

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Birgit Krillo

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE
EDENDAMISEL TARTU ÜLIKOOLI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Helen Poltimäe, PhD

Tartu 2023

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

/allkirjastatud digitaalselt/

(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetilised lähtekohad keskkonnateadliku käitumise edendamisel	7
1.1. Keskkonnateadlikkus ja keskkonnateadlik käitumine töökohal	7
1.2. Töökohal keskkonnateadliku käitumise edendamise võimalused ja praktikad ..	11
2. Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel Tartu Ülikooli näitel	19
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus	19
2.2. Uurimistulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud	22
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad	42
Lisa 1. Küsitluse ankeet.....	53
Lisa 2. Intervjuu küsimused	57
Lisa 3. Tartu Ülikooli töötajate arv struktuuriüksuste lõikes	58
Lisa 4. Tartu Ülikooli töötajate hinnang oma keskkonnateadlikkusele	60
Lisa 5. Tartu Ülikooli töötajate keskkonnaalase teabe vajadus.....	61
Lisa 6. Tartu Ülikooli töötajate keskkonnateadlik käitumine	62
Summary.....	63

Sissejuhatus

Tänaseks on maailmas rohkem inimeste poolt loodud füüsilisi asju (sh infrastruktuur) kui elusloodust; tehisasjade massi prognoositakse kolmekordistuvat aastaks 2040 (Elhacham, Ben-Uri, Grozovski, Ban-On, & Milo, 2020). Inimeste loodud füüsiliste asjade arvukuse kasv toimub sageli eluslooduse arvelt. Üha suurenev looduse hävitamine ei mõjuta üksnes loomade populatsioone, vaid ka inimeste tervist ja teisi eluaspekte. (WWF, 2020) Nii on saanud kehtlikust arengust, jätkusuutlikkusest (*sustainable development*) praeguse aja üks suurimaid väljakutseid, millega seisavad silmitsi kõik riigid ja ühiskonnad (Arora, 2018).

Maailma poliitikas on kehtlik areng olnud selgelt sõnastatud aastast 1987, mil ÜRO raportis „Meie ühine tulevik“ kasutati esmakordselt jätkusuutlikkuse mõistet keskkonnaga suhestumise eesmärgi kirjeldamiseks. Selle kohaselt hõlmab jätkusuutlikkus nii keskkonnakaitset, majanduslikku arengut kui ka sotsiaalset võrdsust. (Commission...1987). 2015. aastal koostatud ÜRO kehtliku arengu 17 eesmärki aastaks 2030 toob peaeesmärgina välja küll vaesuse kaotamise ning väärkuse ja hea elukvaliteedi tagamise kõigile, kuid seda üksnes kooskõlas looduskeskkonnaga (Nations, U 2019). 2022. aasta jätkusuutlikku arengut mõõtvast raportit kohaselt on kehtliku arengu edendamisel kõige edumeelsemad Soome, Taani ja Rootsi; Eesti on kümnendal kohal (Sachs et al., 2020). Eesti riigi kehtlikku arengut toetavad sihid on sõnastatud riiklikus arengustrateegias „Eesti 2035“, mille kohaselt on Eesti elanike keskkonnateadlikkus aastatega suurenenud, kuid see ei ole piisavalt muutnud inimeste käitumist (Strateegia.. 2035).

Kehtlik areng on tihedalt seotud keskkonnateadlikkusega (*environmental awareness*). Rohkete uuringute tulemusel on teadlased jõudnud ühisele arusaamisele, mille kohaselt avaldab inimtegevus otsustavat mõju kliimasoojenemisele (Stocker et al., 2013), kuid inimeste teadlikkus ja oskus sellest teadmisest lähtuvalt tegutseda on erinev. 2019. aastal EL-s läbi viidud uuringutest selgub, et Eesti elanike teadlikkus kliimamuutustest on üks Euroopa madalaimaid. 59% Eestis vastanutest arvavad, et kliimamuutused on väga tõsine teema; Euroopa keskmine on 79%. (Climate.. 2019) Antud uuringu tulemusi kinnitab ka Eesti elanike seas 2022. aastal läbi viidud keskkonnateadlikkuse uuring, mille kohaselt peab Eesti elanikest end väga keskkonnateadlikeks vaid 10% elanikest (keskkonnateadlikuks peab end 81% ja mitte keskkonnateadlikuks 14%). 2020. aastal oli need näitajad vastavalt 13%, 80% ja 18% (Keskkonnaministeerium, 2022). Põhjuseks arvatakse olevat inimeste vähenenud oskus siduda Eesti keskkonnas toimuvat globaalsete muutustega. Samuti ei osata seostada teoreetilisi teadmisi oma igapäevaste tegevustega – päriselulises kontekstis ei tunta keskkonda

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

kahjustavaid tegevusi ära ega osata hinnata enda tegevuse seost ja mõju keskkonnale. (Keskkonnaministeerium, 2020)

Teadlikkus kestliku arengu olulisusest on jõudnud ühelt poolt maailma poliitika, teisalt üksikisiku tasemelt nüüd ka ettevõtete-organisatsioonide tasemele. Üha enam ettevõtteid peavad oluliseks kestlike praktikate rakendamist (Wesselink, Blok, van Leur, Lans & Dentoni, 2015). Kestlikust arengust on saanud organisatsioonide strateegiline käitumis põhimõte (Zacher, Rudolph, & Katz, 2023). Sellegipoolest tunnistas 2019. aastal ÜRO kliimakonverentsil ülemaailmsele kokkuleppele allakirjutanud juhtidest üks kolmandik, et nad ei ole pühendunud jätkusuutlikule arengule ja koguni pool, et nad ei rakenda kestlikke praktikaid oma organisatsioonides (Nations, U 2019).

Käesolevas töös uurin ma kestlikku arengut, kuid seda kitsendatuna ühele kindlale valdkonnale – loodushoiu kontekstis tööandja panusele kestlike tegevuste edendamisel.

Organisatsiooni tüübina olen valinud ülikoolid ja konkreetse uurimisobjektina Tartu Ülikooli (edaspidi: TÜ). Mitmed teadlased leiavad, et just ülikoolidel on kestliku arengu edendamisel tähtis ülesanne (Lee, Barker & Mouasher, 2013; Sedlacek, 2013; Lans, Blok & Wesselink, 2014). Ülikoolid saavad panustada kestlikku arengusse hariduse, teadustöö, igapäeva tegevuse ja kogukonna kaasamise kaudu (Cortese, 2003; Lozano, 2006). Ülikoolide rolli kestliku arengu edendamisel on küll uuritud, kuid enamasti on keskendatud õppekavadele (Lozano & Young, 2013) – fookus on olnud õppekavade panusel keskkonnaalaste teadmiste levitamisel ja üliõpilaste keskkonnaalase teadlikkuse tõstmisel (Zsóka, Szerényi, Széchy, & Kocsis, 2013). Euroopa Ülikoolide Liidu visioon aastaks 2030 näeb ette, et ülikoolid institutsioonidena saavad olema jätkusuutlikkuse teerajajad ja see peab kajastuma ka ülikoolide kõikides strateegilistes dokumentides (UNEP, 2021). Olulised ei ole üksnes muudatused õppekavades (Lambrechts, Mulà, Ceulemans, Molderez, & Gaeremynck, 2013), vaid ka võtmeisikute (õppejõudude, juhtide) ja teiste töötajate eeskuju andev käitumine (Lozano, Lukman, Lozano, Huisinck, & Lambrechts, 2013).

Minu eesmärgiks on uurida Tartu Ülikooli näitel, kuidas keskkonnateadlikud on töötajad ning milline on tööandja panus keskkonnateadliku käitumise edendamisel.

Uurimustöö tulemustest esitan lühikokkuvõtte ka TÜ juhtkonnale koos ettepanekutena, kuidas töötajate keskkonnateadlikku käitumist paremini edendada. Valisin uurimisobjektiks Tartu Ülikooli, sest kestlik areng on seal prioritseeritud valdkond ning varasemalt ei ole töötajate seas keskkonnateadliku käitumise alaseid uuringuid läbi viidud. Eesmärgi täitmiseks olen püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada keskkonnateadlikkust ja töökohapõhist keskkonnateadlikku käitumist;

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

- varasematele uuringutele toetudes anda ülevaade keskkonnateadliku käitumise edendamise võimalustest ja praktikatest töökohal;
- teoreetilise kirjanduse alusel koostada TÜ uuringu tarvis küsimustik ja korraldada keskkonnateadlikkuse ja keskkonnateadliku käitumise uuring TÜ töötajate seas;
- intervjuude põhjal luua ülevaade TÜ tegevustest töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel;
- koostada TÜ juhtkonnale ettepanekud töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamiseks.

Uurimisülesannete lahendamisel tuginesin peamiselt töökohtadel läbi viidud keskkonnateadlikkuse uuringuid käsitlevale teaduskirjandusele ja senistele praktikatele. Esimeses peatükis annan ülevaate keskkonnateadlikkusest ja keskkonnateadlikust käitumisest üksikisiku tasandil ning kirjeldan töökohapõhise keskkonnateadliku käitumise käsitlusi. Teises peatükis esitan TÜ-s läbi viidud uuringu tulemused ja nende analüüsi.

Uurimismeetoditena kasutasin nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Empiirilises osas koostasid teaduskirjanduse ning varasemate uuringute ja praktikate baasil küsimustiku, mille sissejuhatuses kirjeldasin läbiviidavat uuringut ja selle eesmärgi. Lisaks tegin ülikooli võtmeisikutega struktureerimata intervjuud, et välja selgitada, milliste tegevustega püüab ülikool edendada oma töötajate keskkonnateadlikku käitumist. Saadud tulemusi võrdlesin teaduskirjandusest saadud infoga ning sünteesi tulemusel sõnastasin peamised järeldused ja ettepanekud. Andmete töötlemiseks kasutasin andmetöötluspaketti IBM SPSS Statistics tarkvara.

Märksõnad: kestlik areng, keskkonnateadlik käitumine, ülikool.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine.

1. Teoreetilised lähtekohad keskkonnateadliku käitumise edendamisel

1.1. Keskkonnateadlikkus ja keskkonnateadlik käitumine töökohal

Siinses peatükis kirjeldan ma esmalt keskkonnateadlikkust ja keskkonnateadlikku käitumist üksikisiku tasandil ning keskkonnakäitumist selgitavaid teooriaid. Seejärel võtan tähelepanu alla töökohapõhised keskkonnateadliku käitumise käsitlused.

Keskkonnateadlikkuse mõiste on avar ja mitmeti tõlgendatav. Sellega püütakse väljendada inimese suhet ümbritseva keskkonnaga ja see võib hõlmata palju erinevaid individuaalse psüühika aspekte. Keskkonnateadlikkust ja sellest tulenevat käitumist on uuritud alates 1960ndatest (Liu, Ten, & Hang, 2020), enamik uuringuid pärinevad keskkonnapsühholoogia valdkonnast (Steg & Vlek, 2009).

Keskkonnateadlikkus koosneb keskkonnavalasest teadmistest, hoiakutest ja väärtustest (Fu, Fu, Zhang, Xiong, & Bai, 2018). Keskkonnateadlikkus on „arusaamine inimkäitumise mõjust keskkonnale“, mida iseloomustab inimeste üldine teadlikkus keskkonnaprobleemidest (Kollmuss & Agyeman, 2002, lk 253). Keskkonnavalaste teadmiste omamine tähendab, et inimestel on keskkonnaprobleemide kohta piisavalt infot (Pagiaslis & Krontalis, 2014), sealjuures mitte üksnes keskkonnaprobleemide negatiivsete mõjude, vaid ka võimalike leevendus- ja parandusmeetmete kohta. Teadmised kujundavad inimeste hoiakuid ja kavatsusi (Zsóka, Szevenyi, Szechy, & Kocsis, 2013). Inimesed, kel on keskkonnateadmised rohkem teadmisi, suhtuvad keskkonda positiivsemalt (Marquart-Pyatt, 2008), nemad saavad aidata tõsta ka teiste inimeste teadlikkust (Kollmuss & Agyeman, 2002; Zsóka et al., 2013). Teadmised ja hoiakud on omavahel tihedalt seotud (Zsóka et al., 2013), toetavad teineteist (Bamberg, 2003) ja on oluliseks aluseks keskkonnateadliku käitumise kujundamisel (Paço & Lavrador, 2017; Liu et al., 2020). Keskkonnaväärtused ja hoiakud on seotud keskkonnateadlikkusega nii tööl kui ka kodus (Stern, 2000). Järgneval joonisel (vt joonis 1) olen kujutanud keskkonnateadlikku käitumist kujundavad tegureid.

Joonis 1. Keskkonnateadliku käitumise kujunemine



Allikas: (Stern, 2000; Bamberg, 2003; Zsóka et al., 2013; Paço & Lavrador, 2017; Liu et al., 2020), autori koostatud.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Keskkonnateadliku käitumise selgitamiseks kasutatakse erinevaid teooriaid. Neist tuntuim on Ajzen'i (1985) planeeritud käitumise teooria (*the theory of planned behaviour*), mille kohaselt mõjutab inimeste käitumist teatud kindel kavatsus ja kavatsuse tugevusest sõltub käitumise tõenäosus (Ajzen, 1991). Planeeritud käitumise teooria on üksikisiku keskkonnakäitumise uurimisel enim kasutatav teooria, mis aitab teadlastel tuvastada keskkonnakäitumist määravaid tegureid ja seejärel neid tegureid edaspidi käitumise mõjutamisel arvesse võtta (Yuriev, Boiral, & Francoeur, 2018). Teine levinud käsitlus on Sterni (2000) väärtuse-uskumuste-normi teooria (*value-belief-norm theory of environmentalism*). Selle kohaselt jagatakse väärtused altruistlikeks, biosfäärilisteks ja egoistlikeks, st on seotud vastavalt teiste inimeste, looduse või iseendaga. Kirjeldatud väärtused on püsiva loomuga, mistõttu on neid raske lühikese ajaga muuta. Samuti mõjutavad need inimese maailmavaadet ja uskumusi. Neid kahte teooriat kasutatakse valdavalt kodukeskkonna tarbimisharjumuste uuringutes (Jenkin, McShane, & Webster, 2011; Smith & O'Sullivan, 2012).

Keskkonnapsühholoogid kasutavad oma uuringutes keskkonnahoidliku käitumise kohta erinevaid mõisteid. Enim levinud on järgmised:

- keskkonnateadlik käitumine (*pro-environmental behaviour*),
- keskkonnasõbralik käitumine (*environmentally friendly behaviours*),
- keskkonnasäästlik käitumine (*environmentally sustainable behaviours*),
- vastutustundlik keskkonnakäitumine (*responsible environmental behaviours*)

(Kollmuss & Agyeman, 2002; Steg et al., 2009; Osbaldiston & Schott, 2012; Steg, Bolderdijk, Keizer ja Perlaviciute 2014).

Neid mõisteid on teadustöodes käsitletud peamiselt sünonüümidenä, mistõttu kasutan ka mina käesolevas töös edaspidi neid termineid paralleelselt.

Keskkonnateadlik käitumine on käitumine, millega püütakse teadlikult vähendada inimtegevuse negatiivset mõju ja kasvatada positiivset mõju looduskeskkonnale (Stern, 2000; Steg et al., 2009; Kollmuss & Agyeman, 2002). Steg et al., (2014) kohaselt saab keskkonnateadlikku käitumist iseloomustada kui mistahes tegevust, mis mõjutab keskkonna kvaliteeti kas positiivsel või negatiivsel viisil ning mis tuleneb või ei tulene keskkonnavalastest kavatsustest. Stern (2000) jagab keskkonnateadliku käitumise kaheks: käitumise kavatsus ja käitumise mõju. Esimene on teadlik ja motiveeritud käitumine, millega soovitakse teha keskkonnale head, teisel juhul jäetakse kõrvale algsed kavatsused ja vaadeldakse üksnes üksikisiku käitumisest tulenevat positiivset mõju keskkonnale. Kollmuss ja Agyeman (2002) jagab keskkonnateadlikku käitumist mõjutavad tegurid kolme suuremasse gruppi: 1) demograafilised faktorid, 2) sisemised tegurid – motivatsioon, keskkonnavalane teadlikkus,

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

väärtused, suhtumine ja prioriteedid 3) välised tegurid – institutsionaalsed, majanduslikud, sotsiaalsed ja kultuurilised tegurid.

Töötajate keskkonnateadliku käitumise uurimisel kasutatakse teadustöodes kõige enam Ones ja Dilchert'i (2012) käsitlust. Nad väidavad, et: „Töötaja keskkonnateadlik käitumine on mõõdetavaid tegevusi hõlmav mitmeosaline valdkond. Need tegevused on seotud keskkonnaalase jätkusuutlikkusega, sellesse panustades või sellest häälbides.“ (Ones & Dilchert, 2012, lk 452). (Boiral, Talbot, & Paillé, 2015) nägemuses hõlmab keskkonnateadlik käitumine üksikisikute igat tüüpi vabatahtlikku või kohustuslikku tegevust, mille eesmärk on kaitsta looduskeskkonda või parandada organisatsioonilisi tavasid selles valdkonnas. Kuigi töötajate keskkonnateadlik käitumine võib olla nii kohustuslik kui ka vabatahtlik (Hameed et al., 2020), viitavad uuringu tulemused pigem vabatahtlikule keskkonnaalasele tegevusele (Ramus & Killmer, 2007; Boiral & Paillé, 2012; Norton, Parker, Zacher, & Ashkanasy, 2015; Yuriev et al., 2018). Vabatahtlikud täidavad olulist rolli töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel (Norton et al., 2015). Töötajate vabatahtlik keskkonnasõbralik käitumine hõlbustab keskkonnapraktikate juurutamist organisatsioonis (Pavlova, Salminen, & Mattila, 2022).

Praktikas võib töötajate keskkonnasõbralik käitumine töö juures hõlmata palju erinevaid tegevusi. Boiral ja Paillé (2012) kirjeldab töökohal keskkonda toetavat käitumist läbi kolme tasandi: 1) „ökoabi“ (*eco-helping*), 2) „öko-kodanikuosalus“ (*eco-civic engagement*) ja 3) „ökoalgatus“ (*eco-initiatives*). Esimene „ökoabi“ tasand on üksikisiku tasand, kus töötajad teevad tööandjale ettepanekuid negatiivsete keskkonnamõjude vähendamiseks (nt paberi korduskasutus, korralikud jäätmekogumise süsteemid ja ressursside raiskamise vältimine). Teine „öko-kodanikuosalus“ tasand on seotud vabatahtlike töötajate kaasamisega erinevatesse keskkonnaalgatuslikesse programmidesse (nt osalemine „rohelistel“ üritustel ja projektides). Kolmas „ökoalgatuse“ tasand hõlmab kolleegide julgustamist loodushoidlikumale käitumisele.

Ones ja Dilchert (2017) liigitab looduskeskkonda hoidva keskkonnaalase käitumise viide kategooriasse:

- 1) kahju vältiv käitumine (*avoiding harm*) on suunatud keskkonnakahju vähendamisele ehk negatiivse keskkonnakäitumise vältimisele;
- 2) initsiatiivi võttev käitumine (*taking initiative*) annab teistele eeskuju ja julgustab keskkonnahoidlikumale käitumisele ning teeb ettepanekuid keskkonnahoiu parandamiseks (programmide käivitamine, üritused jne);
- 3) muutev käitumine (*transforming*) on suunatud toodete ja protsesside kohandamisele ja jätkusuutlikumaks muutmisele;

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

- 4) teisi mõjutav käitumine (*influecing others*) julgustab ka teisi keskkonnasõbralikumalt käituma;
- 5) säilitav käitumine (*conserving*) hõlmab ressursisäästlikku käitumist, nt korduskasutamine, printimise vähendamine, jäätmete sorteerimine, kraanivee kasutamine, taimetoidu eelistamine, tulede enda järelt kustutamine, sõiduauto kasutamise vähendamine, tööreiside teadlik vähendamine

(Lamm, Tosti-Kharas, & Williams, 2013; Robertson & Barling, 2013; Wesselink, Blok & Ringersma, 2017; Yuriev et al., 2018; Francoeur, Paillé, Yuriev, & Boiral, 2021).

Kirjeldatud käsitluste alusel olen loonud keskkonnasõbraliku töötaja profiili (vt joonis 2).

Joonis. 2 Töökohal keskkonnasõbralikult käituva töötaja profiil



Allikas: (Boiral & Paillé 2012; Lamm et al., 2013; Robertson & Barling, 2013; Wesselnik et al., 2017; Yuriev et al., 2018; Francoeur et al., 2021), autori koostatud.

Seni on tööl toimuvat keskkonnasõbralikku käitumist vähe uuritud (Ones et al., 2017). Nende väheste empiiriliste uuringute tulemused näitavad, et töötajate keskkonnasõbralikku käitumist võib mõjutada töötajate positiivne hoiak (Tudor, Barr, & Glig, 2008; Bissing-Olson Iyer, Fielding & Zacher, 2013; Robertson et al., 2013), samas on uuringud, mille tulemused näitavad, et töötaja positiivne hoiak ei ole alati keskkonnasõbraliku käitumise ajendiks (Andersson, Shivarajan, & Blau, 2005).

Safari, Salehzadeh, Panahi ja Abolghasemian (2018) ja Rayner ja Morgan (2018) väidavad, et kui töötajate keskkonnaalased teadmised ja teadlikkus suurenevad, siis paraneb ka töötajate keskkonnaalane käitumine. Ka Tudor et al., (2008) poolt läbiviidud uuringu tulemused näitasid

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

selgelt, et töötajad, kes olid teadlikud organisatsiooni jäätmekäitluse tavadest, käitusid seeläbi keskkonda säästvamalt. Kuigi Blok et al., (2015) hinnangul on keeruline leida seost keskkonda toetavate hoiakute ja teadliku keskkonnasõbraliku käitumise vahel, näitavad Yuriev et al., (2018) poolt organisatsioonides läbi viidud süstemaatilise uuringu tulemused, et töötajate keskkonnateadliku käitumise peamised takistused on just vähene keskkonnaalane teadlikkus, samuti soovimatus harjumusi muuta.

Siinses alapeatükis kirjeldasin ma, kuidas jätkusuutlikuks arenguks vajalik keskkonnateadlikkus eeldab esmalt teadmisi sellest, mis seisus keskkond on ja milliste tegevustega saab seda kaitsta. Lisaks teadmisele on olulised väärtused, mis peavad keskkonda üldse millekski hoidmisväärseks ning hoiakud, mis peavad kestlikku arengut võimalikuks. Kuna keskkonnateadlikkus hõlmab õpitavaid teadmisi, kujundatavaid väärtuseid ja hoiakuid, siis ei ole see nõ fikseeritud suurus ning inimeste teadlikkust loodushoiu teemadest on võimalik ajapikku kujundada. Üksikisiku tasandil mõjutavad keskkonnateadlikku käitumist ennekõike inimpsüühika erinevad aspektid (uskumused, kavatsused, väärtused jne), mistõttu on seda valdkonda uuritud peamiselt keskkonnapsühholoogia raames. See on oluline ka töökeskkonnas toimuva keskkonnateadliku käitumise korral, kuid töökeskkonnas lisanduvad mõjutajatena organisatsiooni väärtused, normid, reeglid jms. Kuigi kõige tulemuslikumaks peetakse töötaja positiivsest hoiakust tulenevat vabatahtlikku keskkonnasõbralikku käitumist, on organisatsiooni tasandil võimalik mõjutada inimesi keskkonda säästvalt toimima ka ilma selleta, nt sisereeglite abil. Samas võiks reeglite jõustamine toimuda siiski üheskoos töötajate keskkonnateadlikkuse kasvatamisega.

1.2. Töökohal keskkonnateadliku käitumise edendamise võimalused ja praktikad

Alljärgnevas peatükis esitan ülevaate sellest, kuidas juurutada organisatsioonides, sh ülikoolides keskkonnateadlikku käitumist, millised on peamised tulemuslikkust mõjutavad tegurid ning kuidas saab tööandja suunata töötajaid keskkonnateadlikult käituma.

Kestliku arengu lõimimine organisatsiooni tegevustesse leiab aset erinevat tüüpi toimingutega strateegilisel, taktikalisel ja operatiivsel tasandil, mille käigus on oluline paralleelselt tegevusi hinnata ja jälgida. Esmalt töötatakse strateegilisel tasandil juhtkonna poolt välja visioon ja eesmärgid, seejärel määratletakse taktikalisel tasandil koostöös keskastme juhtidega visioone ja eesmärke toetavad poliitikad ja tegevused ning viimasena toimub operatiivsel tasandil eeltoodud praktiliste tegevuste elluviimine (Hernández-Chea et al., 2021).

Kestliku arengu eesmärgid ja visioon tuleb põimida organisatsiooni strateegiatesse (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2014) (vt **joonis 4**). Mitmed teadlased väidavad, et selleks, et kestlik areng oleks tõhus, peab kestlikkus olema lõimitud kõikidesse organisatsiooni

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

tegevustesse (Haugh & Talwar, 2010) ning seejuures on oluline, et lähenemine oleks terviklik (Cortese 2003; Mårtensson & Westerberg, 2016).

Kestlike tegevuste edendamine ülikoolides peab olema järjepidev ja kindel, mitte killustatud ja juhuslik (Dagiliute & Liobikiene, 2015). Kestliku arengu lõimimine ülikooli igapäevastesse tegevustesse eeldab juhtkonna, õppejõudude ja kõikide teiste töötajate teadlikkust ja valmisolekut seda oma igapäevastes tegevustes rakendada (Holm, Sammalisto, Vuorisalo, & Grindsted, 2015). Kestliku arengu juurutamine ülikoolide juhtimise keskmesse nõuab nii struktuurseid kui ka kultuurilisi muudatusi ning kõikide huvigruppide kaasamist (Blasco, Brusca, & Labrador, 2020), keda tuleb vajalike teadmiste ja oskustega abistada (Sady Zpak, & Rzepka, 2019). Ülikoolides kaasneb kestlike algatuste ja pühendumise puudumisega sageli ka vähene rahastus ja motiveeritus (Lee, Barker, & Mouasher, 2013). Kokkuvõtvalt saab öelda, et erinevate strateegiatega rahastamine, vastutusala juhtide ja keskkonnateadlike töötajate julgustamine omab ülikoolides olulist rolli kestliku arengu edendamisel (Ralph & Stubbs, 2014).

Organisatsioonide keskkonnahoidlikku käitumist (*corporate greening behaviours*) määratletakse kui keskkonnapraktikate keskkonnasõbralikumaks muutmist (Ramus & Killmer, 2007). Keskkonnahoidlikkuse edu algatused organisatsioonides sõltuvad suuresti töötajate keskkonnateadlikust käitumisest (Yuriev et al., 2018; Saeed et al., 2019), mistõttu on organisatsioonid üha enam huvitatud töökeskkonna keskkonnasõbralikumaks muutmise võimaluste vastu (Lozano & Young, 2013). Keskkonnateadliku käitumise edendamine (*pro-environmental behaviour promote*) töökohal on järjest enam kasvav väljakutse (Kronrod et al., 2023), mistõttu on viimastel aastatel püütud organisatsioonides leida neid võimalusi ja praktikaid, mis aitaks töökohal edendada loodushoidlikumat käitumist.

Empiiriliste uuringute tulemused näitavad, et **juhtide toetus** avaldab positiivset mõju töötajate keskkonnateadlikule käitumisele (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp 2015; Sammalisto, Sundström, & Holm, 2015; Yuriev et al., 2018). Kestliku arengu lõimimisel peetakse oluliseks juhtkonna pühendumist (Ramus, 2001; Robertson et al., 2013) ning juhtide poolset eeskujulist tegutsemist (Yen & Yen, 2012; Paillé & Boiral, 2013). Yuriev et al., (2018) poolt organisatsioonides läbi viidud süstemaatilise uuringu tulemused näitavad, et töötajate keskkonnateadliku käitumise peamised takistused on juhtide toetuse ja eeskujulist puudumine. Selleks, et saavutada ülikoolides keskkonnaalane järjepidevus on akadeemilise personali keskkonnasõbralikku käitumist vaja toetada ja julgustada (Brinkhurst, Rose, Maurice, & Ackerman, 2011).

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Mitmed autorid rõhutavad organisatsioonisisese **kommunikatsiooni tähtsust** keskkonnategevuse tulemuslikkuse edendamisel (Tang et al., 2018; Potoski & Callery, 2018; Kronrod et al., 2023). Näiteks erinevate uudiskirjade levitamine (Renwick et al., 2013), formaalsete ja mitteformaalsete suhtluskanalite kasutamine info levitamiseks (Tang et al., 2018). Lisaks aitab erinevate kampaaniate korraldamine suurendada keskkonnateadlikkust ja annab tagasisidet nii üksikisiku kui ka meeskonna tasandil (Davis et al., 2003).

Töötajate keskkonnateadlikku käitumist on võimalik edendada läbi keskkonnapoliitika juurutamise (vt joonis 4). Keskkonnapoliitika rakendamine on võtmetähtsusega töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel (Ramus & Killmer, 2007). Looduskeskkonda hoidva arengu juurutamisel organisatsioonides kasutatakse keskkonnajuhtimissüsteeme (*environmental management system*), mis võimaldavad keskkonnategevuste plaanipäraselt korraldamist ja aitavad organisatsioonil läheneda keskkonnaprobleemidele terviklikult ning lõimida keskkonnanahoiu põhimõtteid loomuliku osana oma tegevusstrateegiasse ja igapäevatoimingutesse (Moora, 2013). Mitmed empiirilised uuringud on leidnud positiivseid seoseid organisatsiooni keskkonnapoliitika olemasolu ja töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamise vahel (Ramus & Steger, 2000; Norton et al., 2014).

Keskkonnajuhtimissüsteemi kasutusele võtmine omab olulist rolli ka ülikooli keskkonnategevuse edendamisel (Disterheft, Ferreira Da Silva Caeiro, Ramos, & De Miranda Azeiteiro, Disterheft, & 2012; Sammalisto et al., 2015). Näiteks Disterheft et al., (2012) poolt Euroopa ülikoolides läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamisel ei peaks lähtuma mitte ainult „ülalt alla“ juhtimise põhimõttest, vaid kasutada tuleks „alt üles“ lähenemist. Antud lähenemist kasutades on võimalik edendada ülikooli kõikide tasandite töötajate keskkonnateadlikkust. (Dagiliute et al., 2015)

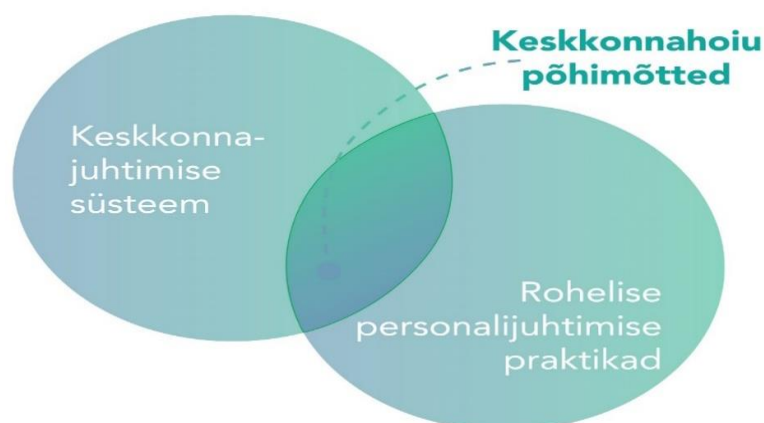
Keskkonnajuhtimissüsteemi lõimimine organisatsiooni keskmesse eeldab kõikide osakondade panust (Daily & Huang, 2001). Ülikooli teaduskondade (Barth & Rieckmann, 2012) ja juhtide eeskuju omab keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamisel olulist rolli (Sammalisto et al., 2015). Hästi koostatud ja struktureeritud keskkonnajuhtimissüsteem suurendab ülikooli töötajate, ja üliõpilaste keskkonnateadlikkust (Sammalisto & Brorson, 2008). Üldiselt hinnatakse ülikoolide kestlikku arengut energia tarbimise, jäätmeäitluse, veetarbimise, transpordi, välialade olemasolu, sisekliima ja toidu valdkonnas (Amaral et al., 2015).

Organisatsiooni operatiivsel tasandil on oluline igapäevane järjepidev tegevus töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel. **Keskkonnasõbralikku käitumist on võimalik**

edendada läbi personalijuhtimise praktikate (vt joonis 4). Pellegrini, Rizzi ja Frey (2018) tuvastas personalipraktikate tähtsuse, et suurendada töötajate pühendumust keskkonnasõbralikumale käitumisele. Viimastel aastatel on kasvanud teadlaste ja praktikute huvi roheline personalijuhtimine (*green human resource management*) valdkonna vastu (Dumont, Shen, & Denget, 2017; Saeed et al., 2019; Pavlova et al., 2022), milles nähakse võimalust aidata organisatsioonidel kohaneda uute keskkonnaalaste tingimustega (Renwick, Redman, & Maguire 2013; Kramar, 2014; Ren, Tang, & Jackson, 2018). Jackson & Seo (2010) nägemuses on roheline personalijuhtimine, kui strateegilise personalijuhtimise edasiarendus, mis käsitleb looduskeskkonna hoidmist ja säästmist.

Rohelise personalijuhtimise praktika loob võimaluse keskkonnahoiu põhimõtete juurutamise protsessidesse, juhtimisse ja igapäeva tegevustesse (Daily & Huang, 2001; Renwick et al., 2013), läbi mille suureneb töötajate keskkonnaalane tulemuslikkus (Tang Cheni, Jiangi, Paillé & Jia 2018). Seega nähakse rohelist personalijuhtimist vahendina töötajate suunamisel osalema töökohal keskkonnahoidlikes tegevustes (Shen et al., 2018; Saeed et al., 2019) ning keskkonnasõbralike hoiakute ja käitumise mõjutamisel (Kim, Kim, Choi, & Phetvaroon, 2019). Ülikoolid peaksid integreerima personalijuhtimise praktikad keskkonnajuhtimise programmiga, et parandada töötajate keskkonnaalast teadlikkust ja suurendada motivatsiooni ning kaasatust (Ahmad et al., 2023). Eelnevale tuginedes on keskkonnajuhtimissüsteemi ja roheline personalijuhtimise praktikate koostoimes võimalik juurutada keskkonnahoiupõhimõtted, mis loovad võimaluse töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamiseks (vt joonis 3).

Joonis 3. Töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamise võimalused



Allikas: autori koostatud.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel omavad olulist tähtsust erinevate algatuste (nt programmid, tavad ja sekkumised) läbiviimine (Ones & Dilchert, 2018). Rohelise personalijuhtimise praktikad hõlmavad valdavalt töötajate motiveerimist, koolitamist, kaasamist ning värbamist ja valikut (Renwick et al., 2013; Zibarras & Coan, 2015; Tang et al., 2018).

Töötajate motiveerimine keskkonnateadliku käitumise edendamisel on olulise tähtsusega, kuna sisemine motivatsioon suurendab keskkonnahoidlikku tegutsemist (Graves & Sarkis, 2018). Uuringu tulemused näitavad, et kuigi keskkonnaalgatused võivad olla oma olemuselt vabatahtlikud, eeldavad töötajad, et selliseid jõupingutusi töökohal tunnustatakse (Daily & Bishop, 2009). Mitmed autorid on teinud ettepaneku rakendada preemiaid, et julgustada seeläbi töötajaid keskkonnasõbralikumalt käituma (Daily & Huang, 2001). Töötajaid ei motiveeri keskkonnasõbralikumale käitumisele ainuüksi rahalised hüved, vaid isegi tõhusamad on mitterahaliste hüvede (autahvlid, kiituskirjad, positiivsed kommentaarid) ja stiimulite rakendamine (Handgraaf et al., 2013). Renwick et al., (2013) on üldistades erinevad kompensatsioonipõhimõtted keskkonnahoiu eesmärkide saavutamiseks jaganud kaheks: rahalised stiimulid (nt preemiad, kingitused jne) ja mitterahalised stiimulid (lisapuhkus, töötajate kaasamine ja tunnustamine). (Manika, Wells, Gregory-Smith, & Gentry (2015) pakuvad töötajate keskkonnahoidlikuma käitumise motiveerimiseks välja „roheline,, töötaja tiitli rakendamist. Erinevate premeerimismeetodite rakendamine ja koolitamine omavad keskkonnapoliitika juurutamisel ning keskkonnasõbraliku kultuuri edendamisel võtmetähtsust (Renwick et al., 2013; Zibarras et al., 2015).

Eeltoodust lähtuvalt omab **töötajate koolitamine** keskkonnasõbraliku käitumise edendamisel tähtsat rolli. Roheline koolitamine (*green training*) suurendab töötajate keskkonnaalaseid teadmisi, läbi mille paraneb töötajate keskkonnateadlik käitumine (Daily & Huang, 2001; Renwick et al., 2013). Paillé ja Raineri (2015) pakuvad keskkonnateadliku käitumise edendamiseks välja ka spetsiaalset keskkonnateemaliste seminaride läbiviimist. Koolitus peaks olema kättesaadav kõigile töötajatele (Zibarras et al., 2015).

Ülikoolides on töötajate koolitamine keskkonnapoliitikate juurutamisel võtmeteguriks, kuna koolitus võib muuta juhtide ja töötajate suhtumist ning keskkonnaalast käitumist (Sammalisto et al., 2008). Järjepidevate koolituste läbiviimine aitab kaasa jätkusuutlike tegevuste institutsionaliseerimisele ülikoolides (Sammalisto et al., 2015). Näiteks Rootsi Gävle (*University of Gävle*) ülikoolis läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et töötajate koolitamine ja kommunikatsioon suurendasid keskkonnajuhtimise juurutamise faasis keskkonnaalast teadlikkust ning õppejõudude ja töötajate arusaama nende rollist kestlikkuse edendamisel

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

(Sammalisto et al., 2008). Eelkirjeldatust lähtuvalt kerkis mitmel korral üles idee, et keskkonnateadlikku käitumist edendavaid koolitusi on võimalik juurutada erinevate programmidega veebikanalites.

Vähe on pööratud tähelepanu organisatsioonis **töötajate kaasamisele** (*green involvement*), kuigi see on keskkonnapoliitikate rakendamisel olulise tähtsusega (Dumont et al., 2017). Töötajaid tuleb kaasata keskkonnahoidlike otsuste tegemisse, planeerimisse ja muutuste elluviimisse (Remmen & Lorentzen, 2000). Töötajate kaasamine keskkonnasäästlikkust soodustavatesse tegevustesse, avaldab positiivset mõju nende igapäeva harjumustele ja käitumisele (Süßbauer & Schäfer, 2019). Thompson & Green, (2005) nägemuses on ülikooli akadeemilise personali pühendumine ja kaasatus oluliseks teguriks keskkonnasäästlike praktikate edendamisel. Steg ja Vlek (2009) arvates on igasugused käitumuslikud sekkumised üldiselt rohkem tõhusad, kui neid süstemaatiliselt kavandada ja rakendada ning hinnata.

Lisaks on võimalik töötajate **värbamist ja valikult** teostada loodushoidlikust kontekstist lähtuvalt. Renwicki et al., (2013) nägemuses eelistavad töötajad töötada organisatsioonides, millel on hea keskkonnavalne maine ja mõningatel juhtudel lisatakse ka keskkonnateadlikkuse kriteeriumid ametijuhenditesse, et suurendada töötajate panust organisatsiooni keskkonnaeesmärkide saavutamiseks. Keskkonda toetav organisatsioonikliima viitab töötajate ühisele arusaamale keskkonnasäästlikkuse poliitikast, protseduuridest ja tavadest. Need arusaamad kujunevad eelkõige siis, kui organisatsiooni erinevate tasandite osakonnad edendavad neid protseduure ja tavasid, mis toetavad igapäevaseid jätkusuutlikke tegevusi ja peegeldavad organisatsiooni keskkonda toetavaid väärtusi ja eesmärke. (Norton et al., 2015)

Siinse alapeatüki kokkuvõtteks koondasin erinevate juhtimistasandite lõikes töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamise võimalused ja tegevuspraktikad (vt joonis 4).

Joonis 4. Töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamise võimalused ja tegevuspraktikad



Allikad: (Ramus & Steger, 2000; Remmen & Lorentzen, 2000; Daily & Huang, 2001; Ramus, 2001; Renwick et al., 2013; Kramar, 2014; Norton et al., 2014; Dagiliute et al., 2015; Zibarras & Coan, 2015; Tang et al., 2018; Yuriev et al., 2018; Potoski & Callery, 2018; Ren et al., 2018; Hernández-Chea et al., 2021), autori koostatud.

Lõpuks on just organisatsioonikultuur see, mis ühendab kõik ülalnimetatud praktikad. Roheline organisatsioonikultuur (*green organizational culture*) on organisatsioonikultuuri element (nt väärtused ja normid), mis peegeldab keskkonnaalast tegutsemist (Piwowar-Sulej, 2020). Keskkonnateadlikku käitumist määravad tegurid organisatsioonides on erinevad, kuna töötajaid ei mõjuta ainult väärtused, uskumused ja normid, vaid ka kontekstuaalsed tegurid nagu organisatsiooni väärtused ja normid (Stern, 2000). Väärtused ja motivatsioon käivad käsikäes, kuna töötajate isiklikud väärtused võivad mängida olulist rolli nende motivatsioonitasemel seoses loodushoidliku käitumise omaksvõtmisega ja lõpuks keskkonnateadliku käitumise järjepideva praktiseerimisega (Graves & Sarkis, 2018). Töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamine töökohal on mitmetahuline protsess, mis sõltub paljudest erinevatest teguritest, seega tuleb keskkonnasõbraliku käitumise edendamisel silmas pidada ka töökeskkonda, milles tegevused aset leiavad ning arvestada selle eripäradega.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Kokkuvõttes võib öelda, et keskkonnateadliku käitumise edendamiseks organisatsioonides, sh ülikoolides, tuleb teemale läheneda terviklikult ja süsteemselt kõigil organisatsiooni tasanditel. Esmalt on oluline kaasata kestva arengu vaade organisatsiooni eesmärkidesse ja strateegiatesse, seejärel luua organisatsiooni eripära ja võimalusi arvestav keskkonnajuhtumissüsteem, mis hõlmab ka konkreetset tegevuskava, ning viimasena saab hakata operatiivsel tasandil tegevuskava koos rohelise personalijuhtimise praktikatega ellu viima. Kogu tegevuse tulemuslikkus sõltub suuresti juhtkonna toetusest, pühendumusest ja eeskujust. See aga ei tähenda, et kogu süsteem peab olema suunatud üksnes ülalt alla – vastupidi, kaasatus ja võimalus esitada alt üles ideid ja täiendusi kuni keskkonnajuhtumissüsteemini, mis on üks oluline keskkonnateadlikku käitumist mõjutav tegur. Teine oluline tegur on tõhus sisekommunikatsioon, nt saab uudiskirjades hoida keskkonnateadlikku käitumist järjepidavalt fookuses, jagada uusi teadmisi, tutvustada uusi tegutsemisvõimalusi, kajastada organisatsioonis toimuvat (sh tunnustusi, kampaaniaid) jne. Eesmärgiks on ju jõuda kestva arengu vaate ja keskkonnateadliku käitumisega organisatsiooni iga töötajani. Selles osas on abi rohelise personalijuhtimise praktikatest, mis keskenduvad töötajate motiveerimisele, koolitamisele, kaasamisele ning värbamisele ja valikule. Kõik eelpool toodud tegevused sõltuvad sellest, millise organisatsiooniga on tegemist – mis valdkond, suurus, struktuur jne. Seetõttu ei ole võimalik anda ühtset nimekirja keskkonnateadlikku käitumist edendavatest tegevustest, vaid need tuleb luua igas organisatsioonis ise lähtuvalt oma organisatsiooni eripärast, sh väärtustest ja normidest.

2. Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel Tartu Ülikooli näitel

2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Käesolevas peatükis analüüsin TÜ töötajate keskkonnateadlikkust, hoiakuid ja keskkonnateadliku käitumise edendamise seniseid praktikaid ning vaatlen tööandja poolseid tegevusi TÜ töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel. Esimeses alapeatükis kirjeldan uurimistöö eesmärgi täitmiseks kasutatud uurimisprotsesse ja meetodeid.

Uurimistöö empiirilise osa metoodika põhineb kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel andmeanalüüsil. Peamine uurimismeetod on küsitlus; intervjuude rolliks on võtmeisikute kaudu välja selgitada, kuidas tegutseb TÜ selle nimel, et töötajate keskkonnateadlikku käitumist edendada. Uurimise läbiviimise aluseks on teaduskirjandusel põhinev teoreetiline ülevaade ja sellest tuletatud teemaplokid. Lähtuvalt töö eesmärgist ja uurimisülesannetest koostas küsimustiku ja intervjuu küsimused, mis on esitatud lisades 1 ja 2.

Küsimustiku jaotasin nelja teemaplokki: keskkonnateadlikkus, hoiak, keskkonnateadlik käitumine töökohal ja tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel. Küsimustik koosneb kümnest suletud põhiküsimusest, sh sotsiaaldemograafilistest küsimustest (vanus, sugu, ametikoht, struktuuriüksus) ja neljast avatud küsimusest. Suletud küsimuste vastuste koostamisel kasutasin vastavalt kontekstile kohandatud Likerti 5 ja 4 palli skaalat. Küsimustiku koostas nii eesti kui ka inglise keeles. Küsimustiku kaaskiri sisaldas ülevaadet uurimistöö läbiviimise eesmärgist ja temaatikast.

Küsimustikul põhineva uuringu läbiviimiseks valisin TÜ-s kasutusel oleva veebikeskkonna UT LimeSurvey. TÜ turundus- ja kommunikatsiooniosakond levitas küsimustikku struktuuriüksuste, sekretärade ja võõrkeelsete töötajate siselistides. Lisaks leidis küsimustik kahel korral kajastust siseinfo uudiskirjas 14.03.2023 ja 21.03.2023 ning siseveebi uudiste rubriigis 11 päeva perioodil 13.03.2023 kuni 23.03.2023.

Kvantitatiivse uurimuse üldkogumi moodustasid 4 141 töötajat erinevatest struktuuriüksustest (vt lisa 3). Küsimustikule vastas üks välistöötaja. Küsimustiku avas 516 inimest, neist esitasid täidetud küsimustiku 265, vastamismäär oli 6%. Küsimustikule vastanute sooline ja ametikoha põhine jaotus on toodud tabelis 1.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Tabel 1. Valimi profiil (%)

Ametikoht	Üldkogum				Vastajad			
	KOKKU	sh mehed	sh naised	%	KOKKU	sh mehed	sh naised	%
Professor	247	173	74	5,9	8	6	2	3,1
Kaasprofessor	495	288	207	11,7	18	3	15	7,0
Teadur	540	259	281	12,8	21	3	16	8,1
Lektor	299	118	181	7,1	9	2	7	3,49
Nooremteadur	433	201	232	10,3	9	1	8	3,49
Nooremlektor	161	48	113	3,8	11	2	9	4,3
Õpetaja	179	56	123	4,2	4	0	4	1,6
Emeriitprofessor	17	15	2	0,4	1	1	0	0,4
Struktuuriüksuse juht	28	11	17	0,7	6	1	5	2,3
Allüksuse/ töörühma juht	50	18	32	1,2	18	3	15	7,0
Peaspetsialist	400	129	271	9,5	53	9	42	20,5
Spetsialist	1246	402	844	29,5	89	13	70	34,5
Oskustööline	24	17	7	0,6	1	0	1	0,4
Teenindaja	69	23	46	1,6	9	1	8	3,5
Abitööline	30	12	18	0,7	1	0	1	0,4
Muu					7	2	5	2,7

Allikas: autori koostatud.

TÜ töötajate sooline jaotus on mehed 42% ja naised 58% (vt tabel 1), samas küsimustikule vastanute sooline jaotus oli mehed 18%, naised 79% (3% ei soovinud oma sugu täpsustada). Samamoodi oli tasakaalust väljas juhtide sooline jaotus, mis ülikoolis tervikuna on mehed 60%, naised 40%, kuid vastanud juhtide jaotus oli mehed 26%, naised 74%. Juhtideks arvestasin ametikohad: struktuuriüksuse juht, allüksuse/töörühma juht, professor, kaasprofessor. Töötajad olid jagatud kokku 6 valdkonda (HV, SV, MV, LT, valdkonnavälised asutused, tugistruktuur) (vt tabel 2). Suurima töötajate osakaaluga valdkond ülikoolis on LV – 41%, kuid vastanutest moodustasid nad vaid 16%. Samas kui valdkonnavälised asutused moodustavad ülikooli töötajatest 5%, kuid vastanutest moodustasid nad 21%.

Tabel 2. Osakaal küsitletutest struktuuriüksuste kaupa (%)

Struktuuriüksused	Osakaal ülikooli töötajatest (%)	Osakaal vastanutest (%)
Loodus- ja täppisteaduste valdkond (LV)	41	16
Sotsiaalteaduste valdkond (SV)	16	25
Meditsiiniteaduste valdkond (MV)	15	11
Humanitaarteaduste ja kunstide valdkond (HV)	13	9
Valdkonnavälised asutused	5	21
Tugistruktuur	10	18

Allikas: autori koostatud.

Valikvastustega küsimuste (lisa 1, küsimused 2, 4, 5, 6, 7, 10) vastuseid analüüsisin IBM SPSS Statistics tarkvaraga. Analüüsi meetodina kasutasin faktoranalüüsi ja keskmiste võrdlust; sisemist reliaablust hindasin Cronbach'i α indeksi abil. Avatud küsimused (lisa 1, küsimused 3, 8, 9, 11) koondasin Exceli tabelisse, kus kategoriseerisin vastused ja tõin välja olulisemad võtmesõnad.

Kvalitatiivseks uuringuks kasutasin intervjuu vormi. Valimi moodustasid TÜ võtmeisikud, kelle töö on seotud suuremal või vähemal määral loodushoiu kontekstis kestliku arengu teemadega.

Intervjuu küsimustik koosnes kahte teemaplokki jagatud seitsmest küsimusest. Esimeses teemaplokis uurisin, kui teadlikult ja eesmärgipäraselt edendab TÜ oma töötajate keskkonnateadlikku käitumist. Teises teemaplokis oli fookus tegevustel, millega TÜ edendab töötajate keskkonnasõbralikku käitumist. Pöördusin e-kirja teel kuue TÜ võtmeisiku poole, neist neli olid nõus andma intervjuud. E-kirjas esitasin lühiülevaade uurimustöö teemast ja eesmärgist. Intervjueeritavate nimekiri koos intervjuude toimumisaegade ja kestvusega on toodud tabelis 2 (vt tabel 3).

Tabel 3. Intervjueeritavate nimekiri koos intervjuude toimumisaegade ja kestvusega

Intervjueeritava nimi, ametikoht	Kuupäev	Kestus (min)
Taivo Raud, arendusjuht	31.03.2023	27
Kristi Kuningas, personaliosakonna juhataja	05.04.2023	28
Katrin Pajuste-Kuul, teadus- ja arendustegevuse nõunik	12.04.2023	47
Kstina Vallimäe, kantsler	13.04.2023	23

Allikas: autori koostatud.

Intervjuude pikkused varieerusid 23 minutist kuni 47 minutini, summeerituna kujunes intervjuude kogupikkuseks kaks tundi. Osalejate nõusolekul lindistasin intervjuud. Analüüsimise lihtsustamiseks koostasid helisalvestistest transkriptsioonid. Intervjuu vastuste analüüsimisel ja kodeerimisel kasutasin deduktiivset meetodit ning süstematiseerisin info teemaplokkide järgi.

2.2. Uurimistulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis esitan kvalitatiivse ja kvantitatiivse analüüsi tulemused teoreetilises osas kujunenud teemaplokkide lõikes. Analüüsi jagasin nelja teemaplokki: 1) keskkonnateadlikkus, 2) hoiak, 3) keskkonnateadlik käitumine töökohal, 4) tööandja tegevused töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel. Igas teemaplokis analüüsin küsimustiku tulemusi ja täiendan neid teoreetilise käsitlusega. Viimases teemaplokis analüüsin lisaks küsimustikule ka intervjuu tulemusi. Peatüki lõpus toon välja ettepanekud TÜ töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamiseks.

Küsimuste usaldusväärust kontrollisin Cronbachi alfa (α) kaudu (vt tabel 4). Keskkonnateadlikkuse teemaploki küsimused olid alla usaldusvääruse nivoo. Minu hinnangul saab seda seletada asjaoluga, et teemaploki esimese ja viimase küsimuse vastuste skaalad on tagurpidi, mistõttu teen järeldusi TÜ töötajate keskkonnateadlikkuse kohta nende endi hinnangu põhjal. Ülejäänud kolmes teemaplokis oli α suurem kui 0,7, seega moodustasid need küsimused ühtse terviku ja on usaldusväärsed.

Tabel 4. Küsimustiku teemade usaldusväärsus

Teemaplokk	Cronbachi α
Keskkonnateadlikkus	0,639
Hoiak	0,710
Keskkonnateadlik käitumine töökohal	0,899
Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise suunamisel	0,860

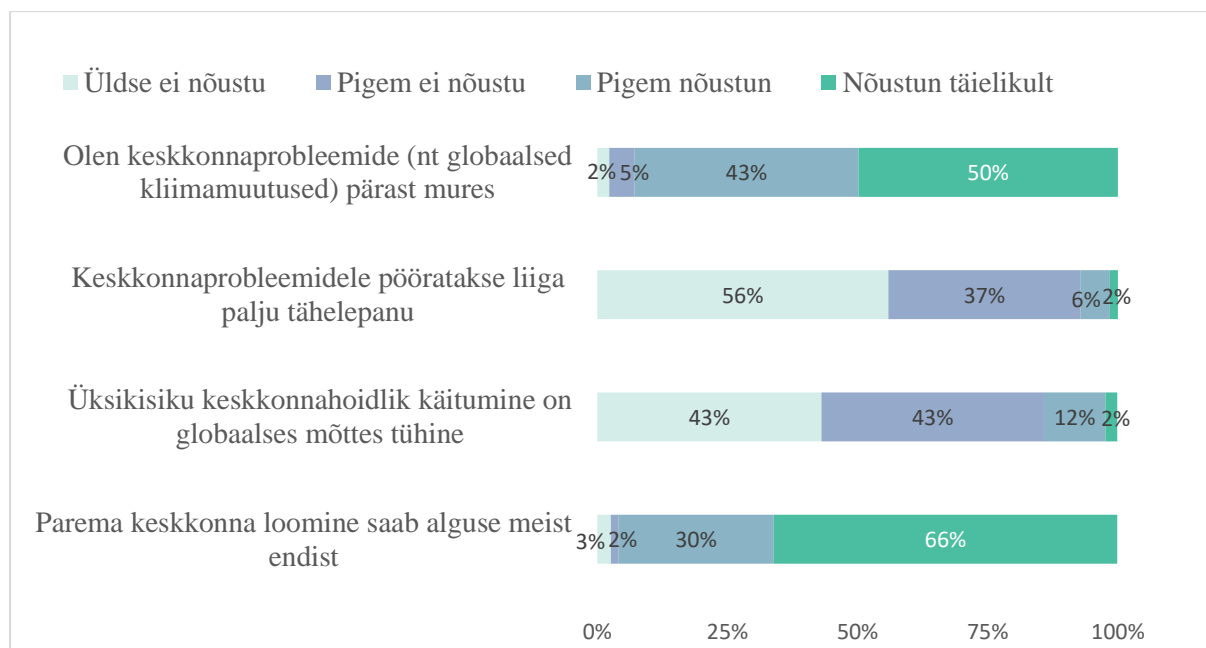
Allikas: autori koostatud.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Keskkonnateadlikkuse teemaploki raames uurisin TÜ töötajate arusaama keskkonnateadlikkusest ja hindasin, kui keskkonnateadlikuks töötajad ennast ise peavad ning milline on töötajate endi hinnangul keskkonnateadlikult käituv inimene. Ühtlasi uurisin, kui oluline on töötaja jaoks keskkonnaalase info kättesaadavus.

Selgitamaks, kui oluliseks TÜ töötajad keskkonnaalaseid probleeme peavad, palusin vastajail valida nelja erineva temaatilise küsimuse seast sobivaim. Suurem osa vastajatest nõustusid väitega, et parema keskkonna loomine saab alguse meist endast (nõustun täielikult ja pigem nõustun 96%). Samuti saab väita, et TÜ töötajad on keskkonnaprobleemide pärast mures (nõustun täielikult ja pigem nõustun 93%). Enamik vastajatest ei ole nõus väitega, et keskkonnaprobleemidele pööratakse liiga palju tähelepanu (üldse ei nõustu ja pigem ei nõustu 93%) ning suur osa vastajatest ei pea keskkonnahoidlikku käitumist globaalses mõttes tühiseks (üldse ei nõustu ja pigem ei nõustu 86%) (vt joonis 5).

Joonis 5. TÜ töötajate hinnangud keskkonnaalastele probleemidele (%)



Allikas: autori koostatud.

Selgitamaks, milline on TÜ töötajate nägemuses keskkonnateadlikult käituv inimene, palusin vastajail (vaba vastusena) anda omapoolne kirjeldus keskkonnateadlikult käituvast inimesest. TÜ töötajate poolt antud vastused koondasin märksõnadena järgnevale joonisele (vt joonis 6).

Joonis 6. TÜ töötajate kirjeldus keskkonnateadlikult käituvast inimesest



Allikas: autori koostatud.

Enamik vastajatest kasutasid keskkonnateadliku käitumise iseloomustamiseks märksõna "keskkonnateadlik". Keskkonnateadlikkust seostati nii käitumise (sorteerib jäätmeid, piirab tarbimist, kasutab ühistransporti, taaskasutab jne) kui ka hoiakutega (hoolimine loodusest/keskkonnast).

Järgmisena palusin vastajatel hinnata iseenda keskkonnateadlikkust 5-palli skaalal (kus 4 tähendas "väga keskkonnateadlik", 1 "üldse mitte keskkonnateadlik" ja 0 "ei oska öelda"). Küsitluse tulemused näitavad, et vastajad peavad ennast pigem keskkonnateadlikuks. Ainult üks inimene vastas "üldse mitte keskkonnateadlik". Kuna kasutust ei leidnud ka "ei oska öelda" skaala, siis neid kahte vastuse varianti ma joonisele ei lisanud (vt lisa 4). Kui nüüd võrrelda TÜ töötajate enesehinnangulist keskkonnateadlikkust Eesti keskmisega, siis saab öelda, et TÜ töötajad peavad ennast Eesti keskmisest keskkonnateadlikumaks. 2022. aastal Eesti elanike seas läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et eestlase keskkonnateadlikkuse keskmine on 2,9 ning siinse uuringu tulemused näitavad TÜ töötajate hinnangu keskmiseks 3,1. (Keskkonnaministeerium, 2022).

Keskkonnateadlikkuse teemaplokis uurisin ka, kui oluliseks peetakse keskkonnaalast teavet. Küsitluse tulemused näitavad keskmisest kõrgemat huvi keskkonnaalase info vastu. Keskkonnaalase teabe kättesaadavust peavad kõige olulisemaks teenindaja ametikoha töötajad ja vähem oluliseks õpetajad (vt lisa 5).

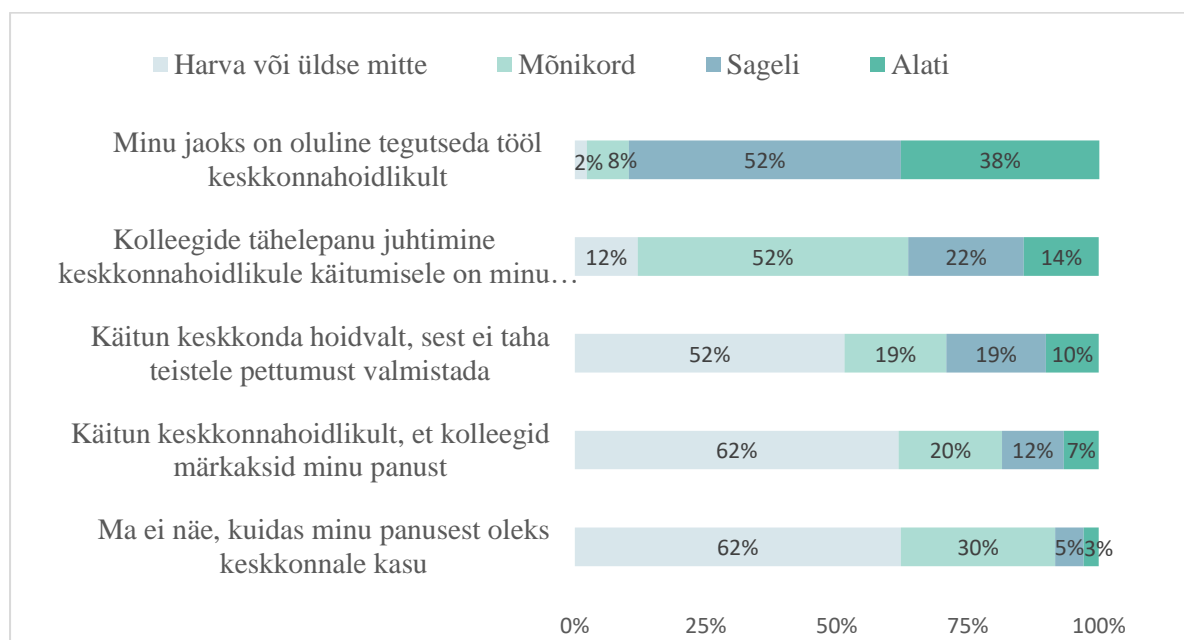
Teemaploki kokkuvõtteks saab väita, et TÜ töötajad on pigem keskkonnateadlikud, neile lähevad keskkonnateemad korda, millest annab tunnistust nende suhteliselt kõrge huvi

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

keskkonna-alase teabe vastu ning valdav osa töötajatest on keskkonnaprobleemide pärast mures.

Hoiaku teemaplokis soovisin välja selgitada, milline on TÜ töötajate üldine suhtumine keskkonnahoidlike tegevuste vastu töökohal. Selleks palusin vastajatel etteantud vastusevariantide seast valida enda kohta sobivad väited. Küsitluse tulemused näitavad, et TÜ töötajad peavad töökohal keskkonnahoidlikku tegutsemist keskmisest olulisemaks (vt joonis 7). Samas ei peeta oluliseks tegutseda keskkonnahoidlikult pelgalt selleks, et kolleegid nende panust märkaksid. Samuti ei ajenda neid loodushoidlikumale käitumisele hirm valmistada teistele pettumust. Uuringu tulemused näitavad selgelt, et TÜ töötajad näevad, et nende panusest on keskkonnale kasu.

Joonis 7. TÜ töötajate hoiak keskkonnateadlikule käitumisele töökohal (%)



Allikas: autori koostatud.

Keskkonnateadliku käitumise teemaplokis uurisin erinevate tegevuste lõikes töötajate keskkonnasõbralikku käitumist töökohal. Selleks esitasin nimekirja keskkonnasõbralikest tegevusest, mille seast said vastajad valida enda kohta sobivad väited. Kokkuvõtliku ülevaate nimetatud tegevustest leiab lisast 6.

Küsitluse tulemused näitavad, et kõige levinum keskkonnahoidlik tegevus töökohal on tööruumist lahkudes enda järel tule kustutamine (95% vastajatest toimib selliselt). Lisaks töid vastajad välja, et ohtlikke jäätmeid käideldakse vastavalt nõuetele (76% vastajatest nõustus kindlalt ja 19% pigem nõustus). 73% vastajatest joob meeleldi töökohal kraanivett ning üle poolte vastajatest (63%) sorteerib jäätmeid, kui tööandja on loonud selleks sobivad võimalused.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Üle poole töötajatest lülitavad loengusaalist lahkudes välja elektroonikaseadmed ja kustutavad enda järelt tule (61% nõustub ja 14% pigem nõustub) ning enamik vastanutest korduskasutab paberit jm vahendeid (60% nõustub ja 35% pigem nõustub). 59% töötajatest lülitab päeva lõpus töölt lahkudes välja seadmed, mida pole vaja sees hoida ning 55% prindivad nii vähe kui võimalik.

Ülejäänud küsimustikus loetletud tegevused olid töötajate seas vähem levinud. Töötajatest 48% tulevad tööle jalgsi, jalgratta ja/või ühistranspordiga, kusjuures 23% ei nõustunud üldse loodussäästliku transpordiga tööle tulema. Töötajatest 40% on nõus ja 34% on pigem nõus kütmistemperatuuri langetamisel soojemalt riietuma. 40% töötajatest kustutavad tuled ruumist möödudes, kui seal juhuslikult tuled põlevad. Üldiselt välditakse töökohal plastpakendites toidu tellimist (36% nõustub ja 35% pigem nõustub). Korduvkasutatava termose ja/või tassi kasutamine ei ole töötajate seas väga levinud (32% töötajatest teevad seda), 40% töötajatest ei ole pigem nõus loobuma parkimise kohast. Üle poole vastajatest ei eelista teadlikult taimetoitu (27% pigem ei nõustu ja 21% üldse ei nõustu).

79% vastanute jaoks (46% nõustub ja 33% pigem nõustub) on oluline, et juhtkond (rektoraat) oleks oma keskkonnateadliku tegutsemisega eeskujuks ning 76% vastanute jaoks (35% nõustub ja 41% pigem nõustub) on oluline, et töötaja otsene juht oleks oma käitumisega eeskujuks. Ligi pooled vastanutest (26% nõustub ja 25% pigem nõustub) leidsid, et juhtkonna (rektoraadi) eeskujuline andev keskkonnaalane käitumine mõjutab TÜ töötajate keskkonnasõbralikku käitumist. 54% vastanute hinnangul (23% nõustub, 31% pigem nõustub) soodustab juhtide keskkonnateadlik käitumine loodushoidlikumat tegutsemist. Siinsed tulemused on kooskõlas teiste empiiriliste uuringutega, mis samuti kinnitavad, et juhtide poolne eeskujuline andev keskkonnaalane tegutsemine aitab kaasa töötajate vastavale käitumisele (Yen & Yen, 2012; Paillé & Boiral, 2013).

Küsitluse kohaselt on TÜ töötajad valmis vabatahtlikuna osalema keskkonnahoidlikes tegevustes (23% nõustub, 46% pigem nõustub). 47% vastanutest julgustavad kolleege keskkonnasõbralikumale käitumisele. Samas vaid 29% vastanutest on teinud oma juhile/või töögrupile ettepanekuid keskkonnasäästlikumaks tegutsemiseks.

Järgmisena palusin TÜ töötajatel (avatud vastuse) vormis nimetada konkreetsed ettepanekud, mis nad on tööandjale teinud, selleks et keskkonda rohkem säästa. Koondasin vastajate poolt enim mainitud ettepanekud märksõnadena alljärgnevale joonisele (vt joonis 8).

Joonis 8. TÜ töötajate poolt tehtud ettepanekud keskkonna säästmiseks



Allikas: autori koostatud.

Kõige enam tehti ettepanekuid jäätmete sorteerimise kohta. Samuti oli palju energia säästmise seotud ettepanekuid (nt küttetemperatuuri vähendamine).

Vastajatel oli ka võimalus (avatud vastus) välja tuua need tegevused, mida töötaja saab ise enda käitumisega teha, et TÜ tegevus oleks keskkonnasäästlikum. Koondasin ka need ettepanekud märksõnadena alljärgnevale joonisele (vt joonis 9)

Joonis 9. TÜ töötajate tegevused keskkonnasäästlikuma keskkonna kujundamiseks



Allikas: autori koostatud.

Selle kohaselt peavad TÜ töötajad kõige olulisemaks enda keskkonnasäästlikku käitumist. Lisaks nähakse võimalust panustada keskkonnahoidu läbi jäätmete sorteerimise ja energiakasutuse vähendamise. Positiivne on tõdeda, et enamik vastanuist hoolivad ja mõistavad enda panust loodushoidlikuma keskkonna kujundamisel, nt kirjutati: „TÜ tegevus on täpselt nii

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

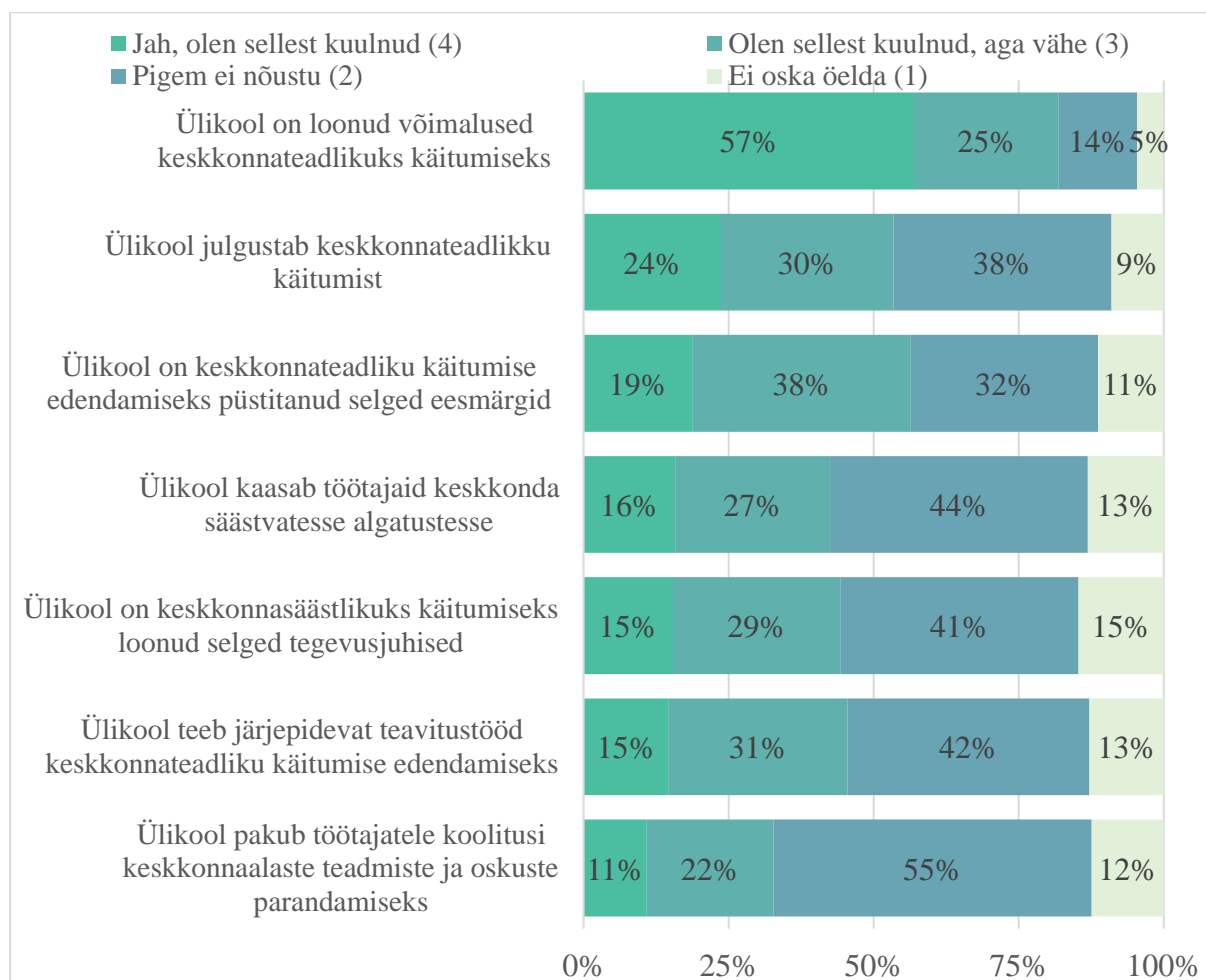
edukas, kui edukad me ise töötajatenä oleme". Mitmed vastajad pidasid vajalikuks ja võimalikuks olla ise teistele eeskujuks enda keskkonnasõbraliku käitumisega.

Kolmanda teemaploki lõpetuseks saan öelda, et TÜ töötajad rakendavad meelsasti töökohal erinevaid keskkonnasõbralikke praktikaid (alustades jäätmete sorteerimisest, lõpetades taimetoiduga). Veelgi enam, märkimisväärne osa vastajatest mõistavad, et muutused saavad alguse inimesest endast ning eeskujuks olemist soositakse. Loomulikult esines vastuste seas ka arvamusi, et loodushoidlik käitumine töökohal ei oma üldse tähtsust, kuna ülikooli põhifunktsioon on õpetamine ja teadustöö ning kõik muud tegevused on pigem segavad faktorid.

Viimases teemaploki kirjeldan kvantitatiivse ja kvalitatiivse analüüsi abil neid **tegevusi, mida TÜ juhtkond on töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamiseks teinud ning millised võimalusi ja praktilisi tegevusi kavandatakse tulevikus**. Selgitan intervjuude raames välja TÜ kestlikku arengut juurutavad strateegiadokumendid ja suundumused ning töötajate loodushoidliku käitumise edendamiseks püstitatud eesmärgid.

Esmalt esitasin küsitluses nimekirja tööandjapoolseid tegevusi (suletud küsimus), mille seast said vastajad valida endale sobivad väited (vt joonis 10).

Joonis 10. TÜ tegevused töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel



Allikas: autori koostatud.

Küsitluse tulemused näitavad, et 57% töötajatest on kuulnud, et ülikool on loonud töötajatele võimalused keskkonnateadlikuks käitumiseks. Uuringus osalejatest 24% on kuulnud, et ülikool julgustab töötajaid keskkonnasõbralikumale käitumisele, samas 30% vastajatest on sellest kuulnud, kuid pigem vähe ning 38% vastajatest pigem ei nõustu antud väitega. 19% vastajatest on kuulnud, et ülikool on keskkonnateadliku käitumise edendamiseks püstitanud selged eesmärgid, mitmed vastajad märkisid, et nad on sellest kuulnud, aga vähe (38%) ning 32% uuringus osalejatest arvavad, et ülikool ei ole keskkonnateadliku käitumise edendamiseks püstitanud selgeid eesmärgi. 44% uuringus osalejatest ei nõustu, et ülikool kaasab töötajaid keskkonda säästvatesse algatustesse, samal ajal kui teoreetiline käsitlus toob välja, et kaasamine on võtmetähtsusega tegevus keskkonnateadliku käitumise edendamisel (Remmen & Lorentzen, 2000; Dumont et al., 2017). 41% uuringus osalejatest pigem ei nõustu väitega, et ülikool on loonud keskkonnasäästlikuks käitumiseks selged tegevusjuhised. 42% vastajatest arvavad, et ülikool ei tee järjepidevat teavitustööd keskkonnateadliku käitumise edendamiseks. Üle poole vastajatest (55% pigem ei nõustu) ei nõustu väitega, et TÜ pakub

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

töötajatele piisavalt koolitusi keskkonnaliste oskuste ja teadmiste parandamiseks. Samas varasemad uuringud näitavad, et töötajate koolitamine suurendab töötajate keskkonnaalaseid teadmisi ja seeläbi paraneb töötajate keskkonnateadlik käitumine (Renwick et al., 2013). Teaduskirjanduses rõhutakse ka selgete keskkonnaliste eesmärkide sõnastamise ja sisekommunikatsiooni tähtsust (Kronrod et al., 2023; Potoski & Callery, 2018; Tang et al., 2018).

Järgmisena analüüsin intervjuude tulemusi, et välja selgitada need tegevused, mida TÜ juhtkond on töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamiseks rakendanud. Intervjuudest saadud vastused kategoriseerisin ja koondasin tabelisse nr 5.

Tabel 5. Intervjuude põhjal loodud koodid ja kategooriad

Teoreetiline teemaplokk	Koodid intervjuudest	Kategooriad
TÜ tegevused töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel	ÜRO kestliku arengu eesmärgid Euroopa roheline kokkulepe „Eesti 2035“ arenguvajadused Tartu Ülikooli arengukava Tartu Ülikooli finantsstrateegia Tartu Ülikooli ruumilise arengu strateegia Energiasäästlikud hooned (väline rahastus) Kestliku arengu keskus	Strateegia ja eesmärgid
	Linnaruumi arendamine Seminarid Kampaaniad Jäätmete sorteerimine Keskkonnahoidlikud hanked CO2 jalajälje hindamine Keskkonnanõuniku värbamine	Töös või osaliselt rakendatud tegevused
	Keskkonnapoliitika väljatöötamine Töötajate (üliõpilaste) liikuvusanalüüs Vallasvara taaskasutamine Ürituste korraldamine	Kavandamisel olevad tegevused

Allikas: autori koostatud

Strateegia kategooria raames toovad intervjuueeritavad välja need strateegilised dokumendid, millele ülikool toetub kestliku arengu juurutamisel.

„Ülikool on kestliku arengu edendamisel lähtunud nõi kahest globaalsest tasandist. /.../ Esmalt ÜRO kestliku arengu eesmärgid, lisaks Euroopa roheline kokkulepe ning kohaliku tasandi „Eesti 2035“ – Eesti riigi kestlikku arengut toetavast arengustrateegiast. Need strateegiad ja eesmärgid on olnud ka ajendiks hetkel kehtiva Tartu Ülikooli arengukava („Tartu Ülikooli arengukava 2021-2025“) koostamisel.“ (Intervjuueeritav 1)

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

TÜ kestliku arengu nõ katusstrateegia on arengukava, mis seab konkreetsemad eesmärgid alamstrateegiatele ja iga-aastasele tegevuskavale. Kestlik areng on lõimitud ülikooli finantsstrateegiasse.

„Ülikooli arengukavast tulenevad kestliku arengu eesmärgid on täpsustatud finantsstrateegias, kuna planeeritavate tegevustega kaasnevad ka reaalsed kulud.“

(Intervjueeritav 2)

Ruumilise arengu strateegia reguleerib nii uute kui ka olemasolevate hoonete kavandamise ja arendamise põhimõtteid ning kogu ülikooli ruumiloome tervikuna kannab kestlikule arengule (k.a keskkonna- ja energiasäästlikkusele) suunatud eesmärke. TÜ teeb järjepidevaid samme energiatõhususe saavutamiseks, kasutades selleks sh erinevaid välisrahastuse võimalusi, mille abil on võimalik tõhustada ja täiendada ülikooli hoonestu energia- ja keskkonnasäästlikkust (nt paigaldada päikesepaneelid, vahetada valgustus välja energiasäästlikuma vastu jne).

„Seda kinnitab ka riigi poolt hiljuti õppe- ja teadusasutustele eraldatud 15 miljoni suurune toetus, mis on mõeldud energiasäästlike lahenduste loomiseks.“

(Intervjueeritav 3)

Kõik intervjueeritavad mainisid suuremal või vähemal määral TÜ kestliku arengu keskuse loomist, mistõttu pidasin vajalikuks tutvuda täiendavalt kestliku arengu komisjoni dokumentidega. Kestliku arengu visioon ja eesmärgid toetuvad hetkel kehtivale A2025 arengukavale. Kestliku arengu kaks olulisemat eesmärki on TÜ liikmeskonna ja ülikooliväliste sidusrühmade kaasamine ning erinevate tegevuste koordineerimise ja juhtimise kokku leppimine (Tartu Ülikooli kestlik...2022).

TÜ on lõiminud kestlikule arengule suunatud eesmärgid oma strateegiasse, mille tähtsust kinnitab ka varasem uuring (Norton et al., 2014). Minu arvates on kestlikkuse edendamise eesmärgil loodav keskus olulise tähtsusega nii loodushoidliku mõtteviisi kui ka tegutsemise suunamisel. Kestliku arengu juurutamine TÜ juhtimise keskmesse nõuab nii struktuurseid kui ka kultuurilisi muudatusi ning kõikide huvigruppide kaasamist (Blasco et al., 2020).

Intervjuudest tuli välja, et TÜ liigub teadlikult ja eesmärgipäraselt keskkonnasõbralike liikumisviiside soodustamise suunas. Koostöös Tartu linnaga arendatakse TÜ hoonete vahelist jalgrattaliiklust ja kujundatakse peahoone esine ümber autovabaks tsooniks, mis lisab ruumi juurde jalgsi ja jalgrattaga liikumiseks. Lähiajal saab teoks Maarjamõisa roheala rajamine, mis loob TÜ töötajatele võimaluse õues töötamiseks ja lõõgastumiseks.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Intervjueeritavad tõid töötajate keskkonnateadliku käitumise suunamisel ühe võimalusena välja iga-aastase „KAE ülikooli“ seminaride sarja korraldamise, mis on mõeldud ülikoolipere liikmetele kaasa rääkimiseks erinevatel kestlikkusega seotud teemadel. Töötajate käitumise suunamisel toodi välja TÜ teadlaste keskkonnateemalised arvamused.

„Meie enda teadlaste artiklid, mis kannavad seda loodushoiu mõtteviisi, millega tegelikult ikkagi päris palju arvestatakse.“ (Intervjueeritav 4)

Intervjuudest tuli välja, et TÜ korraldab ka erinevaid liikumist soosivaid kampaaniaid ja võistlusi. Lisaks mainiti kantselei printimise vähendamise üleskutset ja IT-osakonna poolt algatatud digiprügi kustutamise kampaaniat. Mõned keskkonnasõbralikud algatused on olnud seotud elektrihinna tõusust tingitud rahanappusega, nt elektrienergia säästukampaania (vähendame kütet ja kustutame valguse). Tudengite poolsetest algatustest väärib ära märkimist projekt „Võta kraanist“, mille eesmärk oli kutsuda inimesi pudelivee asemel tarbima rohkem kraanivett. Selle projekti raames paigaldati TÜ hoonete üldkasutatavatesse ruumidesse kõrgema sambaga segistid, et taaskasutatavad joogipudelit mugavalt täita. Kõik intervjueeritavad rõhutasid üliõpilaste kaasamise tähtsust nii tegevuste algatamisel kui ka läbiviimisel. Nii on TÜ tudengil oluline roll loodushoidliku käitumise suunamisel. Varasem uurimus kinnitab, et töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel omavad olulist tähtsust erinevate algatuste (nt programmid, tavad ja sekkumised) läbiviimine (Ones & Dilchert 2018).

Intervjuudes mainiti korduvalt, et ülikool on loonud võimalused jäätmete liigiti kogumiseks. TÜ jäätmekäitluse eeskiri paneb vastutuse jäätmete käitluse eest struktuuriüksuse juhile (kelleks on instituudi juht, kolledži direktor, asutuse juht, dekanaadi juhataja, tugiüksuse juht) (Tartu Ülikooli jäätme...2012). TÜ on korraldanud ka keskkonnahoidlike kriteeriumitega riigihankeid. Hetkel tegeleb TÜ CO₂ jalajälje hindamisega ja ülikooli partnerite eeskujul püütakse tõsta ülikooli töötajate teadlikkust näiteks reisimisega (lähetustega) seotud CO₂ jalajälje vähendamiseks.

„Eesmärk on iga lähetuse järel teavitada, kui suur oli selle reisi süsiniku jalajälg/.../eesmärk ei ole kedagi survestada, pigem teadlikkust kasvatada ja teavitada.“ (Intervjueeritav 2)

Intervjueeritavate sõnul asub peagi TÜ arendusjuhi juures tööle keskkonnanõunik, kelle peamiseks ülesandeks saab olema ülikooli keskkonnapoliitika väljatöötamine. Hetkel on ülikoolil puudu terviklik, ühtsetest põhimõtetest lähtuv keskkonnajuhtimissüsteem.

„Ülikooli kestliku arengu komisjon koostöös partneritega otsis ülikoolile sobivate nõuetega keskkonnajuhtimise süsteemi /.../ välja valiti EMAS/.../mis loob juba teatud

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

raamistiku, et milliseid dokumente ja põhimõtteid on vaja integreerida ülikooli teistesse dokumentidesse /.../läbi mille on võimalik kujundada töötajate hoiakuid ja tõsta teadlikkust.“ (Intervjueeritav 3)

Vestlusest intervjueeritavatega tuli välja, et keskkonnanõunikul saab olema töötajate keskkonnateadliku käitumise suunamisel oluline roll, kuna keskkonnajuhtimissüsteemi juurutamine eeldab suurel määral erinevate asjaosaliste ja kompetentsi kaasamist ning järjepidevat teavitustööd. Erinevate osapoolte kaasamist kinnitab ka varasem uurimus (Disterheft et al., 2012).

TÜ-l puudub info töötajate ja üliõpilaste liikumisharjumuste kohta igapäevasel liikumisel kodu ja ülikooli hoonete vahel ning ka tööülesannete täitmisel ülikooli eri hoonete vahel. Siinkohal on ehk sobilik tuua näide TÜ akadeemiliste töötajate (vastava valdkonna võtmeisikute) kaasamisest ülikooli tegevustesse ja arengusse.

„Ülikooli teadlased on teinud liikuvusuuringuid nii linnale kui ka teistele omavalitsusetele /.../ lähiajal on kavas ka ülikooli kontekstis samalaadne uuring läbi viia/.../ mida saab siis näiteks tunniplaani koostamisel aluseks võtta.“ (Intervjueeritav 1)

Akadeemilise personali pühendumine ja kaasatus on oluliseks teguriks keskkonnasäästlike praktikate institutsionaliseerimisele ülikoolides (Thompson & Green 2005).

Intervjuude raames mainiti veel ka mittevajalikuks osutunud vallasvara süsteemi loomist ja ürituste korraldamiseks vajalike põhimõtete väljatöötamist. TÜ ei ole kehtestanud ürituste korraldamiseks põhimõtteid. Ainult kehtivas toitlustusteenuse tellimise riigihankes on kirjas, et tellijal peab olema võimalik valida ka taimetoidumenüüd ja menüüde koostamisel peab pakkuja olema paindlik. Lisaks on sätestatud nõue, et toitu tuleb pakkuda ühekordsetest nõudest ja teenusepakkuja peab jäätmeid sorteerima liigiti. TÜ kestliku arengu komisjoni ettepanekul tuleks keskkonnamõju seisukohast käsitleda järgmisi tegevuspraktikaid: ülikooli kinnistute parkimisvõimalused, ülikoolile kuuluvad mootorsõidukid, kraanivee vs veeautomaatide kasutus ja ka muud automaadid (karastusjoogid, snäkid) hoonetes, meened jpm (Tartu Ülikooli kestlik...2022).

Intervjueeritavad tõid välja, et kinnisvaraosakonnal on kitsamalt loodushoidliku toimekeskkonna kujundamisel kandev roll, nagu nt jäätmete sorteerimise võimaluse loomine. Kaasaegse töökeskkonna kujundamine on valdavalt struktuuriüksuse juhtide ülesanne.

„Tegelikult on toimekeskkonna loomine keskselt korraldatav /.../ühine vastutus/.../ tegelikult on väga keeruline, kuna mitmed arendusjuhi portfellis olevad tegevused jooksevad kokku kantsleri vastutusalasse/.../ samas ei pea ka kõiki tegevusi keskselt

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Küsimustikule vastajate arvates peaks TÜ juhtkond senisest enam tähelepanu pöörama keskkonnateemade valdkonna teavitustele. Sisemine kommunikatsioon omab keskkonnategevuse tulemuslikkuse edendamisel võtmetähtsust (Potoski & Callery, 2018). Samaväärselt oluliseks peetakse tööandjapoolset motiveerimist, mida kinnitab ka varasem uuring, kuna sisemine motivatsioon suurendab keskkonnahoidlikku tegutsemist (Graves & Sarkis, 2018).

Uuringus osalejad peavad vajalikuks tööandjapoolsete sisekoolituste (seminaride) läbiviimist, mille raames tutvustada pigem praktilisi igapäevaseid töökohal keskkonnasõbraliku käitumise võimalusi, mida toetavad ka varasemad uuringud (Daily & Huang, 2001; Paillé & Raineri, 2015; Renwick et al., 2013). Lisaks töötajate koolitamisele peavad vastajad oluliseks ka nende kaasamist keskkonnasäästlikkust soodustavatesse tegevustesse, kuna see avaldab positiivset mõju töötajate igapäeva harjumustele ja käitumisele (Süßbauer & Schäfer, 2019). Mitme küsimuse vastus juures on märgitud, et TÜ peaks tagama jäätmete sorteerimiseks paremaid võimalusi. Juhid peaksid näitama töötajatele oma keskkonnasõbraliku käitumisega eeskujuna. Lisaks toodi välja ka erinevate kampaaniate rakendamise võimaluse kasutamist.

„Algatada aegajalt ülikoolisiseseid võistlusi (nagu sportimise puhul), millele järgneb kõige keskkonnasõbralikumaa üksuse (kolleegi) tunnustus.“

Ülikoolide keskkonnavalase järjepidevuse tagamiseks vaja töötajate keskkonnasõbralikku käitumist toetada ja julgustada (Brinkhurst et al., 2011).

Intervjuudest tuli välja, et TÜ kaasajastab ja arendab oma hoonestatud keskkonna- ja energiasäästlikest põhimõtetest lähtuvalt. TÜ juhtkond saab töötajate keskkonnateadlikku käitumist edendada eesmärkide sõnastamise kaudu, motiveerides töötajaid läbi sisemise kommunikatsiooni, juhendite ning eeskujuna andmisega. TÜ töötajatel on vajadus täiendava teadmise ja pädevuste järele, mida saab läbi koolituste neile pakkuda. Uuringu raames läbi viidud intervjuudest tuli välja, et strateegilised eesmärgid kestliku arengu juurutamiseks on suuremal vähemal määral strateegiatesse põimitud, kuid eraldi strateegia hetkel veel puudub. Kitsamalt loodushoidu ja töötajate keskkonnateadlikku käitumist edendavaid eesmärke ja tegevusi pole samuti hetkel välja töötatud. Intervjuudest selgus, et TÜ struktuuri on loodud keskkonnanõuniku ametikoht, kelle töö peamiseks eesmärgiks saab olema keskkonnapoliitika välja töötamine, ja keskkonnahoidlike praktikate juurutamine. Intervjueeritavad näevad võimalust ja veelgi enam, peavad vajalikuks keskkonnajuhtimissüsteemi koostamise protsessi käigus võtmeisikute laiaulatuslikku kaasamist.

Ettepanekud TÜ juhtkonnale töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamiseks

Kestliku arengu juurutamiseks organisatsioonis, on oluline, et seda tehtaks süsteemselt ja organisatsiooni kõigil tasemetel. Sellest tulenevalt soovitan järgmist.

1. Strateegiline tasand

- 1.1. Koostada üle-ülikooliline loodushoidlikku käitumist edendava arengukava-strateegia. TÜ on küll oma erinevates strateegia dokumentides maininud ka kestliku arengu teemasid, kuid soovitav on luua selle kohta eraldi dokument.

2. Taktikaline tasand

- 2.1. Strateegia alusel koostada valdkondade kaupa tegevuskava, milles on püstitatud selged eesmärgid, tegutsemisjuhised ja kirjeldatud vastutuse jagunemine. Otsustamist vajab, kas teatud loodushoidlikud tegevused jäävad otsustamiseks jätkuvalt struktuuriüksuse tasandile või oleks tulemuslik teha teatud otsused keskselt (nt jäätmekäitlus).
- 2.2. Võtta kasutusele keskkonnajuhtimissüsteem, mille abil oleks võimalik hinnata tegevuste tulemuslikkust. Keskkonnajuhtimissüsteem võib hõlmata ka eelmises punktis nimetatud tegevuskava.
- 2.3. Nii tegevuskava kui ka keskkonnajuhtimissüsteemi koostamisse kaasata üliõpilasi ja ülikooli töötajaid laiemalt.

3. Operatiivne tasand

- 3.1. Viia ellu tegevuskava ja hinnata tulemusi keskkonnajuhtimissüsteemi abil nt korra aastas.
- 3.2. Võtta kasutusele roheline personalijuhtimine, keskendudes esmalt ennekõike:
 - 3.2.1. ülikoolisisesele kommunikatsioonile – teavitada töötajaid ja üliõpilasi kõikidest kestva arengut puudutavatest protsessidest, hoida kestliku arengu teema järjepidevalt fookuses nt persooni lugude, tunnustamiste jms-ga;
 - 3.2.2. juhtide koolitamisele nii töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamise teemal (kuidas toetada oma töötajaid jms) kui ka ülikooli kordade osas, sh eelpool vastu võetud strateegia, tegevuskava, keskkonnajuhtimissüsteem jm, millega on üksuse juhtidele pandud kohustusi;
 - 3.2.3. arutelu algatamisele kõige tundlikumate teemade käsitlemiseks, milleks on selle küsitluse põhjal ennekõike transport. 57% vastanutest ei ole teadlikult vähendanud tööreise; tööl käimiseks kasutavad sõiduautot 38% vastanutest, samal ajal kui 49% vastanutest ei ole valmis loobuma parkimiskohast. Kõikidest küsitluses nimetatud teemadest on see ilmselgelt kõige probleemsema hoiakuga ning vajaks enne muudatuste tegemist pikemat selgitust, teavitust jt hoiakut mõjutavaid tegevusi.

Küsitlus näitas, et ülikooli töötajate jaoks on oluline ülikooli juhtkonna (rektoraadi) ja nende endi üksuste juhtide hoiak, toetus ja eeskuju (protsendid vastavalt 83 ja 82). Ka varasemad empiirilised uurimused rõhutavad juhtide rolli kestlike tegevuste edendamisel. Seetõttu on oluline kõikidel astmetel nii harida kui ka aidata juhte, et nad saaksid omakorda olla eeskujuks ja toeks oma alluvatele.

Küsitlusele vastanud TÜ töötajad tegid mitmeid ettepanekuid. Toon välja neist olulisemad:

- pakkuda töötajatele regulaarselt keskkonnateadlikkust ja keskkonnateadlikku käitumist tutvustavaid koolitusi (nt e-õppe vormis praktilised ja lihtsad juhised);
- koguda kokku parimad keskkonnasõbralikku käitumist edendavad (valdkondlikud) praktikad;
- tunnustamine:
 - tunnustama järjepidevalt parimaid üksusi loodushoidliku käitumise edendamise eest (nt üksuse keskkonnategu vms);
 - tunnustama neid töötajaid „ökoalgatuse“ tiitliga, kes näitavad loodushoidliku käitumisega teistele eeskuju;
 - tunnustama neid ülikooli võtmeisikuid „öko-kodanikuosaluse“ tiitliga, kes teevad koostööd erinevate sidusrühmadega kestliku arengu edendamisel;
 - tunnustama töötajaid looduskeskkonda säästvate ettepanekute eest nõ „ökoabi“ tiitliga;
- lisada iga-aastasessse tagasiside küsitlusesse keskkonna teema;
- korraldada erinevaid teabekampaaniaid (sealjuures tunnustada suurima osavõtjate arvuga üksusi);
- luua siseveebis eraldi rubriik kestlikule arengule, kust huviline leiaks nii põhidokumendid kui ka nt selged tegevusjuhised;
- teha koostööd ja jagada parimaid loodushoidlikke praktikaid ülikooliväliste sidusrühmadega;
- luua nn “ökotugiisikute” võrgustik, kes on omandanud vajalikud keskkonnaalased teadmised ja oskused (nt motiveerida täiendavate vabade päevadega aastas vms);
lisada iganädalasse uudiskirja eraldi rubriik nn ökonippide kohta.

Nagu eelnevast näha, on siinsete ettepanekute põhifookuses ennekõike strateegia ja tegevuskava koostamine (koos kaasamise ja teavitamisega). Kuigi need ei ole just uudsed ja üllatavad ettepanekud, on need kestliku arengu juurutamise alustalad. Ülikoolis on palju

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

taibukaid töötajaid, kes saavad aidata erilahenduste välja mõtlemisel, esmalt aga tuleb luua põhiraamistik. Õnneks saab peagi loodud üksus, mis just sellega tegeleb.

Kokkuvõte

Siinse magistr töö eesmärgiks oli uurida, kuidas keskkonnateadlikud on TÜ töötajad ning mil viisil saab tööandja panustada kestlikku arengusse ja edendada töötajate keskkonnateadlikku käitumist. Töö teoreetilises osas selgitasin, kuidas keskkonnateadlikkus eeldab 1) teadmisi sellest, mis seisus on keskkond on ja milliste tegevustega saab seda kaitsta, 2) väärtuseid, mille kohaselt on keskkond hoidmisväärne, 3) hoiakut, mis peavad loodushoidu võimalikuks. Keskkonnateadlikkus on võimalik kasvatada läbi teadmiste jagamise ning väärtuste ja hoiakute kujundamise. Kuigi üksikisiku käitumist mõjutavad inimpsüühika aspektid (uskumused, väärtused jm) on olulised ka töökeskkonnas, saab tööandja oma organisatsioonis edendada töötajate keskkonnateadlikku käitumist ka organisatsiooni kultuuri ja reeglite abil. Parim viis seda teha, on juurutada kestva arengu põhimõtted terviklikult ja süsteemselt kõigil organisatsiooni tasanditel – strateegilisel, taktikalisel ja operatiivsel.

Esimene hõlmab organisatsiooni eesmärgi ja strateegiaid, teine keskkonnajuhtimissüsteemi koos tegevuskavaga ning kolmas rohelise personalijuhtimise praktikaid koos tegevuskava ellu viimisega. Keskkonnateadliku käitumise edendamise tulemuslikkust mõjutavad ka töötajate kaasamine ja tõhus sisekommunikatsioon. Rohelise personalijuhtimise praktikate fookuses on töötajate motiveerimine, koolitamine, kaasamine ning värbamine ja valik. Organisatsioonide kestlikule arengule suunatud tegevused sõltuvad sellest, millise organisatsiooniga on tegemist, st kuna organisatsioonid erinevad oma valdkonnalt, suuruselt, struktuurilt jne, ei ole võimalik luua kõikidele organisatsioonidele ühtset nimekirja kestlikest tegevustest. Need tuleb luua igas organisatsioonis ise lähtuvalt oma organisatsiooni eripärast.

Töö praktilises osas uurisin, kuidas on sellises organisatsioonis nagu Tartu Ülikool lähenetud kestliku arengu teemadele – kuidas keskkonnateadlikud on töötajad ning kuidas panustab ülikool oma töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisse. Uurimuse aluseks oli TÜ töötajate seas korraldatud küsitlus ning ülikooli võtmeisikutega läbi viidud intervjuud.

Esmalt tuleb märkida, et küsitluse vastamismäär oli 6%, mis oli teemat ja sihtgruppi arvestades väga madal. Ka tuli selgelt esile sooline erinevus huvis küsitluse vastu – kui töötajate üldine sooline jaotus on mehed 42% ja naised 58%, siis vastanute sooline jaotus oli mehed 18%, naised 79%. Nii võib loodus- ja täppsiteaduskonna ülimadal osalus olla tingitud asjaolust, et tegemist on valdkonnaga, kus on tööl kõige enam mehi. Kahjuks

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

mõjutab sooline erisus ka juhtimist – 60% juhtidest on mehed, kuid küsitlusele vastanud juhtidest oli mehi vaid 26%. Kuna keskkonnateadliku käitumise juurutamisel ülikoolis on juhtidel otsustav roll, tuleb ülikoolil edasiseid tegevusi planeerides soolist erinevust kindlasti arvesse võtta.

Küsitluse vastused näitasid, et TÜ-s on küll erinevaid keskkonnateadliku käitumist puudutavaid algatusi, kuid hetkel ei ole kestlik areng veel lõimitud organisatsiooni kõikidesse tasemetesse. Eesmärkides ja strateegiates on kestlik areng mainitud, eraldi kestliku arengu strateegiat ei ole seni loodud. Täielikult on puudu taktikalisel tasemel vajalik keskkonnajuhtimissüsteem koos kõiki valdkondi puudutava konkreetse tegevuskavaga. Mitmed tegevused (jäätmete sorteerimine, ehitus, hanked) on küll reguleeritud ülikooli õigusaktidega, kuid üle 40% küsimustikule vastanutest ei pea seda piisavaks. Kuna konkreetne tegevuskava on puudu (kuigi üksikud teemad on hõlmatud), siis ei ole ka operatiivsel tasandil võimalik tegevuskava ellu viia. Samas teevad ülikooli töötajad ise omal initsiatiivil teatud keskkonnateadlikke tegevusi, nt jälgitakse elektri tarbimist, sorteeritakse jäätmeid, eelistatakse kraanivett jms. Küsitlus näitas, et ülikooli töötajad on pigem keskkonnateadlikud ja neile lähevad keskkonnateemad korda. Negatiivses mõttes jäi aga silma vastanute vastumeelsus keskkonnasõbralike liikumisviiside ja parkimiskohtadest loobumise vastu.

Intervjuudest selgus, et kuigi hetkel ei ole veel TÜ-s kestliku arengu teemat terviklikult käsitletud, on seda peagi kavas teha. Loomisel on eraldi üksus, mille fookuses saab olema just kestliku arengu juurutamine TÜ-s. Ka on välja valitud keskkonnajuhtimissüsteemi tüüp, mida soovitakse kasutusele võtta. Positiivsena saab välja tuua ülikooli juhtkonna huvi kaasata nii töötajaid kui ka üliõpilasi kestlike tegevuste arendamisse, sh kasutada ülikooli oma teadlaste valdkondlikke oskuseid. Küsitlusest selgus, et TÜ töötajad sooviksid juhtkonnalt enam keskkonnalast teavitust (sisekommunikatsioon), motiveerimist, koolitusi (sh praktilisi nõuandeid), kaasamist, eeskujut, kampaaniaid ja võimaluste loomist keskkonnateadlikuks käitumiseks.

Uuringu tulemuste alusel koostas TÜ juhtkonnale ettepanekud, kuidas töötajate keskkonnateadlikku käitumist paremini edendada. Olulisemad neist puudutavad keskkonnajuhtimissüsteemi, konkreetse tegevuskava ja rohelise personalijuhtimise kasutuselevõttu. Järgmisena tuleks keskenduda töötajate teavitamisele, koolitustele ja hoiakute kujundamisele, eriti liikumisviise puudutavate muudatuste planeerimisel.

Ülikoolide kui organisatsioonide üheks eripäraks on nende demokraatlik juhtimissüsteem – akadeemiline personal saab soovi korral juhtkonna välja vahetada iga viie

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

aasta tagant. Võrreldes tavapärase ettevõttega, kus on võrdlemisi lihtne ülalt alla korraldusi anda, on ülikoolil muudatuste tegemiseks vaja rohkem selgitustööd teha, kaasata töötajaid otsustusprotsessi jms. Järgmise uuringu võiks TÜ-s teha peale seda, kui strateegilise ja taktikalise tasandi dokumendid on vastu võetud (konkreetsed tegevuskavad on olemas). Uuring võiks keskenduda sellele, kuidas neid dokumente koostati, kajastati ja mil viisil mõjutati neil teemadel töötajate hoiakuid (eriti liikumist puudutavas osas). Sellisest uuringust oleks abi teistes ülikoolides, kus on samamoodi keeruline nõ käsukorras muudatusi teha. Teise suunana võiks sarnaseid uuringud läbi viia teistes Eesti ülikoolides. Kui sooline erinevus keskkonnahoiuga seotud teemadest huvitumisel on kõikjal ühesugune, siis peaks eeldama, et nt Tallinna Tehnikaülikoolis on kestliku arengu teemad oluliselt vähem päevakorral kui nt Tallinna Ülikoolis. Siinsete andmete paremaks tõlgendamiseks oleks abi samalaadsetest uurimustest teistes Eesti ülikoolides.

Viidatud allikad

1. Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Commitment to the Environment. *Sustainability*, *15*(6), 5040. <https://doi.org/10.3390/su15065040>
2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
3. Amaral, L. P., Martins, N., & Gouveia, J. B. (2015). Quest for a sustainable university: A review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *16*(2), 155–172. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2013-0017/FULL/PDF>
4. Andersson, L., Shivarajan, S., & Blau, G. (2005). Enacting ecological sustainability in the MNC: A test of an adapted value-belief-norm framework. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 59, Issue 3, pp. 295–305). <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3440-x>
5. Arora, N. K. (2018). Environmental Sustainability-necessary for survival. *Environmental Sustainability*, *1*, 1–2. <https://doi.org/10.1007/s42398-018-0013-3>
6. Bamberg, S. (2003). How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question. *Journal of Environmental Psychology*, *23*(1), 21–32. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(02\)00078-6](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(02)00078-6)
7. Barth, M., & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: An output perspective. *Journal of Cleaner Production*, *26*, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.011>
8. Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(2), 156–175. <https://doi.org/10.1002/job.1788>
9. Blasco, N., Brusca, I., & Labrador, M. (2020). *Drivers for Universities' Contribution to the Sustainable Development Goals: An Analysis of Spanish Public Universities*. <https://doi.org/10.3390/su13010089>
10. Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of

- university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55–67.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
11. Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
 12. Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532–550. <https://doi.org/10.1002/bse.1835>
 13. Brinkhurst, M., Rose, P., Maurice, G., & Ackerman, J. D. (2011). Achieving campus sustainability: Top-down, bottom-up, or neither? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(4), 338–354. <https://doi.org/10.1108/14676371111168269>
 14. Carmeli, A., Dothan, A., & Boojihawon, D. K. (2020). Resilience of sustainability-oriented and financially-driven organizations. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 154–169. <https://doi.org/10.1002/BSE.2355>
 15. Climate Change April.(2019). Country Factsheets in European Union (Estonia). Special Eurobarometer 490. Loetud aadressil:
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2273>
 16. Commission on Environment, W. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development 2. Part II. Common Challenges Population and Human Resources 4.*
 17. Cortese, A. D. (2003). *Planning for Higher Education The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future Higher education can serve as a model of sustainability by fully integrating all aspects of campus life. Need for a New Human Perspective.*
 18. Dagiliute, R., & Liobikiene, G. (2015). University contributions to environmental sustainability: Challenges and opportunities from the Lithuanian case. *Journal of Cleaner Production*, 108, 891–899. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2015.07.015>
 19. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business and Society*, 48(2), 243–256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
 20. Daily, B. F., & Huang, S.-C. (2001). Sustainability through human resource factors Achieving sustainability through attention to human resource factors in

- environmental management. In *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 21, Issue 12). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
21. Davis, S. A., Edmister, J. H., Sullivan, K., & West, C. K. (2003). Educating sustainable societies for the twenty-first century. In *International Journal of Sustainability in Higher Education* (Vol. 4, Issue 2, pp. 169–179). <https://doi.org/10.1108/14676370310467177>
 22. Disterheft, A., Ferreira Da Silva Caeiro, S. S., Ramos, M. R., & De Miranda Azeiteiro, U. M. (2012). Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions - Top-down versus participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, 31, 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.02.034>
 23. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/HRM.21792>
 24. Elhacham, E., Ben-Uri, L., Grozovski, J., Bar-On, Y. M., & Milo, R. (2020). Global human-made mass exceeds all living biomass. *Nature*, 588(7838), 442–444. <https://doi.org/10.1038/S41586-020-3010-5>
 25. Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., & Boiral, O. (2021). The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization and Environment*, 34(1), 18–42. <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>
 26. Fu, L., Zhang, Y., Xiong, X., & Bai, Y. (2018). Pro-environmental awareness and behaviors on campus: Evidence from Tianjin, China. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1), 427–445. <https://doi.org/10.12973/ejmste/77953>
 27. Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576–587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>
 28. Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>

29. Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning and Education*, 9(3), 384–396.
30. Handgraaf, M. J. J., Van Lidth de Jeude, M. A., & Appelt, K. C. (2013). Public praise vs. private pay: Effects of rewards on energy conservation in the workplace. *Ecological Economics*, 86, 86–92. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.11.008>
31. Hernández-Chea, R., Jain, A., Bocken, N. M. P., & Gurtoo, A. (2021). The business model in sustainability transitions: A conceptualization. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13115763>
32. Holm, T., Sammalisto, K., Grindsted, T. S., & Vuorisalo, T. (2015). Process framework for identifying sustainability aspects in university curricula and integrating education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 106, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.059>
33. Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organisation Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/OMJ.2010.37>
34. Jenkin, T. A., McShane, L., & Webster, J. (2011). Green information technologies and systems: Employees' perceptions of organizational practices. In *Business and Society* (Vol. 50, Issue 2, pp. 266–314). <https://doi.org/10.1177/0007650311398640>
35. Keskkonnaministeerium. (2020). Eesti elanike keskkonnateadlikkuse uuring. Loetud aadressil <https://envir.ee/kaasamine-keskkonnateadlikkus/keskkonnateadlikkus/uuringud>
36. Keskkonnaministeerium.(2022). Eesti elanike keskkonnateadlikkuse uuring. Loetud aadressil <https://envir.ee/kaasamine-keskkonnateadlikkus/keskkonnateadlikkus/uuringu>
37. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
38. Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2010). *Environmental Education Research Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?* <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
39. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human*

Resource Management, 25(8), 1069–1089.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

40. Kronrod, A., Tchetchik, A., Grinstein, A., Turgeman, L., & Blass, V. (2023). Promoting new pro-environmental behaviors: The effect of combining encouraging and discouraging messages. *Journal of Environmental Psychology*, 86. <https://doi.org/10.1016/J.JENVP.2022.101945>
41. Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I., & Gaeremynck, V. (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, 48, 65–73. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2011.12.034>
42. Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37–47. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.03.036>
43. Lee, K.-H., Barker, M., & Mouasher, A. (2013). *Is it even espoused? An exploratory study of commitment to sustainability as evidenced in vision, mission, and graduate attribute statements in Australian universities*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.007>
44. Liu, P., Teng, M., & Han, C. (2020). How does environmental knowledge translate into pro-environmental behaviors?: The mediating role of environmental attitudes and behavioral intentions. *Science of the Total Environment*, 728. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138126>
45. Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production*, 14(9–11), 787–796. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.010>
46. Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10–19. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2011.10.006>
47. Lozano, R., & Young, W. (2013). Assessing sustainability in university curricula: exploring the influence of student numbers and course credits. *Journal of Cleaner Production*, 49, 134–141. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2012.07.032>
48. Manika, D., Wells, V. K., Gregory-Smith, D., & Gentry, M. (2015). The Impact of Individual Attitudinal and Organisational Variables on Workplace Environmentally

- Friendly Behaviours. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 663–684.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1978-6>
49. Marquart-Pyatt, S. T. (2008). Are There Similar Sources of Environmental Concern? Comparing Industrialized Countries*. *Social Science Quarterly*, 89(5), 1312–1335.
<https://doi.org/10.1111/J.1540-6237.2008.00567.X>
50. Moora, H. Keskkonnajuhtimine avalikus sektoris. Juhendmaterjal keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamiseks avaliku sektori organisatsioonides. Säätva Eesti Instituut, Stockholmi Keskkonnainstituudi Tallinna Keskus (SEI Tallinn), Tallinn, 2013, 72 lk.
51. Mårtensson, K., & Westerberg, K. (2016). Corporate Environmental Strategies Towards Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/BSE.1852>
52. Nations United. (2019). Global Compact Accenture Strategy CEO Study on Sustainability. The Decade to Deliver a Call to Business. Loetud aadressil <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/strategy-and-consulting/supply-chain---operations/document/Accenture-The-Decade-to-Deliver-a-Call-to-Business-Action.pdf>
53. 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 and Environment*, 28(1), 103–125.
<https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
54. 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
55. Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 5).
56. Ones, D. S., Dilchert, S., Wiernik, B. M., & Klein, R. M. (2017). Environmental Sustainability at Work. In *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 351–373). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781473914964.n17>
57. Osbaldiston, R., & Schott, J. P. (2012). Environmental sustainability and behavioral science: Meta-analysis of proenvironmental behavior experiments. *Environment and Behavior*, 44(2), 257–299. <https://doi.org/10.1177/0013916511402673>

58. Paço, A., & Lavrador, T. (2017). Environmental knowledge and attitudes and behaviours towards energy consumption. *Journal of Environmental Management*, *197*, 384–392. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2017.03.100>
59. Pagiaslis, A., & Krontalis, A. K. (2014). *Green Consumption Behavior Antecedents: Environmental Concern, Knowledge, and Beliefs*. <https://doi.org/10.1002/mar.20698>
60. Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, *36*, 118–128. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>
61. 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. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.02.021>
62. Pavlova, A., Salminen, H., & Mattila, M. (2022). Green human resource management– employee perspective. *Eurasian Journal of Social Sciences*, *10*(2), 110–123. <https://doi.org/10.15604/ejss.2022.10.02.003>
63. Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *0*(0), 27, 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
64. Piwowar-Sulej, K. (2020). Pro-environmental organizational culture: Its essence and a concept for its operationalization. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(10). <https://doi.org/10.3390/SU12104197>
65. Potoski, M., & Callery, P. J. (2018). Peer communication improves environmental employee engagement programs: Evidence from a quasi-experimental field study. *Journal of Cleaner Production*, *172*, 1486–1500. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.10.252>
66. Ralph, M., & Stubbs, W. (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education*, *67*(1), 71–90. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9641-9>
67. Ramus, C. A. (2001). *California Management Review Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability*.
68. Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours - A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, *16*(8), 554–570. <https://doi.org/10.1002/bse.504>

69. Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 43, Issue 4). <https://www.jstor.org/stable/1556357>
70. Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of ‘green’ workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56–78. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151>
71. Remmen, A., & Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: Learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 365–373. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00039-1)
72. Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
73. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
74. Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
75. Sachs, J., Schmidt-Traub, Kroll, G., & Fuller, G. (2020). *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*. www.pica-publishing.com
76. Sady, M., Žak, A., & Rzepka, K. (2019). The role of universities in sustainability-oriented competencies development: Insights from an empirical study on polish universities. *Administrative Sciences*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/ADMSCI9030062>
77. Saeed, B. Bin, 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. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
78. Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (n.d.). *Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees’ green behavior*. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2016-0168>

79. Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 299–309. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.029>
80. Sammalisto, K., Sundström, A., & Holm, T. (2015). Implementation of sustainability in universities as perceived by faculty and staff - A model from a Swedish university. *Journal of Cleaner Production*, 106, 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.015>
81. Sedlacek, S. (2013). The role of universities in fostering sustainable development at the regional level. *Journal of Cleaner Production*, 48, 74–84. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.01.029>
82. Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. In *Group and Organization Management* (Vol. 43, Issue 4, pp. 594–622). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
83. Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 104–115. <https://doi.org/10.1016/J.JENVP.2014.01.002>
84. Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309–317. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>
85. Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
86. Strateegia „Eesti 2035“ üldosa (Riigikogu poolt vastu võetud 12. mail 2021). Loetud aadressil https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia/materjalid?view_instance=0¤t_page=1
87. Stocker, T. F., Qin, D., Plattner, G.-K., Tignor, M. M. B., Allen, S. K., Boschung, J., Nauels, A., Xia, Y., Bex, V., & Midgley, P. M. (2013). *Climate Change 2013 The Physical Science Basis Working Group I Contribution to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change Summary for Policymakers Edited by*. www.climatechange2013.org.

88. Süßbauer, E., & Schäfer, M. (2019). Corporate strategies for greening the workplace: Findings from sustainability-oriented companies in Germany. *Journal of Cleaner Production*, 226, 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.009>
89. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
90. Thompson, R., & Green, W. (2005). When sustainability is not a priority: An analysis of trends and strategies. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(1), 7–17. <https://doi.org/10.1108/14676370510573104>
91. Tudor, T. L., Barr, S. W., & Gilg, A. W. (2008). A Novel conceptual framework for examining environmental behavior in large organizations: A case study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and Behavior*, 40(3), 426–450. <https://doi.org/10.1177/0013916507300664>
92. UNEP. (2021). The UNEP’s Sustainable University Framework. Defining a sustainable university and creating a global pathway to recognising and becoming one. Loetud aadressil <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/36341/USUF.pdf>
93. Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679–1687. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
94. Wesselink, R., Blok, V., Van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497–506. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.093>
95. WWF. (2020). Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss. Almond, R.E.A., Grooten M. and Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Switzerland. Loetud aadressil https://wwflpr.awsassets.panda.org/downloads/lpr_2022_full_report.pdf
96. Yen, Y. X., & Yen, S. Y. (2012). Top-management’s role in adopting green purchasing standards in high-tech industrial firms. *Journal of Business Research*, 65(7), 951–959. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.05.002>
97. Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., & Clegg, C. W. (2013). *Changing Behaviour: Successful Environmental Programmes in the Workplace*. <https://doi.org/10.1002/bse.1836>

98. Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 182, pp. 379–394). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>
99. Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). 10:12.1-12.30 The Annual Review of Organizational Psychology and. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
100. Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>
101. Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 126–138. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2012.11.030>

Tartu Ülikooli sisemised dokumendid:

1. Tartu Ülikooli kestliku arengu komisjoni töö kokkuvõte. Rektori korraldus nr 1-9.1/RE/23. Lisa 2. Ülikooli tegevuste ülevaade.
2. Tartu Ülikooli jäätmekäitluseeskiri. Kinnitatud Tartu Ülikooli rektori 6. detsembri 2011. a käskkirjaga nr 17 (jõustunud 01.01.2012).
3. Tartu Ülikooli palgaeeskiri. Lisa 1. Ametikoha liik ja palgaaste. Kinnitatud Tartu Ülikooli rektori 17. juuli 2020. a käskkirjaga nr 14 (jõustunud 01.01.2021).
4. Tartu Ülikooli struktuuriüksuse koodid seisuga 01.01.2023 <https://ut.ee/et/sisu/struktuur>.

Lisa 1. Küsitluse ankeet

Teemaplokk	Küsimused	Seos teadus kirjandusega
Kaaskiri	<p>Hea ülikooli töötaja!</p> <p>„Ülikooli üks eesmärke on edendada kestlikku arengut toetavat mõtteviisi. Seetõttu on mul hea meel kutsuda teid vastama küsimustikule, mis aitab välja selgitada ülikooli töötajate keskkonnateadlikkust ja ootusi ülikooli töökeskkonna ja -protsesside keskkonnahoidlikumaks muutmisele“</p> <p>Taivo Raud, Tartu Ülikooli arendusjuht</p> <p>Kutsun Sind täitma küsimustikku ülikooli töötajate keskkonnateadlikkuse, keskkonnateadliku käitumise ning ülikooli kui tööandja rolli kohta keskkonnateadliku käitumise edendamisel. Küsimustiku täitmine võtab umbes 15 minutit.</p> <p>Küsimustiku abil kogun andmeid oma uurimistöoks, mille teema on „Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel Tartu Ülikooli näitel“. Vastamine on anonüümne ja andmeid kasutatakse ainult üldistatuna. Töö põhjal teen ülikooli juhtkonnale lühikokkuvõtte koos ettepanekutega looduskeskkonda säästvamate tavade juurutamiseks.</p> <p>Küsimustik asub siin: https://survey.ut.ee/index.php/938881?lang=et</p> <p>Palun täida küsimustik esimesel võimalusel, ent hiljemalt 20. märtsiks 2023.</p> <p>Kõik küsimused ja ettepanekud on oodatud! Aitäh, et aitad muuta ülikooli keskkonnahoidlikumaks!</p> <p>Siira tänuga Birgit Krillo strateegilise juhtimise magistrant birgit.krillo@ut.ee</p>	
Taustinformatsioon	<p>1.1 Vanus: alla 21, 21–31, 32–42, 43–53, 54–64, 65–75, üle 75</p> <p>1.2 Sugu: mees, naine, eelistan mitte öelda</p> <p>1.3 Ametikoht (rippmenüü): professor, kaasprofessor, teadur, lektor, nooremteadur, nooremlektor, õpetaja, emeriitprofessor, struktuuriüksuse juht, allüksuse/töörühma juht, peaspetsialist, spetsialist, oskustöoline, teenindaja, abitöoline, muu</p> <p>1.4 Tartu Ülikooli struktuuriüksus valik (rippmenüü)</p>	<p>TÜ palgaeeskiri seisuga 01.01.2023.</p> <p>Lisa 1. Ametikoha liik ja palgaaste;</p> <p>TÜ struktuuriüksuse koodid seisuga 01.01.2023.</p>

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

I Keskkonnateadlikkus	<p>2. Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?</p> <p>4 (Nõustun täielikult), 3 (Pigem nõustun), 2 (Pigem ei nõustu), 1 (Üldse ei nõustu), 0 (Ei oska öelda)</p> <p>2.1 Olen keskkonnaprobleemide (nt globaalsed kliimamuutused) pärast mures</p> <p>2.2 Keskkonnaprobleemidele pööratakse liiga palju tähelepanu</p> <p>2.3 Üksikisiku keskkonnahoidlik käitumine on globaalses mõttes tühine</p> <p>2.4 Parema keskkonna loomine saab alguse meist endist</p> <p>3. Milline on Sinu arvates keskkonnateadlikult käituv inimene?</p> <p>4. Kui keskkonnateadlik Sa enda hinnangul oled?</p> <p>4 (Väga keskkonnateadlik) 3 (Pigem keskkonnateadlik) 2 (Pigem mitte keskkonnateadlik) 1 (Üldse mitte keskkonnateadlik) 0 (Ei oska öelda)</p> <p>5. Kui oluline on Sinu jaoks teave keskkonnaseisundi kohta (nt ülevaade välisõhukvaliteedi kohta jne)?</p> <p>4 (Väga oluline), 3 (Pigem oluline), 2 (Pigem ei ole oluline), 1 (Üldse ei ole oluline), 0 (Ei oska öelda)</p>	<p>Blok et al., 2015; Keskkonnaministeerium, 2022. Autori kohandused ja täiendused.</p>
II Hoiak	<p>6. Keskkonnahoidlikuks käitumiseks on erinevaid põhjuseid. Mil määral kehtivad järgmised väited Sinu kohta?</p> <p>4 (Alati), 3 (Sageli), 2 (Mõnikord), 1 (Harva või üldse mitte), 0 (Ei oska öelda)</p> <p>6.1 Minu jaoks on oluline tegutseda tööl keskkonnahoidlikult</p> <p>6.2 Kolleegide tähelepanu juhtimine keskkonnahoidlikule käitumisele on minu jaoks oluline</p> <p>6.3 Käitun keskkonda hoidvalt, sest ei taha teistele pettumust valmistada</p> <p>6.4 Käitun keskkonnahoidlikult, et kolleegid märkaksid minu panust</p> <p>6.5 Ma ei näe, kuidas minu panusest oleks keskkonnale kasu</p>	<p>Wesselnik et al., 2017; Keskkonnaministeerium, 2022. Autori kohandused ja täiendused.</p>

III Keskkonnateadlik käitumine töökohal	<p>7. Mil määral nõustud järgmiste väidetega? 4 (Nõustun), 3 (Pigem nõustun), 2 (Pigem ei nõustu), 1 (Üldse ei nõustu), 0 (Ei oska öelda või ei puutu kokku)</p> <p>7.1 Korduskasutan paberit jm vahendeid nii palju kui võimalik</p> <p>7.2 Prindin nii vähe kui võimalik. Kui pean printima, püüan seda teha võimalikult keskkonnasäästlikult (nt muudan faili seadistust nii, et printides ei jääks tühje või harva tekstiga vahelehti, eelistan printida kahepoolsest, must-valgelt jms)</p> <p>7.3 Kui töö juures on loodud võimalused olmejäätmete sorteerimiseks, sorteerin need alati vähemalt neljaks (olme, segapakend, papp-paber, biojäätmed)</p> <p>7.4 Ohtlike jäätmetega toimin alati vastavalt nõuetele (nt ei vala sobimatuid kemikaale kanalisatsiooni, patareid viskan vastavasse kogumiskasti jms)</p> <p>7.5 Joon töö juures pigem kraanivett (eelistades seda pudeliveele või nt Saku Lätte veeautomaadi veele)</p> <p>7.6 Kui ostan kaasa kohvi, teed vms, kasutan tavaliselt isiklikku korduvkasutatavat termost või tassi</p> <p>7.7 Söön taimetoitu teadlikult rohkem, nt tellides tööga seonduvalt toitlustust (koolituste kohvipausid, vastuvõtud, külaliste võõrustamised, erialased suvepäevad, töötajate sünnipäevad, jõulupeod jne), tellin alati ka taimetoidu valiku</p> <p>7.8 Väldin tööl teadlikult ühekordsetes plastpakendites valmistoidu tellimist või kaasaostu</p> <p>7.9 Oma tööruumist viimasena lahkudes kustutan tuled</p> <p>7.10 Päeva lõpus töölt lahkudes lülitan välja elektroonikaseadmed, mida ei ole vaja sees hoida (nt paikse ventilatsiooniseadme/kütteseadme, tööarvuti ja monitori jms)</p> <p>7.11 Möödudes ruumist, kus kedagi ei ole, kuid tuled põlevad, kustutan ruumis tuled</p> <p>7.12 Loengusaalist viimasena lahkudes lülitan välja elektroonikaseadmed, mida ei ole vaja sees hoida (nt projektori) ja kustutan tuled</p> <p>7.13 Enamasti tulen tööle jalgsi, jalgrattaga või kasutades ühistransporti</p> <p>7.14 Olen valmis loobuma parkimisvõimalusest töökoha lähistel</p> <p>7.15 Olen valmis riietuma soojemalt, kui kütmistemperatuuri langetatakse</p> <p>7.16 Olen valmis vabatahtlikuna osalema keskkonnahoidlikes tegevustes</p> <p>7.17 Julgustan oma kolleege tegutsema keskkonnahoidlikumalt</p> <p>7.18 Minu jaoks on oluline, et minu juht oleks oma keskkonnateadliku tegutsemisega eeskujuks</p> <p>7.19 Minu juhi keskkonnateadlik tegutsemine mõjutab minu keskkonnateadlikku tegutsemist töö juures</p> <p>7.20 Minu jaoks on oluline, et ülikooli juhtkond (rektoraat) oleks oma keskkonnateadliku tegutsemisega eeskujuks</p> <p>7.21 Ülikooli juhtkonna (rektoraadi) keskkonnateadlik tegutsemine mõjutab minu keskkonnateadlikku tegutsemist töö juures</p> <p>7.22 Olen teadlikult vähendanud tööreise</p> <p>7.23 Olen oma juhile/töögrupile teinud ettepanekuid, kuidas muuta oma tegevus keskkonnasäästlikumaks</p> <p>8. Kui, siis milliseid ettepanekuid oled keskkonna säästmiseks teinud?</p>	<p>Lamm et al., 2013; Blok et al., 2015; Wesselnik et al., 2017. Autori kohandused ja täiendused.</p>
--	--	---

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

	<p>9. Mida saaks Sinu arvates ülikooli töötaja teha, et ülikooli tegevus oleks keskkonnasäästlikum?</p>	
<p>IV Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel</p>	<p>10. Mida on Sinu teada ülikool teinud selleks, et toetada töötajate keskkonnateadlikku käitumist? 4 (Jah, olen sellest kuulnud), 3 (Olen sellest kuulnud, aga vähe), 2 (Pigem ei ole sellest kuulnud), 1 (Ei oska öelda)</p> <p>10.1 Ülikool on keskkonnateadliku käitumise edendamiseks püstitanud selged eesmärgid</p> <p>10.2 Ülikool on keskkonnasäästlikuks käitumiseks loonud selged tegevusjuhised (nt toitlustuse tellimise riigihankes on tingimus, et pakkuja ei või teenuse osutamisel kasutada ühekordseid plastnõusid jne)</p> <p>10.3 Ülikool julgustab keskkonnateadlikku käitumist (nt tulema tööle jalgsi/jalgrattaga/ühistranspordiga jne)</p> <p>10.4 Ülikool kaasab töötajaid keskkonda säästvasse algatustesse</p> <p>10.5 Ülikool on loonud võimalused keskkonnateadlikuks käitumiseks (nt loonud võimaluse kasutada võrguprinterid, et loobuda kabinetis asuvatest väikestest printeritest, arendanud paberikasutust vähendavaid digitaalseid töövooge jne)</p> <p>10.6 Ülikool pakub töötajatele koolitusi keskkonnaalaste teadmiste ja oskuste parandamiseks</p> <p>10.7 Ülikool teeb järjepidevat teavitustööd keskkonnateadliku käitumise edendamiseks</p> <p>11. Mida saaks Sinu arvates ülikooli juhtkond teha selleks, et ülikooli tegevus oleks keskkonnasäästlikum?</p>	<p>Blok et al., 2015; Wesselnik et al., 2017. Autori kohandused ja täiendused.</p>

Allikas: autori koostatud.

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Teemaplokk	Küsimused	Seos teaduskirjandusega
Kaaskiri	<p>Hea, _____!</p> <p>Olen strateegilise juhtimise magistrant ja tegelen magistritöö kirjutamisega Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Kirjutan uurimistööd teemal: „Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel Tartu Ülikooli näitel“. Töö põhjal teen ülikooli juhtkonnale lühikokkuvõtte koos ettepanekutega looduskeskkonda säästvamate tavade juurutamiseks.</p> <p>Lähtuvalt töö eesmärgist viisin Tartu Ülikooli töötajate seas läbi keskkonnateadliku käitumise uuringu. Järgmisena soovin intervjuude abil koguda ülevaadet, kuid võrd ülikool tegutseb selle nimel, et töötajate keskkonnateadlikku käitumist edendada.</p> <p>Käesolevaga kinnitan, et intervjuude käigus kogutud infot kasutatakse ainult uuringu teostamise eesmärgil ja magistritöö koostamiseks. Kui Sulle sobib, siis sooviksime Sinu vastused analüüsi teostamiseks salvestada ja soovi korral võivad intervjuu käigus saadud vastused jääda anonüümseks.</p> <p>Intervjuu võtab aega umbkaudu 60 minutit.</p> <p>Aitäh, et aitad muuta ülikooli keskkonnahoidlikumaks!</p> <p>Siira tänuga, Birgit Krillo</p>	
Strateegia ja eesmärgid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuidas on kestlik areng (looduskeskkonnahoiu kontekstis) integreeritud kõikidesse ülikooli strateegiasse ja dokumentidesse? 2. Millistele strateegiadokumentidele ülikool töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel toetub? 3. Millised eesmärgid on ülikool töötajate looduskeskkonda säästva käitumise edendamiseks püstitanud? 	Cortese, 2003; Lozano, 2006; Haugh & Talwar, 2010; Lambrechts et al., 2013; Mårtensson & Westerberg, 2016 Autori kohandused ja täiendused.
Tegevused töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kuidas on jaotatud looduskeskkonda hoidvad tegevused ja vastutus erinevate struktuuriüksuste vahel? 5. Milliseid tegevusi on ülikool praktiseerinud töötajate looduskeskkonda hoidva käitumisharjumuse muutmisel? Milliseid tegevusi kavandab ülikool tulevikus töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel? 6. Milliseid meetodeid olete kasutanud töötajate kaasamiseks loodushoidliku keskkonnategevuse edendamisel? 7. Kuidas on võimalikuks peate töötajate keskkonnateadliku käitumise parandamiseks erinevate motivaatorite rakendamist? 	Lozano, 2006; Brinkhurst et al., 2011; Renwick et al., 2013; Holm et al., 2015; Sammalisto et al., 2015; Blok et al., 2015; Wesselnik et al., 2017. Autori kohandused ja täiendused.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 3. Tartu Ülikooli töötajate arv struktuuriüksuste lõikes

STRUKTUURIÜKSUSED		ÜLDKOGUM		VASTAJAD	
	KOOD	Töötajate arv	sh välis-töötajad	Töötajate arv	sh välis-töötajad
HUMANITAARTEADUSTE JA KUNSTIDE VALDKOND	HV	553	86	22	0
dekanaat	HVHV	8	1	3	0
ajaloo ja arheoloogia instituut	HVAJ	71	2	1	0
eesti ja üldkeeleteaduste instituut	HVEE	84	16	3	0
filosoofia ja semiootika instituut	HVFI	72	14	3	0
kultuuriteaduste instituut	HVKU	79	18	5	0
usuteaduskond	HVUS	41	10	1	0
maailma keelte ja kultuuride instituut	HVLC	96	21	5	0
Viljandi kultuuriakadeemia	HVVK	107	5	1	0
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND	SV	641	78	63	0
dekanaat	SVSV	31	0	2	0
haridusteaduste instituut	SVHI	86	2	7	0
Johan Skytte poliitikauuringute instituut	SVJS	101	38	3	0
majandusteaduskond	SVMJ	96	21	10	0
psühholoogia instituut	SVPH	53	2	6	0
õigusteaduskond	SVOI	80	4	3	0
ühiskonnateaduste instituut	SVUH	80	2	5	0
Narva kolledž	SVNC	58	10	10	0
Pärnu kolledž	SVPC	58	0	17	0
MEDITSIINITEADUSTE VALDKOND	MV	621	31	27	0
dekanaat	MVMV	11	0	1	0
bio-ja siirdemeditsiini instituut	MVBS	204	18	3	0
farmaatsia instituut	MVFA	27	2	0	0
hambaarstiteaduste instituut	MVST	32	1	0	0
kliinilise meditsiini instituut	MVCM	251	8	3	0
peremeditsiini ja rahvatervishoiu instituut	MVPT	51	2	4	0
sporditeaduste ja füsioteraapia instituut	MVSF	51	0	16	0
LOODUS-JA TÄPPISTEADUSTE VALDKOND	LT	1712	368	42	1
dekanaat	LTLT	6	0	2	0
arvutiteaduste instituut	LTAT	314	120	4	1
Eesti mereinstituut	LTMI	111	5	1	0
füüsika instituut	LTFY	193	41	1	0
genoomika instituut	LTGI	162	32	4	0
keemia instituut	LTKT	185	18	6	0
matemaatika ja statistika instituut	LTMS	62	7	2	0
molekulaar-ja rakubioloogia instituut	LTMR	86	6	4	0
Tartu observatoorium	LTTO	110	29	1	0

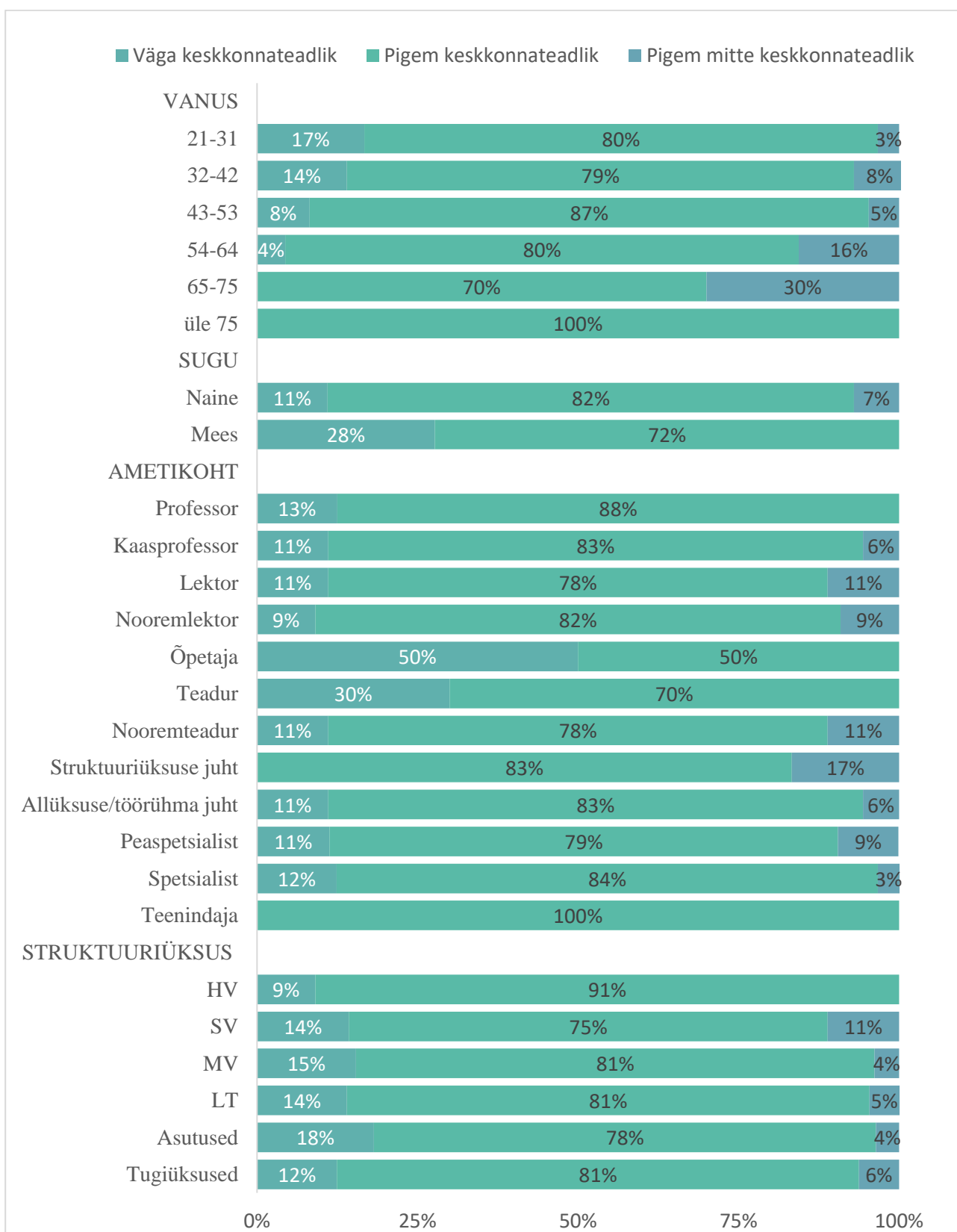
TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

tehnoloogiainstituut	LTTI	215	61	1	0
ökoloogia ja maateaduste instituut	LTOM	283	50	16	0
VALDKONNAVÄLISED ASUTUSED		218	3	55	0
teaduskool	P2TP	10	0	3	0
TÜ raamatukogu	P1RT	112	1	13	0
TÜ loodusmuuseum ja botaanikaaed	DDLML	61	2	32	0
TÜ muuseum	DDUM	35	0	7	0
TUGISTRUKTUUR		435	8	48	0
siseauditi büroo	RESU	4	0	0	0
grandikeskus	P1GY	25	3	2	0
ettevõtlus- ja innovatsioonikeskus	P1IK	17	2	2	0
õppeosakond	P2OO	61	2	3	0
üliõpilaskonna büroo	P2OV	8	0	0	0
kirjastus	ASUP	14	0	0	0
rahvusvahelise koostöö ja protokollide osakond	DDIC	16	1	4	0
rektoraadi büroo	DDRB	8	0	2	0
hankeosakond	DFHR	6	0	1	0
rahandusosakond	DFRH	33	0	3	0
infotehnoloogiaosakond	K1IT	60	0	2	0
kantselei	K1UK	12	0	2	0
kinnisvaraosakond	K1KV	114	0	12	0
personaliosakaond	K1PR	23	0	6	0
turundus- ja kommunikatsiooniosakond	K1KO	34	0	9	0

Allikas: autori koostatud.

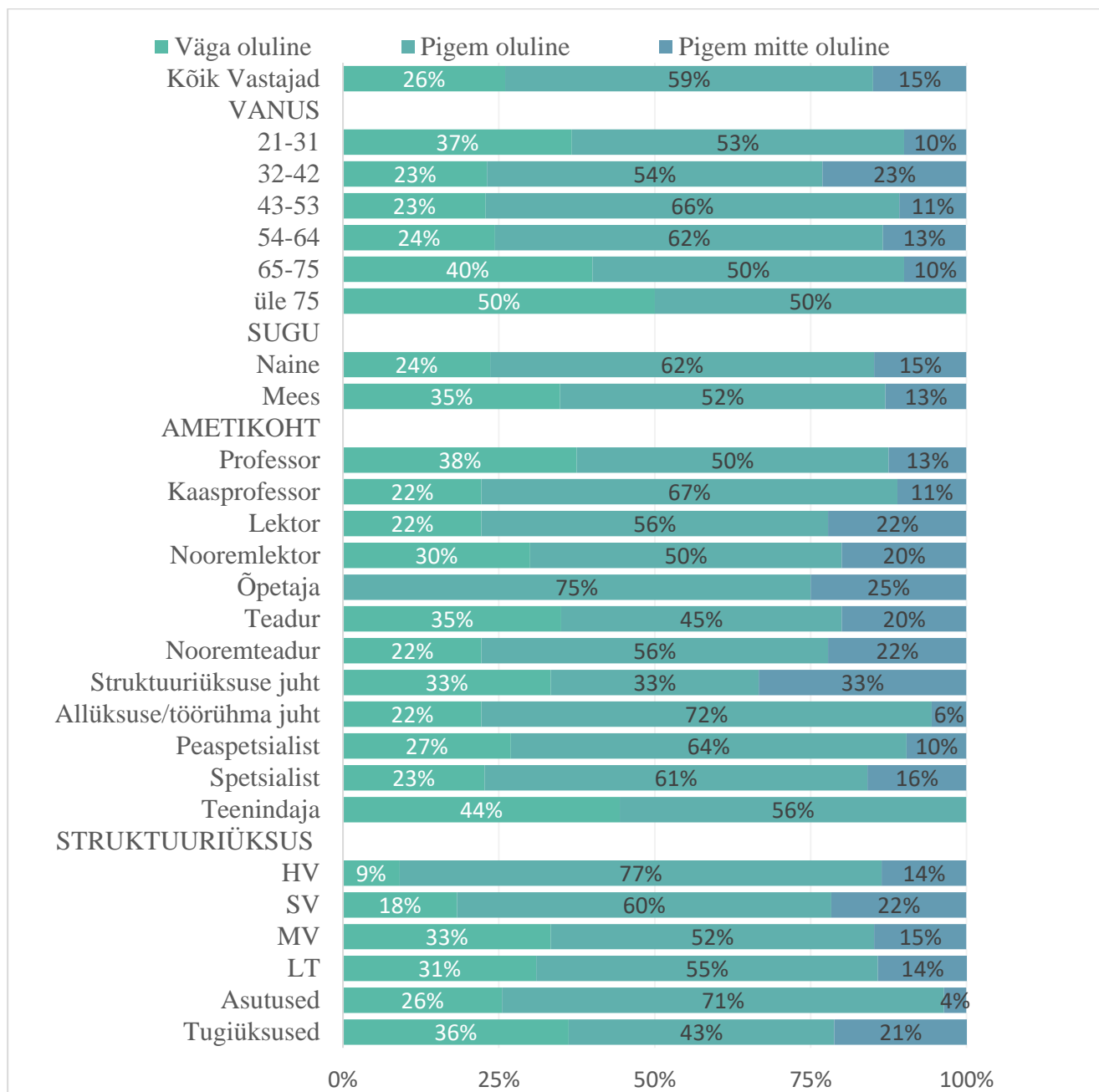
Tartu Ülikoolis töötab 31.12.2022 seisuga 4141 inimest. Töötajate arvu ei saa võtta valdkondi või üksusi kokku liites, sest osa inimesi töötab nt kahel ametikohal kahes erinevas üksuses. Sellisel juhul on nad näidatud mõlema üksuse rea peal, aga ülikoolis tervikuna peab neid arvestama ikkagi ühekordselt.

Lisa 4. Tartu Ülikooli töötajate hinnang oma keskkonnateadlikkusele taustrühmades



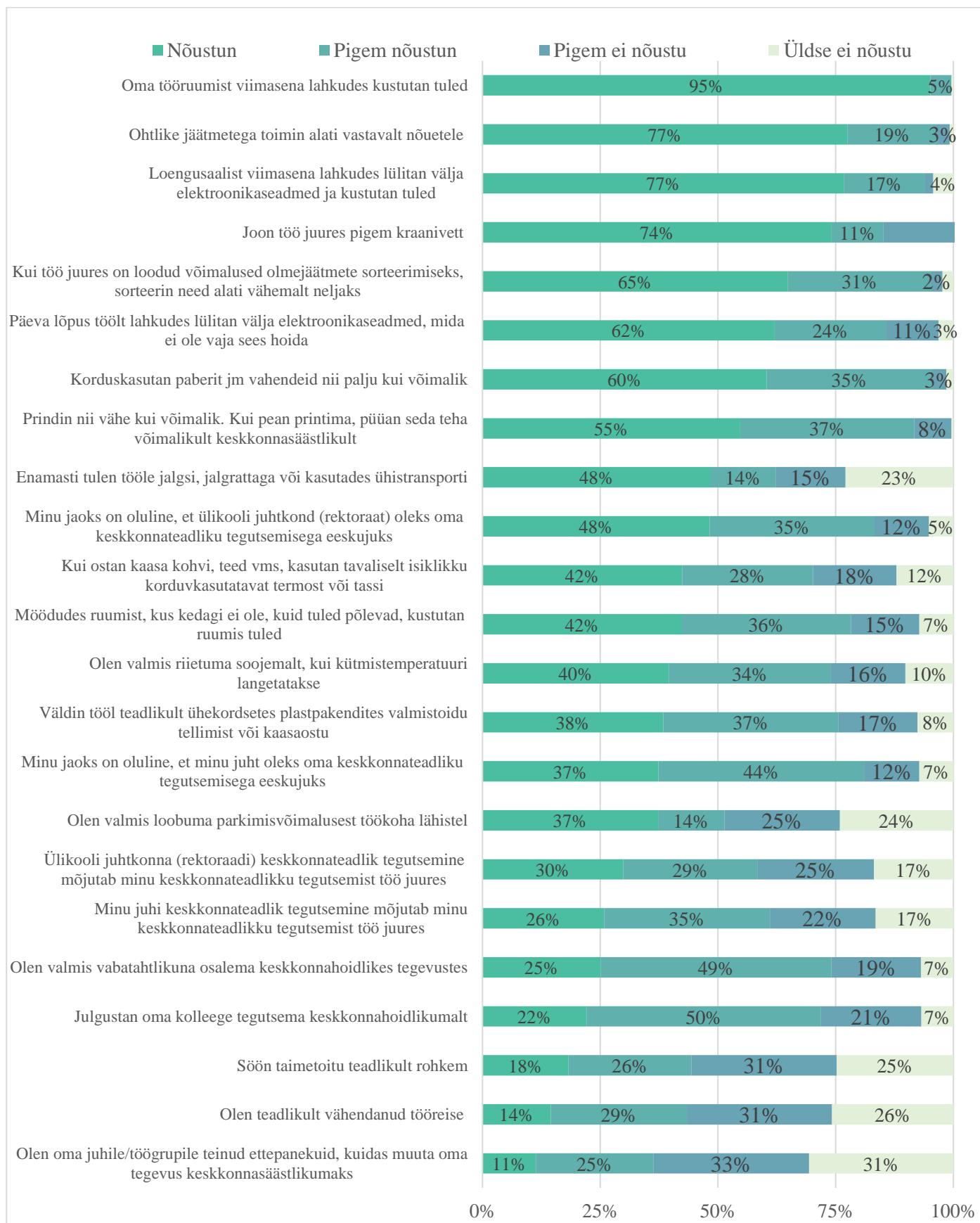
Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Tartu Ülikooli töötajate keskkonna-alase teabe vajadus



Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. Tartu Ülikooli töötajate keskkonnateadlik käitumine



Allikas: autori koostatud.

Summary

**THE EMPLOYER'S ROLE IN SHAPING
ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR AMONG EMPLOYEES
ON THE EXAMPLE OF THE UNIVERSITY OF TARTU**

Birgit Krillo

The aim of the Master's thesis was to study how can an employer contribute to sustainable development and promote the environmentally responsible behaviour of employees.

In the theoretical part of the thesis I have clarified how does environmental responsibility presume the following: 1) knowledge on the state of the environment and with which activities it can be protected; 2) values concerning the environment being worth protecting; 3) attitude that environment protection can be achieved. Environmental responsibility can be promoted by sharing the respective knowledge as well as by shaping relevant values and attitudes. Although an individual's behaviour is influenced by aspects of human mind (beliefs, values, etc.) that are equally significant in the work environment, it is possible for the employer to promote the environmentally responsible behaviour of the employees with the help of organisational culture and appropriate rules. The best way to do this includes the launching of sustainable development principles comprehensively and consistently on all organisation levels – strategic, tactical and operative. The first level encompasses the aims and strategies of the organisation, the second level includes the system of environment management together with the plan of activities, and the third level consists in green human resources management practices together with carrying out the respective plan of activities.

The success of introducing sustainable development is first of all dependent on the management's commitment and setting personal example. The effectiveness of promoting environmentally responsible behaviour is also influenced by the involvement of the employees and efficient internal communication. Green human resources management practices are focused on motivating the employees, educating them, involving them in the processes as well as their recruitment and selection. Concrete activities that are aimed at the sustainable development depend on the type of the organisation, i.e. since organisations differ by their area, size, structure, etc., it is not possible to create a universal list of sustainable activities that would suit all organisations. These activities have to be devised in each organisation separately, proceeding from its specific features.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

In the practical section of the thesis I explored how has the University of Tartu approached the agenda of sustainable development – how environmentally responsible its employees are and how is the university as an organisation contributing to the promotion of their environmentally responsible behaviour. This study is based on the questionnaire where answers were provided by the University of Tartu employees, and interviews that were conducted with key managers of the university.

First of all, it should be noted that the response rate of the survey was 6%, which was very low considering the topic and the target group. The gender difference in interest in the survey also became clear - if the general gender distribution of employees is 42% men and 58% women, then the gender distribution of the respondents was 18% men, 79% women. Thus, the extremely low participation of the Faculty of Science and Technology may be due to the fact that it is a field where the most men are employed. Unfortunately, the gender difference also affects management - 60% of managers are men, but only 26% of the managers who responded to the survey were men. Since managers have a decisive role in the implementation of environmentally conscious behavior in the university, the university must definitely take the gender difference into account when planning further activities.

The responses of the questionnaire showed that there are different initiatives launched at the University of Tartu that are dealing with environmentally responsible behaviour, however, sustainable development has not yet been incorporated into all levels of the organisation. Sustainable development is mentioned in documents on aims and strategies but as of now, there is no separate strategy on sustainable development. The environment management system that is necessary on the tactical level, together with concrete plan of activities for all areas is missing altogether. Several activities (e.g. sorting waste, building, procurement) have been regulated by university's legal acts, yet more than 40% of the respondents do not consider this sufficient. Since there is no concrete plan of activities (although single issues have been encompassed), it is not possible to carry out this plan on the operative level either. Yet university employees have on their own initiative conducted certain environmentally responsible activities, e.g. monitor electricity consumption, sort waste, prefer tap water to bottled one, etc. The questionnaire showed that university employees are rather environmentally responsible and care about environmental issues. However, in the negative sense can be noted the reluctance of respondents concerning the environmentally friendly types of movement and giving up parking spaces.

It emerged from the conducted interviews that although currently the issue of sustainable development has not yet been comprehensively handled at the University of

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Tartu, there are plans to do this in the near future. A separate unit is being set up that will focus on the launching of sustainable development at the University of Tartu. Besides, the type of environment management system has been already selected that will be applied at the university. As a positive aspect can also be pointed out that the university management is interested in involving both employees and students in developing sustainable activities, incl. applying the area-specific skills of university's own researchers. The questionnaire results showed that the University of Tartu employees would wish from the management more environment-related communication (internal communication), motivating, educational courses (incl. practical advice), involvement, setting a personal example, conducting campaigns, creating possibilities for environmentally responsible behaviour.

On the basis of the study I have compiled a list of proposals for the management of the University of Tartu concerning the ways to better promote the environmentally responsible behaviour of employees. The essential ones include the environment management system, application of concrete plan of activities and green human resources management. The next step would be focusing on the communication with employees, conducting training courses as well as shaping relevant attitudes, especially concerning the planning of changes in the types of movement.

TÖÖANDJA ROLL TÖÖTAJATE KESKKONNATEADLIKU KÄITUMISE...

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

1. Mina, Birgit Krillo, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Tööandja roll töötajate keskkonnateadliku käitumise edendamisel Tartu Ülikooli näitel”, mille juhendaja on Helen Poltimäe, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Birgit Krillo
18.05.2023