretų veiksma, bet skirtingas darbuotojų elgesio formas. Ones ir Dilchert (2012) darbuotojų žaliajį elgesį aiškina kaip platų darbo kontekste pasireiškiančių veiksmų spektrą, kuris gali prisidėti prie aplinkos tvarumo arba jam pakenkti. Norton, Parker, Zacher ir Ashkanasy (2015) taip pat pabrėžia, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys gali būti skirtingo pobūdžio, todėl svarbu atskirti, ar jis yra formaliai susijęs su darbo funkcijomis, ar kyla iš savanoriškos darbuotojo iniciatyvos.

Vienas dažniausiai literatūroje taikomų skirstymų yra darbuotojų draugiško aplinkai elgesio diferenciacija į **užduočių ir savanorišką elgesį**. Bissing-Olson ir kt. (2013) bei Dumont, Shen ir

Deng (2017) užduočių, arba su darbo vaidmeniu susijusių, elgesį sieja su veiksmais, kurie yra integruoti į darbuotojo pareigas, organizacines taisykles ar kasdienės darbo procedūras. Tokiam elgesiui gali būti priskiriamas atliekų rūšiavimas, energijos taupymas, popieriaus naudojimo mažinimas ar nustatytų aplinkosauginių procedūrų laikymasis. Tuo tarpu savanoriškas, arba papildomas, darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys apima veiksmus, kurie nėra tiesiogiai reikalaujami, tačiau prisideda prie organizacijos aplinkosauginių tikslų įgyvendinimo (Dumont ir kt., 2017; Norton ir kt., 2015). Toks skirstymas svarbus todėl, kad parodo skirtingą elgesio motyvacinį pagrindą: užduočių elgesys dažniau siejamas su organizacinėmis taisyklėmis, infrastruktūra ir darbo procesais, o savanoriškas elgesys – su darbuotojų vertybėmis, iniciatyva ir organizacine kultūra.

Vis dėlto vien užduočių ir savanoriško elgesio atskirtis ne visada leidžia pakankamai tiksliai atskleisti darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raišką. Norton ir kt. (2015) pažymi, kad praktikoje riba tarp reikalaujamo ir savanoriško elgesio gali būti neaiški, nes tai, kas anksčiau buvo laikoma darbuotojo iniciatyva, ilgainiui gali tapti organizacijos norma ar formalia taisykle. Dėl šios priežasties literatūroje išskiriamos detalesnės darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formos, leidžiančios tiksliau suprasti, kaip darbuotojai prisideda prie aplinkosaugos tikslų darbo vietoje.

Svarbią tokių formų klasifikaciją pateikia Boiral ir Paillé (2012), kurie organizacinį pilietiškumą aplinkai analizuoja per tris savanoriško elgesio dimensijas: **aplinkosaugines iniciatyvas, pagalbą kitiems ir pilietinį įsitraukimą**. Aplinkosauginės iniciatyvos siejamos su darbuotojų pastangomis siūlyti naujus sprendimus, gerinti darbo procesus ar inicijuoti aplinkai palankias praktikas. Robertson ir Barling (2013) taip pat pabrėžia, kad darbuotojų iniciatyvumas yra svarbus organizacijos aplinkosaugos tikslams, nes darbuotojai gali ne tik laikytis esamų taisyklių, bet ir aktyviai prisidėti prie naujų sprendimų kūrimo. Pagalbos kitiems dimensija apima kolegų skatinimą, informavimą ir pagalbą jiems elgtis aplinkai draugiškiau, todėl ji susijusi su socialinių normų formavimu organizacijoje (Boiral ir Paillé, 2012; Paillé ir kt., 2013). Pilietinis įsitraukimas apima darbuotojų dalyvavimą aplinkosauginiuose renginiuose, programose ar organizacijos iniciatyvose, kurios dažnai peržengia tiesiogines darbo funkcijas (Boiral ir Paillé, 2012).

Šie požiūriai rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys gali pasireikšti tiek kasdieniais rutininiais veiksmais, tiek aktyviu darbuotojų įsitraukimu į platesnes organizacijos aplinkosaugines iniciatyvas. Steg ir Vlek (2009) pabrėžia, kad aplinkai palankiam elgesiui svarbios ne tik darbuotojų nuostatos, bet ir situacinės sąlygos, galimybės veikti bei elgesio pasekmių suvokimas. Ajzen (1991) planuoto elgesio teorija taip pat leidžia paaiškinti, kad darbuotojų veiksmai priklauso nuo ketinimų, kuriuos formuoja požiūriai, subjektyvios normos ir suvokta elgesio kontrolė. Todėl darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formos skiriasi ne tik pagal turinį, bet ir pagal tai, kokių organizacinių sąlygų bei motyvacinių prielaidų joms reikia.

6 lentelėje pateiktos darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formos rodo, kad šis konstruktas apima tiek reikalaujamus, tiek savanoriškus darbuotojų veiksmus. Ones ir Dilchert (2012) bei Bissing-Olson ir kt. (2013) labiau akcentuoja su darbo užduotimis susijusių elgesį, kuris pasireiškia kasdienėse darbo praktikose ir gali būti palaikomas organizacinėmis taisyklėmis ar infrastruktūra. Dumont ir kt. (2017) bei Norton ir kt. (2015) pabrėžia skirtį tarp užduotinio ir savanoriško elgesio, parodydami, kad darbuotojai gali prisidėti prie aplinkosaugos tiek vykdydami nustatytas pareigas, tiek imdamiesi papildomos iniciatyvos. Tuo tarpu Boiral ir Paillé (2012) bei Paillé ir kt. (2013) darbuotojų draugišką

aplinkai elgesį labiau sieja su savanorišku organizaciniu pilietiškumu aplinkosaugos srityje, kuris pasireiškia iniciatyvomis, pagalba kitiems ir įsitraukimu į aplinkosaugines veiklas.

6 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio dimensijos

Dimensija	Apibrėžimas	Pavyzdžiai	Autoriai
Užduočių PEB	Elgesys, susijęs su darbuotojo darbo funkcijomis, organizacinėmis taisyklėmis ar kasdienėmis procedūromis.	Atliekų rūšiavimas, energijos taupymas	Ones & Dilchert (2012); Bissing-Olson et al. (2013); Dumont ir kt. (2017)
Savanoriškas PEB	Elgesys, kuris nėra formaliai reikalaujamas, tačiau darbuotojo iniciatyva prisideda prie organizacijos aplinkosauginių tikslų.	Papildomos aplinkosaugos veiklos	Dumont et al. (2017); Norton et al. (2015)
Proaktyvios aplinkosauginės iniciatyvos	Darbuotojų pastangos siūlyti, inicijuoti ar diegti naujas aplinkai palankias praktikas organizacijoje.	Idėjų siūlymas, procesų tobulinimas	Boiral & Paillé (2012); Robertson & Barling (2013)
Socialinis aplinkai draugiškas elgesys	Kolegų skatinimas, informavimas ar pagalba jiems elgtis aplinkai draugiškiau.	Kolegų mokymas, skatinimas	Boiral ir Paillé (2012); Paillé ir kt. (2013)
Įsitraukimas į aplinkosaugines iniciatyvas	Dalyvavimas organizacijos aplinkosauginiuose projektuose, renginiuose ar programose.	Projektai, programos	Boiral & Paillé (2012); Paillé ir kt. (2013)

Lyginant šiuos požiūrius galima teigti, kad darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formos skiriasi pagal tai, ar elgesys yra formaliai reglamentuotas, ar savanoriškas, ar jis nukreiptas į paties darbuotojo veiksmus, ar į platesnę organizacijos aplinką ir kolegų elgesį. Užduočių elgesys dažniau priklauso nuo organizacijos sukurtų sąlygų, pavyzdžiui, aiškių taisyklių, infrastruktūros ar darbo procesų. Savanoriškas, proaktyvus ir socialinis elgesys labiau priklauso nuo darbuotojų vertybių, motyvacijos, organizacinės kultūros ir socialinių normų (Norton ir kt., 2015; Paillé ir kt., 2013; Steg ir Vlek, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje yra daugiamatis reiškinyss, apimantis užduotinį, savanorišką, proaktyvų, socialinį ir įsitraukimu grįstą elgesį. Šiame darbe toks skirstymas svarbus todėl, kad organizacijose taikomos elgsenų skatinimo priemonės gali būti skirtingai susijusios su atskiromis darbuotojų draugiško aplinkai elgesio formomis. Vienos priemonės gali palengvinti kasdienį užduočių elgesį, pavyzdžiui, rūšiavimą ar energijos taupymą, kitos gali skatinti darbuotojų įsitraukimą, iniciatyvumą ar kolegų skatinimą elgtis aplinkai palankiau.

2.6.3. Individualių, socialinių ir organizacinių veiksnių reikšmė darbuotojų draugiškam aplinkai elgesiui

Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raiška darbo vietoje priklauso nuo kelių tarpusavyje susijusių prielaidų. Ankstesnėje literatūroje aplinkai palankus elgesys dažnai buvo aiškinamas per individualias žinias, nuostatas ar vertybes, tačiau vėlesni tyrimai parodė, kad vien šių veiksnių nepakanka. Kollmuss ir Agyeman (2002) pabrėžia požiūrio ir elgesio atotrūkį, kai asmuo gali turėti aplinkai palankias nuostatas, bet realiai nesielgti aplinkai draugiškai. Katz ir kt. (2022), atlikę darbuotojų žaliąjo elgesio meta-analizę, taip pat rodo, kad PEB yra susijęs ne tik su individualiomis nuostatomis, bet ir su normomis, suvokta elgesio kontrole, ketinimais, įmonės socialine atsakomybe bei žaliuoju psichologiniu klimatu. Todėl darbuotojų PEB darbo vietoje turėtų būti suprantamas ne

kaip vien asmeninis darbuotojo sąmoningumas, bet kaip elgesys, kurį formuoja individualios, socialinės ir organizacinės sąlygos.

Individualiame lygmenyje svarbiomis PEB prielaidomis laikomos darbuotojų nuostatos, vertybės, ketinimai, moralinė atsakomybė ir suvokta galimybė veikti. Ajzen (1991) planuoto elgesio teorija leidžia teigti, kad darbuotojas labiau linkęs elgtis aplinkai palankiai tada, kai tokį elgesį vertina teigiamai, jaučia socialinį palaikymą ir mano turintis pakankamai galimybių jį įgyvendinti. Schwartz (1977) normų aktyvacijos teorija šią logiką papildė moralinės atsakomybės aspektu: aplinkai palankus elgesys labiau tikėtinas tada, kai žmogus suvokia savo veiksmų pasekmes ir jaučia atsakomybę už jų mažinimą. Vis dėlto Steg ir Vlek (2009) pažymi, kad aplinkai palankus elgesys priklauso ne tik nuo vertybinių ar moralinių veiksmų, bet ir nuo situacinių sąlygų, elgesio patogumo ir kaštų. Taigi individualios prielaidos paaiškina darbuotojo pasirengimą elgtis draugiškai aplinkai, tačiau ne visada užtikrina, kad toks elgesys realiai pasireikš darbo vietoje. Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys analizuojamas kaip daugialygis reiškinys. Norton ir kt. (2015) pabrėžia, kad darbuotojų žaliojo elgesys priklauso nuo individualaus, komandos, vadovavimo, organizacinio ir institucinio lygmens veiksmų. Panašiai Zacher ir kt. (2023) darbuotojų žaliąjį elgesį apibūdina kaip vieną esminių aplinkai tvarių organizacijų elementų, tačiau pabrėžia, kad jo negalima atsieti nuo darbo konteksto, organizacijos praktikų ir platesnės socialinės aplinkos. Šie autoriai leidžia pereiti nuo individualistinio požiūrio prie sisteminio aiškinimo: darbuotojas gali norėti elgtis aplinkai draugiškai, tačiau tam reikalinga aplinka, kurioje toks elgesys yra įmanomas, palaikomas ir laikomas prasmingu.

Socialiniame lygmenyje svarbios vadovų ir kolegų kuriamos normos. Robertson ir Barling (2013) nustatė, kad aplinkosaugai orientuota transformacinė lyderystė ir pačių vadovų aplinkai draugiškas elgesys yra susiję su darbuotojų proaplinkine aistra ir elgesiu. Graves, Sarkis ir Zhu (2013) taip pat parodė, kad aplinkosaugai orientuota transformacinė lyderystė gali skatinti darbuotojų PEB per motyvacinis mechanizmus. Šie tyrimai rodo, kad vadovai darbuotojų aplinkai palankų elgesį veikia ne tik per formalius nurodymus, bet ir per pavyzdį, vertybių komunikavimą bei elgesio normalizavimą. Kitaip tariant, darbuotojams svarbu matyti, kad aplinkosauga nėra vien deklaruojama organizacijos vertybė, bet realiai palaikoma vadovų veiksmais. Kolegų vaidmuo taip pat laikomas reikšminga PEB prielaida. Kim ir kt. (2017) parodė, kad savanoriškam darbuotojų žaliajam elgesiui svarbūs ne tik individualūs bruožai ar vadovo elgesys, bet ir kolegų aplinkosauginis palaikymas bei žaliųjų idėjų sklaida darbo grupėje. Norton ir kt. (2014) taip pat nustatė, kad darbuotojų žaliuojo darbo klimato suvokimas gali sieti organizacijos tvarumo politiką su darbuotojų žaliuoju elgesiu. Šie autoriai papildė lyderystės tyrimus, nes parodo, kad PEB darbo vietoje formuojasi ne tik vertikalium vadovo–darbuotojo santykiu, bet ir horizontaliai – per kolegų pavyzdį, socialines normas ir bendrą darbo grupės kultūrą.

Organizaciniame lygmenyje viena svarbiausių PEB prielaidų yra žaliuojo žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau – ŽIV) praktikos. Dumont, Shen ir Deng (2017) nustatė, kad žaliosios ŽIV praktikos gali veikti tiek užduotinį, tiek savanorišką darbuotojų žaliąjį elgesį, tačiau šis poveikis pasireiškia per skirtingus socialinius ir psichologinius mechanizmus, tokius kaip psichologinis žaliojo klimatas ir darbuotojų žaliosios vertybės. Saeed ir kt. (2019) taip pat parodė, kad žaliosios atrankos, mokymų, veiklos vertinimo, atlygio ir darbuotojų įgalinimo praktikos gali skatinti darbuotojų proaplinkinį elgesį. Naujesniuose tyrimuose ši kryptis toliau plėtojama: Xie ir kt. (2023) analizuoja žaliųjų ŽIV praktikų ryšį su darbuotojų proaplinkiniu elgesiu per pasitenkinimą darbu, o Bimo ir Sulistyaningsih (2024)

sisteminėje apžvalgoje rodo, kad žaliojo ŽIV tyrimuose vis daugiau dėmesio skiriama veiksniams, padedantiems organizacijoms įtvirtinti aplinkai palankias darbuotojų valdymo praktikas.

Lyginant šiuos autorius galima teigti, kad Dumont ir kt. (2017) labiau akcentuoja psichologinius mechanizmus, per kuriuos žaliojo ŽIV praktikos veikia darbuotojų elgesį, o Saeed ir kt. (2019) daugiau dėmesio skiria konkrečioms ŽIV praktikoms ir jų sąsajai su darbuotojų aplinkosauginėmis žiniomis bei proaplinkiniu elgesiu. Tuo tarpu naujesni tyrimai, tokie kaip Xie ir kt. (2023) bei Bimo ir Sulistyaningsih (2024), rodo, kad žaliojo ŽIV praktikų laukas plečiasi ir vis dažniau siejamas ne tik su tiesioginiu darbuotojų elgesio skatinimu, bet ir su platesniais darbuotojų patirties, pasitenkinimo darbu, įgalinimo ir organizacijos tvarumo klausimais. Tai leidžia teigti, kad žaliojo ŽIV praktikos nėra vien techninis personalo valdymo instrumentas – jos veikia kaip organizacinis signalas, rodantis, kiek rimtai organizacija integruoja aplinkosaugą į kasdienį darbuotojų valdymą.

Dar viena svarbi prielaida yra praktinės galimybės elgtis aplinkai palankiai. Ajzen (1991) suvoktos elgesio kontrolės samprata leidžia teigti, kad darbuotojas labiau linkęs atlikti tam tikrą veiksmą tada, kai mano turintis pakankamai išteklių ir galimybių. Steg ir Vlek (2009) panašiai pabrėžia, kad aplinkai palankus elgesys priklauso nuo situacinių sąlygų ir elgesio kaštų. Darbo vietoje tai reiškia, kad darbuotojams turi būti sudarytos realios sąlygos elgtis draugiškai aplinkai: turi būti patogi rūšiavimo infrastruktūra, aiškios energijos taupymo praktikos, galimybė mažinti popieriaus naudojimą, prieinama informacija ir darbo procesai, kurie neapsunkina aplinkai palankaus pasirinkimo. Ši prielaida svarbi todėl, kad ji paaiškina, kodėl vien aplinkosauginė komunikacija ar vertybių deklaravimas gali būti nepakankami, jei darbuotojui realiai sudėtinga pasirinkti aplinkai palankų veiksmą.

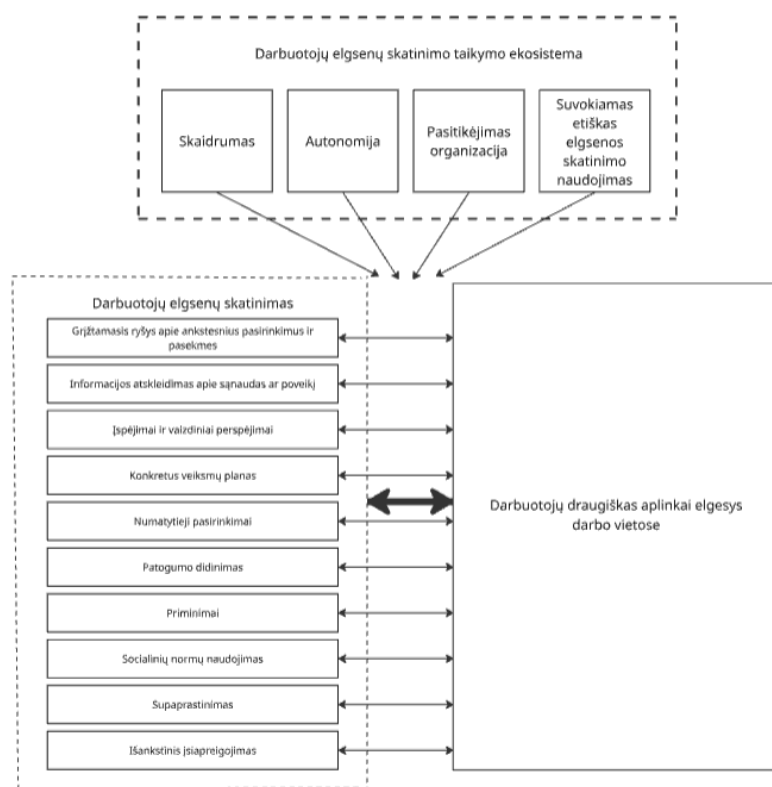
Atskirą dėmesį verta skirti organizaciniam palaikymui ir darbuotojų įgalinimui. Paillé ir kt. (2013), remdamiesi socialinių mainų perspektyva, parodė, kad darbuotojai labiau linkę dėti papildomas aplinkosaugines pastangas tada, kai suvokia organizacijos ir vadovų palaikymą. Paillé ir Raineri (2015) taip pat nustatė, kad organizacinis palaikymas yra svarbus siejant suvokiamas įmonės aplinkosaugos politikas su darbuotojų eko-iniciatyvomis. Šie tyrimai leidžia teigti, kad savanoriškam ir proaktyviam PEB nepakanka vien taisyklių ar infrastruktūros. Darbuotojams turi būti suteikiama erdvė siūlyti idėjas, dalyvauti aplinkosauginiuose sprendimuose ir jausti, kad jų iniciatyvos organizacijoje yra palaikomos.

Apibendrinant darbuotojų draugiško aplinkai elgesio prielaidas galima teigti, kad literatūroje išryškėja trys tarpusavyje susijusios kryptys. Pirmoji kryptis, grindžiama Ajzen (1991), Schwartz (1977), Kollmuss ir Agyeman (2002), Steg ir Vlek (2009) bei Katz ir kt. (2022) darbais, akcentuoja individualias prielaidas – nuostatas, ketinimus, moralinę atsakomybę, žinias ir suvoktą elgesio kontrolę. Antroji kryptis, kurią atstovauja Robertson ir Barling (2013), Graves ir kt. (2013), Kim ir kt. (2017) bei Norton ir kt. (2014), pabrėžia socialinę darbo aplinką – vadovų pavyzdį, kolegų palaikymą, žaliąjį klimatą ir socialines normas. Trečioji kryptis, siejama su Dumont ir kt. (2017), Saeed ir kt. (2019), Paillé ir kt. (2013), Paillé ir Raineri (2015) bei naujesniais žaliojo ŽIV tyrimais, išryškina organizacines prielaidas – žaliojo ŽIV praktikas, organizacinį palaikymą, darbuotojų įgalinimą ir praktines galimybes veikti.

2.7. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose teorinis modelis

Remiantis mokslinės literatūros analize, šiame darbe sudaromas teorinis modelis, kuriuo siekiama paaiškinti organizacijose taikomų darbuotojų elgsenų skatinimo tipų sąsają su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Elgsenų skatinimas šiame modelyje suprantamas kaip pasirinkimo architektūros priemonės, kurios keičia sprendimų aplinką ir gali padaryti aplinkai palankų elgesį lengvesnį, patogesnį ar labiau tikėtiną, kartu formaliai išsaugant pasirinkimo galimybę (Thaler ir Sunstein, 2008; Sunstein, 2014). Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys suprantamas kaip darbuotojų veiksmai, kuriais darbo vietoje siekiama mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir prisidėti prie organizacijos aplinkosauginių tikslų įgyvendinimo (Ones ir Dilchert, 2012; Robertson ir Barling, 2013; Saeed ir kt., 2019).

Teoriniame modelyje darbuotojų elgsenų skatinimas detalizuojamas pagal Sunstein (2014) išskirtus skatinimo tipus: numatytąsias taisykles, supaprastinimą, socialinių normų naudojimą, lengvumo ir patogumo didinimą, informacijos atskleidimą, išpėjimus, išankstinius įsipareigojimus, priminimus, įgyvendinimo ketinimų skatinimą ir informavimą apie ankstesnius pasirinkimus. Modelyje daroma prielaida, kad šie skatinimo tipai gali būti susiję su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu, nes daugelis aplinkai palankių veiksmų darbo vietoje yra kasdieniai ir pasikartojantys pasirinkimai, pavyzdžiui, atliekų rūšiavimas, energijos taupymas, popieriaus naudojimo mažinimas ar ištraukimas į aplinkosaugines iniciatyvas. Tokiems veiksams gali būti svarbios priemonės, kurios supaprastina pasirinkimą, primena apie pageidaujamą elgesį, sustiprina socialines normas, padidina aplinkai palankaus veiksmo patogumą ar suteikia darbuotojui aiškesnę informaciją apie jo pasirinkimų pasekmes (Sunstein, 2014; Mertens ir kt., 2022).



5 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose teorinis modelis

Vis dėlto darbuotojų reakcija į elgsenų skatinimus priklauso ne tik nuo taikomų skatinimo tipų, bet ir nuo to, kaip darbuotojai suvokia šių priemonių taikymo kontekstą. Todėl šiame modelyje darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos dimensijos vertinamos kaip moderuojantys kintamieji, galintys stiprinti arba silpninti elgsenų skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsajas. Į skatinimo taikymo ekosistemą įtraukiamos keturios dimensijos: skaidrumas, autonomija, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas.

Skaidrumas svarbus todėl, kad darbuotojai turi suprasti, kokių tikslų skatinimai taikomi ir kaip jie veikia jų sprendimų aplinką (Hansen ir Jespersen, 2013; Rawlins, 2008). Autonomija leidžia įvertinti, ar skatinimai nepažeidžia darbuotojo savarankiškumo ir pasirinkimo laisvės (Hausman ir Welch, 2010; Vugts ir kt., 2020). Pasitikėjimas organizacija reikšmingas todėl, kad darbuotojų pritarimas skatinimams priklauso nuo to, ar jie pasitiki intervencijos taikytoju ir jo ketinimais (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995; Evers ir kt., 2018; Sunstein, Reisch ir Kaiser, 2019). Suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas atspindi darbuotojų vertinimą, ar skatinimai yra sąžiningi, pagrįsti, nemanipuliatyvūs ir suderinami su pagarba darbuotojui (Wilkinson, 2013; Sunstein, 2015; Schmidt ir Engelen, 2020; Ruehle, 2023).

Taigi teoriniame modelyje keliamą prielaidą, kad atskiri darbuotojų elgsenų skatinimo tipai gali būti susiję su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje, tačiau šių sąsajų stiprumas gali priklausyti nuo darbuotojų elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos. Kai darbuotojai skatinimus suvokia kaip skaidrius, autonomiją išsaugančius, etiškus ir taikomus pasitikėjimą keliančios organizacijos, jų sąsaja su aplinkai draugišku elgesiu gali būti stipresnė. Priešingai, kai skatinimai suvokiami kaip neaiškūs, kontroliuojantys, neetiški ar taikomi organizacijos, kuria nepasitikima, ši sąsaja gali silpnėti.

3. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pagrindžiami darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose empirinio tyrimo metodologiniai sprendimai. Aptariamas pasirinktas tyrimo metodas, tyrimo instrumento rengimo eiga, imties formavimo principai, duomenų rinkimo ir apdorojimo procesas, klausimyno patikimumo vertinimas bei tyrimo etikos užtikrinimas.

3.1. Tyrimo instrumentas

Siekiant ištirti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Kiekybinis tyrimas taikomas tada, kai siekiama standartizuotai surinkti duomenis iš didesnės respondentų grupės ir statistiniais metodais įvertinti tiriamų reiškinių ryšius (Creswell & Creswell, 2018). Anketinė apklausa šiame tyrime pasirinkta todėl, kad ji leidžia vienodomis sąlygomis pateikti klausimus visiems respondentams, palyginti jų atsakymus ir nustatyti darbuotojų elgsenų skatinimo tipų sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose (Bryman, 2016).

Tyrimo problema: kokios yra sąsajos tarp darbuotojų elgsenų skatinimo ir jų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose?

Tyrimo objektas: darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.

Tyrimo tikslas: ištirti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.

Šiam tikslui pasiekti išskelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raišką.
2. Nustatyti darbuotojų elgsenų skatinimo tipų raišką darbo vietose.
3. Nustatyti darbuotojų elgsenų skatinimo tipų sąsajas su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.
4. Įvertinti, kurie darbuotojų elgsenų skatinimo tipai reikšmingiausiai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose.
5. Įvertinti elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamųjų moderavimo vaidmenį darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsajai.
6. Įvertinti darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raiškos skirtumus pagal respondentų demografines charakteristikas.

Klausimynas sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotomis mokslinėmis išvalgomis ir orientuotas į pagrindinius tyrimo konstruktus: darbuotojų draugišką aplinkai elgesį darbo vietose, darbuotojų elgsenų skatinimą bei darbuotojų suvokimo apie skatinimą taikymą dimensijas – skaidrumą, autonomiją, pasitikėjimą organizacija ir suvokiamą etišką skatinimo naudojimą. Tokia

instrumento struktūra leidžia įvertinti tiek darbuotojų elgesio raišką, tiek skatinimo priemonių taikymą ir jų suvokimą organizaciniame kontekste.

Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys šiame tyrime suprantamas kaip darbuotojų veiksmai, kuriais prisidedama prie aplinkos tausojimo darbo vietoje, pavyzdžiui, išteklių taupymas, atliekų rūšiavimas, dalyvavimas aplinkai palankiose iniciatyvose ar pasiūlymų dėl aplinkosauginės veiklos teikimas (Ones & Dilchert, 2012; Saeed et al., 2019). Ši samprata apima tiek kasdienes individualius aplinkai palankius veiksmus, tiek aktyvesnes elgesio formas, susijusias su darbuotojų iniciatyvumu ir įsitraukimu į organizacijos aplinkosaugines veiklas (Robertson & Barling, 2013; Saeed et al., 2019).

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai tyrime išskirti remiantis Sunstein skatinimų tipologija, apimančia numatytuosius pasirinkimus, supaprastinimą, socialinių normų taikymą, patogumo didinimą, informacijos atskleidimą, įspėjimus, priminimus, išankstinį įsipareigojimą, konkrečių planų sudarymą ir grįžtamąjį ryšį apie ankstesnius pasirinkimus (Sunstein, 2014). Šių tipų įtraukimas leidžia vertinti ne tik bendrą elgsenų skatinimo raišką, bet ir tai, kurie konkretūs skatinimo tipai labiausiai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje.

Kadangi elgsenų skatinimo taikymas organizacijose vertinamas ne tik pagal taikomų priemonių formą, bet ir pagal darbuotojų suvokimą apie jų taikymo būdą, į klausimyną įtrauktos keturios papildomos dimensijos: skaidrumas, autonomija, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiškas skatinimo naudojimas. Skaidrumo dimensija siejama su informacijos apie skatinimų tikslus ir taikymo pagrindą aiškumu bei atskleidimu (Rawlins, 2009; Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Autonomijos dimensija leidžia įvertinti, ar darbuotojai skatinimus suvokia kaip išlaikančius pasirinkimo laisvę ir nevaržančius savarankiškų sprendimų priėmimo (Hausman & Welch, 2010; Vugts et al., 2020). Pasitikėjimo organizacija dimensija atspindi darbuotojų vertinimą, ar organizacijos taikomos priemonės yra pagrįstos ir nukreiptos į bendrą naudą (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2002). Suvokiamo etiško skatinimo naudojimo dimensija siejama su darbuotojų vertinimu, ar skatinimai taikomi sąžiningai, skaidriai ir nemanipuliatyviai (Bovens, 2009; Hansen & Jespersen, 2013; Sunstein, 2015).

Klausimyne taip pat pateiktas atrankinis klausimas, kuriuo nustatyta, ar respondento organizacijoje yra skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams, pavyzdžiui, atliekų rūšiavimui, energijos taupymui, popieriaus naudojimo mažinimui ar kitoms tvarumo iniciatyvoms. Respondentai, nurodę, kad jų organizacijoje aplinkai palankiems sprendimams dėmesys nėra skiriamas, į tolesnę analizę nebuvo įtraukiami. Papildomai klausimyne pateikti demografiniai klausimai, skirti tyrimo imčiai apibūdinti: lytis, amžiaus grupė, išsilavinimas, užimamos pareigos, organizacijos sektorius ir organizacijos dydis ir kt.

Tyrimo teiginiai vertinami taikant penkių balų Likerto skalę, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Likerto skalė socialiniuose tyrimuose taikoma siekiant įvertinti respondentų nuostatas, požiūrį ar pritarimo tam tikriems teiginiams laipsnį (Likert, 1932; Joshi et al., 2015). Šios skalės naudojimas sudaro sąlygas kiekybiškai apdoroti respondentų atsakymus, apskaičiuoti atskirų konstrukto vidurkius, įvertinti klausimyno patikimumą ir atlikti tolesnę statistinę analizę.

3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimo imtį sudarė Lietuvoje dirbantys asmenys, turintys galimybę įvertinti savo darbo vietoje taikomas aplinkai palankias praktikas ir darbuotojų elgsenų skatinimo priemones. Lietuvos užimtų

gyventojų skaičius siekia apie 1,46 mln., todėl tyrimo visuma apibrėžiama kaip Lietuvoje dirbantys asmenys. Remiantis Oficialiosios statistikos portalo duomenimis, 2026 m. pradžioje Lietuvoje buvo 1 457,9 tūkst. užimtų gyventojų (Valstybės duomenų agentūra, 2026). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimu siekiama analizuoti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose, pagrindine dalyvių atrankos sąlyga laikyta tai, kad respondentas būtų dirbantis asmuo.

Tyrimo imties dydis apskaičiuotas taikant Qualtrics imties dydžio skaičiuoklę, pasirenkant 95 proc. pasikliautinumo lygį ($z = 1,96$) ir 5 proc. leistiną paklaidą ($e = 0,05$) (Qualtrics, 2023). Atlikus skaičiavimą nustatyta, kad tyrimui reikalinga ne mažesnė kaip 385 respondentų imtis. Iš viso tyrime dalyvavo 386 respondentai, tačiau į galutinę analizę įtraukti tik tie respondentai, kurie atrankiniame klausime nurodė, kad jų organizacijoje skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams. Galutinę analizuojamą tyrimo imtį sudarė 284 respondentai.

Tyrime taikyta netikimybinė patogioji atranka. Taikant patogiąją atranką respondentai į tyrimą įtraukiami pagal jų prieinamumą, todėl toks atrankos būdas leidžia per ribotą laiką pasiekti platesnį respondentų ratą, tačiau riboja galimybę tyrimo rezultatus apibendrinti visai populiacijai (Etikan et al., 2016). Anketa buvo platinama socialiniuose tinkluose, per asmeninius kontaktus ir kitais prieinamais elektroniniais kanalais.

Tyrimo duomenys buvo renkami elektroninės anketinės apklausos būdu. Klausimynas buvo parengtas naudojant internetinę apklausų platformą „apklausa.lt“. Duomenų rinkimas vyko 2026 m. kovo–balandžio mėn. Internetinės apklausos leidžia standartizuotai ir ekonomiškai rinkti duomenis iš skirtingose vietose esančių respondentų, tačiau toks duomenų rinkimo būdas gali lemti atrankos šališkumą, nes tyrime dalyvauja tik tie asmenys, kuriuos pasiekia apklausos nuoroda ir kurie sutinka ją užpildyti (Evans & Mathur, 2005; Wright, 2005). Pasibaigus apklausos laikotarpiui, duomenys buvo eksportuoti iš „apklausa.lt“ platformos ir analizuojami naudojant IBM SPSS Statistics programą.

3.3. Anketos validumas

Tyrimo instrumento validumas ir patikimumas yra svarbūs siekiant užtikrinti, kad klausimynas matuotų tuos reiškinius, kuriuos tyrime siekiama įvertinti. Validumas rodo, ar tyrimo instrumentas matuoja numatytą konstrukta, o patikimumas leidžia įvertinti, kiek nuosekliai klausimyno teiginiai matuoja tą pačią dimensiją (Pakalniškienė, 2012).

Klausimynas buvo sudarytas derinant dvi instrumento konstravimo prieigas. Pirmoji prieiga taikyta tiems konstruktsams, kurių matavimui buvo galima remtis ankstesniuose tyrimuose taikytomis skalėmis. Elgsenos skatinimo ekosistemos dimensijai įvertinti išskirti keturi kriterijai: autonomija, skaidrumas, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiško skatinimo naudojimas. Autonomijos kriterijui vertinti remiamasi Wachner ir kt. (2021) autonomijos matavimo skale, skaidrumo kriterijui – Rawlins (2008) skaidrumo matavimo skale, o pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško skatinimo naudojimo kriterijams – Zervas ir Triantari (2025) matavimo skalėmis. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose dimensijai įvertinti remtasi Saeed ir kt. (2019) darbuotojų draugiško aplinkai elgesio matavimo skale.

Antroji instrumento konstravimo prieiga taikyta darbuotojų elgsenos skatinimo daliai. Šios dalies teiginiai nebuvo naudojami iš vienos validuotos skalės, tiesiogiai matuojančios darbuotojų elgsenos skatinimo tipus draugiško aplinkai elgesio darbo vietose kontekste. Ši klausimyno dalis sudaryta

remiantis teorinėje darbo dalyje analizuota elgsenų skatinimo literatūra ir Sunstein (2014) išskirta skatinimų tipologija. Šiuo atveju instrumento pagrįstumas grindžiamas turinio validumu, t. y. teiginių atitikimu teorinėje literatūroje apibrėžtiems skatinimo tipams.

Iš viso klausimyną sudarė 59 klausimai, kurie pateikiami 1 priede. Klausimyno teiginiai buvo adaptuoti ir išversti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Adaptuojant teiginius siekta išlaikyti pirminę konstrukto prasmę, tačiau kartu pritaikyti formuluotes lietuvių kalba, kad jos būtų aiškiai suprantamos respondentams. Visi pagrindiniai tyrimo teiginiai vertinti taikant penkių balų Likerto skalę, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

Skalių patikimumui įvertinti buvo taikomas Cronbacho alfa koeficientas. Šis koeficientas leidžia nustatyti, kiek tarpusavyje suderinti vieną konstruktą matuojantys teiginiai ir ar jie gali būti sujungti į bendrą skalę (Cronbach, 1951; Tavakol & Dennick, 2011). Socialiniuose moksluose dažnai laikoma, kad Cronbacho alfa reikšmė, siekianti 0,70 ar daugiau, rodo priimtina skalės vidinį suderinamumą (Nunnally & Bernstein, 1994; Field, 2018). Skalių patikimumo analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics programą. Gauti rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Matavimo skalių patikimumo vertinimas

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus	Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa
Elgsenos skatinimo ekosistema	Autonomija	Wachner, J., Adriaanse, M. A., & de Ridder, D. T. D. (2021). Autonomijos matavimo skalė.	4	,903
	Skaidrumas	Rawlins, B. L. (2008). Skaidrumo matavimo skalė.	4	,911
	Pasitikėjimas organizacija	Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Pasitikėjimo organizacija matavimo skalė.	2	,798
	Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas	Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Suvokiamo etiško elgsenos skatinimo naudojimo matavimo skalė.	5	,930
Darbuotojų elgsenos skatinimas	-	Sudaryta remiantis Sunstein (2014) skatinimų tipologija	28	,942
Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietose	-	Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio matavimo skalė.	16	,894

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visų tyrime naudotų skalių Cronbacho alfa koeficientai viršija rekomenduojamą 0,70 ribą. Aukščiausias vidinio suderinamumo rodiklis nustatytas darbuotojų elgsenos skatinimo skalėje ($\alpha = 0,942$) ir suvokiamo etiško elgsenos skatinimo naudojimo skalėje ($\alpha = 0,930$). Taip pat aukštu patikimumu pasižymėjo skaidrumo ($\alpha = 0,911$), autonomijos ($\alpha = 0,903$) ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose ($\alpha = 0,894$) skalės. Pasitikėjimo organizacija skalės Cronbacho alfa koeficientas siekė 0,798, todėl ši skalė taip pat laikoma tinkama tolesnei statistinei analizei. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad tyrime naudotos skalės pasižymi pakankamu arba aukštu vidiniu suderinamumu. Tai leidžia pagrįsti, kad klausimyno teiginiai tinkamai matuoja pasirinktus tyrimo konstruktus ir gali būti naudojami tolesnei duomenų analizei – aprašomajai statistikai, koreliacinei ir regresinei analizei atlikti.

Siekiant detaliau pagrįsti tyrimo instrumento struktūrą, 2 priede pateikiama išsami klausimyno teiginių validavimo lentelė, kurioje nurodomi atskirų teiginių faktoriai svoriai, skiriamosios gebos rodikliai, vidinės konsistencijos ir kiti skalės kokybės vertinimo parametrai.

3.4. Duomenų analizė

Siekiant nustatyti darbuotojų elgsenų skatinimo tipų sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose, tyrime taikyta koreliacinė analizė. Koreliacinė analizė leidžia įvertinti dviejų kiekybinių kintamųjų tarpusavio sąsajos kryptį ir stiprumą, t. y. nustatyti, ar vieno kintamojo reikšmėms didėjant kito kintamojo reikšmės taip pat didėja, mažėja arba reikšmingai nesikeičia (Field, 2018; Pallant, 2020). Šiame tyrime koreliacinė analizė pasirinkta todėl, kad tyrimo tikslas yra įvertinti, kaip darbuotojų elgsenų skatinimo tipai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Koreliacinei analizei atlikti naudotas Spearmano koreliacijos koeficientas. Šis koeficientas taikomas tada, kai siekiama įvertinti monotonišką sąsają tarp kintamųjų, ypač tais atvejais, kai duomenys yra ranginio pobūdžio arba nėra pagrindo daryti prielaidos apie normalų kintamųjų pasiskirstymą (Field, 2018; Pallant, 2020). Kadangi tyrime naudojami penkių balų Likerto skalės teiginiai, o konstruktai sudaryti apskaičiuojant atskirų teiginių vidurkius, Spearmano koreliacijos koeficientas laikytas tinkamu darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsajoms įvertinti.

Koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo -1 iki 1. Teigiama koeficiento reikšmė rodo, kad didėjant vieno kintamojo reikšmėms didėja ir kito kintamojo reikšmės, o neigiama reikšmė rodo priešingą kryptį. Kuo koreliacijos koeficiento reikšmė artimesnė 1 arba -1, tuo sąsaja tarp kintamųjų yra stipresnė. Kai koreliacijos koeficientas artimas 0, laikoma, kad sąsaja tarp kintamųjų yra labai silpna arba jos nėra (Field, 2018). Koreliacijos koeficientų stiprumui interpretuoti šiame tyrime remiamasi Cohen ir kt. (2003) pateikiamomis koreliacijos stiprumo gairėmis. Pagal šias gaires koreliacijos koeficiento reikšmės nuo 0,00 iki 0,19 laikomos labai silpna sąsaja, nuo 0,20 iki 0,39 – silpna, nuo 0,40 iki 0,69 – vidutinio stiprumo, nuo 0,70 iki 0,89 – stipria, o nuo 0,90 iki 1,00 – labai stipria sąsaja. Koreliacijos koeficientų interpretavimo kriterijai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija	
0,00-0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

3.5. Tyrimo etika

Tyrimas vykdytas laikantis pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų – savanoriškumo, informuoto sutikimo, anonimiškumo, konfidencialumo ir pagarbos tyrimo dalyviams. Mokslinių tyrimų etika yra svarbi, nes tyrėjas, rinkdamas duomenis apie žmonių nuostatas, patirtis ir elgesį, turi užtikrinti, kad tyrimo dalyviai nebūtų klaidinami, patirtų kuo mažesnę riziką ir galėtų laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime (Creswell & Creswell, 2018). Socialiniuose tyrimuose taip pat

pabrėžiama, kad tyrėjas turi gerbti asmens privatumą, užtikrinti duomenų konfidencialumą ir naudoti surinktą informaciją tik tyrimo tikslais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Anketos preambulėje respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, duomenų panaudojimo paskirtį ir kontaktinius duomenis, kuriais jie galėjo kreiptis kilus klausimams. Respondentai buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, o anketos pildymą galima nutraukti bet kuriuo metu, nepatiriant jokių neigiamų pasekmių. Tokia informuoto sutikimo logika užtikrina, kad tyrimo dalyviai sprendimą dalyvauti priimtų sąmoningai, žinodami tyrimo tikslą ir savo teises (Creswell & Creswell, 2018). Siekiant apsaugoti respondentų privatumą, tyrime buvo užtikrinamas anonimiškumas. Anketoje nebuvo renkami tiesiogiai asmenį identifikuojantys duomenys, tokie kaip vardas, pavardė, el. pašto adresas ar telefono numeris. Taip pat nebuvo prašoma nurodyti konkrečios organizacijos pavadinimo, todėl respondentų atsakymai negali būti siejami su konkrečiu asmeniu ar darboviete. Demografiniai klausimai buvo pateikti apibendrintomis kategorijomis, pavyzdžiui, pagal amžiaus grupę, išsilavinimą, užimamas pareigas, organizacijos sektorių ir dydį.

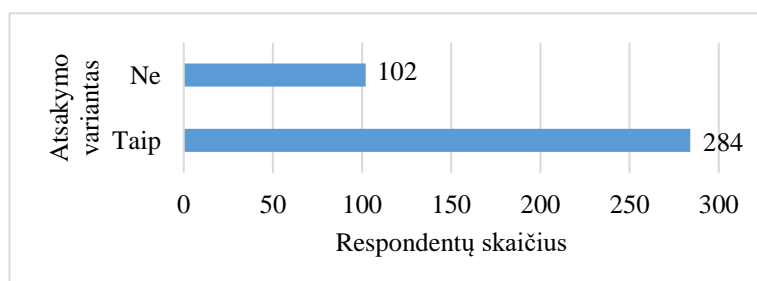
Surinkti duomenys buvo analizuojami ir pateikiami tik apibendrintu lygiu, neatskleidžiant individualių respondentų atsakymų. Tyrimo rezultatai naudojami tik mokslinio darbo tikslams, o duomenų analizė atlikta laikantis konfidencialumo principo. Tokiu būdu buvo siekiama užtikrinti, kad tyrimas nepažeistų dalyvių teisių, nesukeltų neigiamų pasekmių respondentams ir atitiktų socialinių mokslų tyrimuose taikomus etikos reikalavimus.

4. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsaja su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai, kurio metu buvo siekiama atskleisti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Analizėje atskleidžiami gauti anketinės apklausos rezultatai, kurioje vertinami šie konstruktai: elgsenos skatinimo taikymo ekosistema (autonomija, skaidrumas, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiškas skatinimo naudojimas), darbuotojų elgsenos skatinimas ir darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietose. Taip pat atliekama koreliacinė analizė, kuria buvo siekiama nustatyti, ar pasirinkti kintamieji yra statistiškai reikšmingai susiję. Šiame skyriuje pateikiama tyrimo diskusija, apribojimai bei tolimesnės tyrimų kryptys.

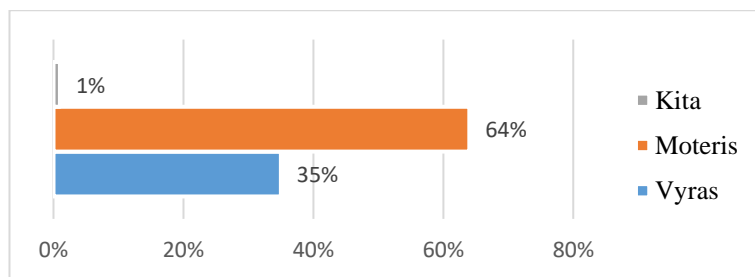
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Iš viso apklausoje dalyvavo 386 respondentai. Vis dėlto į tolesnę duomenų analizę buvo įtraukti ne visi apklausos dalyviai, o tik tie respondentai, kurie nurodė, kad jų organizacijoje yra skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams, tokiems kaip atliekų rūšiavimas, energijos taupymas, popieriaus naudojimo mažinimas ar kitos tvarumo iniciatyvos. Tokį atsakymą pasirinko 284 respondentai, t. y. 74 proc. visos imties. Tuo tarpu 102 respondentai (26 proc.) nurodė, kad jų organizacijoje tokio pobūdžio dėmesys aplinkai nėra skiriamas, todėl jų atsakymai nebuvo įtraukti į tolesnę analizę. Toks atrankos sprendimas leidžia užtikrinti, kad vėlesnė analizė būtų grindžiama tų darbuotojų vertinimais, kurie veikia organizacinėje aplinkoje, kurioje bent minimaliai egzistuoja aplinkai palankaus elgsenio ir tvarumo iniciatyvų kontekstas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijose skiriamą dėmesį aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų, kurių organizacijose skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams, skaičius

Remiantis 7 paveikslo duomenimis, analizuojamoje imtyje didžiausią dalį sudarė moterys – 183 respondentės, arba 64 proc. Vyrų tyrime dalyvavo 100, arba 35 proc., o lyties kategoriją „kita“ pasirinko 1 respondentas. Tokie duomenys rodo aiškų moterų dominavimą tyrimo imtyje. Tai leidžia teigti, kad gauti rezultatai stipriau atspindi moterų požiūrį į organizacijoje taikomas elgsenų skatinimo priemones ir jų sąsajas su draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Kita vertus, vyrų dalis taip pat išlieka pakankamai reikšminga, todėl imtis nėra vienalytė lyties požiūriu. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 7 paveiksle.

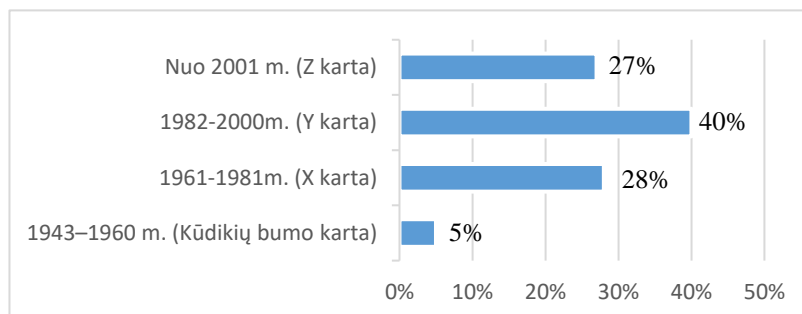


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Siekiant išsiaiškinti respondentų amžiaus pasiskirstymą, tyrime taikyta kartų klasifikacija, pagal kurią respondentai suskirstyti į Kūdikių bumo kartą, X kartą, Y kartą ir Z kartą (Howe ir Strauss, 2000). Respondentų pasiskirstymas pagal kartas pateikiamas 8 paveiksle.

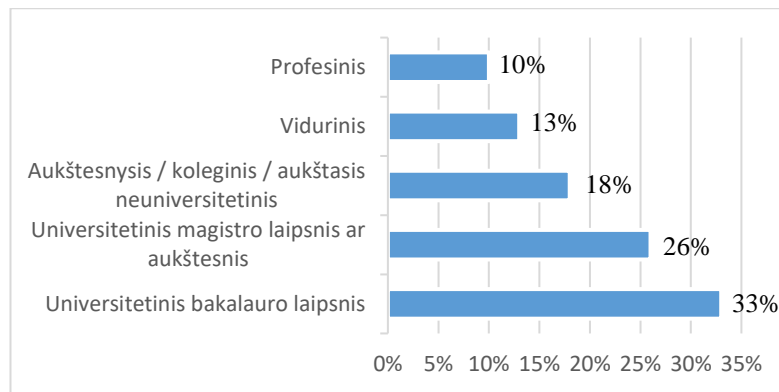
Iš 8 paveikslo matyti, kad didžiausią respondentų dalį sudarė Y kartos atstovai, gimę 1982–2000 m. laikotarpiu – 112 respondentų, arba 40 proc. visos analizuojamos imties. Antrą pagal dydį grupę sudarė X kartos atstovai, gimę 1961–1981 m. laikotarpiu – 80 respondentų, arba 28 proc. Labai panašią respondentų dalį sudarė Z kartos atstovai, gimę nuo 2001 m. – jų tyrime dalyvavo 77, tai sudarė 27 proc. Mažiausiai tyrime dalyvavo Kūdikių bumo kartos atstovų, gimusių 1943–1960 m. laikotarpiu – 15 respondentų, arba 5 proc.

Toks pasiskirstymas rodo, kad tyrime daugiausia dalyvavo Y, X ir Z kartų darbuotojai, todėl tyrimo rezultatai labiausiai atspindi šių kartų požiūrį į organizacijose taikomus darbuotojų elgsenų skatinimus ir draugišką aplinkai elgesį darbo vietoje.



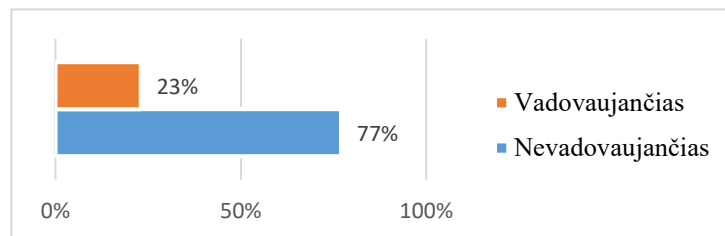
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, matyti, kad didžiausią dalį sudarė asmenys, turintys universitetinį bakalauro laipsnį – 94 respondentai, arba 33 proc. Antroji pagal dydį grupė – respondentai, turintys universitetinį magistro laipsnį ar aukštesnį išsilavinimą, tokių buvo 75 (26 proc.). Aukštesnį, koleginių ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą nurodė 51 respondentas (18 proc.), vidurinį išsilavinimą – 36 respondentai (13 proc.), o profesinį išsilavinimą – 28 respondentai (10 proc.). Taigi tyrimo imtyje aiškiai vyrauja aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad didelė dalis respondentų gali būti pakankamai gerai susipažinę su organizacinių procesų logika, turėti aukštesnį informuotumo lygį bei kritiškiau vertinti aplinkai palankias iniciatyvas. Kartu tai reiškia, kad tyrimo rezultatai gali mažiau atspindėti žemesnio išsilavinimo darbuotojų poziciją. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 9 paveiksle.



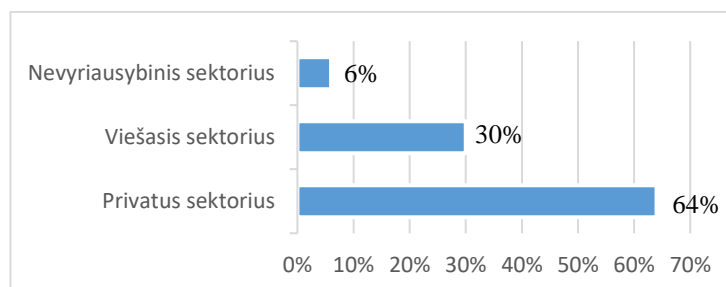
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pagal einamas pareigas didžiąją dalį respondentų sudarė nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai – 219 respondentų, arba 77 proc. Tuo tarpu vadovaujančias pareigas ėjo 65 respondentai (23 proc.). Toks pasiskirstymas rodo, kad tyrimo rezultatai daugiausia atspindi darbuotojų, o ne vadovų požiūrį. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateikiamas 10 paveiksle.



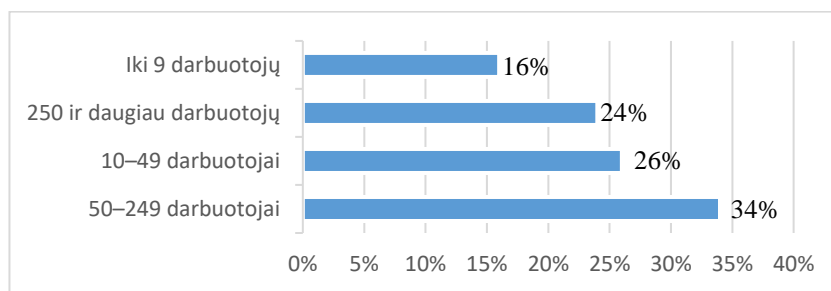
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal darbo sektorių, nustatyta, kad daugiausia apklaustųjų dirbo privačiame sektoriuje – 183 respondentai, arba 64 proc. Viešajame sektoriuje dirbo 85 respondentai (30 proc.), o nevyriausybiniam sektoriuje – 16 respondentų (6 proc.). Darbo sektoriaus rodiklis svarbus todėl, kad skirtingų sektorių organizacijos gali skirtis tiek savo veiklos logika, tiek tvarumo prioritetais, tiek darbuotojams taikomų elgsenos skatinimo priemonių pobūdžiu. Pavyzdžiui, privačiame sektoriuje tvarumo sprendimai dažnai siejami su efektyvumu, konkurenciniu pranašumu ar organizacijos įvaizdžiu, tuo tarpu viešajame sektoriuje jie gali būti labiau susiję su reglamentavimu, viešojo intereso ar instituciniais reikalavimais. Šie duomenys rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja privataus sektoriaus darbuotojai, todėl bendri tyrimo rezultatai labiausiai atspindi būtent šiame sektoriuje dirbančių asmenų patirtis ir vertinimus. Kadangi skirtinguose sektoriuose aplinkosauginės iniciatyvos, organizacinė kultūra ir elgsenos skatinimo praktikos gali skirtis, toks pasiskirstymas yra svarbus interpretuojant gautus rezultatus. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių

Pagal organizacijos dydį daugiausia respondentų dirbo organizacijose, kuriose yra 50–249 darbuotojai – 97 respondentai, arba 34 proc. Kiek mažesnė dalis dirbo 10–49 darbuotojų turinčiose organizacijose – 72 respondentai (26 proc.), o organizacijose, kuriose dirba 250 ir daugiau darbuotojų, dirbo 70 respondentų (24 proc.). Mažiausią dalį sudarė respondentai iš labai mažų organizacijų, kuriose dirba iki 9 darbuotojų – 45 respondentai, arba 16 proc. Organizacijos dydis šiame tyrime yra reikšmingas rodiklis, nes nuo jo gali priklausyti tiek aplinkai palankių iniciatyvų formalumas, tiek jų matomumas darbuotojams, tiek elgsenos skatinimo priemonių įvairovė. Didesnėse organizacijose dažniau egzistuoja formalesnės tvarumo politikos, aiškesnės procedūros ir didesni resursai tokioms iniciatyvoms įgyvendinti, o mažesnėse organizacijose aplinkai palankus elgesys gali labiau priklausyti nuo neformalių praktikų ar vadovo požiūrio. Gauti duomenys rodo, kad tyrime gana plačiai atstovaujamos skirtingo dydžio organizacijos, tačiau ryškiausia yra vidutinio dydžio organizacijų darbuotojų grupė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį pateikiamas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Apibendrinant galima teigti, kad empirinio tyrimo duomenys parodė, jog didžioji dalis respondentų dirba organizacijose, kuriose yra skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams. Tyrimo imtyje vyravo moterys, 1982–2000 m. gimę respondentai, aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys, nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai, privataus sektoriaus atstovai bei vidutinio dydžio organizacijose dirbantys respondentai.

4.2. Aprašomoji draugiško aplinkai elgesio darbo vietose empirinio tyrimo rezultatų analizė

9 lentelėje pateikti darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje vertinimo rezultatai rodo, kad labiausiai išreikštas yra kasdienis, aiškus ir lengvai įgyvendinamas aplinkai palankus elgesys. Aukščiausiai įvertintas teiginys „Darbe, išeidamas(-a) iš biuro, išjungiu šviesą“, kurio vidurkis siekia 4,43. Taip pat aukštesniais įverčiais pasižymi teiginiai „Darbe vengiu švaistyti išteklius, tokius kaip elektra ar vanduo“ (vidurkis = 4,13), „Kai tik įmanoma, spausdinu ant abiejų lapo pusių“ (vidurkis = 4,02) ir „Darbe rūšiuoju atliekas (pvz., popierių, stiklą, plastiką)“ (vidurkis = 3,95). Tuo tarpu silpniau išreikštas darbuotojų iniciatyvumas ir aktyvus įsitraukimas į aplinkosauginių pokyčių kūrimą organizacijoje. Žemiausiai įvertintas teiginys „Siūlau naujas praktikas, kurios galėtų pagerinti mano organizacijos aplinkosauginę veiklą“ (vidurkis = 2,67). Žemesniais įverčiais pasižymi ir teiginiai „Darbe keliu klausimus ir diskutuoju dėl praktikų, kurios gali pakenkti aplinkai“ (vidurkis = 2,79), „Darbe atlieku su aplinkosauga susijusias užduotis, kurių iš manęs nereikalaujama“ (vidurkis = 2,84), „Siekdamas(-a) gerinti savo organizacijos aplinkosauginę veiklą, teikiu pasiūlymus ir naujas idėjas dėl aplinkai draugiškų praktikų savo darbovietėje“ (vidurkis = 2,88) bei „Su bendradarbiais dalinuosi savo žiniomis apie aplinkosaugą“ (vidurkis = 2,93). Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje labiau

pasireiškia per individualias kasdienes praktikas, o ne per aktyvią iniciatyvą ar organizacinių aplinkosauginių pokyčių skatinimą.

9 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Siekdamas(-a) gerinti savo organizacijos aplinkosauginę veiklą, teikiu pasiūlymus ir naujas idėjas dėl aplinkai draugiškų praktikų savo darbovietėje.	20.4%	20.8%	20.4%	26.8%	11.6%	2.88
Darbe dalyvauju aplinkai draugiškose programose ar iniciatyvose.	16.9%	17.3%	22.9%	30.6%	12.3%	3.04
Su bendradarbiais dalinuosi savo žiniomis apie aplinkosaugą.	18.7%	21.1%	18.7%	31.3%	10.2%	2.93
Siūlau naujas praktikas, kurios galėtų pagerinti mano organizacijos aplinkosauginę veiklą.	21.8%	24.3%	26.1%	20.4%	7.4%	2.67
Darbe keliu klausimus ir diskutuoju dėl praktikų, kurios gali pakenkti aplinkai.	20.8%	22.5%	22.5%	25.4%	8.8%	2.79
Savo darbe prieš atlikdamas(-a) veiksmus, kurie gali turėti įtakos aplinkai, įvertinu jų pasekmes.	9.2%	14.8%	16.2%	38.4%	21.5%	3.48
Darbe atlieku su aplinkosauga susijusias užduotis, kurių iš manęs nereikalaujama.	20.1%	20.1%	26.1%	23.2%	10.6%	2.84
Darbe vengiu švaistyti išteklius, tokius kaip elektra ar vanduo.	2.8%	7%	12%	31%	47.2%	4.13
Darbe, siekdamas(-a) taupyti energiją, naudočiau laiptus, o ne liftą.	3.9%	24.6%	17.3%	28.9%	25.4%	3.47
Darbe, išeidamas(-a) iš biuro, išjungiu šviesą.	1.1%	3.5%	9.5%	23.6%	62.3%	4.43
Kai tik įmanoma, spausdinu ant abiejų lapo pusių.	2.1%	13%	11.6%	27.1%	46.1%	4.02
Darbe rūšiuoju atliekas (pvz., popierių, stiklą, plastiką).	4.6%	11.3%	13%	27.1%	44%	3.95
Man paskirtas darbo užduotis atlieku aplinkai draugišku būdu.	3.9%	10.6%	32.4%	26.1%	27.1%	3.62
Pareigybės aprašyme numatytas atsakomybes vykdau aplinkai draugišku būdu.	6%	6.3%	34.5%	29.9%	23.2%	3.58
Tai, ko iš manęs tikimasi darbe, atlieku aplinkai draugišku būdu.	6%	9.9%	29.9%	31.3%	22.9%	3.55
Palyginti su bendradarbiais, sukuriu mažiau atliekų ir daugiau jų rūšiuoju.	8.8%	12%	41,9%	21.1%	16.2%	3.24

Vertinant bendrą darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose skalės rezultatą (žr. 10 lentelę), nustatyta, kad šio rodiklio vidurkis siekia 3,41. Tai leidžia teigti, kad respondentų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje yra vidutiniškai išreikštas ir labiau krypsta į teigiamą vertinimo pusę. Mediana,

lygi 3,38, rodo, kad bent pusės respondentų atsakymai telkėsi ties panašia reikšme, todėl galima teigti, jog bendras šio elgesio vertinimas imtyje yra gana nuoseklus. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,737, atskleidžia palyginti nedidelę atsakymų sklaidą, vadinasi, respondentų nuomonės šiuo klausimu nebuvo labai skirtingos. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje tiriamoje imtyje pasireiškia gana pastoviai, tačiau nėra itin stipriai išreikštas.

10 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų draugiško aplinkai elgesys darbo vietose	3,41	3,38	.737

4.3. Aprašomoji darbuotojų elgsenų skatinimo ekosistemos empirinio tyrimo rezultatų analizė

11 lentelėje pateikti darbuotojų autonomijos darbo vietoje vertinimo rezultatai rodo, kad aukščiausiai įvertintas teiginys yra „*Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad turiu galimybę daryti įtaką savo sprendimams*“, kurio vidurkis siekia 3,97. Taip pat palankiai įvertintas teiginys „*Mano sprendimas atitinka mano tikslus ir interesus*“ (vidurkis = 3,93). Šie rezultatai leidžia teigti, kad respondentai savo autonomiją labiausiai sieja su galimybe kontroliuoti sprendimus ir juos derinti su asmeniniais tikslais bei interesais. Šiek tiek žemiau įvertinti, tačiau vis tiek gana aukštais įverčiais pasižymi teiginiai „*Manau, kad mano sprendimas aiškiai atspindi mane*“ (vidurkis = 3,88) ir „*Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad mano sprendimas puikiai atitinka tai, kas man patinka*“ (vidurkis = 3,87). Nors šių teiginių vidurkiai yra mažesni, jie vis tiek rodo palankų darbuotojų autonomijos vertinimą. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai labiausiai pabrėžia galimybę daryti įtaką savo sprendimams ir jų atitikimą asmeniniams tikslams, todėl galima daryti išvadą, kad autonomijos jausmas darbo vietoje yra svarbi jų darbo patirties dalis.

11 lentelė. Darbuotojų autonomijos darbo vietoje vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Mano sprendimas atitinka mano tikslus ir interesus.	1.8%	8.1%	13.7%	48.2%	28.2%	3.93
Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad mano sprendimas puikiai atitinka tai, kas man patinka.	1,1%	8.5%	20.1%	43.7%	26.8%	3.87
Manau, kad mano sprendimas aiškiai atspindi mane.	2.1%	8.1%	18.3%	43%	28.5%	3.88
Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad turiu galimybę daryti įtaką savo sprendimams.	1.1%	6%	18.7%	43.7%	30.6%	3.97

Analizuojant bendrą darbuotojų autonomijos darbo vietoje skalės rodiklį nustatyta (žr. 12 lentelę), kad jo vidurkis siekia 3,91, todėl galima teigti, jog darbuotojų autonomija darbo vietoje yra gana ryškiai išreikšta. Mediana, lygi 4,00, rodo, kad ne mažiau kaip pusė respondentų savo autonomiją vertino palankiai, todėl bendras šio rodiklio pasiskirstymas krypsta į aukštesnę skalės pusę. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,833, atskleidžia vidutinę atsakymų sklaidą, vadinasi, respondentų nuomonės nebuvo visiškai vienodos, tačiau išliko gana artimos. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai yra linkę palankiai vertinti savo autonomiją darbo vietoje, o tai leidžia manyti, kad

galimybė priimti sprendimus ir veikti pagal savo tikslus bei interesus jų darbo patirtyje užima svarbią vietą.

12 lentelė. Darbuotojų autonomijos darbo vietoje skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų autonomija	3,91	4,00	.833

13 lentelėje pateikti skaidrumo darbo vietoje vertinimo rezultatai rodo, kad respondentai organizacijos skaidrumą vertina vidutiniškai palankiai. Aukščiausiai įvertintas teiginys „Organizacija siekia, kad tokie darbuotojai kaip aš žinotų, ką ji daro ir kodėl tai daro“, kurio vidurkis siekia 3,67. Taip pat palankiau vertinti teiginiai „Organizacija prisiima atsakomybę už savo veiksmus prieš tokius darbuotojus kaip aš“ (vidurkis = 3,60) ir „Organizacija pateikia informaciją, kuri padeda tokiems darbuotojams kaip aš priimti pagrįstus sprendimus“ (vidurkis = 3,56). Žemiausiai įvertintas teiginys „Organizacija siekia suprasti, kaip jos sprendimai veikia tokius darbuotojus kaip aš“, kurio vidurkis yra 3,50. Nors tai yra mažiausias šios skalės įvertis, jis vis tiek rodo labiau teigiamą nei neigiamą respondentų požiūrį į organizacijos skaidrumą. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai organizacijos skaidrumą darbo vietoje vertina gana palankiai. Labiausiai išryškėja organizacijos pastangos aiškiai komunikuoti savo veiksmus ir jų priežastis, o silpniau atsiskleidžia darbuotojų suvokimas, kad organizacija pakankamai gilinasi į tai, kaip jos sprendimai paveikia darbuotojus.

13 lentelė. Skaidrumo darbo vietoje vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Organizacija siekia suprasti, kaip jos sprendimai veikia tokius darbuotojus kaip aš.	1.8%	16.2%	27.1%	39.8%	15.1%	3.50
Organizacija pateikia informaciją, kuri padeda tokiems darbuotojams kaip aš priimti pagrįstus sprendimus.	1.4%	12.7%	28.5%	43.3%	14.1%	3.56
Organizacija prisiima atsakomybę už savo veiksmus prieš tokius darbuotojus kaip aš.	1.1%	10.2%	32.0%	40.8%	15.8%	3.60
Organizacija siekia, kad tokie darbuotojai kaip aš žinotų, ką ji daro ir kodėl tai daro.	1.8%	9.5%	27.5%	42.3%	19.0%	3.67

Analizuojant bendrą skaidrumo darbo vietoje skalės rodiklį nustatyta (žr. 14 lentelę), kad jo vidurkis siekia 3,58, todėl galima teigti, jog skaidrumas darbo vietoje yra išreikštas vidutiniškai palankiai. Mediana, lygi 3,75, rodo, kad bent pusės respondentų vertinimai telkėsi aukštesnėje nei vidurinė skalės dalyje. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,840, atskleidžia vidutinę atsakymų sklaidą, vadinasi, respondentų nuomonės nebuvo visiškai vienodos, tačiau išliko gana artimos. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tiriamoje imtyje organizacijos skaidrumas darbo vietoje vertinamas gana palankiai, nors nėra itin stipriai išreikštas.

14 lentelė. Skaidrumo darbo vietoje skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Skaidrumas darbo vietoje	3,58	3,75	.840

15 lentelėje pateikti darbuotojų pasitikėjimo organizacija vertinimo rezultatai rodo, kad respondentų pasitikėjimas organizacija yra vertinamas gana palankiai. Aukščiausiai įvertintas teiginys „*Pasitikiu savo vadovo sprendimais, kai jis man nurodo, kaip elgtis ar ką daryti*“, kurio vidurkis siekia 3,77. Tai rodo, kad darbuotojai labiau linkę pasitikėti vadovo sprendimais ir jo nurodymais darbinėse situacijose. Žemiau įvertintas teiginys „*Dėl savo vadovo emocinio intelekto lengviau priimu jo patarimus*“, kurio vidurkis yra 3,58. Nors šis įvertis yra mažesnis, jis vis tiek rodo gana palankų respondentų požiūrį. Tai leidžia teigti, kad vadovo emocinis intelektas taip pat siejamas su darbuotojų pasitikėjimu, tačiau ši sąsaja yra silpnesnė nei pasitikėjimas pačiais vadovo sprendimais. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų pasitikėjimas organizacija labiau atsiskleidžia per pasitikėjimą vadovo sprendimais ir elgesio gairėmis, o kiek silpniau – per vadovo emocinio intelekto svarbą priimant jo patarimus. Vis dėlto abu teiginiai leidžia spręsti, kad bendras darbuotojų pasitikėjimas organizacija yra gana palankus.

15 lentelė. Darbuotojų pasitikėjimo organizacija vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Pasitikiu savo vadovo sprendimais, kai jis man nurodo, kaip elgtis ar ką daryti.	1.1%	10.9%	20.4%	45.4%	22.2%	3.77
Dėl savo vadovo emocinio intelekto lengviau priimu jo patarimus.	3.5%	13.7%	25.4%	35.9%	21.5%	3.58

Analizuojant bendrą darbuotojų pasitikėjimo organizacija skalės rodiklį nustatyta (žr. 16 lentelę), kad jo vidurkis siekia 3,67, todėl galima teigti, jog darbuotojų pasitikėjimas organizacija yra išreikštas gana palankiai. Mediana, lygi 4,00, rodo, kad bent pusės respondentų vertinimai telkėsi aukštesnėje skalės dalyje. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,928, atskleidžia kiek didesnę atsakymų sklaidą nei ankstesnėse skalėse, vadinasi, respondentų nuomonės šiuo klausimu buvo įvairesnės. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tiriamoje imtyje darbuotojų pasitikėjimas organizacija yra gana ryškus, tačiau jo vertinimas tarp respondentų nėra visiškai vienodas.

16 lentelė. Darbuotojų pasitikėjimo organizacija skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų pasitikėjimas organizacija	3,67	4,00	.928

17 lentelėje pateikti suvokiamo etiško skatinimo naudojimo vertinimo rezultatai rodo, kad respondentai vadovo taikomus sprendimus ir veiksmus vertina gana palankiai etikos požiūriu. Aukščiausiai įvertintas teiginys „*Mano vadovo taikomi sprendimai ir veiksmai gerbia mano pasirinkimo laisvę*“, kurio vidurkis siekia 3,77. Taip pat aukštesniais įverčiais pasižymi teiginiai „*Mano vadovo sprendimai ir veiksmai yra pagrįsti pagarba mano etinėms vertybėms*“ (vidurkis – 3,74), „*Tai, kaip mano darbe pateikiami pasirinkimai, leidžia man jaustis savarankiškam(-ai)*“ (vidurkis = 3,72) ir „*Priimdamas(-a) sprendimus darbe nesijaučiu manipuluojamas(-a)*“ (vidurkis

= 3,71). Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai vadovo elgsenos skatinimo priemonės labiau linkę suvokti kaip pagarbią, pasirinkimo laisvės nevaržančią ir su asmens vertybėmis suderinamą įtaką. Žemiausiai įvertintas teiginys „*Jaučiu, kad tai, kaip esu skatinamas(-a) priimti sprendimus darbe, yra skirta mano naudai, o ne mano elgesiui kontroliuoti*“, kurio vidurkis yra 3,62. Nors tai mažiausias šios skalės įvertis, jis vis tiek rodo gana palankų respondentų požiūrį į etišką elgsenos skatinimo naudojimą. Tai leidžia manyti, kad būtent skatinimo naudos darbuotojui, o ne kontrolės aspektas respondentams yra kiek mažiau aiškiai išreikštas nei kiti etinio vertinimo elementai. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai elgsenos skatinimo naudojimą darbo vietoje linkę vertinti gana palankiai etikos požiūriu. Labiausiai išryškėja pasirinkimo laisvės gerbimas, pagarba asmeninėms vertybėms ir savarankiškumo išsaugojimas, o kiek silpniau atsiskleidžia darbuotojų įsitikinimas, kad toks skatinimas pirmiausia yra orientuotas į jų naudą, o ne į elgesio kontrolę.

17 lentelė. Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Mano vadovo taikomi sprendimai ir veiksmai gerbia mano pasirinkimo laisvę.	1.1%	12.7%	19.0%	43.0%	24.3%	3.77
Jaučiu, kad tai, kaip esu skatinamas(-a) priimti sprendimus darbe, yra skirta mano naudai, o ne mano elgesiui kontroliuoti.	2.1%	11.6%	28.9%	37.0%	20.4%	3.62
Priimdamas(-a) sprendimus darbe nesijaučiu manipuluojamas(-a).	2.1%	10.9%	26.4%	35.2%	25.4%	3.71
Tai, kaip mano darbe pateikiami pasirinkimai, leidžia man jaustis savarankiškam(-ai).	2.1%	8.1%	25.4%	44.4%	20.1%	3.72
Mano vadovo sprendimai ir veiksmai yra pagrįsti pagarba mano etinėms vertybėms.	2.1%	9.2%	24.6%	40.8%	23.2%	3.74

Analizuojant bendrą suvokiamo etiško skatinimo naudojimo skalės rodiklį nustatyta (žr. 18 lentelę), kad jo vidurkis siekia 3,71, todėl galima teigti, jog etiškas elgsenos skatinimo naudojimas darbo vietoje yra vertinamas gana palankiai. Mediana, lygi 3,80, rodo, kad bent pusės respondentų vertinimai telkėsi aukštesnėje nei vidurinė skalės dalyje. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,876, atskleidžia vidutinę atsakymų sklaidą, vadinasi, respondentų nuomonės nebuvo visiškai vienodos, tačiau išliko gana artimos. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tiriamoje imtyje etiškas elgsenos skatinimo naudojimas yra suvokiamas gana palankiai, nors jo vertinimas tarp respondentų nėra visiškai vienodas.

18 lentelė. Suvokiamo etiško skatinimo naudojimo skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Suvokiamas etiškas skatinimo naudojimas	3,71	3,80	.876

4.4. Aprašomoji darbuotojų elgsenos skatinimo empirinio tyrimo rezultatų analizė

Darbuotojų elgsenos skatinimų analizė šiame tyrime suskirstyta į tipus pagal Sunsteino išskiriamą 10 skatinimo tipų tipologiją (Sunstein, 2014). Toks skirstymas leidžia tiksliau atskleisti, kokios konkrečios skatinimo priemonės taikomos organizacijose ir kaip skirtingi jų tipai pasireiškia darbuotojų patirtyje. Remiantis šia tipologija, buvo analizuojami šie skatinimo tipai: numatytieji pasirinkimai, supaprastinimas, socialinių normų naudojimas, patogumo didinimas, informacijos atskleidimas, įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai, išankstinis įsipareigojimas, priminimai, konkretaus plano ar ketinimo išgavimas bei grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir jų pasekmes.

Toliau kiekvienas darbuotojų elgsenų skatinimo tipas analizuojamas atskirai, vertinant jam priskirtų teiginių vidurkius ir respondentų atsakymų pasiskirstymą. Pirmiausia aptariamas numatytyjų pasirinkimų tipas, kuris siejamas su tokiomis priemonėmis, kai aplinkai palankus pasirinkimas darbuotojui pateikiamas kaip pirminis arba automatiškai nustatytas sprendimas. Šio skatinimo tipo vertinimai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo numatytieji pasirinkimai vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Spausdintuvuose automatiškai nustatytas dvipusis spausdinimas.	10.6%	26.8%	14.8%	22.9%	25.0%	3.25
Darbuotojams automatiškai siunčiami elektroniniai dokumentai vietoje popierinių.	2.5%	9.2%	12.3%	26.8%	49.3%	4.11
Organizuojant susitikimus, pirmenybė teikiama nuotoliniam arba hibridiniam formatui.	6.7%	19.0%	15.5%	31.0%	27.8%	3.54

Kaip matoma iš 19 lentelės, organizacijose **numatytyjų pasirinkimų** tipo elgsenos skatinimo priemonės pasireiškia nevienodai. Labiausiai respondentai pritarė teiginiui „*Darbuotojams automatiškai siunčiami elektroniniai dokumentai vietoje popierinių*“ (vidurkis = 4,11). Šiam teiginiui pritarė daugiau nei trys ketvirtadaliai respondentų (76,1 proc.), o nepritariančiųjų dalis sudarė tik 11,7 proc. Tai leidžia teigti, kad elektroninis dokumentų pateikimas organizacijose yra gana plačiai paplitęs ir gali būti laikomas aiškiausiai išreikštu numatytyjų pasirinkimų tipo skatinimu. Kiek silpniau vertintas teiginys „*Organizuojant susitikimus, pirmenybė teikiama nuotoliniam arba hibridiniam formatui*“ (vidurkis = 3,54). Jam pritarė 58,8 proc. respondentų, o ketvirtadalis (25,7 proc.) išreiškė nepritarimą. Tai rodo, kad ši priemonė organizacijose taikoma gana dažnai, tačiau nėra vienodai įsitvirtinusi visose darbovietėse. Mažiausiai respondentai pritarė teiginiui „*Spausdintuvuose automatiškai nustatytas dvipusis spausdinimas*“ (vidurkis = 3,25). Nors pritariančiųjų dalis buvo didesnė nei nepritariančiųjų (47,9 proc. ir 37,4 proc.), šio teiginio vertinimai buvo labiau pasiskirstę. Tai gali rodyti, kad ši aplinkai palanki priemonė dalyje organizacijų yra taikoma, tačiau dar nėra nuosekliai įdiegta. Apibendrinant galima teigti, kad numatytyjų pasirinkimų tipo skatinimas tiriamose organizacijose labiausiai pasireiškia per elektroninių dokumentų naudojimą, o kitos priemonės, susijusios su spausdinimu ar susitikimų organizavimu, yra mažiau vienodai paplitusios.

20 lentelėje pateikti darbuotojų elgsenos skatinimo numatytyjų pasirinkimų tipo skalės statistiniai rodikliai. Nustatyta, kad šio skatinimo tipo vidurkis siekia 3,64, mediana – 3,67, o standartinis nuokrypis – 0,901. Šie rezultatai rodo, kad respondentai numatytyuosius pasirinkimus vertina gana

palankiai. Tai leidžia teigti, kad organizacijose darbuotojai pakankamai dažnai susiduria su situacijomis, kai aplinkai palankūs sprendimai pateikiami kaip įprastas arba pradinis pasirinkimas, pavyzdžiui, kai darbuotojams automatiškai siūlomi tvaresni darbo sprendimai. Medianos reikšmė, artima vidurkiui, rodo gana nuoseklų respondentų vertinimą, o standartinis nuokrypis leidžia manyti, kad atsakymai nebuvo labai išsisklaidę.

20 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo numatytieji pasirinkimai skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Numatytieji pasirinkimai	3,64	3,67	.901

21 lentelės duomenys atskleidžia, kad **supaprastinimo** tipo skatinimo priemonės organizacijose taip pat pasireiškia vidutiniškai stipriai, tačiau skirtingu intensyvumu.

21 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo supaprastinimas vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Atliekų rūšiavimo taisyklės pateikiamos aiškiai ir suprantamai.	9.2%	11.3%	20.1%	37.0%	22.5%	3.52
Pateikiamos trumpos ir aiškios instrukcijos, kaip darbo vietoje taupyti energiją.	10.6%	20.1%	21.8%	33.1%	14.4%	3.21

Kaip matoma iš 21 lentelės, aukščiausiai respondentai įvertino teiginį „Atliekų rūšiavimo taisyklės pateikiamos aiškiai ir suprantamai“ (vidurkis = 3,52). Šiam teiginiui pritarė 59,5 proc. apklaustųjų, o nepritarė 20,5 proc. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad atliekų rūšiavimo klausimu organizacijos gana dažnai siekia informaciją darbuotojams pateikti paprasta ir suprantama forma. Silpniau vertintas teiginys „Pateikiamos trumpos ir aiškios instrukcijos, kaip darbo vietoje taupyti energiją“ (vidurkis = 3,21). Nors jam pritarė 47,5 proc. respondentų, gana didelė dalis respondentų nepritarė (30,7 proc.) arba pasirinko neutralų vertinimą (21,8 proc.). Tai rodo, kad energijos taupymo instrukcijų aiškumas ir konkretumas organizacijose užtikrinamas ne taip nuosekliai kaip atliekų rūšiavimo srityje. Apibendrinant galima teigti, kad supaprastinimo tipo skatinimas labiau atsiskleidžia per aiškų atliekų rūšiavimo taisyklių pateikimą, o energijos taupymo gairių komunikacija darbuotojams išlieka silpnesnė. Tai leidžia manyti, kad organizacijose paprasčiau ir aiškiau komunikuojamos tos aplinkai palankios praktikos, kurios yra labiau apčiuopiamos ir lengviau integruojamos į kasdienes darbo procesus.

22 lentelėje pateikti supaprastinimo tipo skalės statistiniai rodikliai. Šio tipo vidurkis siekia 3,37, mediana – 3,50, o standartinis nuokrypis – 1,096. Gauti rezultatai rodo, kad supaprastinimo tipo skatinimai respondentų vertinami vidutiniškai palankiai. Tai reiškia, kad organizacijose aplinkai palankūs sprendimai darbuotojams tam tikru mastu pateikiami aiškiai ir suprantamai, tačiau šio skatinimo tipo raiška nėra itin stipri. Didesnis standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų vertinimai buvo labiau išsisklaidę, todėl galima daryti prielaidą, kad skirtingose organizacijose supaprastinimo priemonės taikomos nevienodai.

22 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo supaprastinimas skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Supaprastinimas	3,37	3,50	1.096

23 lentelės duomenys rodo, kad **socialinių normų naudojimo** tipo skatinimas organizacijose pasireiškia vidutiniškai.

23 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo socialinių normų naudojimas vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Įmonėje darbuotojams nuolat pabrėžiama, kad aplinkai palankus elgesys yra įprasta praktika.	8.1%	17.6%	23.9%	35.6%	14.8%	3.31
Organizacijos vadovai savo elgesiu rodo pavyzdį, kaip darbe elgtis aplinkai palankiai.	6.3%	13.4%	28.9%	33.8%	17.6%	3.43

Kaip matoma iš 23 lentelės, aukštesnį vertinimą gavo teiginys „*Organizacijos vadovai savo elgesiu rodo pavyzdį, kaip darbe elgtis aplinkai palankiai*“ (vidurkis = 3,43). Šiam teiginiui pritarė 51,4 proc. respondentų, tuo tarpu nepritariančiųjų dalis sudarė 19,7 proc. Tai leidžia manyti, kad vadovų elgesys organizacijose gana dažnai suvokiamas kaip aplinkai palankaus elgesio pavyzdys, nors ne visose organizacijose šis aspektas yra vienodai ryškus. Kiek žemiau įvertintas teiginys „*Įmonėje darbuotojams nuolat pabrėžiama, kad aplinkai palankus elgesys yra įprasta praktika*“ (vidurkis = 3,31). Jam pritarė 50,4 proc. respondentų, o ketvirtadalis (25,7 proc.) nepritarė. Šie rezultatai rodo, kad socialinių normų komunikavimas organizacijose egzistuoja, tačiau nėra itin stipriai išreikštas. Be to, palyginti didelė neutralių atsakymų dalis (23,9 proc.) leidžia manyti, kad dalis darbuotojų tokios komunikacijos arba nepastebi, arba jos nevertina kaip nuoseklios organizacijos praktikos. Apibendrinant galima teigti, kad socialinių normų naudojimas tiriamose organizacijose labiau atsiskleidžia per vadovų rodomą pavyzdį nei per nuolatinį aplinkai palankaus elgesio, kaip organizacinės normos, akcentavimą. Tai rodo, kad socialinis aspektas organizacijose gali būti stipresnis nei formalus normų komunikavimas.

24 lentelėje pateikti socialinių normų naudojimo tipo skalės statistiniai rodikliai. Šio skatinimo tipo vidurkis siekia 3,37, mediana – 3,50, o standartinis nuokrypis – 1,035. Rezultatai rodo, kad socialinių normų naudojimas darbuotojų vertinamas vidutiniškai palankiai. Tai leidžia manyti, kad kai kuriose organizacijose darbuotojai susiduria su informacija apie kolegų aplinkai palankų elgesį ar organizacijoje vyraujančias tvarumo praktikas, tačiau šis skatinimo tipas nėra itin ryškiai išreikštas. Standartinio nuokrypio reikšmė rodo tam tikrą atsakymų įvairovę, todėl galima teigti, kad socialinių normų naudojimas organizacijose pasireiškia nevienodai.

24 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo socialinių normų naudojimas skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Socialinių normų naudojimas	3,37	3,50	1.035

25 lentelės duomenys rodo, kad **patogumo didinimo** tipo skatinimo priemonės tiriamose organizacijose pasireiškia gana ryškiai, tačiau atskirų priemonių paplitimas skiriasi.

25 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo patogumo didinimas vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Atliekų rūšiavimo konteineriai yra patogiose ir lengvai pasiekiamose vietose.	5.6%	9.5%	20.1%	38.4%	26.4%	3.70
Rūšiavimo konteineriai aiškiai pažymėti, todėl rūšiuoti atliekas yra lengva.	6.3%	10.2%	14.1%	39.1%	30.3%	3.77
Darbuotojams lengvai prieinami daugkartiniai puodeliai, gertuvės ar kiti daugkartiniai indai.	4.9%	8.8%	12.3%	36.3%	37.7%	3.93
Vietos, kur darbuotojai gali papildyti gertuves vandeniu, yra patogiai įrengtos.	6.7%	10.2%	14.4%	28.9%	39.8%	3.85
Darbuotojams sudarytos patogios sąlygos atvykti į darbą dviračiu (pvz., įrengti dviračių stovai, persirengimo ar nusiprausimo vietos).	14.1%	15.5%	18.0%	28.9%	23.6%	3.32
Darbuotojams sudarytos galimybės naudotis įmonės organizuojamu transportu į darbą ir iš darbo.	32.0%	21.1%	13.4%	21.5%	12.0%	2.60

Kaip matoma iš 25 lentelės, aukščiausiai respondentai įvertino teiginį „*Darbuotojams lengvai prieinami daugkartiniai puodeliai, gertuvės ar kiti daugkartiniai indai*“ (vidurkis = 3,93). Šiam teiginiui pritarė 74,0 proc. respondentų, o nepritarė tik 13,7 proc. Tai leidžia teigti, kad organizacijose sudaromos palankios sąlygos naudoti daugkartines priemones, kurios gali prisidėti prie mažesnio vienkartinų gaminių vartojimo darbo vietoje. Panašiai įvertintas teiginys „*Vietos, kur darbuotojai gali papildyti gertuves vandeniu, yra patogiai įrengtos*“ (vidurkis = 3,85), kuriam pritarė 68,7 proc. respondentų. Taip pat gana aukštai įvertintas teiginys „*Rūšiavimo konteineriai aiškiai pažymėti, todėl rūšiuoti atliekas yra lengva*“ (vidurkis = 3,77), kuriam pritarė 69,4 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad organizacijose aplinkai palankus elgsenos dažnai skatinamas kuriant darbuotojams patogią ir aiškia fizinę aplinką. Palankiai vertintas ir teiginys „*Atliekų rūšiavimo konteineriai yra patogiose ir lengvai pasiekiamose vietose*“ (vidurkis = 3,70), kuriam pritarė 64,8 proc. respondentų. Šie rezultatai leidžia manyti, kad atliekų rūšiavimo infrastruktūra daugelyje organizacijų yra pakankamai gerai išvystyta, todėl darbuotojams sudaromos sąlygos lengviau priimti aplinkai palankius sprendimus kasdienėje darbo veikloje. Silpniau vertintas teiginys „*Darbuotojams sudarytos patogios sąlygos atvykti į darbą dviračiu (pvz., įrengti dviračių stovai, persirengimo ar nusiprausimo vietos)*“ (vidurkis = 3,32). Nors šiam teiginiui pritarė 52,5 proc. respondentų, beveik trečdalis (29,6 proc.) išreiškė nepritarimą. Tai rodo, kad tvariam judumui palanki infrastruktūra organizacijose yra išvystyta ne taip nuosekliai kaip kitos patogumo didinimo priemonės. Mažiausiai respondentai pritarė teiginiui „*Darbuotojams sudarytos galimybės naudotis įmonės organizuojamu transportu į darbą ir iš darbo*“ (vidurkis = 2,60). Daugiau nei pusė respondentų šiam teiginiui nepritarė (53,1 proc.), o pritarė tik trečdalis apklaustųjų (33,5 proc.). Tai leidžia teigti, kad tokio pobūdžio priemonė tiriamose organizacijose yra taikoma rečiausiai ir nėra plačiai paplitusi. Apibendrinant galima teigti, kad patogumo didinimo tipo skatinimas organizacijose labiausiai pasireiškia per kasdienėje darbo aplinkoje lengvai prieinamas aplinkai palankias priemones, tokias kaip rūšiavimo infrastruktūra, vandens papildymo vietos ar

daugkartiniai indai. Tuo tarpu sudėtingesni, daugiau organizacinių išteklių reikalaujantys sprendimai, susiję su darbuotojų mobilumu, pasireiškia silpniau.

26 lentelėje pateikti darbuotojų skatinimo patogumo didinimo tipo skalės statistiniai rodikliai. Nustatyta, kad šio tipo vidurkis siekia 3,53, mediana – 3,67, o standartinis nuokrypis – 0,834. Šie rezultatai rodo, kad patogumo didinimo skatinimai respondentų vertinami gana palankiai. Tai leidžia teigti, kad organizacijose aplinkai palankūs veiksmai darbuotojams dažnai yra pakankamai prieinami ir praktiškai įgyvendinami, pavyzdžiui, sudaromos sąlygos lengviau rūšiuoti atliekas, taupyti energiją ar rinktis kitus aplinkai palankius sprendimus. Santykinai mažesnis standartinis nuokrypis, palyginti su supaprastinimo ir socialinių normų tipais, rodo, kad respondentų vertinimai šiuo klausimu buvo nuoseklesni.

26 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo patogumo didinimas skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Patogumo didinimas	3,53	3,67	.834

27 lentelės duomenys rodo, kad **informacijos atskleidimo apie sąnaudas ar poveikį** tipo skatinimo priemonės tiriamose organizacijose pasireiškia gana silpnai.

27 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo informacijos atskleidimas apie sąnaudas/poveikį vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Darbuotojams pateikiama informacija apie energijos vartojimo kaštus ir (ar) poveikį aplinkai.	27.8%	18.3%	18.7%	22.9%	12.3%	2.74
Darbuotojai gauna aiškią informaciją apie tai, kiek įmonė sunaudoja popieriaus ar kitų išteklių.	31.0%	29.6%	16.9%	14.8%	7.7%	2.39
Informacija apie įmonės poveikį aplinkai pateikiama suprantamai, o ne tik bendrais skaičiais ataskaitose.	27.8%	25.4%	20.4%	19.4%	7.0%	2.52

Kaip matoma iš 27 lentelės, aukščiausiai iš šios grupės teiginių įvertintas teiginys „*Darbuotojams pateikiama informacija apie energijos vartojimo kaštus ir (ar) poveikį aplinkai*“ (vidurkis = 2,74), tačiau ir šiuo atveju pritariančiųjų dalis (35,2 proc.) buvo mažesnė nei nepritariančiųjų (46,1 proc.). Tai rodo, kad tokio pobūdžio informacija darbuotojams pateikiama gana ribotai. Dar silpniau įvertintas teiginys „*Informacija apie įmonės poveikį aplinkai pateikiama suprantamai, o ne tik bendrais skaičiais ataskaitose*“ (vidurkis = 2,52). Šiam teiginiui nepritarė daugiau nei pusė respondentų (53,2 proc.), o pritarė tik 26,4 proc. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad net ir tada, kai informacija apie organizacijos poveikį aplinkai yra teikiama, ji darbuotojams ne visada pateikiama pakankamai aiškiai ir suprantamai. Mažiausias vidurkis nustatytas teiginiui „*Darbuotojai gauna aiškią informaciją apie tai, kiek įmonė sunaudoja popieriaus ar kitų išteklių*“ (vidurkis = 2,39). Šiam teiginiui nepritarė net 60,6 proc. respondentų, o pritarė tik 22,5 proc. Tai leidžia daryti išvadą, kad konkreči informacija apie organizacijos naudojamus išteklius darbuotojams dažniausiai nėra sistemingai atskleidžiama. Apibendrinant galima teigti, kad informacijos atskleidimo apie kainą ar

poveikį tipo skatinimas organizacijose yra vienas silpniausiai išreikštų. Tyrimo duomenys leidžia manyti, kad organizacijos palyginti retai darbuotojams pateikia aiškia, suprantamą ir su jų kasdiene veikla susijusią informaciją apie išteklių vartojimą, energijos sąnaudas ar poveikį aplinkai.

28 lentelėje pateikti informacijos atskleidimo apie sąnaudas/poveikį tipo skalės statistiniai rodikliai. Nustatyta, kad šio skatinimo tipo vidurkis siekia 2,55, mediana – 2,33, o standartinis nuokrypis – 1,178. Šie rezultatai rodo, kad informacijos atskleidimo apie aplinkai palankių ar nepalankių sprendimų kainą ir poveikį raiška organizacijose vertinama gana silpnai. Tai leidžia teigti, kad respondentai ne itin dažnai susiduria su aiškiai pateikiama informacija apie tai, kokią poveikį aplinkai turi jų kasdieniai pasirinkimai darbo vietoje. Didesnis standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų vertinimai skiriasi, todėl galima manyti, kad dalyje organizacijų tokia informacija pateikiama aktyviau, o kitose – beveik netaikoma.

28 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo informacijos atskleidimas apie sąnaudas/poveikį skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Informacijos atskleidimas apie sąnaudas/poveikį	2,55	2,33	1.178

29 lentelės duomenys atskleidžia, kad **įspėjimų ir vaizdinių perspėjimų** tipo skatinimo priemonės organizacijose taip pat pasireiškia gana silpnai.

29 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Virtuvėse ar bendrose erdvėse yra pateikiami įspėjimai nepalikti atsukto vandens čiaupo ir (ar) neplauti po nuolat tekančiu vandeniu.	26.1%	22.5%	14.4%	23.9%	13.0%	2.75
Prie šviesų jungiklių ar elektros įrangos pateikiami priminimai išjungti nenaudojamą įrangą.	28.9%	20.4%	15.1%	19.0%	16.5%	2.74
Prie spausdintuvų pateikiami įspėjimai apie nereikalingo spausdinimo poveikį (pvz., popieriaus sąnaudas ar poveikį aplinkai).	29.6%	23.9%	21.5%	17.6%	7.4%	2.49

Kaip matoma iš 29 lentelės, aukščiausią vidurkį šioje grupėje gavo teiginys „*Virtuvėse ar bendrose erdvėse yra pateikiami įspėjimai nepalikti atsukto vandens čiaupo ir (ar) neplauti po nuolat tekančiu vandeniu*“ (vidurkis = 2,75), tačiau ir šiuo atveju nepritariančiųjų dalis (48,6 proc.) buvo didesnė nei pritariančiųjų (36,9 proc.). Tai rodo, kad tokie vaizdiniai ar tekstiniai priminimai organizacijose nėra itin plačiai paplitę. Labai panašiai įvertintas teiginys „*Prie šviesų jungiklių ar elektros įrangos pateikiami priminimai išjungti nenaudojamą įrangą*“ (vidurkis = 2,74). Šiam teiginiui nepritarė 49,3 proc. respondentų, o pritarė 35,5 proc. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad net ir gana paprastos vizualinės skatinimo priemonės, susijusios su energijos taupymu, daugelyje organizacijų nėra nuosekliai taikomos. Mažiausiai respondentai pritarė teiginiui „*Prie spausdintuvų pateikiami įspėjimai apie nereikalingo spausdinimo poveikį (pvz., popieriaus sąnaudas ar poveikį aplinkai)*“

(vidurkis = 2,49). Daugiau nei pusė respondentų šiam teiginiui nepritarė (53,5 proc.), o pritarė tik ketvirtadalis apklaustųjų (25,0 proc.). Tai leidžia manyti, kad tokio pobūdžio vizualiniai įspėjimai yra viena rečiausiai pasitaikančių aplinkai palankių elgesį skatinančių priemonių darbo vietoje. Apibendrinant galima teigti, kad įspėjimų ir grafikų tipo skatinimas tiriamose organizacijose yra menkai išreikštas. Nors tai palyginti nesudėtingai įgyvendinamos priemonės, tyrimo rezultatai rodo, kad jos organizacijose taikomos retai ir nėra tapusios nuoseklia darbuotojų elgesio skatinimo praktika.

30 lentelėje pateikti įspėjimų ir grafikų tipo skalės statistiniai rodikliai. Šio tipo vidurkis siekia 2,66, mediana – 2,67, o standartinis nuokrypis – 1,255. Gauti rezultatai rodo, kad įspėjimų ir vizualinių priemonių, pavyzdžiui, grafikų, ženklų ar kitų vizualiai pateikiamų pranešimų, taikymas darbuotojų aplinkai palankiam elgesiui skatinti nėra itin ryškus. Vidurkis ir mediana yra žemiau skalės vidurio arba arti jo, todėl galima teigti, kad šio tipo skatinimai organizacijose taikomi ribotai. Santykinai didelis standartinis nuokrypis rodo gana nevienodą respondentų patirtį, t. y. vienos organizacijos įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai gali būti matomi dažniau, kitose – beveik netaikomi.

30 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai	2,66	2,67	1.255

31 lentelės duomenys rodo, kad **išankstinio įsipareigojimo** tipo skatinimo priemonės tiriamose organizacijose pasireiškia silpnai.

31 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo išankstinis įsipareigojimas vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Darbuotojai iš anksto įsipareigoja laikytis tam tikrų aplinkai palankių veiksmų (pvz., mažinti spausdinimą, rūšiuoti atliekas).	20.4%	19.0%	23.6%	22.9%	14.1%	2.91
Susitikimų organizatoriai iš anksto įsipareigoja susitikimams pirmiausia siūlyti nuotolinį formatą.	19.7%	19.7%	22.5%	26.8%	11.3%	2.90

Kaip matoma iš 31 lentelės, aukštesnį vertinimą gavo teiginys „*Darbuotojai iš anksto įsipareigoja laikytis tam tikrų aplinkai palankių veiksmų (pvz., mažinti spausdinimą, rūšiuoti atliekas)*“ (vidurkis = 2,91), tačiau šiuo atveju nepritariančiųjų dalis (39,4 proc.) buvo šiek tiek didesnė nei pritariančiųjų (37,0 proc.). Tai rodo, kad tokio pobūdžio išankstinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijose nėra aiškiai išreikšta ir nuosekliai taikoma praktika. Labai panašiai įvertintas teiginys „*Susitikimų organizatoriai iš anksto įsipareigoja susitikimams pirmiausia siūlyti nuotolinį formatą*“ (vidurkis = 2,90). Šiam teiginiui taip pat dažniau nepritarta (39,4 proc.) nei pritarta (38,1 proc.), o gana didelė dalis respondentų pasirinko neutralų vertinimą (22,5 proc.). Tai leidžia manyti, kad išankstinis įsipareigojimas, susijęs su aplinkai palankesnių sprendimų pasirinkimu organizuojant darbinis procesus, organizacijose pasireiškia nevienodai ir nėra plačiai paplitęs. Apibendrinant galima teigti, kad išankstinio įsipareigojimo tipo skatinimas tiriamose organizacijose yra menkai išreikštas. Nors atskirais atvejais tokios priemonės gali būti taikomos, tyrimo duomenys neleidžia teigti, kad jos būtų tapusios įprasta darbuotojų aplinkai palankaus elgesio skatinimo praktika.

32 lentelėje pateikti išankstinio įsipareigojimo tipo skalės statistiniai rodikliai. Šio skatinimo tipo vidurkis siekia 2,91, mediana – 3,00, o standartinis nuokrypis – 1,152. Rezultatai rodo, kad išankstinio įsipareigojimo priemonės darbuotojų aplinkai palankiam elgesiui skatinti vertinamos vidutiniškai, tačiau jų raiška nėra stipri. Tai leidžia manyti, kad organizacijose darbuotojai tik iš dalies susiduria su galimybėmis iš anksto įsipareigoti aplinkai palankiems veiksams, pavyzdžiui, pasižadėti mažinti popieriaus naudojimą, taupyti energiją ar dalyvauti tvarumo iniciatyvose. Standartinio nuokrypio reikšmė rodo, kad respondentų atsakymai gana išsisklaidę, todėl šio tipo skatinimų taikymas skirtingose organizacijose gali būti nevienodas.

32 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo išankstinis įsipareigojimas skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Išankstinis įsipareigojimas	2,91	3,00	1.152

33 lentelės duomenys atskleidžia, kad **priminimų** tipo skatinimo priemonės organizacijose pasireiškia gana silpnai.

33 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo priminimai vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Prie spausdintuvų ar darbo vietų pateikiami priminimai spausdinti tik tada, kai tikrai reikia.	26.8%	25.0%	20.1%	18.3%	9.9%	2.60
Darbuotojams siunčiami priminimai darbo dienos pabaigoje išjungti nereikalingą įrangą.	37.7%	21.8%	16.2%	14.4%	9.9%	2.00
Įmonėje darbuotojams reguliariai primenami konkretūs aplinkai palankūs veiksmai.	25.7%	22.9%	23.2%	19.0%	9.2%	2.63

Kaip matoma iš 33 lentelės, aukščiausiai šioje grupėje įvertintas teiginys „*Įmonėje darbuotojams reguliariai primenami konkretūs aplinkai palankūs veiksmai*“ (vidurkis = 2,63), tačiau ir šiuo atveju nepritariančiųjų dalis sudarė 48,6 proc., o pritariančiųjų – tik 28,2 proc. Tai rodo, kad reguliarūs priminimai apie konkretų aplinkai palankų elgesį daugelyje organizacijų nėra nuosekliai taikomi. Labai panašiai vertintas teiginys „*Prie spausdintuvų ar darbo vietų pateikiami priminimai spausdinti tik tada, kai tikrai reikia*“ (vidurkis = 2,60). Šiam teiginiui nepritarė 51,8 proc. respondentų, o pritarė 28,2 proc. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad net ir paprasti vizualiniai ar tekstiniai priminimai apie atsakingą spausdinimą darbo vietose pasitaiko gana retai. Mažiausias vidurkis nustatytas teiginiui „*Darbuotojams siunčiami priminimai darbo dienos pabaigoje išjungti nereikalingą įrangą*“ (vidurkis = 2,00). Šiam teiginiui nepritarė net 59,5 proc. respondentų, o pritarė tik 24,3 proc. Tai leidžia daryti išvadą, kad tokio pobūdžio priminimai tiriamose organizacijose yra vieni rečiausiai taikomų aplinkai palankų elgesį skatinančių veikslių. Apibendrinant galima teigti, kad priminimų tipo skatinimas organizacijose yra silpnai išreikštas. Tyrimo duomenys rodo, kad vizualiniai priminimai darbo vietoje darbuotojams apie aplinkai palankius veiksmus dažniausiai nėra nuosekliai integruoti į organizacijų kasdienę praktiką.

34 lentelėje pateikti priminimų tipo skalės statistiniai rodikliai. Nustatyta, kad šio tipo vidurkis siekia 2,53, mediana – 2,33, o standartinis nuokrypis – 1,167. Šie rezultatai rodo, kad priminimai, skirti

skatinti darbuotojų draugišką aplinkai elgesį, organizacijose taikomi gana ribotai. Tai reiškia, kad respondentai palyginti retai susiduria su nuolatinais ar sistemingais priminimais apie energijos taupymą, atliekų rūšiavimą, popieriaus naudojimo mažinimą ar kitus aplinkai palankius veiksmus darbo vietoje. Didelis standartinis nuokrypis rodo nevienodą respondentų patirtį, todėl galima teigti, kad priminimų taikymas priklauso nuo konkrečios organizacijos praktikos.

34 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo priminimai skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Priminimai	2,53	2,33	1.167

35 lentelės duomenys rodo, kad **konkreto plano sudarymo** tipo skatinimas tiriamose organizacijose taip pat pasireiškia silpnai.

35 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo konkreto plano sudarymas vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Prieš susitikimus darbuotojai skatinami įvertinti, ar būtina vykti į susitikimą, ar pakaktų nuotolinio formato.	24.6%	18.3%	22.5%	26.4%	8.1%	2.75

Kaip matoma iš 35 lentelės, teiginys „*Prieš susitikimus darbuotojai skatinami įvertinti, ar būtina vykti į susitikimą, ar pakaktų nuotolinio formato*“ buvo įvertintas 2,75 balo vidurkiu. Šiam teiginiui nepritarė 42,9 proc. respondentų, neutralų vertinimą pasirinko 22,5 proc., o pritarė 34,5 proc. apklaustųjų. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų elgsenų skatinimas iš anksto apgalvoti konkretų veiksmų planą ir įvertinti aplinkai palankesnę alternatyvą organizacijose nėra plačiai paplitęs. Nors dalis respondentų tokią praktiką atpažįsta, bendras vertinimas rodo, kad ji nėra nuosekliai taikoma visose darbovietėse. Apibendrinant galima teigti, kad konkreto plano sudarymo tipo skatinimas tiriamose organizacijose išlieka menkai išreikštas. Tai rodo, kad darbuotojai palyginti retai sistemingai skatinami iš anksto apsvaistyti, kaip konkrečiose situacijose galėtų pasirinkti aplinkai palankesnę sprendimą.

36 lentelėje pateikti konkreto plano sudarymo tipo skalės statistiniai rodikliai. Nustatyta, kad šio skatinimo tipo vidurkis siekia 2,75, mediana – 3,00, o standartinis nuokrypis – 1,304. Šie rezultatai rodo, kad konkreto plano sudarymo priemonės darbuotojų aplinkai palankiam elgesiui skatinti organizacijose vertinamos gana nuosaikiai, tačiau jų raiška nėra stipri. Tai leidžia manyti, kad darbuotojai tik iš dalies susiduria su praktika, kai organizacijose skatinama iš anksto numatyti konkrečius aplinkai palankius veiksmus, pavyzdžiui, planuoti, kaip bus mažinamas popieriaus naudojimas, taupoma energija ar dalyvaujama tvarumo iniciatyvose. Didžiausias iš pateiktų standartinis nuokrypis rodo gana didelę respondentų atsakymų įvairovę, todėl galima teigti, kad šio tipo skatinimo taikymas skirtingose organizacijose yra nevienodas.

36 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo konkreto plano sudarymas skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Konkreto veiksmų planas	2,75	3,00	1.304

37 lentelės duomenys atskleidžia, kad **grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes** tipo skatinimo priemonės organizacijose taip pat pasireiškia gana silpnai.

37 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes vertinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai
Darbuotojams pateikiama informacija apie tai, kaip jų ankstesni pasirinkimai prisidėjo prie įmonės tvarumo tikslų įgyvendinimo arba trukdė juos pasiekti.	27.8%	20.4%	24.6%	20.4%	6.7%	2.58
Darbuotojai tarpusavyje pasidalija nuomone apie vieni kitų aplinkai palankų elgesį darbe.	22.5%	20.4%	23.6%	26.4%	7.0%	2.75
Darbuotojai gali matyti savo arba komandos pažangą taikant aplinkai palankų elgesį darbe.	28.2%	19.7%	21.5%	22.5%	8.1%	2.63

Kaip matoma iš 37 lentelės, aukščiausiai šioje grupėje įvertintas teiginys „*Darbuotojai tarpusavyje pasidalija nuomone apie vieni kitų aplinkai palankų elgesį darbe*“ (vidurkis = 2,75). Vis dėlto ir šiuo atveju nepritariančiųjų dalis (42,9 proc.) buvo didesnė nei pritariančiųjų (33,4 proc.), o 23,6 proc. respondentų pasirinko neutralų vertinimą. Tai rodo, kad tarpusavio grįžtamasis ryšys apie aplinkai palankų elgesį organizacijose nėra labai ryškus. Kiek žemiau įvertintas teiginys „*Darbuotojai gali matyti savo arba komandos pažangą taikant aplinkai palankų elgesį darbe*“ (vidurkis = 2,63). Šiam teiginiui nepritare 47,9 proc. respondentų, o pritarė 30,6 proc. Tokie rezultatai leidžia manyti, kad darbuotojų ar komandų pažangos stebėjimas bei jos matomumas organizacijose nėra plačiai išplėta praktika. Mažiausias vidurkis nustatytas teiginiui „*Darbuotojams pateikiama informacija apie tai, kaip jų ankstesni pasirinkimai prisidėjo prie įmonės tvarumo tikslų įgyvendinimo arba trukdė juos pasiekti*“ (vidurkis = 2,58). Šiam teiginiui nepritare 48,2 proc. respondentų, o pritarė tik 27,1 proc. Tai leidžia teigti, kad darbuotojams gana retai pateikiamas konkretus grįžtamasis ryšys apie jų veiksmų poveikį organizacijos tvarumo rezultatams. Apibendrinant galima teigti, kad grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes tipo skatinimas tiriamose organizacijose yra menkai išreikštas. Tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojams palyginti retai sudaromos galimybės matyti savo veiksmų rezultatus, pažangą ar gauti aiškų grįžtamąjį ryšį apie jų elgesio indėlį į organizacijos tvarumo tikslų įgyvendinimą.

38 lentelėje pateikti grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes tipo skalės statistiniai rodikliai. Šio tipo vidurkis siekia 2,65, mediana – 2,67, o standartinis nuokrypis – 1,178. Gauti rezultatai rodo, kad grįžtamasis ryšys apie ankstesnius darbuotojų pasirinkimus ir jų pasekmes aplinkai organizacijose taikomas gana ribotai. Tai reiškia, kad respondentai ne itin dažnai gauna informaciją apie tai, kokį poveikį turėjo jų ankstesni aplinkai palankūs arba nepalankūs sprendimai darbo vietoje. Kitaip tariant, organizacijose darbuotojams gana retai pateikiami apibendrinti duomenys apie sutaupytą energiją, sumažintą popieriaus naudojimą, atliekų rūšiavimo rezultatus ar kitus aplinkai palankaus elgesio padarinius. Standartinio nuokrypio reikšmė rodo nevienodą respondentų patirtį, todėl galima manyti, kad šio tipo skatinimai vienos organizacijose taikomi aktyviau, o kitose – menkai arba visai netaikomi.

38 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipo grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes	2,65	2,67	1.178

Analizuojant bendrą organizacijos skatinimo skalės rodiklį nustatyta (žr. 39 lentelę), kad jo vidurkis siekia 3,05, todėl galima teigti, jog organizacijos skatinimo veiksmai respondentų vertinami vidutiniškai. Mediana, lygi 3,00, rodo, kad bent pusės respondentų vertinimai telkėsi ties vidurine skalės dalimi, todėl bendras šių veiksmų vertinimas nėra aiškiai išreikštas nei neigiamas, nei teigiamas kryptimi. Standartinis nuokrypis, siekiantis 0,801, atskleidžia vidutinę atsakymų sklaidą, vadinasi, respondentų nuomonės nebuvo visiškai vienodos, tačiau išliko gana artimos. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad organizacijose taikomos elgsenos skatinimo priemonės yra pastebimos, tačiau jų raiška nėra stipri, todėl bendras jų vertinimas išlieka artimas vidutiniam.

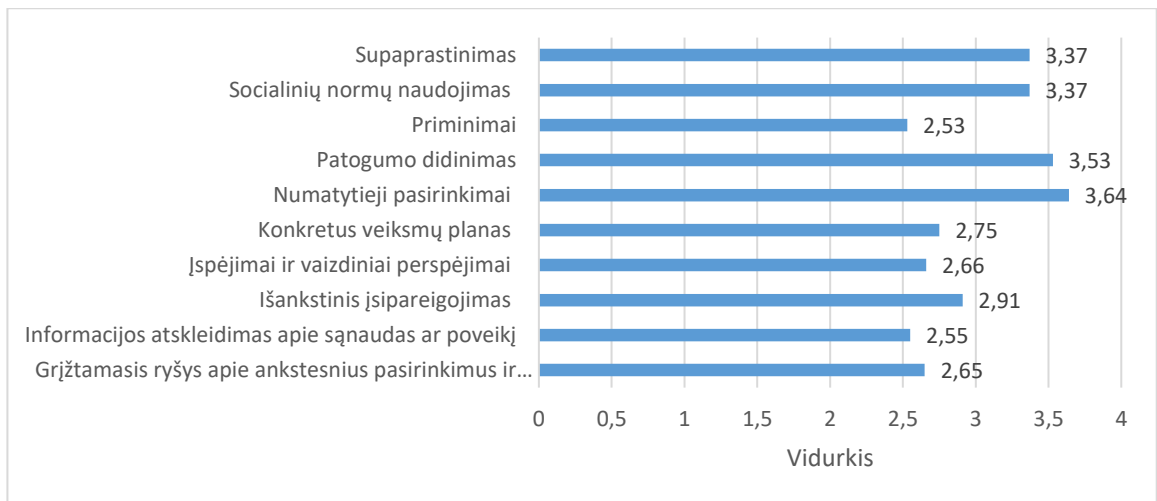
39 lentelė. Darbuotojų elgsenos skatinimo tipų skalės statistika

Kintamasis	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų elgsenos skatinimo rodiklis	3,05	3,00	.801

13 paveiksle pateikti darbuotojų elgsenų skatinimo tipų vidurkiai rodo, kad tiriamose organizacijose skirtingi skatinimo tipai pasireiškia nevienodu intensyvumu. **Aukščiausiai įvertinti** numatytieji pasirinkimai (vidurkis – 3,64) ir patogumo didinimas (vidurkis – 3,53), o panašiai vertinti supaprastinimas ir socialinių normų naudojimas (abiejų vidurkis – 3,37). Tai leidžia teigti, kad darbuotojai dažniau pastebi tas skatinimo priemones, kurios yra susijusios su sprendimų aplinkos struktūravimu, pasirinkimo palengvinimu ir aplinkai palankaus elgesio pavertimu patogesniu ar labiau įprastu.

Ši tendencija iš dalies sutampa su elgsenų skatinimo literatūroje akcentuojama mintimi, kad skatinimai veikia ne per tiesioginę kontrolę ar draudimus, bet per pasirinkimo architektūros keitimą, kai pageidaujamas elgesys tampa lengviau, patogiau ar automatiškiau pasirenkamas (Thaler ir Sunstein, 2008; Sunstein, 2014). Be to, Mertens ir kt. (2022) skatinimus sieja su sprendimų struktūros, informacijos pateikimo ir sprendimų pagalbos priemonėmis, todėl šiame tyrime aukščiau įvertinti numatytieji pasirinkimai, patogumo didinimas ir supaprastinimas atitinka literatūroje išskiriamą pasirinkimo aplinkos palengvinimo logiką.

Žemesniais vidurkiais pasižymėjo priminimai (vidurkis – 2,53), informacijos atskleidimas apie sąnaudas ar poveikį (vidurkis – 2,55), grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir jų pasekmes (vidurkis – 2,65), įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai (vidurkis – 2,66), konkretus veiksmų planas (vidurkis – 2,75) ir išankstinis įsipareigojimas (vidurkis – 2,91). Tai rodo, kad tiriamose organizacijose rečiau taikomos tos priemonės, kurios reikalauja nuoseklesnės komunikacijos, individualaus darbuotojų įtraukimo, grįžtamojo ryšio ar ilgalaikio elgesio palaikymo. Taigi galima daryti prielaidą, kad organizacijose aplinkai palankaus elgesio skatinimas dažniau pasireiškia per bendrą darbo procesų ir pasirinkimų organizavimą, o ne per sistemingą darbuotojų informavimą, priminimą ar jų asmeninių įsipareigojimų formavimą.



13 pav. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipų vidurkių palyginimas

4.5. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose tyrimo raiška pagal demografines charakteristikas

Siekiant papildomai įvertinti, ar darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raiška skiriasi pagal demografines respondentų charakteristikas, buvo atlikti nparametriniai grupių palyginimo testai. Dviejų nepriklausomų grupių palyginimui taikytas Mann–Whitney U testas, o trijų ir daugiau grupių palyginimui – Kruskal–Wallis testas. Lentelėje pateikiami tik tos demografinės charakteristikos, pagal kurias nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$. Gauti rezultatai pateikiami 40 lentelėje.

40 lentelė. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raiška pagal demografines charakteristikas

Kintamasis	p	Vidutinis rangas	Vidurkis	Demografinės charakteristikos	
Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietose	<0,001	154,86	3,52	Moteris	
		118,48	3,22	Vyras	
	0,036	156,56	3,53	Iki 9 darbuotojų	
		123,29	3,27	10-49 darbuotojai	
		137,96	3,37	50-249 darbuotojai	
		159,51	3,54	250 ir daugiau darbuotojų	
					Lytis
					Organizacijos dydis

Pastaba: lentelėje pateikiami tik statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$. Skirtumams pagal lytį nustatyti taikytas Mann–Whitney U testas, o skirtumams pagal organizacijos dydį – Kruskal–Wallis testas. Lyties kategorija „Kita“ į analizę neįtraukta dėl labai mažo respondentų skaičiaus.

Remiantis 40 lentelėje pateiktais rezultatais, darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raiška statistiškai reikšmingai skiriasi pagal lytį ir organizacijos dydį. Pagal lytį nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,001$): moterų vidutinis rangas (154,86) ir vidurkis (3,52) yra aukštesni nei vyrų vidutinis rangas (118,48) ir vidurkis (3,22). Tai rodo, kad tyrime dalyvavusios moterys darbuotojų draugišką aplinkai elgesį darbo vietose vertino palankiau nei vyrai.

Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas pagal organizacijos dydį ($p = 0,036$). Aukščiausi darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose vertinimai nustatyti 250 ir daugiau

darbuotojų turinčiose organizacijose (vidutinis rangas – 159,51; vidurkis – 3,54) ir iki 9 darbuotojų turinčiose organizacijose (vidutinis rangas – 156,56; vidurkis – 3,53). Žemiausi vertinimai nustatyti 10–49 darbuotojų turinčiose organizacijose (vidutinis rangas – 123,29; vidurkis – 3,27). Tai leidžia teigti, kad darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raiška skiriasi priklausomai nuo organizacijos dydžio.

Pagal kitas demografines charakteristikas – amžiaus grupę, išsilavinimą, sektorių ir užimamas pareigas – statistiškai reikšmingų darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose skirtumų nenustatyta, todėl šios charakteristikos 40 lentelėje nepateikiamos.

4.6. Koreliacinės analizės rezultatai

Siekiant patikrinti, ar teoriniame modelyje išskirti konstruktai empiriškai siejasi tarpusavyje, atlikta Spearmano koreliacijos analizė. Kadangi tyrime svarbiausias priklausomas kintamasis yra darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje, koreliacinėje analizėje pirmiausia vertinama jo sąsaja su darbuotojų elgsenų skatinimu ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamaisiais. Taip pat analizuojamos sąsajos tarp darbuotojų elgsenų skatinimo, autonomijos, skaidrumo, pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško elgsenos skatinimo naudojimo. Gauti rezultatai pateikiami 41 lentelėje.

41 lentelėje pateikti Spearmano koreliacijos analizės rezultatai atskleidžia statistiškai reikšmingas teigiamas sąsajas tarp darbuotojų elgsenų skatinimo, darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamųjų. Visos lentelėje pateiktos koreliacijos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,001$), todėl galima teigti, kad analizuojami konstruktai tarpusavyje yra susiję teigiama kryptimi.

41 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo koreliacija su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje ir elgsenos skatinimo taikymo ekosistemos kintamaisiais (Spearmano koreliacija)

	Darbuotojų elgsenos skatinimas	Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje	Darbuotojų autonomija	Skaidrumas darbo vietoje	Pasitikėjimas organizacija	Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas
Darbuotojų elgsenos skatinimas	1	0,622**	0,291**	0,500**	0,368**	0,408**
Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje		1	0,426**	0,485**	0,417**	0,435**
Darbuotojų autonomija			1	0,579**	0,544**	0,559**
Skaidrumas darbo vietoje				1	0,647**	0,651**
Pasitikėjimas organizacija					1	0,810**
Suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas						1

Pastaba: pateikiami Spearmano koreliacijos koeficientai; ** – statistiškai reikšminga koreliacija, $p < 0,001$; N = 284.

Svarbiausia tyrimo kontekste yra darbuotojų elgsenų skatinimo ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietoje sąsaja. Kaip matoma iš 41 lentelės, tarp šių kintamųjų nustatyta stipriausia teigiama koreliacija ($r = 0,622^{**}$). Tai rodo, kad didesnė darbuotojų elgsenų skatinimo raiška organizacijose siejasi su labiau išreikštu darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Kitaip tariant, kuo darbuotojai dažniau pastebi organizacijoje taikomas elgsenų skatinimo priemonės, tuo labiau reiškiasi jų aplinkai palankus elgesys darbo vietoje.

Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje taip pat statistiškai reikšmingai ir teigiamai siejasi su visais elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamaisiais. Stipriausias ryšys nustatytas tarp darbuotojų draugiško aplinkai elgesio ir skaidrumo darbo vietoje ($r = 0,485^{**}$). Tai leidžia teigti, kad aiškesnis ir suprantamesnis organizacijos veiksmų bei sprendimų komunikavimas siejasi su labiau išreikštu darbuotojų aplinkai palankiu elgesiu. Taip pat nustatytos teigiamos sąsajos su suvokiamu etišku elgsenos skatinimo naudojimu ($r = 0,435^{**}$), darbuotojų autonomija ($r = 0,426^{**}$) ir pasitikėjimu organizacija ($r = 0,417^{**}$). Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys yra susijęs ne tik su pačių skatinimo priemonių taikymu, bet ir su tuo, kaip darbuotojai vertina organizacijos aplinką – jos skaidrumą, etiškumą, pasitikėjimą organizacija ir savo autonomijos išsaugojimą.

Analizuojant darbuotojų elgsenų skatinimo sąsajas su ekosistemos kintamaisiais, nustatyta, kad stipriausiai jis siejasi su skaidrumu darbo vietoje ($r = 0,500^{**}$), suvokiamu etišku elgsenos skatinimo naudojimu ($r = 0,408^{**}$) ir pasitikėjimu organizacija ($r = 0,368^{**}$). Silpniausia, tačiau taip pat statistiškai reikšminga teigiama sąsaja nustatyta su darbuotojų autonomija ($r = 0,291^{**}$). Tai leidžia manyti, kad darbuotojai elgsenų skatinimus labiau sieja su aiškumu, pagrįstumu ir organizacijos ketinimais, o ne vien tik su individualios pasirinkimo laisvės patyrimu.

Taip pat svarbu pažymėti, kad tarpusavyje reikšmingai koreliuoja ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamieji. Ypač stipri sąsaja nustatyta tarp pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško elgsenos skatinimo naudojimo ($r = 0,810^{**}$). Tai rodo, kad darbuotojai, labiau pasitikintys organizacija, dažniau jos taikomas skatinimo priemonės vertina kaip etiškas. Skaidrumas taip pat stipriai siejasi su pasitikėjimu organizacija ($r = 0,647^{**}$) ir suvokiamu etišku skatinimo naudojimu ($r = 0,651^{**}$), todėl galima teigti, kad aiškus organizacijos veiksmų komunikavimas yra susijęs su palankesniu darbuotojų požiūriu į elgsenų skatinimo priemonių taikymą.

Apibendrinant galima teigti, kad koreliacijos analizės rezultatai patvirtina pagrindinę tyrimo prielaidą, jog darbuotojų elgsenų skatinimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Be to, darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys reikšmingai siejasi su skaidrumu, autonomija, pasitikėjimu organizacija ir suvokiamu etišku elgsenos skatinimo naudojimu. Tai rodo, kad aplinkai palankaus elgesio raiškai svarbios ne tik konkrečios skatinimo priemonės, bet ir platesnis jų taikymo organizacijoje kontekstas.

Kadangi darbuotojų elgsenų skatinimas šiame tyrime analizuojamas ne tik kaip bendras konstruktas, bet ir pagal atskirus skatinimo tipus, toliau vertinama, kaip kiekvienas iš jų siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Tokia analizė leidžia nustatyti, kurie skatinimo tipai turi stipresnes, o kurie silpnesnes sąsajas su aplinkai palankaus darbuotojų elgesio raiška. Koreliacijos tarp atskirų darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio pateikiamos 42 lentelėje.

42 lentelėje pateikti Spearmano koreliacijos koeficientai rodo, kad visi analizuoti darbuotojų elgsenų skatinimo tipai turi teigiamas ir statistiškai reikšmingas sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje ($p < 0,001$; $N = 284$). Tai reiškia, kad kuo labiau darbuotojai organizacijose pastebi skirtingus elgsenų skatinimo tipus, tuo palankiau jie vertina ir savo draugiško aplinkai elgesio raišką darbo vietoje. Stipriausia sąsaja nustatyta tarp darbuotojų draugiško aplinkai elgesio ir supaprastinimo tipo skatinimo ($r = 0,599$; $p < 0,001$). Remiantis koreliacijos koeficientų interpretavimo gairėmis, ši sąsaja laikytina vidutinio stiprumo. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys labiau pasireiškia tose organizacijose, kuriose aplinkai palankūs sprendimai pateikiami aiškiai, suprantamai ir lengvai įgyvendinamai. Taip pat vidutinio stiprumo sąsajos nustatytos su patogumo didinimu ($r = 0,560$), grįžtamoju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes ($r = 0,529$), informacijos atskleidimu apie kainą ar poveikį ($r = 0,477$), išankstiniais įsipareigojimais ($r = 0,469$), priminimais ($r = 0,456$), socialinių normų naudojimu ($r = 0,452$) bei įspėjimais ir vaizdiniais perspėjimais ($r = 0,427$). Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys siejasi ne tik su tiesioginiu aplinkai palankių veiksmų palengvinimu, bet ir su informacijos pateikimu, priminimais, grįžtamoju ryšiu bei socialiniu kontekstu organizacijoje. Silpnesnės, tačiau taip pat statistiškai reikšmingos sąsajos nustatytos su konkreto plano sudarymu ($r = 0,324$) ir numatytais pasirinkimais ($r = 0,291$). Šios sąsajos laikytinos silpnomis, tačiau jos vis tiek rodo teigiamą kryptį: didėjant šių skatinimo tipų raiškai, darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys taip pat linkęs didėti.

42 lentelė. Koreliacija tarp skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio (Spearmano koreliacija)

Skatinimo tipas	Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje
Numatytieji pasirinkimai	,291**
Supaprastinimas	,599**
Socialinių normų naudojimas	,452**
Patogumo didinimas	,560**
Informacijos atskleidimas apie kainą ar poveikį	,477**
Įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai	,427**
Išankstiniai įsipareigojimai	,469**
Priminimai	,456**
Grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes	,529**
Konkreto plano sudarymas	,324**

Pastaba: pateikiami Spearmano koreliacijos koeficientai; ** – koreliacija statistiškai reikšminga, $p < 0,001$; $N = 284$.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje labiausiai siejasi su tais skatinimo tipais, kurie padeda darbuotojams lengviau suprasti, atlikti ir palaikyti aplinkai palankius veiksmus. Ypač svarbūs yra supaprastinimas, patogumo didinimas ir grįžtamasis ryšys, o silpnesnės sąsajos su numatytais pasirinkimais ir konkreto plano sudarymu leidžia manyti, kad vien automatinių sprendimų nustatymas ar individualaus plano suformavimas nėra tokie ryškūs darbuotojų aplinkai palankaus elgesio raiškos veiksniai.

Po koreliacinės analizės, kurioje įvertintos darbuotojų elgsenų skatinimo tipų sąsajos su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje, toliau siekiama nustatyti, kurie skatinimo tipai turi reikšmingiausią sąsają su šiuo elgesiu, kai visi skatinimo tipai vertinami viename modelyje. Tam atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė, kurioje priklausomas kintamasis yra darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje, o nepriklausomi kintamieji – dešimt darbuotojų elgsenų skatinimo tipų. Regresinės analizės rezultatai pateikiami 43 lentelėje.

43 lentelėje pateikti tiesinės regresijos rezultatai, kuriais siekiama įvertinti, kurie darbuotojų elgsenų skatinimo tipai reikšmingiausiai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 27,455$; $p < 0,001$), todėl galima teigti, kad darbuotojų elgsenų skatinimo tipai kartu reikšmingai paaiškina darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raišką. Modelio koreliacijos koeficientas siekia $R = 0,708$, o determinacijos koeficientas $R^2 = 0,501$. Tai reiškia, kad į regresijos modelį įtraukti darbuotojų elgsenų skatinimo tipai paaiškina 50,1 proc. darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose sklaidos. Pakoreguotas determinacijos koeficientas taip pat išlieka gana aukštas (Adjusted $R^2 = 0,483$), todėl modelio paaiškinamoji galia laikytina pakankamai stipria.

43 lentelė. Darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir draugiško aplinkai elgesio darbo vietose regresinė analizė

Darbuotojų elgsenų skatinimo tipai	R	R ²	p reikšmė	Standartizuotas koeficientas β
Numatytieji pasirinkimai	,708	,501	0,001	0,158
Supaprastinimas			0,001	0,302
Socialinių normų naudojimas			0,398	-0,053
Patogumo didinimas			0,001	0,258
Informacijos atskleidimas apie kainą ar poveikį			0,591	-0,043
Įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai			0,777	0,021
Išankstinis įsipareigojimas			0,762	0,024
Priminimai			0,144	0,137
Konkreto plano sudarymas			0,005	-0,185
Grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes			0,002	0,289

Pastaba. Priklausomas kintamasis – darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietose. Bendras regresijos modelis statistiškai reikšmingas: $F = 27,455$; $p < 0,001$. Pakoreguotas determinacijos koeficientas Adjusted $R^2 = 0,483$.

Kaip matoma iš 43 lentelės, analizuojant atskirų skatinimo tipų reikšmingumą nustatyta, kad statistiškai reikšmingai su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose siejasi numatytieji pasirinkimai ($\beta = 0,158$; $p = 0,001$), supaprastinimas ($\beta = 0,302$; $p = 0,001$), patogumo didinimas ($\beta = 0,258$; $p = 0,001$), konkreto plano sudarymas ($\beta = -0,185$; $p = 0,005$) ir grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes ($\beta = 0,289$; $p = 0,002$). Iš jų stipriausia teigiama sąsaja nustatyta su supaprastinimu, kuris turi didžiausią standartizuotą koeficientą. Tai rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys labiausiai siejasi su tais skatinimais, kurie aplinkai palankius sprendimus padaro aiškesnius, paprastesnius ir lengviau įgyvendinamus. Teigiamos ir statistiškai reikšmingos sąsajos taip pat nustatytos su grįžtamoju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes bei patogumo didinimu. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys stipriau pasireiškia

tada, kai darbuotojai gauna informaciją apie savo ankstesnių pasirinkimų pasekmes ir kai aplinkai palankūs veiksmai darbo vietoje yra praktiškai patogūs bei lengvai prieinami. Numatytųjų pasirinkimų reikšmingumas rodo, kad darbuotojų elgesiui taip pat svarbu, kai aplinkai palankus sprendimas pateikiamas kaip įprastas arba pradinis pasirinkimas.

Konkreto plano sudarymas regresijos modelyje pasižymi statistiškai reikšminga, tačiau neigiama sąsaja su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu ($\beta = -0,185$; $p = 0,005$). Tai reiškia, kad, kontroliuojant kitus skatinimo tipus, didesnė konkreto plano sudarymo raiška siejasi su mažesne darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raiška. Šį rezultatą reikėtų interpretuoti atsargiai, nes koreliacinėje analizėje šio tipo sąsaja buvo teigiama. Todėl galima manyti, kad regresijos modelyje, įtraukus visus skatinimo tipus kartu, konkreto plano sudarymo poveikio kryptis pasikeičia dėl kitų tarpusavyje susijusių skatinimo tipų kontrolės.

Kiti skatinimo tipai regresijos modelyje statistiškai reikšmingų sąsajų su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu neparodė: socialinių normų naudojimas ($\beta = -0,053$; $p = 0,398$), informacijos atskleidimas apie kainą ar poveikį ($\beta = -0,043$; $p = 0,591$), išpėjimai ir vaizdiniai perspėjimai ($\beta = 0,021$; $p = 0,777$), išankstinis įsipareigojimas ($\beta = 0,024$; $p = 0,762$) ir priminimai ($\beta = 0,137$; $p = 0,144$). Tai rodo, kad šie skatinimo tipai, vertinant visus modelio kintamuosius kartu, neturi savarankiško statistiškai reikšmingo indėlio aiškinant darbuotojų draugišką aplinkai elgesį darbo vietoje.

Apibendrinant galima teigti, kad reikšmingiausiai su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje siejasi tie skatinimo tipai, kurie mažina elgesio sudėtingumą, suteikia grįžtamąjį ryšį, padidina aplinkai palankių veiksmų patogumą arba pateikia juos kaip įprastą pasirinkimą. Tai papildo koreliacinės analizės rezultatus ir leidžia teigti, kad ne visi darbuotojų elgsenų skatinimo tipai turi vienodą reikšmę darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raiškai.

Siekiant įvertinti, ar elgsenų skatinimo tipų sąsaja su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu priklauso nuo elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamųjų, atlikta moderavimo analizė. Moderuojančiais kintamaisiais laikytos autonomija, skaidrumas, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiškas elgsenų skatinimo naudojimas. Moderavimo analizės rezultatai parodė, kad reikšmingas moderavimo poveikis nustatytas tik skaidrumo atveju. Skaidrumas reikšmingai moderavo informacijos apie sąnaudas ir poveikį atskleidimo, išpėjimų ir grafikų, priminimų bei grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje (**44 lentelė**).

Visų reikšmingų sąveikos terminų koeficientai buvo teigiami, todėl galima teigti, kad didesnis skaidrumas stiprina šių skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsają. Kitaip tariant, kai darbuotojai organizacijos veiksmus suvokia kaip aiškesnius, atviresnius ir geriau paaiškintus, informacijos atskleidimas, išpėjimai ir vaizdiniai perspėjimai, priminimai ir grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus yra stipriau susiję su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu.

Autonomijos, pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško elgsenų skatinimo naudojimo reikšmingas moderavimo poveikis nenustatytas. Tai reiškia, kad šie kintamieji šiame tyrime statistiškai reikšmingai nepakeitė darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsajos.

44 lentelė. Elgsenų skatinimo moderavimo analizės rezultatai

Elgsenos skatinimo tipas	Moderatorius	B	SE	t	p	R ²	ΔR ²	F pokytis
Informacijos apie sąnaudas ir poveikį atskleidimas	Skaidrumas	0,079	0,034	2,312	0,022	0,372	0,012	5,345
Įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai	Skaidrumas	0,099	0,032	3,077	0,002	0,367	0,021	9,469
Priminimai	Skaidrumas	0,098	0,033	2,929	0,004	0,392	0,019	8,578
Grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes	Skaidrumas	0,096	0,033	2,944	0,004	0,402	0,019	8,668

Apibendrinant koreliacinės, regresinės ir moderavimo analizės rezultatus galima teigti, kad darbuotojų elgsenų skatinimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Bendroji koreliacinė analizė parodė stiprią teigiamą sąsają tarp darbuotojų elgsenų skatinimo ir aplinkai palankaus elgesio, o atskirų skatinimo tipų analizė atskleidė, kad visi skatinimo tipai statistiškai reikšmingai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Stipriausios sąsajos nustatytos su supaprastinimu, patogumo didinimu ir grįžtamuoju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus bei jų pasekmes. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad darbuotojų elgsenų skatinimo tipai kartu reikšmingai paaiškina darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raišką. Reikšmingiausiai su šiuo elgesiu siejosi supaprastinimas, grįžtamasis ryšys, patogumo didinimas ir numatytieji pasirinkimai. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų aplinkai palankus elgesys labiausiai susijęs su tomis priemonėmis, kurios padeda lengviau suprasti pageidaujama elgesį, padaro jį patogesnę arba suteikia informaciją apie ankstesnių pasirinkimų pasekmes. Moderavimo analizė parodė, kad iš elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamųjų reikšmingą moderuojanti vaidmenį atliko tik skaidrumas darbo vietoje. Skaidrumas stiprina informacijos atskleidimo, įspėjimų ir vaizdinių perspėjimų, priminimų bei grįžtamojo ryšio sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Taigi galima teigti, kad darbuotojų draugiško aplinkai elgesio stiprinimui svarbūs ne tik patys skatinimo tipai, bet ir tai, kiek aiškiai, suprantamai ir skaidriai jie taikomi organizacijoje.

4.7. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Atliktas empirinis tyrimas leido įvertinti darbuotojų elgsenų skatinimo sąsają su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje. Tyrime buvo analizuojami ne tik bendri darbuotojų elgsenų skatinimo ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio rodikliai, bet ir atskiri skatinimo tipai pagal Sunstein (2014) tipologiją. Taip pat buvo vertinama elgsenos skatinimo taikymo ekosistema, apimanti skaidrumą, autonomiją, pasitikėjimą organizacija ir suvokiamą etišką elgsenos skatinimo naudojimą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje tiriamoje imtyje yra vidutiniškai išreikštas ir labiau krypsta į teigiamą vertinimo pusę. Bendras šio konstrukto vidurkis siekė 3,41. Tai leidžia teigti, kad respondentai linkę atlikti aplinkai palankius veiksmus darbo vietoje, tačiau toks elgesys dar nėra itin stipriai įsitvirtinęs. Šis rezultatas dera su Kollmuss ir Agyeman (2002) išskirtu požiūriu ir elgesio atotrūkiu, kai aplinkai palankios nuostatos ne visada virsta nuosekliais kasdieniais veiksmais. Darbo vietoje šis atotrūkis gali būti dar ryškesnis, nes darbuotojų elgesį veikia ne tik jų asmeninės vertybės, bet ir organizacijos sudaromos sąlygos, praktinės galimybės, vadovų palaikymas ir socialinės normos (Steg ir Vlek, 2009; Norton ir kt., 2015).

Elgsenos skatinimo taikymo ekosistemos rezultatai atskleidė, kad aukščiausiai respondentai įvertino autonomiją (M = 3,91). Tai rodo, kad darbuotojai savo sprendimus darbo vietoje dažniausiai suvokia

kaip pakankamai savarankiškus ir atitinkančius jų interesus. Šis rezultatas svarbus atsižvelgiant į Hausman ir Welch (2010) bei Vugts ir kt. (2020) požiūrį, kad skatinimų priimtinumą priklauso ne tik nuo formalios galimybės pasirinkti kitaip, bet ir nuo to, ar žmogus jaučiasi išliekantis savo sprendimo autoriumi. Gana palankiai įvertintas ir suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas ($M = 3,71$), pasitikėjimas organizacija ($M = 3,67$) ir skaidrumas ($M = 3,58$). Šie rezultatai leidžia manyti, kad tiriamoje imtyje darbuotojai organizacijos taikomas priemonės dažniau vertina kaip pakankamai pagrįstas, sąžiningas ir nepažeidžiančias darbuotojų savarankiškumo. Tai atitinka Hansen ir Jespersen (2013), Sunstein (2015), Mayer ir kt. (1995) bei Rawlins (2008) išvadas, kad skatinimų vertinimas priklauso nuo skaidrumo, pasitikėjimo, etinio pagrįstumo ir autonomijos išsaugojimo.

Vis dėlto bendras darbuotojų elgsenos skatinimo rodiklis buvo žemesnis nei ekosistemos dimensijų vidurkiai ir siekė 3,05. Tai rodo, kad darbuotojai organizacijose pastebi tam tikras aplinkai draugišką elgesį palaikančias priemones, tačiau jų taikymas nėra labai stiprus ar nuoseklus. Šį rezultatą galima aiškinti tuo, kad elgsenų skatinimas organizacijose vis dar dažnai taikomas fragmentiškai arba nėra darbuotojų aiškiai atpažįstamas kaip pasirinkimo architektūros priemonė. Tokia išvada dera su Venema ir van Gestel (2021) bei Houdek (2024) išvadamis, kad skatinimai darbo vietoje neturėtų būti suprantami kaip pavienės technikos, nes jų veiksmingumas priklauso nuo integravimo į organizacijos procesus, darbo aplinką ir kasdienės sprendimų situacijas.

Koreliacinės analizės rezultatai patvirtino pagrindinę teorinę prielaidą, kad darbuotojų elgsenų skatinimas teigiamai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų elgsenos skatinimo ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio ($r = 0,622$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie dažniau pastebi organizacijoje taikomas elgsenos skatinimo priemones, taip pat dažniau nurodo atliekantys aplinkai draugiškus veiksmus darbo vietoje. Šis rezultatas atitinka Thaler ir Sunstein (2008) bei Sunstein (2014) pasirinkimo architektūros logiką, pagal kurią žmogaus elgesį galima keisti ne per draudimus ar prievartą, bet per sprendimų aplinkos formavimą. Darbuotojų draugiško aplinkai elgesio kontekste tai ypač aktualu, nes daugelis tokių veiksmų – rūšiavimas, energijos taupymas, popieriaus naudojimo mažinimas ar aplinkai palankių sprendimų pasirinkimas – yra kasdieniai ir pasikartojantys veiksmai, kuriems svarbus patogumas, aiškumas ir priminimai.

Analizuojant atskirus skatinimo tipus nustatyta, kad visi jie turi teigiamas ir statistiškai reikšmingas sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Stipriausia sąsaja nustatyta tarp darbuotojų draugiško aplinkai elgesio ir supaprastinimo tipo skatinimo ($r = 0,599$; $p < 0,001$). Šis rezultatas rodo, kad aplinkai draugiškas elgsenų sistemos labiausiai siejasi su tomis priemonėmis, kurios sumažina informacijos, procedūrų ar veiksmų sudėtingumą. Tai atitinka Sunstein (2014) požiūrį, kad supaprastinimas padeda pašalinti nereikalingas elgsenos kliūtis, taip pat Steg ir Vlek (2009) argumentą, kad aplinkai palankus elgsenų sistemos priklauso ne tik nuo nuostatų, bet ir nuo praktinių sąlygų bei elgsenos kaštų. Darbo vietoje tai reiškia, kad darbuotojams svarbu ne tik žinoti, jog aplinkai draugiškas elgsenų sistemos yra pageidaujamas, bet ir turėti aiškias, lengvai suprantamas bei paprastai įgyvendinamas veikimo galimybes. Reikšmingos sąsajos taip pat nustatytos su patogumo didinimu ($r = 0,560$; $p < 0,001$), grįžtamuoju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes ($r = 0,529$; $p < 0,001$), informacijos atskleidimu apie kainą ar poveikį ($r = 0,477$; $p < 0,001$), išankstiniu išipareigojimu ($r = 0,469$; $p < 0,001$), priminimais ($r = 0,456$; $p < 0,001$), socialinių normų naudojimu ($r = 0,452$; $p < 0,001$), įspėjimais ir vaizdiniais perspėjimais ($r = 0,427$; $p < 0,001$), konkreto plano sudarymu ($r = 0,324$;

$p < 0,001$) ir numatytaisiais pasirinkimais ($r = 0,291$; $p < 0,001$). Šie rezultatai rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys siejasi ne su vienu skatinimo tipu, bet su platesniu pasirinkimo architektūros priemonių rinkiniu. Tai atitinka Mertens ir kt. (2022) išvalgą, kad skirtingi skatinimai veikia skirtingais mechanizmais: vieni keičia sprendimo struktūrą, kiti teikia informaciją, dar kiti padeda įgyvendinti jau turimą ketinimą.

Regresinės analizės rezultatai leido įvertinti, kurie skatinimo tipai reikšmingiausiai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu, **kai visi skatinimo tipai vertinami kartu**. Bendras regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F = 27,455$; $p < 0,001$), o į modelį įtraukti skatinimo tipai paaiškino 50,1 proc. darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sklaidos ($R^2 = 0,501$; Adjusted $R^2 = 0,483$). Tai rodo pakankamai stiprią modelio paaiškinamąją galią. Statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos nustatytos su supaprastinimu ($\beta = 0,302$; $p = 0,001$), grįžtamuoju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes ($\beta = 0,289$; $p = 0,002$), patogumo didinimu ($\beta = 0,258$; $p = 0,001$) ir numatytaisiais pasirinkimais ($\beta = 0,158$; $p = 0,001$). Šie rezultatai rodo, kad stipriausiai darbuotojų draugišką aplinkai elgesį paaiškina tos priemonės, kurios aplinkai palankų elgesį padaro paprastesnį, patogesnį, labiau matomą arba integruotą į įprastą pasirinkimo struktūrą.

Tyrimo rezultatai ypač išryškina supaprastinimo ir patogumo didinimo svarbą. Tai leidžia teigti, kad organizacijose darbuotojų aplinkai draugiškas elgesys labiausiai stiprėja tada, kai aplinkai palankūs veiksmai tampa ne papildoma pastanga, o natūrali ir lengvai atliekama darbo praktikos dalis. Ši išvada dera su Ajzen (1991) suvoktos elgesio kontrolės samprata, pagal kurią žmogus labiau linkęs atlikti veiksmą tada, kai mano turintis galimybių ir išteklių jį įgyvendinti. Ji taip pat atitinka Ones ir Dilchert (2012), Norton ir kt. (2015) bei Saeed ir kt. (2019) požiūrį, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys priklauso ne tik nuo individualių nuostatų, bet ir nuo organizacijos sudaromų sąlygų.

Įdomus regresinės analizės rezultatas yra neigiama konkretaus plano sudarymo sąsaja su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu ($\beta = -0,185$; $p = 0,005$), nors koreliacinėje analizėje šis skatinimo tipas turėjo teigiamą ryšį su PEB. Šio rezultato nereikėtų interpretuoti kaip įrodymo, kad konkretaus plano sudarymas savaime mažina aplinkai draugišką elgesį. Kadangi regresijoje visi skatinimo tipai vertinami kartu, neigiamas koeficientas gali rodyti skatinimo tipų tarpusavio persidengimą arba tai, kad konkretaus plano sudarymas dažniau taikomas sudėtingesnėse situacijose, kuriose aplinkai palankus elgesys nėra savaime lengvai įgyvendinamas. Gollwitzer (1999) įgyvendinimo intencijų teorija pabrėžia, kad konkretus planas padeda ketinimą paversti veiksmu, tačiau jo poveikis gali priklausyti nuo to, ar asmuo jau turi pakankamai stiprų ketinimą ir ar aplinka leidžia tą planą įgyvendinti. Todėl šio tyrimo rezultatas rodo, kad konkretaus plano sudarymo reikšmė organizacijose gali būti labiau kontekstinė ir priklausyti nuo kitų priemonių derinio.

Papildomai tyrime buvo tikrintas elgsenos skatinimo taikymo ekosistemos dimensijų moderavimo vaidmuo. Teoriniame modelyje buvo daroma prielaida, kad skaidrumas, autonomija, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas gali keisti darbuotojų elgsenų skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsajos stiprumą. Moderavimo analizės rezultatai atskleidė, kad ši prielaida patvirtinta iš dalies. Reikšmingas moderavimo poveikis nustatytas tik skaidrumo dimensijai ir tik keturių skatinimo tipų atveju: informacijos atskleidimo apie kainą ar poveikį, įspėjimų ir grafikų, priminimų bei grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes. Skaidrumas reikšmingai moderavo informacijos atskleidimo apie kainą ar poveikį ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio sąsają ($b = 0,079$; $SE = 0,034$; $t = 2,312$; $p = 0,022$; $\Delta R^2 =$

0,012). Paprastųjų nuolydžių analizė parodė, kad esant žemam skaidrumo lygiui šio skatinimo tipo sąsaja su PEB buvo silpnesnė, tačiau statistiškai reikšminga ($b = 0,135$; $p = 0,008$), esant vidutiniam skaidrumui ji sustiprėjo ($b = 0,201$; $p < 0,001$), o esant aukštam skaidrumui buvo stipriausia ($b = 0,268$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad informacijos apie pasirinkimų poveikį pateikimas darbuotojų elgesiui yra svarbesnis tada, kai pati organizacijos komunikacija suvokiama kaip aiški ir suprantama. Skaidrumas taip pat reikšmingai moderavo įspėjimų ir grafikų sąsają su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu ($b = 0,099$; $SE = 0,032$; $t = 3,077$; $p = 0,002$; $\Delta R^2 = 0,021$). Esant žemam skaidrumui ši sąsaja nebuvo statistiškai reikšminga ($b = 0,079$; $p = 0,095$), tačiau esant vidutiniam skaidrumui ji tapo reikšminga ($b = 0,161$; $p < 0,001$), o esant aukštam skaidrumui dar labiau sustiprėjo ($b = 0,244$; $p < 0,001$). Šis rezultatas leidžia manyti, kad įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai darbo vietoje veikia geriau tada, kai darbuotojai supranta jų paskirtį ir nelaiko jų atsitiktiniais, formaliais ar pertekliniais priminimais. Reikšmingas skaidrumo moderavimo poveikis nustatytas ir priminimų atveju ($b = 0,098$; $SE = 0,033$; $t = 2,929$; $p = 0,004$; $\Delta R^2 = 0,019$). Esant žemam skaidrumui priminimų sąsaja su PEB buvo teigiama ir reikšminga ($b = 0,123$; $p = 0,012$), esant vidutiniam skaidrumui ji sustiprėjo ($b = 0,206$; $p < 0,001$), o esant aukštam skaidrumui buvo stipriausia ($b = 0,288$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad priminimai nėra vien techninė priemonė. Jų reikšmė didėja tada, kai darbuotojai aiškiai supranta, kodėl organizacija primena apie aplinkai palankius veiksmus ir kaip tai siejasi su organizacijos aplinkosauginiais tikslais. Grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes sąsaja su PEB skaidrumas taip pat moderavo statistiškai reikšmingai ($b = 0,096$; $SE = 0,033$; $t = 2,944$; $p = 0,004$; $\Delta R^2 = 0,019$). Paprastųjų nuolydžių analizė parodė, kad esant žemam skaidrumui ši sąsaja buvo teigiama ir reikšminga ($b = 0,131$; $p = 0,009$), esant vidutiniam skaidrumui ji sustiprėjo ($b = 0,212$; $p < 0,001$), o esant aukštam skaidrumui buvo stipriausia ($b = 0,293$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir jų pasekmes labiau siejasi su aplinkai draugišku elgesiu tada, kai darbuotojai organizacijos informaciją ir veiksmus vertina kaip aiškius, tikslus ir suprantamus.

Šie moderavimo analizės rezultatai yra teoriškai reikšmingi, nes papildo Hansen ir Jespersen (2013), Bruns ir kt. (2018) bei Gold ir kt. (2023) išvalgas apie skaidrumo svarbą elgsenų skatinimo kontekste. Skaidrumas šiame tyrime nebuvo tik bendras palankaus organizacijos vertinimo rodiklis – jis keitė tam tikrų informacinio ir komunikacinio pobūdžio skatinimų sąsają su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Tai logiška, nes informacijos atskleidimas, įspėjimai ir vaizdiniai perspėjimai, priminimai ir grįžtamasis ryšys tiesiogiai priklauso nuo informacijos pateikimo aiškumo ir darbuotojų gebėjimo suprasti, kokio elgesio organizacija siekia. Todėl galima teigti, kad skaidrumas sustiprina tų skatinimų reikšmę, kurie veikia per informacijos pateikimą, dėmesio nukreipimą ir elgesio pasekmių suvokimą. Kita vertus, autonomija, pasitikėjimas organizacija ir suvokiamas etiškas elgsenos skatinimo naudojimas moderavimo analizėje reikšmingo poveikio neparodė. Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad jos reikšmingai siejasi su darbuotojų elgsenų skatinimu ir PEB, tačiau šiame tyrime jos nekeičia konkrečių skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio ryšio stiprumo. Tokia išvada leidžia manyti, kad autonomija, pasitikėjimas ir suvokiamas etiškumas gali būti svarbesni bendram skatinimų priimtinumui, darbuotojų požiūriui į organizacijos taikomas priemones ar ilgalaikiam santykiui su organizacija, o skaidrumas tiesiogiai reikšmingas tada, kai skatinimo priemonė remiasi informacija, priminimu, įspėjimu ar grįžtamojo ryšiu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad empirinio tyrimo duomenys iš dalies patvirtina teorinėje dalyje suformuluotą prielaidą: darbuotojų elgsenų skatinimas teigiamai siejasi su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Stipriausiai išsiskyrė tie skatinimai, kurie mažina elgesio

sudėtingumą ir praktines kliūtis – supaprastinimas, patogumo didinimas ir grįžtamasis ryšys. Tai leidžia manyti, kad darbuotojų aplinkai draugiškas elgesys labiau stiprėja tada, kai aplinkai palankūs pasirinkimai tampa ne tik deklaruojami, bet ir realiai lengvai įgyvendinami. Moderavimo analizės rezultatai papildomai parodė, kad skaidrumas sustiprina informacinio ir komunikacinio pobūdžio skatinimų sąsajas su PEB. Todėl organizacijoms svarbu ne tik taikyti skatinimo priemones, bet ir užtikrinti, kad darbuotojai suprastų jų tikslą, veikimo logiką ir ryšį su organizacijos aplinkosauginiais tikslais.

Tyrimo apribojimai

Atliktas tyrimas turi kelis apribojimus, į kuriuos būtina atsižvelgti interpretuojant rezultatus. Pirmiausia tyrime taikyta netikimybinė patogioji atranka, todėl rezultatai negali būti tiesiogiai apibendrinami visai Lietuvos dirbančiųjų populiacijai. Nors galutinė analizuojama imtis buvo pakankama statistinei analizei atlikti, respondentai į tyrimą pateko pagal prieinamumą, todėl imtis gali neatspindėti visų sektorių, profesinių grupių ar organizacijų tipų įvairovės.

Antra, tyrimas buvo atliktas vienu laiko momentu, todėl nustatyti ryšiai leidžia kalbėti apie kintamųjų sąsajas, bet ne apie priežastinius ryšius. Nors koreliacinė ir regresinė analizė parodė reikšmingas sąsajas tarp skatinimo tipų ir darbuotojų draugiško aplinkai elgesio, negalima teigti, kad būtent skatinimai tiesiogiai sukelia PEB didėjimą. Galima ir atvirkštinė arba abipusė logika: organizacijose, kuriose darbuotojai jau labiau linkę elgtis aplinkai draugiškai, skatinimo priemonės gali būti dažniau pastebimos arba palankiau vertinamos.

Trečia, tyrime naudoti darbuotojų savęs vertinimu pagrįsti duomenys. Tai reiškia, kad atsakymus galėjo paveikti respondentų subjektyvus požiūris į organizaciją ar jų asmeninis jautrumas tvarumo temai. Darbuotojai galėjo būti linkę savo aplinkai draugišką elgesį vertinti palankiau, nei jis pasireiškia realioje darbo praktikoje. Be to, elgsenų skatinimo tipai buvo vertinami pagal darbuotojų suvokimą apie jų raišką organizacijoje, o ne pagal objektyviai stebėtas organizacijos intervencijas.

Ketvirta, darbuotojų elgsenos skatinimo tipų teiginiai buvo sudaryti remiantis Sunstein (2014) tipologija ir teorine literatūra, tačiau ši klausimyno dalis nebuvo perimta iš vienos jau plačiai validuotos skalės, tiesiogiai matuojančios skatinimus darbuotojų draugiško aplinkai elgesio kontekste. Nors skalių patikimumo analizė parodė aukštus vidinio suderinamumo rodiklius, ateities tyrimuose būtų naudinga toliau tikrinti šios instrumento dalies struktūrą skirtingose imtyse ir organizaciniuose kontekstuose.

Penkta, nors tyrime buvo tikrintas elgsenos skatinimo ekosistemos dimensijų moderavimo vaidmuo, reikšmingi moderavimo rezultatai nustatyti tik skaidrumo dimensijai ir tik daliai skatinimo tipų. Todėl teorinio modelio prielaida apie moderuojantį ekosistemos vaidmenį patvirtinta tik iš dalies. Be to, kadangi buvo tikrinta daug atskirų moderavimo modelių, ateities tyrimuose būtų tikslinga šiuos rezultatus patikrinti pakartotinai, taikant didesnes imtis.

Tolesniuose tyrimuose būtų tikslinga taikyti ilgalaikius arba eksperimentinius tyrimo dizainus, kurie leistų tiksliau įvertinti, kaip konkrečios elgsenų skatinimo priemonės veikia darbuotojų draugišką aplinkai elgesį laike. Taip pat būtų naudinga analizuoti skirtingus sektorius, organizacijų dydžius ir darbo pobūdžius, nes aplinkai draugiško elgesio galimybės gali skirtis biuro, gamybos, viešojo sektoriaus ar paslaugų organizacijose. Ateities tyrimuose taip pat verta giliau tirti skaidrumo

moderavimo vaidmenį ir įvertinti, ar jo reikšmė informacijos atskleidimo, įspėjimų, priminimų ir grįžtamojo ryšio skatinimams išlieka skirtinguose organizaciniuose kontekstuose.

Išvados

1. Išanalizavus darbuotojų elgsenų skatinimo sampratą, tipus ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos dimensijas, galima teigti, kad darbuotojų elgsenų skatinimas yra pasirinkimo aplinkos formavimo priemonė, kuria siekiama darbuotojų elgesį nukreipti pageidaujama kryptimi, neapribojant jų pasirinkimo galimybių. Organizacijų kontekste elgsenų skatinimas yra aktualus todėl, kad darbuotojų sprendimai priimami konkrečioje darbo aplinkoje, kurioje reikšmingą vaidmenį atlieka darbo procesai, taisyklės, informacijos pateikimas, kolegų elgsenys, vadovavimo praktikos ir organizacinės normos. Remiantis Sunstein (2014) tipologija, šiame darbe išskirta dešimt darbuotojų elgsenų skatinimo tipų: numatytieji pasirinkimai, supaprastinimas, socialinių normų naudojimas, patogumo didinimas, informacijos atskleidimas apie sąnaudas ar poveikį, išpėjimai ir vaizdiniai perspėjimai, išankstinis išpareigojimas, priminimai, konkretus veiksmų planas ir grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus bei pasekmes. Teorinė analizė taip pat leidžia teigti, kad elgsenų skatinimo taikymas organizacijose turi būti vertinamas ne tik pagal taikomų priemonių formą, bet ir pagal darbuotojų suvokimą apie jų taikymo būdą. Todėl šiame darbe elgsenų skatinimo taikymo ekosistema apima keturias dimensijas: skaidrumą, autonomiją, pasitikėjimą organizacija ir suvokiamą etišką elgsenų skatinimo naudojimą.
2. Išanalizavus darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose sampratą ir charakteristikas, galima teigti, kad šis elgsenys apima darbuotojų veiksmus, iniciatyvas ir įsitraukimą į aplinkai palankias praktikas, kuriomis siekiama mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir prisidėti prie organizacijos aplinkosauginių tikslų įgyvendinimo. Darbuotojų draugiškas aplinkai elgsenys darbo vietoje nėra vien pavieniai aplinkosauginiai veiksmai, tokie kaip atliekų rūšiavimas, energijos ar popieriaus taupymas. Jis taip pat apima darbuotojų iniciatyvumą, kolegų skatinimą elgtis aplinkai palankiau, dalyvavimą aplinkosauginėse veiklose ir naujų tvarių sprendimų siūlymą. Teorinė analizė leidžia teigti, kad šis elgsenys yra daugiamatis reiškinys, priklausantis ne tik nuo darbuotojų asmeninių nuostatų ar vertybių, bet ir nuo socialinių bei organizacinių sąlygų. Darbuotojų draugiškam aplinkai elgesiui svarbios praktinės galimybės veikti, aiškios aplinkai palankaus elgesio sąlygos, vadovų ir kolegų palaikymas, organizacijos aplinkosauginė kryptis ir darbo aplinkos patogumas.
3. Darbuotojų elgsenų skatinimo sąsajai su jų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose tirti parengta kiekybinio tyrimo metodika. Empiriniam tyrimui pasirinkta anketinė apklausa, leidžianti standartizuotai įvertinti darbuotojų draugiško aplinkai elgesio raišką, darbuotojų elgsenų skatinimo tipus ir elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos dimensijas. Tyrimo instrumentą sudarė klausimyno blokai, skirti darbuotojų draugiškam aplinkai elgesiui, dešimčiai elgsenų skatinimo tipų, autonomijai, skaidrumui, pasitikėjimui organizacija, suvokiamam etiškam elgsenų skatinimo naudojimui ir demografinėms respondentų charakteristikoms įvertinti. Tyrime taikyta penkių balų Likerto skalė. Iš viso tyrime dalyvavo 386 respondentai, tačiau į galutinę analizę įtraukti 284 respondentai, kurie nurodė, kad jų organizacijoje skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams. Tyrimo duomenims analizuoti taikyta aprašomoji statistika, skalių patikimumo vertinimas, koreliacinė, regresinė, moderavimo analizė bei neparimetriniai grupių palyginimo testai. Parengta metodika leido įvertinti ne tik bendrą darbuotojų elgsenų skatinimo ir draugiško aplinkai elgesio sąsają, bet ir atskirų skatinimo tipų reikšmę, skatinimo taikymo ekosistemos vaidmenį bei skirtumus pagal demografines charakteristikas.

4. Atlikus empirinį tyrimą išskiriamos šios išvados:

- 4.1. Apibendrinant darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raišką, nustatyta, kad šis konstruktas tiriamoje imtyje yra vidutiniškai išreikštas ir labiau krypta į teigiamą vertinimo pusę. Bendras darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose vidurkis siekia 3,41. Tai rodo, kad respondentai yra linkę pritarti aplinkai palankaus elgesio darbo vietoje teiginiams, tačiau šis elgesys nėra labai stipriai išreikštas.
- 4.2. Apibendrinant darbuotojų elgsenų skatinimo tipų raišką darbo vietose, nustatyta, kad bendras darbuotojų elgsenų skatinimo rodiklis yra vidutinis ir siekia 3,05. Tai rodo, kad darbuotojai organizacijose pastebi tam tikras elgsenų skatinimo priemones, tačiau jų taikymo intensyvumas nėra aukštas. Lyginant atskirus skatinimo tipus, galima teigti, kad skatinimo priemonių raiška nėra vienoda, todėl darbuotojų elgsenų skatinimas darbo vietose dar nėra stipriai įsitvirtinęs kaip nuosekli aplinkai palankaus elgesio formavimo priemonė.
- 4.3. Apibendrinant darbuotojų elgsenų skatinimo tipų sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose, nustatyta, kad visi analizuoti skatinimo tipai turi teigiamas ir statistiškai reikšmingas sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Stipriausia sąsaja nustatyta su supaprastinimu (0,599**). Taip pat reikšmingos sąsajos nustatytos su patogumo didinimu (0,560**), grįžtamoju ryšiu apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes (0,529**), informacijos atskleidimu apie sąnaudas ar poveikį (0,512**), socialinių normų naudojimu (0,466**), priminimais (0,427**), išankstiniais išsipareigojimais ($r = 0,393^{**}$), įspėjimais ir vaizdiniais perspėjimais (0,373**), konkretaus veiksmų plano sudarymu (0,324***) ir numatytais pasirinkimais (0,291**). Tai rodo, kad darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietose labiau išreikštas tada, kai organizacijose dažniau taikomos įvairios elgsenų skatinimo priemonės.
- 4.4. Apibendrinant regresinės analizės rezultatus, nustatyta, kad darbuotojų elgsenų skatinimo tipai kartu statistiškai reikšmingai paaiškina darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raišką. Reikšmingiausiai teigiama kryptimi išsiskyrė supaprastinimas, grįžtamasis ryšys apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes, patogumo didinimas ir numatytieji pasirinkimai. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų draugišką aplinkai elgesį labiausiai stiprina tokios priemonės, kurios aplinkai palankų pasirinkimą padaro aiškesnį, paprastesnį, patogesnį arba labiau integruotą į kasdienes darbo procesus.
- 4.5. Apibendrinant elgsenų skatinimo taikymo ekosistemos kintamųjų moderavimo vaidmenį, nustatyta, kad šis vaidmuo pasitvirtino iš dalies. Reikšmingas moderavimo poveikis nustatytas tik skaidrumo dimensijai. Skaidrumas stiprina informacijos atskleidimo apie sąnaudas ar poveikį, įspėjimų ir vaizdinių perspėjimų, priminimų bei grįžtamojo ryšio apie ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietose. Autonomijos, pasitikėjimo organizacija ir suvokiamo etiško elgsenų skatinimo naudojimo reikšmingas moderavimo poveikis nenustatytas.
- 4.6. Apibendrinant darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose raiškos skirtumus pagal respondentų demografines charakteristikas, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia pagal lytį ir organizacijos dydį. Moterų darbuotojų draugiško aplinkai elgesio vertinimai buvo aukštesni nei vyrų, o pagal organizacijos dydį aukščiausi vertinimai nustatyti 250 ir daugiau darbuotojų turinčiose organizacijose ir labai mažose, iki 9 darbuotojų turinčiose organizacijose. Pagal amžiaus grupę, išsilavinimą, sektorių ir užimamas pareigas

statistiškai reikšmingų darbuotojų draugiško aplinkai elgesio darbo vietose skirtumų nenustatyta.

Rekomendacijos

Rekomendacijos organizacijoms:

- Supaprastinti aplinkai palankias praktikas darbo vietoje. Organizacijoms rekomenduojama mažinti aplinkai palankių veikslių sudėtingumą ir užtikrinti, kad darbuotojams būtų aišku, ką konkrečiai jie gali daryti kasdienėje darbo aplinkoje. Tai gali būti įgyvendinama pateikiant trumpas ir aiškias instrukcijas, vizualiai pažymint rūšiavimo, energijos taupymo ar popieriaus naudojimo mažinimo sprendimus, supaprastinant vidines procedūras ir vengiant perteklinės informacijos. Pavyzdžiui, vietoje ilgų tvarumo gairių darbuotojams gali būti pateikiami trumpi praktiniai veiksmai: kaip teisingai rūšiuoti atliekas, kada naudoti skaitmeninius dokumentus, kaip sumažinti spausdinimą ar taupyti elektros energiją darbo vietoje. Tokiu būdu aplinkai palankus elgesys tampa ne papildoma užduotimi, o lengvai suprantama kasdienio darbo dalimi.
- Didinti aplinkai palankių pasirinkimų patogumą. Aplinkai draugiškas elgesys turėtų būti ne tik deklaruojamas kaip organizacijos vertybė, bet ir praktiškai lengvai įgyvendinamas. Organizacijoms rekomenduojama sukurti tokią darbo aplinką, kurioje aplinkai palankus pasirinkimas būtų pats patogiausias. Tai gali apimti lengvai pasiekiamas ir aiškiai pažymėtas rūšiavimo vietas, patogiai išdėstytas daugkartinio naudojimo priemonės, automatiškai siūlomas skaitmenines dokumentų formas, energiją taupančius techninius sprendimus ar galimybę nesunkiai rinktis nuotolinį susitikimą vietoje fizinio susitikimo. Svarbu, kad darbuotojui nereikėtų papildomai ieškoti informacijos ar dėti daug pastangų tam, kad pasirinktų aplinkai palankesnę veiksmą.
- Taikyti numatytuosius aplinkai palankius pasirinkimus. Kadangi numatytieji pasirinkimai regresinėje analizėje taip pat buvo reikšmingai susiję su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu, organizacijoms rekomenduojama aplinkai palankius sprendimus įtraukti į kasdienes sistemas kaip pirminį pasirinkimą. Pavyzdžiui, spausdintuvuose gali būti automatiškai nustatytas dvipusis spausdinimas, dokumentai pagal numatymą siunčiami elektroniniu formatu, susitikimų organizavimo sistemose pirmiausia siūlomas nuotolinis arba hibridinis formatas, o vidinėse užsakymų sistemose prioritetą teikiama tvaresnėms priemonėms. Tokios priemonės yra veiksmingos todėl, kad jos nekeičia darbuotojo pasirinkimo laisvės, tačiau aplinkai palankų sprendimą padaro įprastesnį ir lengviau pasirenkamą.
- Teikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų elgesio poveikį. Darbuotojams svarbu matyti, kad jų kasdieniai veiksmai turi realų poveikį. Todėl organizacijoms rekomenduojama reguliariai pateikti aiškų ir darbuotojams suprantamą grįžtamąjį ryšį apie aplinkosauginius rezultatus. Tai gali būti informacija apie sumažintą popieriaus sunaudojimą, sutaupyta elektros energiją, sumažintą atliekų kiekį, padidėjusį rūšiavimo tikslumą ar kitus organizacijai aktualius rodiklius. Tokia informacija gali būti pateikiama vidiniuose naujienlaiškiuose, intranete, bendrose erdvėse esančiuose ekranuose ar komandų susitikimuose.
- Skatinimo priemonės taikyti skaidriai. Skaidrumas šiame tyrime išryškėjo kaip svarbus veiksnys, stiprinantis kai kurių skatinimo tipų sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu. Todėl organizacijoms svarbu ne tik taikyti skatinimo priemones, bet ir darbuotojams aiškiai paaiškinti, kodėl jos taikomos, kokio elgesio siekiama ir kaip tai susiję su organizacijos tvarumo tikslais. Pavyzdžiui, jeigu organizacijoje įvedami priminimai apie energijos taupymą ar atliekų rūšiavimą, darbuotojams turėtų būti paaiškinta, kad šios priemonės nėra kontrolės forma, o būdas padėti lengviau įgyvendinti aplinkai palankius sprendimus. Skaidrus

paaiškinimas gali mažinti darbuotojų pasipriešinimą ir didinti skatinimo priemonių priimtinumą.

- Vengti perteklinės kontrolės ir išsaugoti darbuotojų autonomiją. Nors autonomijos moderavimo poveikis šiame tyrime nebuvo reikšmingas, teorinė analizė leido pagrįsti, kad darbuotojų savarankiškumo jausmas yra svarbus skatinimų priimtinumui. Todėl skatinimai turėtų būti taikomi kaip pagalba darbuotojams priimti aplinkai palankesnius sprendimus, o ne kaip spaudimas ar paslėpta kontrolė.
- Integruoti elgsenų skatinimą į kasdienes darbo procesus. Aplinkai draugiško elgesio skatinimas neturėtų būti vienkartinė iniciatyva ar trumpalaikė kampanija. Organizacijoms rekomenduojama šias priemones integruoti į kasdienes darbo procesus, vidinę komunikaciją, vadovų veiksmus, darbuotojų įtraukimą ir organizacijos tvarumo tikslus. Tai reiškia, kad aplinkai palankūs sprendimai turėtų būti matomi ne tik specialių iniciatyvų metu, bet ir kasdienėje darbo praktikoje: dokumentų valdyme, susitikimų organizavime, atliekų tvarkyme, energijos naudojime, pirkimų procesuose ir darbuotojų informavime. Tokiu būdu aplinkai draugiškas elgsenys gali tapti ne papildoma pareiga, o įprasta organizacinės kultūros dalimi.

Literatūros sąrašas

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T
2. Alempaki, D., Isoni, A., & Read, D. (2023). Tainted nudge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 176, Article 104244. doi: 10.1016/j.obhdp.2023.104244
3. Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica*, 21(4), 503–546. doi: 10.2307/1907921
4. Allcott, H., & Rogers, T. (2014). The short-run and long-run effects of behavioral interventions: Experimental evidence from energy conservation. *American Economic Review*, 104(10), 3003–3037. doi: 10.1257/aer.104.10.3003
5. Baca-Motes, K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, E. A., & Nelson, L. D. (2013). Commitment and behavior change: Evidence from the field. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1070–1084. doi: 10.1086/667226
6. Bang, H. M., Shu, S. B., & Weber, E. U. (2020). The role of perceived effectiveness on the acceptability of choice architecture. *Behavioural Public Policy*, 4(1), 50–70. doi: 10.1017/bpp.2018.1
7. Bauer, J. M., Bietz, S., Rauber, J., & Reisch, L. A. (2021). Nudging healthier food choices in a cafeteria setting: A sequential multi-intervention field study. *Appetite*, 160, Article 105106. doi: 10.1016/j.appet.2021.105106
8. Belle, N., & Cantarelli, P. (2021). Nudging public employees through descriptive social norms in healthcare organizations. *Public Administration Review*, 81(4), 589–598. doi: 10.1111/puar.13353
9. Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205–1242. doi: 10.1093/qje/qjs017
10. Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological frictions and the incomplete take-up of social benefits: Evidence from an IRS field experiment. *American Economic Review*, 105(11), 3489–3529. doi: 10.1257/aer.20121493
11. Bimo, I. D., & Sulistyarningsih, E. (2024). Greening the workforce: A systematic literature review of determinants in green HRM. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2429793. doi: 10.1080/23311975.2024.2429793
12. Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175. doi: 10.1002/job.1788
13. Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. doi: 10.1007/s10551-011-1138-9
14. Bovens, L. (2009). The ethics of nudge. In T. Grüne-Yanoff & S. O. Hansson (Eds.), *Preference change: Approaches from philosophy, economics and psychology* (pp. 207–219). Springer. doi: 10.1007/978-90-481-2593-7_10
15. Bruns, H., & Perino, G. (2023). The role of autonomy and reactance for nudging—Experimentally comparing defaults to recommendations and mandates. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 106, Article 102047. doi: 10.1016/j.socec.2023.102047

16. Bruns, H., Kantorowicz-Reznichenko, E., Klement, K., Luistro Jonsson, M., & Rahali, B. (2018). Can nudges be transparent and yet effective? *Journal of Economic Psychology*, *65*, 41–59. doi: 10.1016/j.joep.2018.02.002
17. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press. Prieiga per internetą: <https://global.oup.com/academic/product/social-research-methods-9780199689453>
18. Brülisauer, M., Goette, L., Jiang, Z., Schmitz, J., & Schubert, R. (2020). Appliance-specific feedback and social comparisons: Evidence from a field experiment on energy conservation. *Energy Policy*, *145*, Article 111742. doi: 10.1016/j.enpol.2020.111742
19. Cappellucci, L., Moresi, M., Tripodi, G., & Toschi, L. (2024). *Nudging employees toward sustainable behaviors* (NBER Working Paper No. 33120). National Bureau of Economic Research. doi: 10.3386/w33120
20. Celis, M., Dirix, N., Bassleer, M., & Duyck, W. (2025). Defaults at work: A field experiment on the effect of nudges on stand-up working. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *22*(7), Article 994. doi: 10.3390/ijerph22070994
21. Charlier, C., Guerassimoff, G., Kirakozian, A., & Selosse, S. (2021). Under pressure! Nudging electricity consumption within firms: Feedback from a field experiment. *The Energy Journal*, *42*(1), 129–154. doi: 10.5547/01956574.42.1.ccha
22. Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*(6), 1015–1026. doi: 10.1037/0022-3514.58.6.1015
23. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. doi: 10.4324/9780203774441
24. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
25. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. doi: 10.1007/BF02310555
26. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, *48*(2), 243–256. doi: 10.1177/0007650308315439
27. Danese, G., & De Marchi, V. (2024). Business adaptation strategies to climate change: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, *485*, Article 144322. doi: 10.1016/j.jclepro.2024.144322
28. De Neve, J.-E., Imbert, C., Spinnewijn, J., Tsankova, T., & Luts, M. (2021). How to improve tax compliance? Evidence from population-wide experiments in Belgium. *Journal of Political Economy*, *129*(5), 1425–1463. doi: 10.1086/713096
29. De Paolis, G., Tiberio, L., & Caffaro, F. (2025). More sustainable choices in the workplace: A systematic review of nudge theory applications. *Frontiers in Psychology*, *16*, Article 1556796. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1556796
30. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01

31. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
32. Dhanorkar, S., & Siemsen, E. (2021). How nudges lead to improved energy efficiency in manufacturing: Evidence from archival data and a field study. *Production and Operations Management*, 30(10), 3735–3757. doi: 10.1111/poms.13479
33. Dinner, I., Johnson, E. J., Goldstein, D. G., & Liu, K. (2011). Partitioning default effects: Why people choose not to choose. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 17(4), 332–341. doi: 10.1037/a0024354
34. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
35. Donnelly, G. E., Zatz, L. Y., Svirsky, D., & John, L. K. (2018). The effect of graphic warnings on sugary-drink purchasing. *Psychological Science*, 29(8), 1321–1333. doi: 10.1177/0956797618766361
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. doi: 10.1002/hrm.21792
37. Egebark, J., & Ekström, M. (2016). Can indifference make the world greener? *Journal of Environmental Economics and Management*, 76, 1–13. doi: 10.1016/j.jeem.2015.11.004
38. Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 75(4), 643–669. doi: 10.2307/1884324
39. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11
40. Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. doi: 10.1108/10662240510590360
41. Evers, C., Marchiori, D. R., Junghans, A. F., Cremers, J., & De Ridder, D. T. D. (2018). Citizen approval of nudging interventions promoting healthy eating: The role of intrusiveness and trustworthiness. *BMC Public Health*, 18, Article 1182. doi: 10.1186/s12889-018-6097-y
42. Felsen, G., Castelo, N., & Reiner, P. B. (2013). Decisional enhancement and autonomy: Public attitudes towards overt and covert nudges. *Judgment and Decision Making*, 8(3), 202–213. doi: 10.1017/S1930297500005933
43. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications. Prieiga per internetą: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book257672>
44. Fietkau, H. J., & Kessel, H. (1981). *Umweltlernen: Veränderungsmöglichkeiten des Umweltbewusstseins*. Hain. Prieiga per internetą: <https://search.worldcat.org/title/19921294>
45. Fritz, T., Lill, A., Meyer, A. N., Murphy, G. C., & Howe, L. (2023). Cultivating a team mindset about productivity with a nudge: A field study in hybrid development teams. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7, Article 288. doi: 10.1145/3610184
46. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. doi: 10.1177/0149206312439327

47. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi: 10.1002/job.322
48. Gold, N., Lin, Y., Ashcroft, R., & Osman, M. (2023). “Better off, as judged by themselves”: Do people support nudges as a method to change their own behavior? *Behavioural Public Policy*, 7(1), 25–54. doi: 10.1017/bpp.2020.6
49. Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 472–482. doi: 10.1086/586910
50. Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503. doi: 10.1037/0003-066X.54.7.493
51. Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. doi: 10.1016/j.jenvp.2013.05.002
52. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
53. Hammond, D. (2011). Health warning messages on tobacco products: A review. *Tobacco Control*, 20(5), 327–337. doi: 10.1136/tc.2010.037630
54. Hanks, A. S., Just, D. R., Smith, L. E., & Wansink, B. (2012). Healthy convenience: Nudging students toward healthier choices in the lunchroom. *Journal of Public Health*, 34(3), 370–376. doi: 10.1093/pubmed/fds003
55. Hansen, P. G. (2016). The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove? *European Journal of Risk Regulation*, 7(1), 155–174. doi: 10.1017/S1867299X00005468
56. Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3–28. doi: 10.1017/S1867299X00002762
57. Hausman, D. M., & Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123–136. doi: 10.1111/j.1467-9760.2009.00351.x
58. He, J. C., Kang, S. K., & Lacetera, N. (2021). Opt-out choice framing attenuates gender differences in the decision to compete in the laboratory and in the field. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(42), Article e2108337118. doi: 10.1073/pnas.2108337118
59. Hossiep, C. R., Märtins, J., & Schewe, G. (2024). Measuring organizational transparency with 10 items: Validation of a German short scale. *Measurement Instruments for the Social Sciences*, 6, Article 11209. doi: 10.5964/miss.11209
60. Houdek, P. (2024). Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research*, 182, Article 114781. doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114781
61. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books. Prieiga per internetą: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/292792/millennials-rising-by-neil-howe-and-william-strauss/>
62. John, P. (2023). The ethics of self-aware behavioural public policies: Any different to standard nudges? *Behavioural Public Policy*, 7(4), 898–905. doi: 10.1017/bpp.2023.10
63. Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302(5649), 1338–1339. doi: 10.1126/science.1091721

64. Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J. W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. U. (2012). Beyond nudges: Tools of choice architecture. *Marketing Letters*, 23(2), 487–504. doi: 10.1007/s11002-012-9186-1
65. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. doi: 10.9734/BJAST/2015/14975
66. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. doi: 10.2307/1914185
67. Kalamaras, I., Sánchez-Corcuera, R., Casado-Mansilla, D., Tsolakakis, A. C., Gómez-Carmona, O., Krinidis, S., Borges, C. E., Tzovaras, D., & López-de-Ipiña, D. (2024). A cascading model for nudging employees towards energy-efficient behaviour in tertiary buildings. *PLOS ONE*, 19(5), Article e0303214. doi: 10.1371/journal.pone.0303214
68. Kaljonen, M., Salo, M., Lyytimäki, J., & Furman, E. (2020). From isolated labels and nudges to sustained tinkering: Assessing long-term changes in sustainable eating at a lunch restaurant. *British Food Journal*, 122(11), 3313–3329. doi: 10.1108/BFJ-10-2019-0816
69. Karlan, D., McConnell, M., Mullainathan, S., & Zinman, J. (2016). Getting to the top of mind: How reminders increase saving. *Management Science*, 62(12), 3393–3411. doi: 10.1287/mnsc.2015.2296
70. Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1146–1157. doi: 10.1002/csr.2260
71. Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358. doi: 10.1177/0149206314547386
72. Kirakozian, A., Chiappini, R., & Arfaoui, N. (2025). Nudging employees for greener mobility—A field experiment. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 199, Article 104565. doi: 10.1016/j.tra.2025.104565
73. Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239–260. doi: 10.1080/13504620220145401
74. Kristal, A. S., & Whillans, A. V. (2020). What we can learn from five naturalistic field experiments that failed to shift commuter behaviour. *Nature Human Behaviour*, 4, 169–176. doi: 10.1038/s41562-019-0795-z
75. Kuyer, P., & Gordijn, B. (2023). Nudge in perspective: A systematic literature review on the ethical issues with nudging. *Rationality and Society*, 35(2), 191–230. doi: 10.1177/10434631231155005
76. Lades, L. K., & Delaney, L. (2022). Nudge FORGOOD. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 75–94. doi: 10.1017/bpp.2019.53
77. Langen, N., Ohlhausen, P., Steinmeier, F., Friedrich, S., Engelmann, T., Speck, M., Damerau, K., Bienge, K., Rohn, H., & Teitscheid, P. (2022). Nudges for more sustainable food choices in the out-of-home catering sector applied in real-world labs. *Resources, Conservation and Recycling*, 180, Article 106167. doi: 10.1016/j.resconrec.2021.106167
78. Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 22(140), 1–55. Prieiga per internetą: https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

79. Loewenstein, G., Sunstein, C. R., & Golman, R. (2014). Disclosure: Psychology changes everything. *Annual Review of Economics*, *6*, 391–419. doi: 10.1146/annurev-economics-080213-041341
80. Lokhorst, A. M., Staats, H., & van Iterson, J. (2015). Energy saving in office buildings: Are feedback and commitment-making useful instruments to trigger change? *Human Ecology*, *43*, 759–768. doi: 10.1007/s10745-015-9783-8
81. Lotti, L., Barile, L., & Manfredi, G. (2023). Improving recycling sorting behaviour with human eye nudges. *Scientific Reports*, *13*, Article 10127. doi: 10.1038/s41598-023-37019-x
82. Loy, L. S., Wieber, F., Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2016). Supporting sustainable food consumption: Mental contrasting with implementation intentions aligns intentions and behavior. *Frontiers in Psychology*, *7*, Article 607. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00607
83. Madrian, B. C., & Shea, D. F. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, *116*(4), 1149–1187. doi: 10.1162/003355301753265543
84. Maloney, M. P., & Ward, M. P. (1973). Ecology: Let's hear from the people: An objective scale for the measurement of ecological attitudes and knowledge. *American Psychologist*, *28*(7), 583–586. doi: 10.1037/h0034936
85. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734. doi: 10.5465/amr.1995.9508080335
86. McKenzie, C. R. M., Liersch, M. J., & Finkelstein, S. R. (2006). Recommendations implicit in policy defaults. *Psychological Science*, *17*(5), 414–420. doi: 10.1111/j.1467-9280.2006.01721.x
87. Meeusen, R. E. H., van der Voorn, B., & Berk, K. A. (2023). Nudging strategies to improve food choices of healthcare workers in the workplace cafeteria: A pragmatic field study. *Clinical Nutrition ESPEN*, *53*, 126–133. doi: 10.1016/j.clnesp.2022.11.022
88. Mele, C., Russo-Spena, T., Kaartemo, V., & Marzullo, M. L. (2021). Smart nudging: How cognitive technologies enable choice architectures for value co-creation. *Journal of Business Research*, *129*, 949–960. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.09.004
89. Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *119*(1), Article e2107346118. doi: 10.1073/pnas.2107346118
90. Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2011). Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *108*(26), 10415–10420. doi: 10.1073/pnas.1103170108
91. Milkman, K. L., Patel, M. S., Gandhi, L., Graci, H. N., Gromet, D. M., Ho, H., Kay, J. S., Lee, T. W., Akinola, M., Beshears, J., Bogard, J. E., Buttenheim, A., Chabris, C. F., Chapman, G. B., Choi, J. J., Dai, H., Fox, C. R., Goren, A., Hilchey, M. D., ... Duckworth, A. L. (2021). A megastudy of text-based nudges encouraging patients to get vaccinated at an upcoming doctor's appointment. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *118*(20), Article e2101165118. doi: 10.1073/pnas.2101165118
92. Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, *29*(5), 511–524. doi: 10.1002/bdm.1897
93. Newell, R. G., & Siikamäki, J. (2014). Nudging energy efficiency behavior: The role of information labels. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*, *1*(4), 555–598. doi: 10.1086/679281

94. Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125. doi: 10.1177/1086026615575773
95. Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49–54. doi: 10.1016/j.jenvp.2013.12.008
96. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. Prieiga per internetą: <https://www.mheducation.com/highered/product/psychometric-theory-nunnally-bernstein/M9780070478497.html>
97. Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444–466. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x
98. Paillé, P., & Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employees' eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research*, 68(11), 2404–2411. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.02.021
99. Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575. doi: 10.1080/09585192.2013.777934
100. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: Metodinė priemonė*. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
101. Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge. doi: 10.4324/9781003117452
102. Pankratz, N. M. C., & Schiller, C. M. (2024). Climate change and adaptation in global supply-chain networks. *The Review of Financial Studies*, 37(6), 1729–1777. doi: 10.1093/rfs/hhad093
103. Pinel, H., Bonanomi, A., & Lozza, E. (2025). Can organizational nudges promote energy efficiency in the workplace? Evidence from an Italian manufacturing plant. *Energy Research & Social Science*, 129, Article 104380. doi: 10.1016/j.erss.2025.104380
104. Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of “green” training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.04.048
105. Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21. Prieiga per internetą: <https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/885/>
106. Rawlins, B. R. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. doi: 10.1080/10627260802153421
107. Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. doi: 10.1002/job.1820

108. Rogers, T., Milkman, K. L., John, L. K., & Norton, M. I. (2015). Beyond good intentions: Prompting people to make plans improves follow-through on important tasks. *Behavioral Science & Policy*, *1*(2), 33–41. doi: 10.1177/237946151500100205
109. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404. doi: 10.5465/amr.1998.926617
110. Ruehle, R. C. (2023). The moral permissibility of digital nudging in the workplace: Reconciling justification and legitimation. *Business Ethics Quarterly*, *33*(3), 502–531. doi: 10.1017/beq.2023.4
111. Ruepert, A. M., Keizer, K., & Steg, L. (2017). The relationship between corporate environmental responsibility, employees' biospheric values and pro-environmental behaviour at work. *Journal of Environmental Psychology*, *54*, 65–78. doi: 10.1016/j.jenvp.2017.10.006
112. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
113. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(2), 424–438. doi: 10.1002/csr.1694
114. Saghai, Y. (2013). Salvaging the concept of nudge. *Journal of Medical Ethics*, *39*(8), 487–493. doi: 10.1136/medethics-2012-100727
115. Savage, L. J. (1954). *The foundations of statistics*. John Wiley & Sons. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/foundationsofsta0000sava>
116. Schaller, A., Stassen, G., Baulig, L., & Lange, M. (2024). Physical activity interventions in workplace health promotion: Objectives, related outcomes, and consideration of the setting—A scoping review of reviews. *Frontiers in Public Health*, *12*, Article 1353119. doi: 10.3389/fpubh.2024.1353119
117. Schmidt, A. T., & Engelen, B. (2020). The ethics of nudging: An overview. *Philosophy Compass*, *15*(4), Article e12658. doi: 10.1111/phc3.12658
118. Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, *42*(7), 1784–1810. doi: 10.1177/0149206314525202
119. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, *32*(2), 344–354. doi: 10.5465/amr.2007.24348410
120. Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, *18*(5), 429–434. doi: 10.1111/j.1467-9280.2007.01917.x
121. Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 221–279). Academic Press. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60358-5
122. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, *69*(1), 99–118. doi: 10.2307/1884852

123. Sparkman, G., & Walton, G. M. (2017). Dynamic norms promote sustainable behavior, even if it is counternormative. *Psychological Science*, 28(11), 1663–1674. doi: 10.1177/0956797617719950
124. Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309–317. doi: 10.1016/j.jenvp.2008.10.004
125. Strotz, R. H. (1955). Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization. *The Review of Economic Studies*, 23(3), 165–180. doi: 10.2307/2295722
126. Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583–588. doi: 10.1007/s10603-014-9273-1
127. Sunstein, C. R. (2015). The ethics of nudging. *Yale Journal on Regulation*, 32(2), 413–450. doi: 10.2139/ssrn.2526341
128. Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Kaiser, M. (2019). Trusting nudges? Lessons from an international survey. *Journal of European Public Policy*, 26(10), 1417–1443. doi: 10.1080/13501763.2018.1531912
129. Tankelevitch, L., Scott, A. E., Challakere, N., Panda, P., & Rintel, S. (2026). Nudging attention to workplace meeting goals: A large-scale, preregistered field experiment. In *Proceedings of the 2026 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. Association for Computing Machinery. doi: 10.1145/3772318.3791199
130. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
131. Terrier, L., & Marfaing, B. (2015). Using social norms and commitment to promote pro-environmental behavior among hotel guests. *Journal of Environmental Psychology*, 44, 10–15. doi: 10.1016/j.jenvp.2015.09.001
132. Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60. doi: 10.1016/0167-2681(80)90051-7
133. Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187. doi: 10.1086/380085
134. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. Prieiga per internetą: <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300122237/nudge/>
135. Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2010). Choice architecture. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.1583509
136. Tiefenbeck, V., Wörner, A., Schöb, S., Fleisch, E., & Staake, T. (2019). Real-time feedback promotes energy conservation in the absence of volunteer selection bias and monetary incentives. *Nature Energy*, 4(1), 35–41. doi: 10.1038/s41560-018-0282-1
137. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. doi: 10.1126/science.185.4157.1124
138. Van Kleef, E., Otten, K., & Van Trijp, H. C. M. (2012). Healthy snacks at the checkout counter: A lab and field study on the impact of shelf arrangement and assortment structure on consumer choices. *BMC Public Health*, 12, Article 1072. doi: 10.1186/1471-2458-12-1072
139. van Roekel, H., Giurge, L. M., Schott, C., & Tummars, L. (2026). Nudges can be both autonomy-preserving and effective: Evidence from a survey and quasi-field experiment. *Behavioural Public Policy*, 10(1), 127–150. doi: 10.1017/bpp.2023.18

140. Vasiljevic, M., Hughes, J. P., Andersen, C. D., Pennington, G., Leite, A. C., Weick, M., & Couturier, D.-L. (2024). Can warning labels communicating the environmental impact of meat reduce meat consumption? Evidence from two multiple treatment reversal experiments in college dining halls. *Food Quality and Preference*, *115*, Article 105084. doi: 10.1016/j.foodqual.2023.105084
141. Venema, T. A. G., & van Gestel, L. C. (2021). Nudging in the workplace: Facilitating desirable behaviour by changing the environment. In R. Appel-Meulenbroek & V. Danivska (Eds.), *A handbook of theories on designing alignment between people and the office environment* (pp. 222–235). Routledge. doi: 10.1201/9781003128830-19
142. Venema, T. A. G., Kroese, F. M., & de Ridder, D. T. D. (2018). I'm still standing: A longitudinal study on the effect of a default nudge. *Psychology & Health*, *33*(5), 669–681. doi: 10.1080/08870446.2017.1385786
143. Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press. Prieiga per internetą: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691130613/theory-of-games-and-economic-behavior>
144. Vugts, A., van den Hoven, M., de Vet, E., & Verweij, M. (2020). How autonomy is understood in discussions on the ethics of nudging. *Behavioural Public Policy*, *4*(1), 108–123. doi: 10.1017/bpp.2018.5
145. Wachner, J., Adriaanse, M. A., & de Ridder, D. T. D. (2021a). The effect of nudges on autonomy in hypothetical and real life settings. *PLOS ONE*, *16*(8), Article e0256124. doi: 10.1371/journal.pone.0256124
146. Wachner, J., Adriaanse, M. A., & de Ridder, D. T. D. (2021b). The influence of nudge transparency on the experience of autonomy. *Comprehensive Results in Social Psychology*, *5*(1–3), 49–63. doi: 10.1080/23743603.2020.1808782
147. Wilkinson, T. M. (2013). Nudging and manipulation. *Political Studies*, *61*(2), 341–355. doi: 10.1111/j.1467-9248.2012.00974.x
148. Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *10*(3), Article JCMC1034. doi: 10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x
149. Xie, J., Bhutta, Z. M., Li, D., & Andleeb, N. (2023). Green HRM practices for encouraging pro-environmental behavior among employees: The mediating influence of job satisfaction. *Environmental Science and Pollution Research*, *30*, 103620–103639. doi: 10.1007/s11356-023-29362-3
150. Yeung, K. (2017). 'Hypernudge': Big data as a mode of regulation by design. *Information, Communication & Society*, *20*(1), 118–136. doi: 10.1080/1369118X.2016.1186713
151. Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 465–494. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421
152. Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Trust and ethical influence in organizational nudging: Insights from human resource and marketing practice. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *20*(3), Article 176. doi: 10.3390/jtaer20030176

153. Zhang, Y., Dong, Y., Wang, R., Jiang, J., & Zhang, Y. (2024). Can organizations shape eco-friendly employees? Organizational support improves pro-environmental behaviors at work. *Journal of Environmental Psychology*, 93, Article 102200. doi: 10.1016/j.jenvp.2023.102200
154. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Vaga. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/57984>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Council of the European Union. (2025). Fit for 55. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fit-for-55/>
2. Deloitte. (2023). Engaged employees are asking their leaders to take climate action. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/environmental-social-governance/importance-of-sustainability-to-employees.html>
3. Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: https://www.valored.it/wp-content/uploads/2024/06/2024-Deloitte_GenZ_and_Millennial_Survey_2024.pdf
4. Deloitte. (2025). 2025 C-suite Sustainability Report: The next wave of business value. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/c-suite-sustainability-report.html>
5. Dodd, D. (2025). Green competition is redefining business strategy and risks. Harvard Business School, Institute for Business in Global Society. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.hbs.edu/bigsgreen-competition-redefining-business-strategy>
6. ES investicijos. (2023). Projektų finansavimo sąlygų dokumentai: reikšmingos žalos nedarymo principas. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: <https://www.esinvesticijos.lt/uploads/documents/docs/2023-10/a6fd7ce8a2eee54565e030f7beb97eaa7e11cd380f9417716cdc3d24b266cc7b.docx>
7. European Commission. (2021). Technical guidance on the application of “do no significant harm” under the Recovery and Resilience Facility Regulation. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/document/download/993e026c-4118-46ed-b7ff-5224c19aa254_en
8. European Commission. (2025a). European Climate Law. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en
9. European Commission. (2025b). Corporate sustainability reporting. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
10. European Commission. (2025c). Green Public Procurement. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/green-public-procurement_en
11. Granskog, A., Birshan, M., Nuttall, R., & Harman, A. (2024). Sustainability: Sources of value creation. McKinsey & Company. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/sustainability-sources-of-value-creation>
12. IFRS Foundation. (2023). IFRS S2 Climate-related Disclosures. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on>
13. IPCC. (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. Intergovernmental Panel on Climate Change. [žiūrėta 2026-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>

14. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2025). Žalieji viešieji pirkimai. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesieji-pirkimai-verslui-duk/zalieji-viesieji-pirkimai/>
15. PwC. (2024). From trade-offs to payoffs: CEOs on creating value with climate action. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/ceos-creating-value-climate-action.html>
16. Qualtrics. (2023). Sample size calculator. [žiūrėta 2026-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.qualtrics.com/articles/strategy-research/calculating-sample-size/>.
17. Randstad. (2025). Workmonitor 2025: Work-life balance tops pay as talent's workplace expectations reset. [žiūrėta 2026-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.randstad.com/press/2025/work-life-balance-tops-pay-randstads-workmonitor-reveals/>
18. Valstybės duomenų agentūra. (2026). Oficialiosios statistikos portalas: užimti gyventojai. [žiūrėta 2026-04-17]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=db3213c0-3181-4e2d-ab06-2c19bb7a6bf2#/>
19. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2023). Centralizuoti žalieji pirkimai. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/DPS/ZVP_mokymai_CPO_savivaldybems_2023-05-23.pdf
20. World Economic Forum. (2025). Climate hazards are reshaping business realities and responses. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/stories/2025/03/how-climate-hazards-are-reshaping-business-realities-and-responses/>
21. World Meteorological Organization. (2025). WMO confirms 2024 as warmest year on record at about 1.55°C above pre-industrial level. [žiūrėta 2026-05-12]. Prieiga per internetą: <https://wmo.int/news/media-centre/wmo-confirms-2024-warmest-year-record-about-155degc-above-pre-industrial-level>

Priedai

1 priedas. Apklauso anketa

Gerbiami respondentai,

Aš esu Kauno technologijų universiteto Žmonių išteklių vadybos magistrantūros baigiamojo darbo studentė Martyna Pinkevičienė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – atskleisti organizacijos taikomų pastūmėjimų sąsajas su darbuotojų draugišku aplinkai elgesiu darbo vietoje.

Apklausa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslais.

Jei sutinkate dalyvauti tyrime, maloniai prašau į klausimus atsakyti nuoširdžiai, remiantis savo asmenine profesine patirtimi.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu maror11@ktu.lt

Ar, Jūsų nuomone, organizacijoje, kurioje dirbate, skiriamas dėmesys aplinkai ir aplinkai palankiems sprendimams (pvz., atliekų rūšiavimui, energijos taupymui, popieriaus naudojimo mažinimui ar kitoms tvarumo iniciatyvoms)?

a) Taip

b) Ne

Pagalvokite apie savo elgesį darbe ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Siekdamas(-a) gerinti savo organizacijos aplinkosauginę veiklą, teikiu pasiūlymus ir naujas idėjas dėl aplinkai draugiškų praktikų savo darbovietėje.

Darbe dalyvauju aplinkai draugiškose programose ar iniciatyvose.

Su bendradarbiais dalinuosi savo žiniomis apie aplinkosaugą.

Siūlau naujas praktikas, kurios galėtų pagerinti mano organizacijos aplinkosauginę veiklą.

Darbe keliu klausimus ir diskutuoju dėl praktikų, kurios gali pakenkti aplinkai.

Savo darbe prieš atlikdamas(-a) veiksmus, kurie gali turėti įtakos aplinkai, įvertinu jų pasekmes.

Darbe atlieku su aplinkosauga susijusias užduotis, kurių iš manęs nereikalaujama.

Darbe vengiu švaistyti išteklius, tokius kaip elektra ar vanduo.

Pagalvokite apie savo elgesį darbe ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Darbe, siekdamas(-a) taupyti energiją, naudočiau laiptus, o ne liftą.

Darbe, išeidamas(-a) iš biuro, išjungiu šviesą.

Kai tik įmanoma, spausdinu ant abiejų lapo pusių.

Darbe rūšiuoju atliekas (pvz., popierių, stiklą, plastiką).

Man paskirtas darbo užduotis atlieku aplinkai draugišku būdu.

Pareigybės aprašyme numatytas atsakomybes vykdau aplinkai draugišku būdu.

Tai, ko iš manęs tikimasi darbe, atlieku aplinkai draugišku būdu.

Palyginti su bendradarbiais, sukuriu mažiau atliekų ir daugiau jų rūšiuoju.

Pagalvokite apie save ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Mano sprendimas atitinka mano tikslus ir interesus.

Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad mano sprendimas puikiai atitinka tai, kas man patinka.

Manau, kad mano sprendimas aiškiai atspindi mane.

Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad turiu galimybę daryti įtaką savo sprendimams.

Pagalvokite apie save ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Organizacija siekia suprasti, kaip jos sprendimai veikia tokius darbuotojus kaip aš.

Organizacija pateikia informaciją, kuri padeda tokiems darbuotojams kaip aš priimti pagrįstus sprendimus.

Organizacija prisiima atsakomybę už savo veiksmus prieš tokius darbuotojus kaip aš.

Organizacija siekia, kad tokie darbuotojai kaip aš žinotų, ką ji daro ir kodėl tai daro.

Pagalvokite apie savo tiesioginį vadovą ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Pasitikiu savo vadovo sprendimais, kai jis man nurodo, kaip elgtis ar ką daryti.

Dėl savo vadovo emocinio intelekto lengviau priimu jo patarimus.

Pagalvokite apie save ir pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Mano vadovo taikomi sprendimai ir veiksmai gerbia mano pasirinkimo laisvę.

Jaučiu, kad tai, kaip esu skatinamas(-a) priimti sprendimus darbe, yra skirta mano naudai, o ne mano elgesiui kontroliuoti.

Priimdamas(-a) sprendimus darbe nesijaučiu manipuliuojamas(-a).

Tai, kaip mano darbe pateikiami pasirinkimai, leidžia man jaustis savarankiškam(-ai).

Mano vadovo sprendimai ir veiksmai yra pagrįsti pagarba mano etinėms vertybėms.

Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek pritariate, kad organizacijoje taikomos šios praktikos (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Spausdintuvuose automatiškai nustatytas dvipusis spausdinimas.

Darbuotojams automatiškai siunčiami elektroniniai dokumentai vietoje popierinių.

Organizuojant susitikimus, pirmenybė teikiama nuotoliniam arba hibridiniam formatui.

Atliekų rūšiavimo taisyklės pateikiamos aiškiai ir suprantamai.

Pateikiamos trumpos ir aiškios instrukcijos, kaip darbo vietoje taupyti energiją.

Įmonėje darbuotojams nuolat pabrėžiama, kad aplinkai palankus elgesys yra įprasta praktika.

Organizacijos vadovai savo elgesiu rodo pavyzdį, kaip darbe elgtis aplinkai palankiai.

Atliekų rūšiavimo konteineriai yra patogiose ir lengvai pasiekiamose vietose.

Rūšiavimo konteineriai aiškiai pažymėti, todėl rūšiuoti atliekas yra lengva.

Darbuotojams lengvai prieinami daugkartiniai puodeliai, gertuvės ar kiti daugkartiniai indai.

Vietos, kur darbuotojai gali papildyti gertuves vandeniu, yra patogiai įrengtos.

Darbuotojams sudarytos patogios sąlygos atvykti į darbą dviračiu (pvz., įrengti dviračių stovai, persirengimo ar nusiprausimo vietos).

Darbuotojams sudarytos galimybės naudotis įmonės organizuojamu transportu į darbą ir iš darbo.

Darbuotojams pateikiama informacija apie energijos vartojimo kaštus ir (ar) poveikį aplinkai.

Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate ir pažymėkite, kiek pritariate, kad organizacijoje taikomos šios praktikos (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku).

Darbuotojai gauna aiškią informaciją apie tai, kiek įmonė sunaudoja popieriaus ar kitų išteklių. Informacija apie įmonės poveikį aplinkai pateikiama suprantamai, o ne tik bendrais skaičiais ataskaitose.

Virtuvėse ar bendrose erdvėse yra pateikiami įspėjimai nepalikti atsukto vandens čiaupo ir (ar) neplauti po nuolat tekančiu vandeniu.

Prie šviesų jungiklių ar elektros įrangos pateikiami priminimai išjungti nenaudojamą įrangą.

Prie spausdintuvų pateikiami įspėjimai apie nereikalingo spausdinimo poveikį (pvz., popieriaus sąnaudas ar poveikį aplinkai).

Darbuotojai iš anksto įsipareigoja laikytis tam tikrų aplinkai palankių veiksmų (pvz., mažinti spausdinimą, rūšiuoti atliekas).

Susitikimų organizatoriai iš anksto įsipareigoja susitikimams pirmiausia siūlyti nuotolinį formatą.

Prie spausdintuvų ar darbo vietų pateikiami priminimai spausdinti tik tada, kai tikrai reikia.

Darbuotojams siunčiami priminimai darbo dienos pabaigoje išjungti nereikalingą įrangą.

Įmonėje darbuotojams reguliariai primenami konkretūs aplinkai palankūs veiksmai.

Prieš susitikimus darbuotojai skatinami įvertinti, ar būtina vykti į susitikimą, ar pakaktų nuotolinio formato.

Darbuotojams pateikiama informacija apie tai, kaip jų ankstesni pasirinkimai prisidėjo prie įmonės tvarumo tikslų įgyvendinimo arba trukdė juos pasiekti.

Darbuotojai tarpusavyje pasidalija nuomone apie vieni kitų aplinkai palankų elgesį darbe.

Darbuotojai gali matyti savo arba komandos pažangą taikant aplinkai palankų elgesį darbe.

Ačiū, kad dalyvavote apklausoje!

2 priedas. Anketos validavimas

Principas	Požymis	L			i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
		K1	K2	K3							
Darbuotojų draugiškas aplinkai elgesys darbo vietoje	Siekdamas(-a) gerinti savo organizacijos aplinkosauginę veiklą, teikiu pasiūlymus ir naujas idėjas dėl aplinkai draugiškų praktikų savo darbovietėje.	,694	,467	,059	,704	,894	,343	-,093	,820	66	,913
	Darbe dalyvauju aplinkai draugiškose programose ar iniciatyvose.	,690	,449	,042	,680						
	Su bendradarbiais dalinuosi savo žiniomis apie aplinkosaugą.	,706	,472	,101	,731						
	Siūlau naujas praktikas, kurios galėtų pagerinti mano organizacijos aplinkosauginę veiklą.	,678	,542	,098	,763						
	Darbe keliu klausimus ir diskutuoju dėl praktikų, kurios gali pakenkti aplinkai.	,691	,462	,149	,713						
	Savo darbe prieš atlikdamas(-a) veiksmus, kurie gali turėti įtakos aplinkai, įvertinu jų pasekmes.	,685	-,035	,193	,507						
	Darbe atlieku su aplinkosauga susijusias užduotis, kurių iš manęs nereikalaujama.	,682	,301	,122	,570						
	Darbe vengiu švaistyti išteklius, tokius kaip elektra ar vanduo.	,400	-,546	,478	,688						

	Darbe, siekdamas(-a) taupyti energiją, naudočiau laiptus, o ne liftą.	,395	- ,295	,389	,394						
	Darbe, išeidamas(-a) iš biuro, išjungiu šviesą.	,281	- ,658	,290	,596						
	Kai tik įmanoma, spausdinu ant abiejų lapo pusių.	,424	- ,640	,220	,638						
	Darbe rūšiuoju atliekas (pvz., popierių, stiklą, plastiką).	,452	- ,524	- ,253	,544						
	Man paskirtas darbo užduotis atlieku aplinkai draugišku būdu.	,758	- ,364	- ,314	,806						
	Pareigybės aprašyme numatytas atsakomybes vykdau aplinkai draugišku būdu.	,798	- ,262	- ,326	,812						
	Tai, ko iš manęs tikimasi darbe, atlieku aplinkai draugišku būdu.	,780	- ,343	- ,322	,829						
	Palyginti su bendradarbiais, sukuriu mažiau atliekų ir daugiau jų rūšiuoju.	,719	- ,074	- ,255	,587						
Autonomija	Mano sprendimas atitinka mano tikslus ir interesus.	,873			,762	,903	,700	,656	,763	78	,842
	Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad mano sprendimas puikiai atitinka tai, kas man patinka.	,900			,811						
	Manau, kad mano sprendimas aiškiai atspindi mane.	,894			,799						

	Esu tvirtai įsitikinęs(-usi), kad turiu galimybę daryti įtaką savo sprendimams.	,853	,728						
Skaidrumas	Organizacija siekia suprasti, kaip jos sprendimai veikia tokius darbuotojus kaip aš.	,883	,780	,911	,720	,694	,730	79	,855
	Organizacija pateikia informaciją, kuri padeda tokiems darbuotojams kaip aš priimti pagrįstus sprendimus.	,895	,800						
	Organizacija prisiima atsakomybę už savo veiksmus prieš tokius darbuotojus kaip aš.	,895	,800						
	Organizacija siekia, kad tokie darbuotojai kaip aš žinotų, ką ji daro ir kodėl tai daro.	,883	,780						
Pasitikėjimas organizacija	Pasitikiu savo vadovo sprendimais, kai jis man nurodo, kaip elgtis ar ką daryti.	,913	,834	,798	,669	,669	,669	83	,500
	Dėl savo vadovo emocinio intelekto lengviau priimu jo patarimus.	,913	,834						
Suvokiama s etiškas elgsenos skatinimo naudojimas	Mano vadovo taikomi sprendimai ir veiksmai gerbia mano pasirinkimo laisvę.	,891	,795	,930	,726	,699	,787	78	,897
	Jaučiu, kad tai, kaip esu skatinamas(-a) priimti	,873	,763						

	sprendimus darbe, yra skirta mano naudai, o ne mano elgesiui kontroliuoti.								
	Priimdamas(-a) sprendimus darbe nesijaučiu manipuliuojamas(-a).	,883	,779						
	Tai, kaip mano darbe pateikiami pasirinkimai, leidžia man jaustis savarankiškam(-ai).	,874	,764						
	Mano vadovo sprendimai ir veiksmai yra pagrįsti pagarba mano etinėms vertybėms.	,896	,803						
Organizacijos elgsenos skatinimas:									
Numatytieji pasirinkimai	Spausdintuvuose automatiškai nustatytas dvipusis spausdinimas.	,739	,546	,942	,363	-,231	,787	53	,621
	Darbuotojams automatiškai siunčiami elektroniniai dokumentai vietoje popierinių.	,740	,548						
	Organizuojant susitikimus, pirmenybė teikiama nuotoliniam arba hibridiniam formatui.	,696	,485						
Supaprastinimas	Atliekų rūšiavimo taisyklės pateikiamos aiškiai ir suprantamai.	,899	,808					81	,500
	Pateikiamos trumpos ir aiškios instrukcijos,	,899	,808						

	kaip darbo vietoje taupyti energiją.								
Socialinių normų naudojimas	Įmonėje darbuotojams nuolat pabrėžiama, kad aplinkai palankus elgesys yra įprasta praktika.	,907	,823					82	,500
	Organizacijos vadovai savo elgesiu rodo pavyzdį, kaip darbe elgtis aplinkai palankiai.	,907	,823						
Patogumo didinimas	Atliekų rūšiavimo konteineriai yra patogiose ir lengvai pasiekiamose vietose.	,819	,670					48	,716
	Rūšiavimo konteineriai aiškiai pažymėti, todėl rūšiuoti atliekas yra lengva.	,784	,614						
	Darbuotojams lengvai prieinami daugkartiniai puodeliai, gertuvės ar kiti daugkartiniai indai.	,700	,491						
	Vietos, kur darbuotojai gali papildyti gertuves vandeniu, yra patogiai įrengtos.	,770	,594						
	Darbuotojams sudarytos patogios sąlygos atvykti į darbą dviračiu (pvz., įrengti dviračių stovai, persirengimo ar nusiprausimo vietos).	,627	,393						

	Darbuotojams sudarytos galimybės naudotis įmonės organizuojamu transportu į darbą ir iš darbo.	,314	,098						
Informacijos atskleidimas apie kainą/poveikį	Darbuotojams pateikiama informacija apie energijos vartojimo kaštus ir (ar) poveikį aplinkai.	,861	,742					80	,725
	Darbuotojai gauna aiškią informaciją apie tai, kiek įmonė sunaudoja popieriaus ar kitų išteklių.	,915	,837						
	Informacija apie įmonės poveikį aplinkai pateikiama suprantamai, o ne tik bendrais skaičiais ataskaitose.	,914	,836						
Išpėjimai, vaizdiniai perspėjimai	Virtuvėse ar bendrose erdvėse yra pateikiami išpėjimai nepalikti atsukto vandens čiaupo ir (ar) neplauti po nuolat tekančiu vandeniu.	,905	,819					82	,749
	Prie šviesų jungiklių ar elektros įrangos pateikiami priminimai išjungti nenaudojamą įrangą.	,912	,832						
	Prie spausdintuvų pateikiami išpėjimai apie nereikalingo spausdinimo poveikį (pvz., popieriaus sąnaudas ar	,901	,812						

	poveikį aplinkai).								
Išankstinis įsipareigojimas	Darbuotojai iš anksto įsipareigoja laikytis tam tikrų aplinkai palankių veiksmų (pvz., mažinti spausdinimą, rūšiuoti atliekas).	,871	,758					76	,500
	Susitikimų organizatoriai iš anksto įsipareigoja susitikimams pirmiausia siūlyti nuotolinį formatą.	,871	,758						
Priminimai	Prie spausdintuvų ar darbo vietų pateikiami priminimai spausdinti tik tada, kai tikrai reikia.	,880	,774					77	,730
	Darbuotojams siunčiami priminimai darbo dienos pabaigoje išjungti nereikalingą įrangą.	,866	,750						
	Įmonėje darbuotojams reguliariai primenami konkretūs aplinkai palankūs veiksmai.	,889	,791						
Konkretaus plano sudarymas	Prieš susitikimus darbuotojai skatinami įvertinti, ar būtina vykti į susitikimą, ar pakaktų nuotolinio formato.	-	-					-	-
Grįžtamasis ryšys apie	Darbuotojams pateikiama informacija apie	,907	,823					84	,749

ankstesnius pasirinkimus ir pasekmes	tai, kaip jų ankstesni pasirinkimai prisidėjo prie įmonės tvarumo tikslų įgyvendinimo arba trukdė juos pasiekti.								
	Darbuotojai tarpusavyje pasidalija nuomone apie vieni kitų aplinkai palankų elgesį darbe.	,912	,831						
	Darbuotojai gali matyti savo arba komandos pažangą taikant aplinkai palankų elgesį darbe.	,931	,867						