

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.966>

<https://orcid.org/0009-0004-2285-7483>

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Aistė Kukytė

Komandos gyvybingumo poveikis nario ketinimui palikti organizaciją

DAKTARO DISERTACIJA

Socialiniai mokslai,
Vadyba (S 003)

VILNIUS 2026

Disertacija rengta 2021–2025 metais Vilniaus universitete.

Mokslinis vadovas – prof. dr. Edmundas Jasinskas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003)

Mokslinis konsultantas – doc. dr. Virginijus Tamaševičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003)

Gynimo taryba:

Pirmininkė – doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Nariai:

prof. dr. Vilija Bitė Fominienė (Lietuvos sporto universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003),

doc. dr. Tetiana Gorokhova (Rūro universitetas Bochume, socialiniai mokslai, vadyba – S 003),

prof. dr. Asta Mikalauskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S),

doc. dr. Asta Stankevičienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003).

Disertacija ginama viešame Gynimo tarybos posėdyje 2026 m. rugsėjo mėn. 22 d. 11:00 val. Vilniaus universiteto Kauno fakulteto Jono Jablonskio auditorijoje. Adresas: Muitinės g. 14, Kaunas, Lietuva, tel. (0 37) 422 523; el. paštas info@knf.vu.lt

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.966>

<https://orcid.org/0009-0004-2285-7483>

VILNIUS UNIVERSITY

Aistė Kukytė

The Effect of Team Viability on Member Intention to Leave the Organization

DOCTORAL DISSERTATION

Social Sciences,
Management (S 003)

VILNIUS 2026

The dissertation was prepared between 2021 and 2025 at Vilnius University.

Academic Supervisor – Prof. Dr. Edmundas Jasinskas (Vilnius University, Social Sciences, Management – S 003).

Academic Consultant – Assoc. Prof. Dr. Virginijus Tamaševičius (Vilnius University, Social Sciences, Management – S 003).

This doctoral dissertation will be defended in a public meeting of the Dissertation Defence Panel:

Chairman – Assoc. Prof. Dr. Ingrida Šarkiūnaitė (Vilnius University, Social Sciences, Management – S 003)

Members:

Prof. Dr. Vilija Bitė Fominienė (Lithuanian Sports University, Social Sciences, Management – S 003)

Assoc. Prof. Dr. Tetiana Gorokhova (Ruhr University Bochum, Social Sciences, Management – S 003)

Prof. Dr. Asta Mikalauskienė (Vilnius University, Social Sciences, Economics – S 004),

Assoc. Prof. Dr. Asta Stankevičienė (Vilnius University, Social Sciences, Management – S 003).

The dissertation shall be defended at a public meeting of the Dissertation Defence Panel at 11:00 a.m. on 22 September 2026 in the Jonas Jablonskis Auditorium of the Kaunas Faculty of Vilnius University.

Address: Muitinės St. 14, Kaunas, Lithuania

Tel.: +370 37 422 523; E-mail: info@knf.vu.lt

TURINYS

IVADAS.....	11
1. KOMANDOS GYVYBINGUMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ RYŠYS: TEORINĖS IR EMPIRINĖS PRIELAIIDOS.....	20
1.1. Komandos gyvybingumo koncepcija.....	20
1.2. Komandos gyvybingumo sąlygos ir jų charakteristika	28
1.3. Komandos gyvybingumo vertinimas	50
1.4. Ketinimo palikti organizaciją koncepcija.....	57
1.5. Komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšys	85
2. KOMANDOS GYVYBINGUMO SKALĖS KŪRIMAS IR VALIDAVIMAS.....	89
2.1. Konstrukto konceptualizavimas ir teiginių generavimas	91
2.2. Formato nustatymas ir turinio patvirtinimas	101
2.3. Teiginių administravimas populiacijos imčiai	117
2.4. Komandos gyvybingumo skalės rezultatai ir išvados	131
3. KOMANDOS GYVYBINGUMO POVEIKIO NARIO KETINIMUI PALIKTI ORGANIZACIJĄ TYRIMAS	135
3.1. Tyrimo metodologija.....	135
3.2. Tyrimo rezultatai	150
3.2.1. Duomenų rinkimas, įvertinimas ir aprašomoji statistika.....	151
3.2.2. Matuojamojo modelio įvertinimas	158
3.2.3. Struktūrinio modelio įvertinimas	169
4. DISKUSIJA.....	177
IŠVADOS.....	182
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	187
PRIEDAI	221
SUMMARY	335
TRUMPOS ŽINIOS APIE DISERTANTĘ	352
PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS	352

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokslinės literatūros išskiriamos komandos gyvybingumo sąvokos dedamosios	25
2 lentelė. Komandos gyvybingumo ir panašių konstrukčių palyginimas..	27
3 lentelė. Kategorijos „Komandos sudėtis“ tyrimai	39
4 lentelė. Kategorijos „Vadovo vadovavimo stilius“ tyrimai.....	40
5 lentelė. Kategorijos „Komandos sinergija“ tyrimai	42
6 lentelė. Kategorijos „Komandos sinergija“ subkategorijos „Lyderystė komandoje“ tyrimai.....	46
7 lentelė. Kategorijos „Komunikacija“ tyrimai.....	47
8 lentelė. Kategorijos „Komandinio darbo rezultatai“ tyrimai.....	49
9 lentelė. Komandos gyvybingumo vertinimo instrumentų analizė.....	51
10 lentelė. Siūlomos komandos gyvybingumo koncepcijos su esamomis palyginimas	56
11 lentelė. Su organizacija siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją	64
12 lentelė. Su vadovo lyderyste siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją.....	65
13 lentelė. Su darbo reikalavimais siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją.....	67
14 lentelė. Su darbu ir karjera siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją.....	69
15 lentelė. Individualūs demografiniai rodikliai ir bruožai, turintys teigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją	71
16 lentelė. Su organizacija siejami neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją	73
17 lentelė. Su vadovu siejami neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją	78
18 lentelė. Su darbu ir karjera siejami neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją.....	80
19 lentelė. Individualios savybės – neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją	83
20 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės kategorijos ir suformuluoti teiginiai.....	94
21 lentelė. Informacija apie ekspertus ir jų patirtį.....	103
22 lentelė. Kategorijų teiginių „Organizacijos kontekstas“, „Komandos sudėtis“ ir „Vadovo vadovavimo stilius“ ekspertų vertinimo rezultatai	106

23 lentelė. Teiginių, priklausančių „Komandos sinergija“ kategorijai, ekspertų vertinimo rezultatai	107
24 lentelė. Teiginių, priklausančių „Komunikacija“ ir „Komandinio darbo rezultatas“ kategorijoms, ekspertų vertinimo rezultatai	108
25 lentelė. Naujai suformuluoti teiginiai.....	109
26 lentelė. Suformuluotos prielaidos komandos gyvybingumo skalei įvertinti	112
27 lentelė. Informacija apie kognityvinių interviu dalyvius ir jų patirtį	114
28 lentelė. Teiginių korekcijos remiantis interviu rezultatais	115
29 lentelė. Prielaidos ir jas patvirtinančios informantų citatos.....	116
30 lentelė. Apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal požymius.....	119
31 lentelė. KMO ir Bartleto testų rezultatai	122
32 lentelė. Faktorių išskyrimo rezultatai	123
33 lentelė. KMO ir Bartleto testų rezultatai po teiginių panaikinimo ...	125
34 lentelė. Faktorių išskyrimo rezultatai po teiginių panaikinimo	126
35 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės faktorių teiginių svariai ...	127
36 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės bei faktorių vidinis suderinamumas.....	129
37 lentelė. Komandos gyvybingumo modelio tinkamumo indeksai	130
38 lentelė. Komandos gyvybingumo konstrukto sudėtis.....	134
39 lentelė. PLS-SEM imties dydžio rekomendacijos	144
40 lentelė. Minimalus imties dydis skirtingiems minimaliems kelio koeficientams skirtinguose reikšmingumo lygiuose	144
41 lentelė. Imties PLS-SEM dydžio nustatymas su G*Power	145
42 lentelė. Tyrimo klausimyno konstruktai.....	147
43 lentelė. Apklausos instrumentas ir jo struktūra	148
44 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.....	151
45 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal komandos charakteristikas	153
46 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos charakteristikas.....	154
47 lentelė. Apklausos indikatorių (teiginių) aprašomoji statistika	156
48 lentelė. Apklausos konstrukto aprašomoji statistika	160
49 lentelė. 1 etapo diskriminantinis validumas (Fornell ir Larcker kriterijus)	163
50 lentelė. 1 etapo diskriminantinis validumas (HTMT santykio kriterijus)	163
51 lentelė. 1 etapo Heterotrait-Monotrait (HTMT) santykis (su paklaidos korekcija).....	164

52 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės teiginių kryžminės įkrovos	165
53 lentelė. Sujungti komandos gyvybingumo LOC konstrukto patikimumo rodikliai	166
54 lentelė. 1 etapo HTMT matrica (sujungti komandos gyvybingumo LOC).....	167
55 lentelė. Komandos gyvybingumo LOC konstrukto svoriai, patikimumas ir AVE	168
56 lentelė. 2 etapo komandos gyvybingumo HOC diskriminantinis validumas (HTMT kriterijus ir Fornell-Larcker kriterijus)	168
57 lentelė. Struktūrinio modelio tiesioginio poveikio keliai	169
58 lentelė. Struktūrinio modelio mediacinio poveikio keliai	171
59 lentelė. Aiškinamoji galia.....	173
60 lentelė. Q^2 prognozinė galia	174
61 lentelė. PLS-SEM ir tiesinio (LM) modelių palyginimas	174
62 lentelė. Atlikto tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai.....	175

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacijos loginė struktūra ir etapai	16
2 pav. Normatyvinis grupės efektyvumo modelis.....	21
3 pav. Ekologinė sistema, skirta analizuoti darbo komandos efektyvumą	22
4 pav. Komandos gyvybingumo sąlygų teorinės įžvalgos	37
5 pav. Komandos gyvybingumo empirinių tyrimų, atliktų 2013–2023 metais, analizės etapai	38
6 pav. Komandos gyvybingumo konstrukto konceptualizavimas	55
7 pav. Istorinė darbuotojų kaitos laiko juosta.....	58
8 pav. Planuojamo elgesio teorija	60
9 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (2007).....	61
10 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (2017).....	61
11 pav. Ketinimo palikti organizaciją literatūros vartojamų tų pačių reikšminių žodžių (angl. <i>co-occurrence</i>) paplitimas	63
12 pav. Teorinis komandos gyvybingumo ir komandos nario ketinimo palikti organizaciją ryšys.....	87
13 pav. Komandos gyvybingumo skalės kūrimo ir validavimo etapai ...	89
14 pav. Tikrinių reikšmių grafikas	124
15 pav. Komandos gyvybingumo skalės validavimo žingsniai su rezultatais	131
16 pav. Reflektyvus-reflektyvus komandos gyvybingumo konstruktas	132
17 pav. Tyrimo modelis	142
18 pav. Struktūrinio tyrimo modelio kelių reikšmės, reikšmingumas ir R^2	172
19 pav. Komandos gyvybingumo konstrukto struktūra po atkartojimo tyrimo imtyje	181

PAGRINDINĖS DISERTACIJOJE VARTOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

Sąvokos

Komandos gyvybingumas (angl. *team viability*) – komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis (Hackman, 1987; Barrick ir kt., 1998; Bell ir Marentette, 2011).

Ketinimas palikti organizaciją (angl. *intention to leave organization*) – sąmoningas ir apgalvotas noras artimiausiu metu palikti organizaciją (Mobley ir kt., 1978).

Vaidmens dviprasmiškumas (angl. *role ambiguity*) – kai asmeniui nėra aišku dėl įvairių lūkesčių, kuriuos žmonės turi dėl jo vaidmens, jis susiduria su vaidmens dviprasmybe (Pareek, 2018).

Vaidmens perkrova (angl. *role overload*) – darbuotojo suvokimas, kad turi per daug darbo užduočių ir neturi pakankamai laiko joms atlikti (Kumar ir kt., 2021).

Organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*) – darbuotojo suvokiamas organizacijos elgesio su juo teisingumas (Ambrose ir Schminke, 2009).

Diskriminantinis validumas (angl. *discriminant validity*) – laipsnis, kuriuo kiekvienas elementas matuoja tik vieną konstrukciją, o ne kažką kita arba tobulos ar pernelyg didelės koreliacijos tarp dviejų matų nebuvimas, atsižvelgiant į matavimo paklaidą (Rönkkö ir Cho, 2022).

Konvergentinis validumas (angl. *convergent validity*) – teoriškai susijusių konstrukto matų panašumo įrodymas (DeVellis, 2017).

Sutrumpinimai

CFA – Patvirtinančioji faktorinė analizė.

EFA – Tiriamoji faktorinė analizė.

HOC – Aukštesnės eilės latentinis veiksnys.

JD-R – Darbo reikalavimų ir išteklių modelis.

LOC – Žemesnės eilės latentinis veiksnys.

PLS-SEM – Struktūrinių lygčių modeliavimas naudojant dalinių mažiausių kvadratų kelio modeliavimą.

SLM – Struktūrinių lygčių modeliavimas.

IVADAS

Temos aktualumas. Darbo aplinkoje, kuri paremta bendradarbiavimu ir veikiama staigių technologinių ar kitokių pokyčių, organizacijoms kyla iššūkių, kaip išlaikyti efektyvias komandas, kurios būtų sėkmingos ilgalaikėje perspektyvoje. Dėl nuolat besikeičiančios darbo aplinkos organizacijos susiduria ir su darbuotojų kaitos problemomis. Ketinimas palikti organizaciją (angl. *intention to leave organization*) yra sąmoningas ir apgalvotas darbuotojo noras artimiausiu metu palikti organizaciją (Mobley ir kt., 1978). Tai organizacijai yra svarbus bei brangiai kainuojantis iššūkis, kuris ne tik reikalauja didelių laiko ir finansinių išteklių, bet ir gali nulemti talentų praradimą.

Minėti iššūkiai ypač dažni žinių darbuotojų (angl. *knowledge workers*) komandose. Žinių darbuotojai – tai asmenys, atliekantys sudėtingas, intelektualinio krūvio reikalaujančias problemų sprendimo užduotis, kurių pagrindinis darbo įrankis ir išteklis yra žinios (Lewis, 2004; Surawski, 2019). Kai komanda praranda narius, organizacija turi skirti papildomus išteklius naujų žmonių paieškai, atrankai ir mokymams, dėl to gali kristi bendras komandos produktyvumas (Demir ir Ergün, 2023; Phillips, 2001). Todėl siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, sustabdyti talentų praradimą organizacijoms tampa svarbu suprasti, kaip išlaikyti žinių darbuotojus organizacijų komandose ir užtikrinti šių komandų gyvybingumą (angl. *team viability*).

Komandos gyvybingumas yra būtinas komandos funkcionavimui ir jau seniai buvo laikomas pagrindine efektyvių komandos procesų ir ilgalaikės sėkmės sąlyga (Hackman, 1987; Kozlowski ir Bell, 2013; Sundstrom ir kt., 1990). Ši sąvoka skirta apibūdinti komandos gebėjimą veikti efektyviai ir našiai ilgą laiką, nepaisant iššūkių, sunkumų ar pokyčių. Ilgalaikėje perspektyvoje gyvybingos komandos geba maksimaliai išnaudoti bendrą visų narių potencialą būsimoms užduotims atlikti (Pescosolido, 2003). Kadangi komandos yra vienas iš pagrindinių būdų, per kuriuos organizacijos gali pasiekti savo tikslus, komandos gyvybingumas yra svarus rodiklis ne tik organizacijoms, bet ir vadovams. Išlaikanti ir gyvybingos komandos organizacijai kainuoja mažiau, nes joms nereikia skirti papildomų išteklių iš naujo susipažinti ar kurti komandos ryšius (Pescosolido, 2003).

Darbuotojo ketinimui palikti organizaciją poveikį gali turėti keli veiksniai, kurie yra plačiai tyrinėjami, tokie kaip darbo reikalavimai (pvz., protiniai ar emociniai) ar darbo ištekliai. Organizacijų nuolatinis prioritetas yra sumažinti komandos narių ketinimą palikti organizaciją, ne mažiau svarbu yra ir išlaikyti šių komandų gyvybingumą, t. y. užtikrinti ilgalaikį efektyvumą.

Kadangi ketinimas palikti organizaciją labiau atspindi narių pasitraukimą iš organizacijos (Tett ir Meyer, 1993) nei nuo paties darbo ar komandos, tikslinga yra išsiaiškinti, kaip komandos gyvybingumas gali paveikti individualias nario būsenas. Atsižvelgiant į darbuotojų kaitos problematiką šiuolaikinėje darbo aplinkoje ryšio nustatymas tarp komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją tampa vis reikšmingesnis.

Problemų ištirtumas. Komandos gyvybingumas kaip reiškinys buvo pirmą kartą paminėtas Hackman¹ dar 1987 m., o reali mokslo pažanga nagrinėjant komandos gyvybingumą buvo labai lėta. Sritis pradėjo sparčiau vystytis tik po Bell ir Marentette (2011) atliktos analizės, kurioje gyvybingumas buvo aiškiai atskirtas nuo kitų komandos būsenų (pvz., sanglaudos, noro likti kartu ir kt.) bei detaliau conceptualizuotas. Tačiau iki šiol komandos gyvybingumo tyrimų laukas yra ganėtinai siauras. Komandos gyvybingumas kaip rezultatas ar komandinio lygio rezultatas yra tyrinėtas pakankamai dažnai (Maynard ir kt., 2019; Sniffen ir kt., 2019; Tekleab ir kt., 2009; ir daug kitų). Mokslininkų naujausi tyrimai nustatė neigiamus ryšius tarp komandos dydžio (Baird ir Baard, 2021), narių individualizmo (Xue ir kt., 2022) ir komandos gyvybingumo. Įrodytas transformacinės lyderystės teigiamas poveikis gyvybingumui (pvz., Mysirlaki ir Paraskeva, 2020; Tran ir Vu, 2021). Taip pat tyrimai nustatė, kad tiek į užduotį orientuota, tiek socialinė sanglauda turi stiprų teigiamą ryšį su gyvybingumu (Currell ir kt., 2017; Mello ir Delise, 2015). Komandos pasitikėjimas (Dimas ir kt., 2023), įsitraukimas į darbą (Hu ir Liden, 2015), dalijimasis žiniomis (Hartner-Tiefenthaler ir kt., 2022; Xue ir kt., 2022), atviras dalijimasis informacija (Qu ir Xi, 2021), remiantis tyrimais, teigiamai veikia komandos gyvybingumą. Įrodytas ir komandos atsparumo bei stiprumo reikšmingas teigiamas ryšys su gyvybingumu (Azizan ir kt., 2017; Dimas ir kt., 2018).

Komandos gyvybingumas kaip priežastinis veiksnys yra nagrinėtas vertinant gyvybingumo poveikį komandos veiklos rezultatams tik keletu autorių (pvz. Hu ir Liden, 2015; Xue ir kt., 2022), o tai atskleidžia siauro tyrimų lauko problematiką mokslinėje literatūroje. Apskritai komandos gyvybingumo ištirtumo lygis mokslinėje literatūroje vertinamas kaip nepakankamas ir susiduriama su teorinėmis bei metodologinėmis problemomis (Bell ir Marentette, 2011; Cooperstein, 2017; Mathieu ir kt., 2008). Nors komandos gyvybingumas pripažįstamas kaip vienas iš esminių komandos efektyvumo kriterijų moderniose, ilgalaikėse komandose, tyrėjai

¹ Siekiant išlaikyti tikslumą ir palengvinti šaltinių paiešką duomenų bazėse, užsienio autorių pavardės šioje disertacijoje pateikiamos originalia (nesulietuvinta) forma.

ilgą laiką jam skyrė kur kas mažiau dėmesio (Cao ir kt., 2021; Costa ir kt., 2015).

Nors komandos gyvybingumas jau seniai pripažintas esmine ilgalaikio komandos efektyvumo dimensija, vadybos mokslinėje literatūroje šis konstruktas pasižymi interpretavimo painiava. Tai yra didžiausia ir dažniausiai šaltiniuose minima problema. Literatūroje komandos gyvybingumas ilgą laiką neturėjo vieningo ir visuotinai priimto apibrėžimo (Bell ir Marentette, 2011; Cooperstein, 2017). Mathieu ir kolegos (2008) atlikę komandų efektyvumo tyrimų apžvalgą konstatavo, kad gyvybingumas suprantamas kaip komandos lygmens kriterijus, pagal kurį nariai jaučia kolektyvinę priklausomybę, kitur – kaip narystės stabilumas laikui bėgant ar vertinamas atsižvelgiant į tai, kaip labai asmenys nori likti komandoje. Pavyzdžiui, autoriai Balkundi ir Harrison (2006) atliko metaanalizę, kurioje komandos gyvybingumą vertino kaip komandos narių pasitenkinimą, komandos klimata, įsipareigojimą komandai ir sanglaudos rodiklius, sujungtus į vieną kintamąjį. Apskritai mokslinėje literatūroje komandos gyvybingumas dažniausiai tapatinamas su individualiomis emocijomis ar socialinėmis būsenomis, tokiomis kaip pasitenkinimas darbu, sanglauda ar tiesiog subjektyvus nario noras pasilikti komandoje. Mokslininkai pabrėžia, kad toks skirtingų konstrukto sujungimas į vieną vietą užkerta kelią suprasti tikrąją gyvybingumo vertę organizacijoms (Bell ir Marentette, 2011; Cooperstein, 2017; Norman, 2024; Thomas ir kt., 2020).

Komandos gyvybingumo tyrimai nėra plačiai paplitę, tikėtina, dėl trūkstanto, tinkamai validuoto instrumento, kuris neatspindėtų panašių konstrukto. Ankstesniuose darbuose tyrėjai gyvybingumą matavo skalėmis, kurių validumas yra abejotinas, arba naudojo pasitenkinimo komanda klausimynus kaip gyvybingumo atitikmenį (Bell ir Marentette, 2011; Cooperstein, 2017; Norman, 2024). Pasak Bell ir Marentette (2011), pripažįstama, kad tokie matavimai neatskleidžia tikrosios gyvybingumo esmės, o atspindi tik praeitę būsenas.

Mokslinėje literatūroje darbuotojų ketinimo palikti organizaciją veiksniai yra išnagrinėti labai plačiai. Siekiant conceptualiai paaiškinti darbuotojų kaitos intencijas, moksle plačiai taikomas Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis. JD-R modelis rodo, kad ketinimas palikti organizaciją formuojasi dėl per didelių darbo reikalavimų ir nepakankamų išteklių (Bakker ir Demerouti, 2007). Daugiausiai dėmesio šiuolaikiniuose tyrimuose yra skiriama tokių ketinimo palikti organizaciją veiksmų analizei kaip pasitenkinimas darbu (Calhoun ir McCarthy, 2023; Ko ir Campbell, 2021; Ladelsky ir Lee, 2023; Lin ir kt., 2022; Pinnington ir kt., 2024; Westbrook ir Peterson, 2022; Yusnita ir Gursida, 2022), įsipareigojimas organizacijai

(Khanam ir Tarab, 2024; Palma-Moreira ir kt., 2024; Sousa ir kt., 2021; Suzuki ir Hur, 2024; Tiwari ir kt., 2019), organizacinis palaikymas (James ir Azungah, 2020; Pinnington ir kt., 2024; Rubel ir kt., 2021), organizacinis teisingumas (Alimansyah ir Takahashi, 2023; Medina-Craven ir Ostermeier, 2020; Purwanto ir kt., 2021) ir kiti veiksniai.

Vien per pastaruosius kelerius metus publikuota šimtai naujų tyrimų, analizuojančių tiesioginę įvairių naujų veiksmų įtaką, tokių kaip technologinis nesaugumas, technologijų perkrovos bei informacinių technologijų nepatikimumas (Califf ir kt., 2020). Taip pat atkreipiamas dėmesys į dirbtinio intelekto ir technologinių sutrikimų keliamą grėsmę darbo vietoms (Brougham ir Haar, 2020; Lu ir kt., 2024; Moin ir Zhang, 2024) bei darbo iš namų pasekmėms darbuotojų ketinimui palikti organizaciją (Gutworth ir kt., 2024; Yang ir kt., 2023). Kiti tiriami veiksniai siejami ir su vadovu kaip piktnaudžiaujančia priežiūra (R. Singh ir kt., 2024; Ampofo ir Karatepe, 2024) ar autoritarine (Islam ir kt., 2024) ir narcisistine lyderyste (Badar ir kt., 2023). Mokslininkai taip pat tiria pervargimo ir perdegimo (Dalton ir kt., 2020; Freitas ir kt., 2023), kognityvinio išsekimo (Mistry ir kt., 2023) bei darbo ar vaidmens perkrovos (Alves ir kt., 2024) įtaką darbuotojų sprendimams palikti organizaciją. Apskritai naujausi tyrimai atskleidžia vis didesnę ketinimo palikti organizaciją lemiančių veiksmų kompleksiškumą, apimančių individualius demografinių savybių veiksmus ar specifinius organizacijos, karjeros, darbo ar vadovo lyderystės aspektus.

Nors ketinimą palikti organizaciją lemiantys individualūs ar organizaciniai veiksniai išnagrinėti plačiai, mokslinėje literatūroje stinga tyrimų, kurie integruotų komandos dinamikos mechanizmus. Komandos gyvybingumas ir ketinimas palikti organizaciją mokslinėje literatūroje siejami aspektai. Autorių Hu ir Liden (2015) tyrimas parodė, kad komandos gyvybingumas sukuria stiprius emocinius ryšius, padidina norą likti komandoje ir reikšmingai sumažina darbuotojų savanorišką pasitraukimą iš organizacijos. Autoriai Costa ir kt. (2015) atliktoje analizėje teigia, kad žemas gyvybingumo lygis lemia savanorišką darbuotojų kaitą. Cooperstein (2017) darbe apklausti ekspertai išryškino, kad komandos gyvybingumas gali būti matomas kaip komandos lygmens darbuotojų kaitos konstruktas.

Trūksta tyrimų, vertinančių gyvybingumą kaip priežastinį veiksnį (pvz., kaip darbo išteklių), veikiančią darbuotojo patiriamus darbo reikalavimus ir individualius darbuotojo sprendimus. Nors tiesioginis komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją ryšys aptariamas mokslininkų, empirinių įrodymų šiuo klausimu stokoja. Bet to, esami gyvybingumo vertinimo instrumentai dažniausiai yra riboti, orientuoti tik į komandos vidaus procesus, kurie taip pat yra tapatinami su kitais konstruktais.

Be to, esami instrumentai visiškai neįtraukia išorinių sąlygų, kurias akcentavo komandos gyvybingumo teoretikai Hackman (1987) ir Sundstrom ir kt. (1990). Visa tai atskleidžia komandos gyvybingumo instrumento kūrimo ir validavimo poreikį.

Atsižvelgiant į anksčiau aptartus temos probleminius aspektus keliama disertacijos **mokslinė problema**: *kaip komandos gyvybingumas veikia nario ketinimą palikti organizaciją.*

Disertacijos objektas – komandos gyvybingumo poveikis nario ketinimui palikti organizaciją.

Disertacijos tikslas – pagrįsti komandos gyvybingumo poveikį nario ketinimui palikti organizaciją.

Disertacijos tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

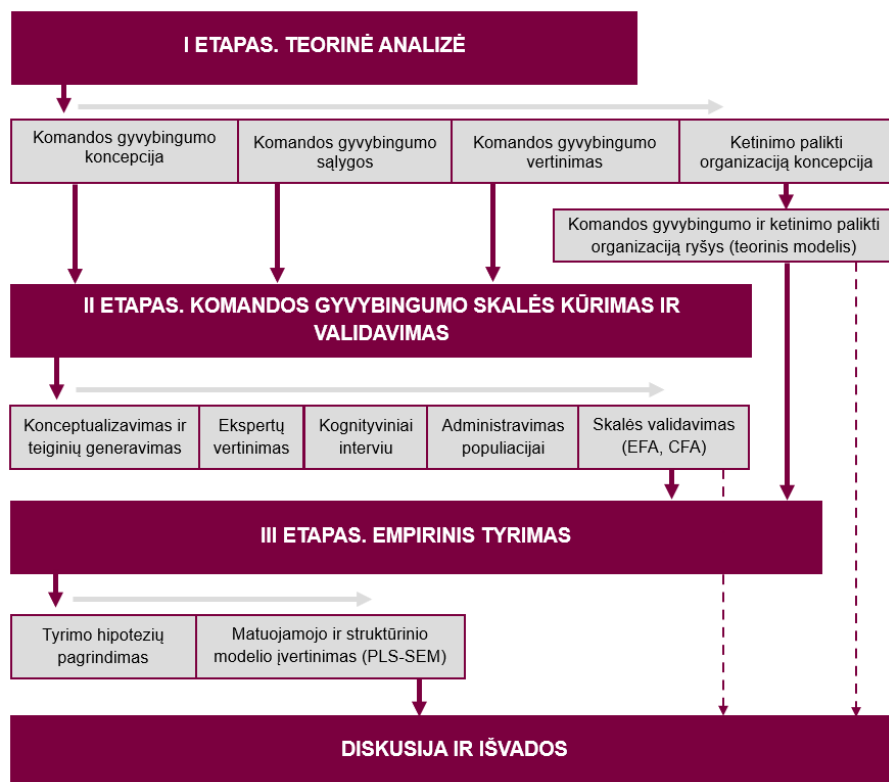
1. Išgryninti komandos gyvybingumo sampratą, identifikuoti ją lemiančias sąlygas ir įvertinti esamus matavimo instrumentus mokslinėje literatūroje.
2. Susisteminti ketinimą palikti organizaciją lemiančius veiksnius.
3. Teoriškai pagrįsti komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją ryšį.
4. Sukurti ir validuoti komandos gyvybingumo skalę, skirtą įvertinti žinių darbuotojų komandų gyvybingumo lygį.
5. Empiriškai įvertinti tiesioginį komandos gyvybingumo poveikį nario ketinimui palikti organizaciją, įvertinant tarpininkaujantį vaidmens dviprasmiškumo, vaidmens perkrovos ir organizacinio teisingumo veikimą.

Ginamieji teiginiai:

- Komandos gyvybingumas pats savaime tiesiogiai nemažina nario ketinimo palikti organizaciją, tačiau veikia kaip komandinio lygmens išteklius, kuris šį ketinimą mažina netiesiogiai, per tarpinius mechanizmus.
- Komandos gyvybingumas neigiamai veikia vaidmens dviprasmiškumą ir vaidmens perkrovą.
- Komandos gyvybingumas teigiamai veikia nario suvokiamą organizacinį teisingumą.
- Vaidmens dviprasmiškumas, vaidmens perkrova ir organizacinis teisingumas medijuoja ryšį tarp komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją.

Darbo struktūra. Disertacijos loginė struktūra pavaizduota 1 paveikslėlyje, ją sudaro trys pagrindiniai etapai.

Disertaciją sudaro šie skyriai: įvadas, teorinė analizė, komandos gyvybingumo konstrukto kūrimo ir validavimo dalis, disertacijos tyrimo dalis, diskusija, išvados, literatūros sąrašas, priedai ir santrauka anglų kalba.



Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Disertacijos loginė struktūra ir etapai

Komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšys: teorinės ir empirinės prielaidos skyriuje atliekama išsami mokslinės literatūros analizė, kurioje išgryninama komandos gyvybingumo koncepcija, suformuluojamas aiškesnis koncepcijos apibrėžimas. Išanalizavus ankstesnius empirinius tyrimus, komandos gyvybingumą lemiančios sąlygos suskirstytos į šešias esmines kategorijas: organizacijos kontekstą, komandos sudėtį, vadovo vadovavimo stilių, komandos sinergiją, komunikaciją ir komandinio darbo rezultatus. Taip pat skyriuje išnagrinėjama darbuotojų ketinimo palikti organizaciją koncepcija bei ją lemiantys veiksniai. Skyriaus pabaigoje abu reiškiniai sujungiami per Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelio

prizmę, kurioje teorizuojama, kad komandos gyvybingumas veikia kaip komandinio lygio darbo išteklius, galintis sumažinti nario patiriamus darbo reikalavimus bei sustiprinti individualius išteklius.

Komandos gyvybingumo konstrukto kūrimo ir validavimo skyriuje aprašomas naujos, žinių darbuotojams pritaikytos komandos gyvybingumo vertinimo skalės kūrimo ir validavimo procesas. Skalės kūrimas ir validavimas atliktas per keturis pagrindinius žingsnius. Pirmiausiai atliktas teiginių generavimas, ekspertų vertinimo žingsnis, kognityvinių interviu atlikimo žingsnis. Vėliau aprašomas skalės administravimo žingsnis 594 Lietuvos žinių darbuotojams. Pasitelkus tiriamąją (EFA) ir patvirtinamąją (CFA) faktorines analizes aprašomi statistinės analizės rezultatai, išgryninta statistiškai patikima 6 faktorių ir 23 teiginių komandos gyvybingumo skalės struktūra. Ketvirtasis skalės validavimo žingsnis – konstrukto atkartojimas – atliktas ir aprašomas 3 skyriuje.

Komandos gyvybingumo poveikio nario ketinimui palikti organizaciją tyrimo skyriuje pristatomas pagrindinis empirinis tyrimas, skirtas patikrinti iškeltas hipotezes. Tyrimas atliktas pasitelkiant struktūrinių lygčių modeliavimą (PLS-SEM), analizuojant 257 žinių darbuotojų nepriklausomos imties anketinės apklausos duomenis. Pirmiausia buvo įvertintas matuojamojo modelio patikimumas, konvergentinis ir diskriminantinis validumas, patvirtinant visų konstrukto tinkamumą. Įvertinta naujai sukurtos komandos gyvybingumo skalės struktūra, kuri koreguota į 5 latentinius veiksnius ir 22 teiginius. Šiame skyriuje tikrinamos tiesioginio ir mediacinio poveikio hipotezės, aprašomas jų rezultatas.

Diskusijos dalyje gauti tyrimo rezultatai interpretuojami per JD-R modelio ir ankstesnių vadybos mokslinių tyrimų prizmę. Paaiškinama gauti hipotezių tikrinimo rezultatai bei detalizuojamas mechanizmas, kaip komandos gyvybingumas veikia nario ketinimą palikti organizaciją.

Darbo pabaigoje pateikiamos darbo išvados iškeltiems uždaviniams. Pateikiamos praktinės rekomendacijos organizacijoms, vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams. Galiausiai apžvelgiami tyrimo ribotumai ir pateikiamos rekomendacijos ateities tyrimams.

Disertacijoje naudojami metodai. Pirmoje disertacijos dalyje naudota mokslinės literatūros analizė, antrinių ir pirminių duomenų analizė, sintezė. Taip pat taikytas reiškinių klasifikavimas, abstrahavimas.

Skalės kūrimo ir validavimo procese vadovautasi mišrių metodų tyrimo strategija (angl. *mixed-method paradigm*), apimančia kokybines ir kiekybines procedūras pagal DeVellis (2017) ir Hinkin (1998) gaires. Skalėje teiginių generavimui naudotas dedukcinis metodas, teiginių dvigubo vertimo metodas, sugeneruotas 131 pirminis teiginys. Teiginių įvertinimui naudoti duomenų

rinkimo metodai, ekspertų anketinė apklausa su tiksline atranka ($N = 7$). Naudojami teiginių įvertinimui reikalingų duomenų analizės metodai, tokie kaip teiginių turinio validumo indekso (I-CVI) apskaičiavimas, Fleiso kapos koeficiento vertinimas. Atlikti kognityviniai žinių darbuotojų komandų narių interviu su kvotine atranka ($N = 7$), naudojant nukreipiamųjų klausimų (angl. *probing-based*) metodiką. Atlikta žinių darbuotojų komandų narių anketinė apklausa ($N = 594$). Duomenys analizuoti taikant tiriamosios (EFA) ir patvirtinamosios (CFA) faktorinės analizės metodus.

Trečioje disertacijos dalyje, siekiant empiriškai patikrinti iškeltas hipotezes, atlikta internetinė anketinė apklausa žinių darbuotojų imtyje ($N = 257$). Duomenų analizei pritaikytas dalinių mažiausių kvadratų struktūrinių lygčių modeliavimas (PLS-SEM), naudojant „SmartPLS“ programinę įrangą.

Disertacijos mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

1. Susistemintos komandos gyvybingumui svarbios sąlygos, kurios suklasifikuotos į šešias kategorijas ir subkategorijas.
2. Komandos gyvybingumo koncepcija išgryninama atskirta nuo subjektyvių emocinių būsenų (pvz., pasitenkinimo, noro likti komandoje) ir iš naujo apibrėžta konstrukcija „komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis“.
3. Susisteminta paskutinių penkerių metų ketinimo palikti organizaciją tyrimų apžvalga, išskiriant neigiamo ir teigiamo poveikio veiksnius.
4. Sukurtas ir validuotas žinių darbuotojų komandų gyvybingumo vertinimo instrumentas, kuris unikalčiai apima išorinius veiksnius, tokius kaip organizacinė parama kompetencijų ugdymui ar vadovo įgalinantis vaidmuo, kurių esamos komandos gyvybingumo skalės šiuo metu stokoja.
5. Disertacijos tyrimu teoriškai išplėstas darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis, įrodant komandos gyvybingumo kaip komandinio lygmens darbo ištekliaus svarbą. Nustatytas tiesioginis neigiamas komandos gyvybingumo poveikis vaidmens dviprasmiškumui ir perkrovai bei teigiamas poveikis organizaciniam teisingumui. Įrodyta, kad komandos gyvybingumas, mažindamas vaidmens dviprasmiškumą ir perkrovą, sumažina ketinimo palikti organizaciją intencijas. Be to, nustatyta, kad komandos gyvybingumas didina organizacinį teisingumą, taip mažindamas ketinimą palikti organizaciją. Disertacijoje atskleistas ir empiriškai pagrįstas sudėtingas nuoseklios mediacijos mechanizmas: komandos gyvybingumas sumažina darbuotojo patiriamą vaidmens perkrovą, o tai savo ruožtu reikšmingai padidina

suvokiamą organizacinį teisingumą ir galiausiai sumažina nario ketinimą palikti organizaciją.

Disertacijos praktinė reikšmė:

1. Disertacijoje atliktas komandos gyvybingumo skalės kūrimo ir validavimo etapas suteikia naujų žinių apie komandos gyvybingumo sąlygas bei pateikia naują vertinimo instrumentą, skirtą įvertinti žinių darbuotojų komandų gyvybingumą. Komandos gyvybingumas vertinamas šiais aspektais: vadovo įgalinantis vaidmuo, atvira komandos sąveika, komandos sudėties kokybė, organizacinė parama kompetencijų vystymui ir komandos funkcinė sinergija. Gyvybingumo skalė suteikia organizacijoms diagnostinį įrankį, leidžiantį įvertinti komandų ateities potencialą bei sumažina poreikį nuolat matuoti dabartinius veiklos rezultatus.
2. Tyrimas atskleidė sudėtingą mechanizmą, kaip gyvybingų komandų narių ketinimas palikti organizaciją gali būti sumažintas. Nors tiesioginio ryšio nenustatyta, komandos gyvybingumas yra svarbus mažinant vaidmens dviprasmiškumą ir perkrovą bei didinant suvokiamą organizacinį teisingumą. Empiriškai patvirtinta, kad vaidmens perkrova ir organizacinis teisingumas veikia nuoseklios mediacijos grandine, kai komandos gyvybingumas mažina vaidmens perkrovą, o tai didina suvokiamą organizacinį teisingumą ir visa tai mažina nario ketinimą palikti organizaciją.
3. Disertacijos tyrimo rezultatai ir pateiktos išvalgos suteikia žinių, kurios gali padėti organizacijoms, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams, vadovams, tyrėjams. Stiprinant komandų gyvybingumą, būtų mažinamas narių patiriamas vaidmens dviprasmiškumas ir perkrova bei didinamas suvokiamas organizacinis teisingumas, taip mažinant nario ketinimą palikti organizaciją. Ketinimai dažnai reiškia veiksmą, tad gyvybingos komandos prisidėtų mažinant darbuotojų kaitą organizacijose, taip pat prie žmogiškųjų, laiko ir finansinių išteklių taupymo.

Disertacijos apimtis. Pagrindinė darbo apimtis 220 puslapių, 136 psl. priedų. Darbe yra 62 lentelės, 19 paveikslų, 13 priedų, panaudota 370 literatūros šaltinių.

1. KOMANDOS GYVYBINGUMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ RYŠYS: TEORINĖS IR EMPIRINĖS PRIELAIIDOS

Šioje disertacijos dalyje aptariami pagrindiniai modeliai, siejami su komandos gyvybingumu, bei šios sąvokos formavimasis. Yra pristatoma teorinė ir empirinių komandos gyvybingumo tyrimų analizė, leidžianti išskirti ir kategorizuoti sąlygas, reikšmingas gyvybingoms komandoms. Be to, siekiant visiškai suprasti komandos gyvybingumą šioje dalyje aptariami instrumentai ir būdai, skirti įvertinti komandų gyvybingumą. Taip pat yra formuluojamas komandos gyvybingumo konstrukto apibrėžimas. Toliau yra analizuojama ketinimo palikti organizaciją koncepcija, aptiriamos darbuotojų kaitos teorijos, ketinimas palikti organizaciją ir veiksniai, lemiantys ketinimą palikti organizaciją teoriniu ir naujausių tyrimų požiūriu. Paskutinėje dalyje yra aptiriamas komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšys.

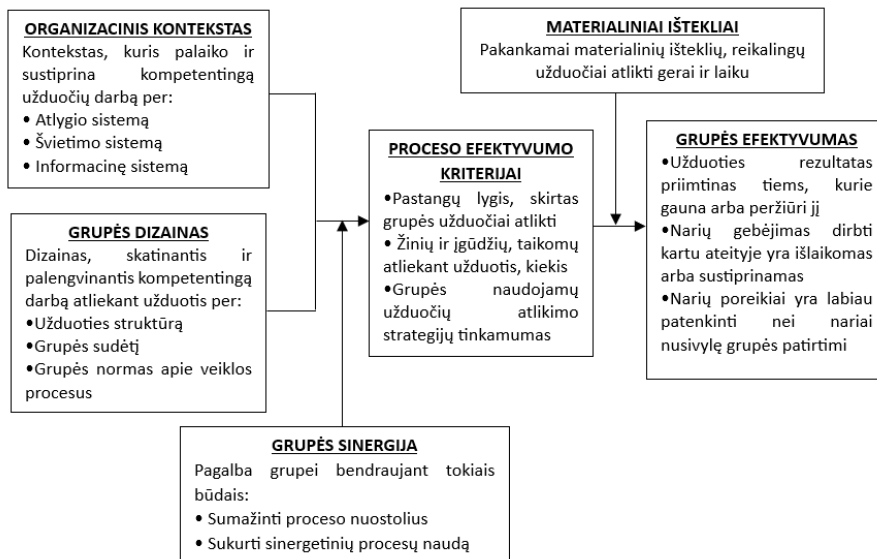
1.1. Komandos gyvybingumo koncepcija

Moksliniuose tekstuose galima susipažinti su terminu ar sąvoka „gyvybinga komanda“, o tai leidžia skaitytojui numanyti, kad komanda yra kaip gyvas organizmas, egzistuojantis tam tikrą laiką tam tikroje aplinkoje ar veiksmų visumoje. Lietuvių kalbos žodyne žodis „gyvybingas“ apibrėžiamas kaip „kupinas gyvybės, gajus“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2021). Oksfordo žodyne „gyvybingas“ suprantamas kaip „tai, kas bus sėkminga“, o biologijoje šis terminas suprantamas kaip „gebantis savarankiškai vystytis ir išgyventi“ (Oxford University Press, 2011). Gyvybingumo sąvoka dažniau gali būti sutinkama gamtos moksluose, o socialiniuose moksluose ši sąvoka gali būti vartojama, kada kalbama apie komandas organizacijoje, kaip teigia autoriai Kozlowski ir Bell (2013, 460 p.), komandos organizacijose sėkmingai gyvuoja ir klesti.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja du pagrindiniai modeliai, kurių dalis yra komandos gyvybingumas ir kuris yra pagrindas formuojant šią koncepciją. Modeliuose komandos gyvybingumas yra suprantamas kaip viena iš dimensijų, galinčių nusakyti komandos efektyvumą.

Pirmasis modelis, siejamas su komandos gyvybingumu, yra autoriaus Hackman (1987) normatyvinis grupės efektyvumo modelis (žr. 2 pav.), kurio esmė – paaiškinti, kas turėtų būti, kad grupė gerai veiktų. Autorius Hackman (1987) modelyje išskyrė tris efektyvumo kriterijus: pirmasis yra dabartinės komandos veiklos rezultatas, antrasis – išlaikomas arba sustiprinamas narių gebėjimas dirbti kartu ateityje (komandos gyvybingumas), trečiasis – tai, kaip

labai grupė yra patenkinta grupės patirtimi. Normatyvinis grupės efektyvumo modelis (žr. 2 pav.) parodo pagrindinius efektyvios komandos (gyvybingos komandos) aspektus: grupės dizainą, paramą, teikiamą organizacijos konteksto, sinergijos sąveiką tarp grupės narių ir materialinius išteklius (Hackman, 1987).



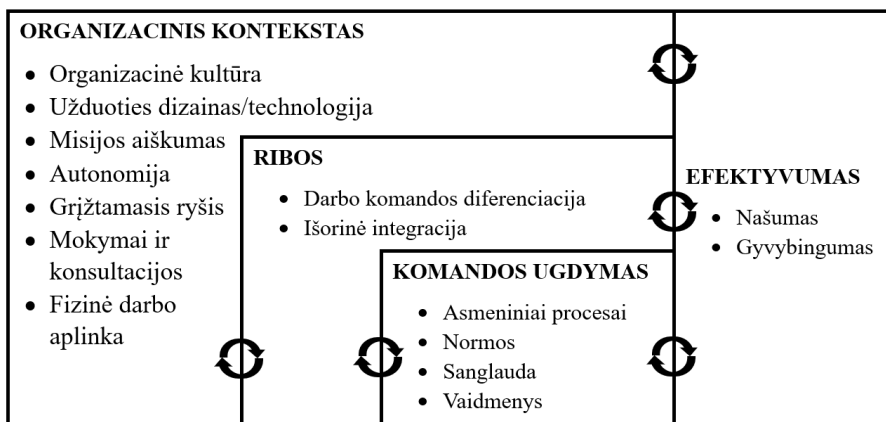
Šaltinis: Hackman (1987). *The design of work teams*, p.331.

2 pav. Normatyvinis grupės efektyvumo modelis

Kaip galima pastebėti 2 pav., grupės dizainas (užduočių struktūra, grupės sudėtis, normos) turėtų skatinti komandą veiksmingai atlikti užduotis ir mažinti kliūtis ar trikdžius sėkmingai atlikti darbą atsiradimą (Hackman, 1987). Autoriaus teigimu, geras komandos dizainas negali užtikrinti kompetentingo komandos veikimo, tačiau sukurs sąlygas veiksmingai atlikti užduotis ir išlikti. Organizacinis kontekstas, pasak Hackman (1987), yra atlygis, švietimo ir informacinė sistema, kurie turėtų palaikyti ir stiprinti grupės dizainą, nes suteikia tai, ko jai reikia. Materialiniai ištekliai taip pat yra svarbūs, nes, pasak Hackman (1987), jei grupei trūksta įrankių, įrangos, erdvės, žaliavų, pinigų ar žmogiškųjų išteklių, jos veikla tikrai nukentės. Kitas gyvybingai svarbus aspektas yra komandos sinergija, kuri suderina grupės dizainą ir organizacinio konteksto poveikį. Kaip matyti iš 2 pav., minėtieji aspektai yra svarbūs ne tik komandos gyvybingumui, bet ir narių pasitenkinimui. Taigi, Hackman (1987) pasiūlė, kad visapusiškas komandų sėkmės (efektyvumo) įvertinimas turi apimti tiek esamą komandos efektyvumą, t. y. veiklos rezultatus (angl. *performance*), narių pasitenkinimą,

tiesiogiai ir būsimą komandos efektyvumą (gebėjimą toliau dirbti kartu – gyvybingumą). Taigi, komandos gyvybingumo sąvoką pirmasis, pasak mokslinės bendruomenės, apibrėžė autorius Hackman (1987) rašydamas apie būseną, kai yra *išlaikomas arba sustiprinamas narių gebėjimas dirbti kartu ateityje*. Pažymėtina, kad autorius nevartojo termino „komandos gyvybingumas“, tačiau jo mintis yra dažnai plėtojama kitų mokslininkų siekiant apibrėžti komandos gyvybingumą.

Antrasis modelis, dažnai naudojamas mokslininkų tyrinėjant komandos gyvybingumą, taip pat yra siejamas su komandos efektyvumu. Tai autorių Sundstrom ir kt. (1990) modelis, kuriame jie įvertino komandos gyvybingumo kaip efektyvumo kriterijaus svarbą. Sundstrom ir kt. (1990) savo darbe pristatė ekologinį požiūrį į darbo grupių efektyvumo veiksnius, kurių efektyvumas vertinamas pagal du kriterijus: veiklos rezultatus (angl. *performance*) ir komandos gyvybingumą (angl. *viability*). Nors yra kitų efektyvumo modelių, pasak Sundstrom ir kt. (1990), jų modelis yra išsamesnis nei tie, kurie pagrįsti tik rezultatu, jame atsižvelgiama į narių pasitenkinimą ir grupės ateities perspektyvas, įtraukiant komandos gyvybingumą. Autorių modelis yra pavaizduotas 3 paveiksle, jame darbo komandos efektyvumas susietas su organizacijos kontekstu, ribomis ir komandos vystymu.



Šaltinis: Sundstrom ir kt. (1990). *Work teams: Applications and effectiveness*, p. 122.

3 pav. Ekologinė sistema, skirta analizuoti darbo komandos efektyvumą

Kaip matyti 3 pav., komandos gyvybingumui reikšmės turi organizacinis kontekstas (organizacinė kultūra, misija, autonomija, mokymai ir konsultacijos bei kiti). Taip pat reikšmės turi ir ribos, kurios gali būti atskiriančios ar jungiančios darbo komandas jų organizacijose, ribos taip pat iš dalies apibrėžia, kaip grupė turi veikti savo kontekste, kad būtų veiksminga

(Sundstrom ir kt., 1990). Trečias aspektas, pasak autorių, turintis įtakos komandos gyvybingumui, yra komandos vystymas, apimantis komandos narių tarpusavio procesus, normas, sanglaudą ir vaidmenis. Mokslininkai Sundstrom ir kt. (1990) pirmieji mokslinėje literatūroje pavartojo sąvoką „komandos gyvybingumas“ remdamiesi autoriaus Hackman mintimis, tačiau konceptualiai teigė, kad komandos gyvybingumas *reiškia narių pasitenkinimą, dalyvavimą ir norą toliau dirbti kartu*. Detalesnis komandos gyvybingumo apibrėžimas, autorių Sundstrom ir kt. (1990) teigimu, yra sanglauda, narių tarpusavio koordinavimas, brandus bendravimas, problemų sprendimas ir aiškos normos bei narių vaidmenys.

Apžvelgus abu svarbius modelius, galima daryti prielaidą, kad komandos gyvybingumas gali pridėti vertės supratimui apie komandos efektyvumą. Komandos gyvybingumo kaip koncepcijos įtraukimo į komandinio darbo tyrimus įvedėjai Hackman (1987) bei Sundstrom ir kt. (1990) teigė, kad komandos gyvybingumas yra vienas iš rodiklių, galintis nusakyti komandos veiklos efektyvumą. Teoriniuose komandos efektyvumo modeliuose, minėtuose anksčiau (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990), komandos gyvybingumas nurodomas kaip neatsiejama šių modelių dalis. Hackman (1987) ir Sundstrom ir kt. (1990) komandos gyvybingumo sampratos yra panašios tuo, kad jos sutelkia dėmesį į ateities perspektyvą (komandos darbą kartu ateityje), tačiau skiriasi tuo, kad Sundstrom ir kt. (1990) apėmė daugiau konstrukto – nuo bendravimo iki komandos normų, ribų ar fizinės darbo aplinkos.

Komandos gyvybingumo sąvoka vėlesniuose tyrimuose įvairių autorių buvo suprantama ir traktuojama įvairiai, buvo bandoma ją praplėsti ar papildyti, pvz., Aubé ir Rousseau (2005), Bell ir Marentette (2011) ir kiti. Detalesnė komandos gyvybingumo sąvokos apibrėžimo vystymo raida per įvairių autorių perspektyvą pateikiama **1 priede**. Dažniausiai mokslinėje literatūroje vartojamos komandos gyvybingumo sampratos išskiriamos ir aprašomos žemiau.

Autoriai Poulton ir West (1994) teigia, kad komandos gyvybingumas yra susijęs su *komandos narių pasitenkinimu, vaidmenų ir tikslų aiškumu bei komandos procesais, tokiais kaip bendravimas ir sprendimų priėmimas*. Įvairiuose moksliniuose straipsniuose, pvz., Mello ir Delise (2015), yra vartojamas autorių Barrick ir kt. (1998) komandos gyvybingumo apibrėžimas – *komandos narių gebėjimas toliau bendradarbiauti*. Kitų autorių: Druskat ir Wolff (1999) teigimu, komandos gyvybingumas yra *grupės gebėjimas toliau veiksmingai dirbti kartu* – koncepcija, apimanti teigiamus narių santykius ir susitelkimą į užduotis. Dar vienas iš plačiai vartojamų komandos gyvybingumo sampratos apibrėžimų yra suformuluotas autorių Aubé ir

Rousseau (2005): komandos gyvybingumas apibrėžiamas kaip *komandos gebėjimas prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių, taip pat tikimybė, kad komandos nariai ir toliau dirbs kartu ateityje*. Kitas apibrėžimas, plačiai vartojamas tokių mokslininkų kaip Costa ir kt. (2015), Quinteiro ir kt. (2016), Smolbik-Jęczmień ir kt. (2019), yra autorių Bell ir Marentette (2011), kurie pažėrė kritikos iki šiol egzistavusiam šios sąvokos pozicionavimui dėl esamos painiavos ir konstrukto nesupratimo. Minėti autoriai komandos gyvybingumo sąvoką praplėtė ir pritaikė to meto kontekstui, nurodydami, kad komandos gyvybingumas – *komandos gebėjimas užtikrinti tvarumą ir augimą, reikalingą sėkmei būsimuose veiklos epizoduose*. Autoriai teigia, kad jie apibrėžia komandos gyvybingumą veiklos epizodų kontekste (ko prieš tai esančios sąvokos stokojo), jei komandos veiklos rezultatai (angl. *performance*) rodo praeities sėkmę, tai komandos gyvybingumas numato nuolatinės komandos ateitį (Bell ir Marentette, 2011).

Išanalizavus komandos gyvybingumo sampratos pokyčius laike, galima teigti, kad iš tikrųjų komandos gyvybingumas mokslinėje literatūroje traktuojamas įvairiai. Bandant suprasti, kas visgi yra komandos gyvybingumas, galima išskirti ir keletą išskiriamų svarbių sąvokos dedamųjų (žr. 1 lentelę).

Kaip galima pastebėti 1 lentelėje, įvairių autorių nuomone, komandos gyvybingumas paprastai priskiriamas vienai ar kelioms iš trijų kategorijų: komandos gebėjimui dirbti kartu ateityje, komandos narių ketinimui ar norui likti komandoje ir (arba) komandos narių pasitenkinimui naryste komandoje.

1 lentelė. Mokslinės literatūros išskiriamos komandos gyvybingumo sąvokos dedamosios

Autorius	Gebėjimas dirbti kartu ateityje	Pasitenkinimas	Noras toliau dirbti kartu	Sanglauda	Komunikacija	Aiškios normos	Aiškūs vaidmenys	Sprendimų priėmimas	Teigiami santykiai	Atsparumas	Išipareigojimas	Darnumas ir augimas
Hackman (1987)	+											
Sundstrom ir kt. (1990)		+	+	+	+	+	+					
Poulton ir West (1994)		+			+		+	+				
Barrick ir kt. (1998)	+											
Druskat ir Wolff (1999)	+								+			
Tesluk ir Mathieu (1999)		+	+	+								
Vigil-King (1999)	+	+										
Afolabi ir Osayawe (2005)	+											
Aubé ir Rousseau (2005)			+							+		
Rentsch ir Davenport (2006)			+								+	
Balkundi ir Harrison (2006)			+								+	
Bell ir Marentette (2011)	+											+
Sniffen ir kt. (2019)		+	+									
Slávik ir kt. (2019)	+											
Mysirlaki ir Paraskeva (2020)	+											

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus komandos gyvybingumo koncepcijai svarbius aspektus galima daryti tam tikras išvadas. Apžvelgus abu svarbius teorinius modelius, galima daryti prielaidą, kad komandos gyvybingumas gali pridėti vertės supratimui apie komandos efektyvumą. Komandos gyvybingumo kaip koncepcijos įtraukimo į komandinio darbo tyrimus įvedėjai Hackman (1987) bei Sundstrom ir kt. (1990) teigė, kad komandos gyvybingumas yra vienas iš rodiklių, galintis nusakyti komandos veiklos efektyvumą. Teoriniuose komandos efektyvumo modeliuose, minėtuose anksčiau (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990), komandos gyvybingumas nurodomas kaip neatsiejama šių modelių dalis. Hackman (1987) ir Sundstrom ir kt. (1990) komandos gyvybingumo sampratos yra panašios tuo, kad jos sutelkia dėmesį į ateities perspektyvą (komandos darbą kartu ateityje), tačiau skiriasi tuo, kad Sundstrom ir kt. apėmė daugiau konstrukty – nuo bendravimo iki komandos normų, ribų ar fizinės darbo aplinkos. Svarbu pažymėti, kad komandos gyvybingumo sąvokos suvokimas mokslinėje literatūroje yra gana įvairus, gretinamas su kitomis sąvokomis ar yra kelių kitų sąvokų derinys, dėl šios priežasties nėra plačiai paplitęs vienas sąvokos vartojimas.

Komandos gyvybingumas ir gretimi konstruktai

Komandos gyvybingumo apibrėžimo analizės metu pastebėta, kad gyvybingumo konstruktas yra tapatinamas su kitais konstruktais, nes jais buvo bandoma konceptualizuoti minėtos sąvokos esmę. Galima pastebėti komandos gyvybingumo ir panašių konstrukty suvienodinimą. Komandos gyvybingumo ir gretimų konstrukty palyginimai pateikiami 2 lentelėje.

Neatskirama komandos gyvybingumo dalis yra *komandos pasitenkinimas*. Ne vienas autorius yra nurodęs, kad komandos gyvybingumas yra narių jaučiamas pasitenkinimas (Resick ir kt. 2010; Tu ir Liu, 2017; Bushe ir Coetzer, 2007). Nors komandos pasitenkinimas gali būti svarbi komandos efektyvumo sudedamoji dalis, pasak Bell ir Marentette (2011), tai neturėtų būti naudojama kaip komandos gyvybingumo rodiklis.

Komandos atsparumas taip pat yra viena iš sąvokų, kuri gretinama su komandos gyvybingumo koncepcija. Autorių Aubé ir Rousseau (2005) komandos gyvybingumo apibrėžimas yra labai artimas komandos atsparumo sąvokai. Komandos atsparumas laikomas gebėjimu išlaikyti stabilų funkcionavimą susidūrus su labai įtempta darbo aplinka ar nesėkmingu įvykiu (Britt ir kt., 2016), o, pasak Aubé ir Rousseau (2005), komandos gyvybingumas yra komandos gebėjimas prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių, taip pat tikimybė, kad komandos nariai ir toliau dirbs kartu ateityje.

Tai parodo, kad komandos atsparumas yra tik viena iš sąlygų komandai būti gyvybingai.

2 lentelė. Komandos gyvybingumo ir panašių konstruktyų palyginimas

Konstruktas	Apibūdinimas	Skirtumai nuo komandos gyvybingumo konstrukto
Komandos pasitenkinimas (angl. <i>team satisfaction</i>)	Emocinė reakcija į darbo situaciją (Ilies ir Judge, 2004)	Pasitenkinimas kyla iš atskirų komandos narių, kai komandos gyvybingumas yra komandos lygio konstruktas (Bell ir Marentette, 2011). Tai veikia viena iš komandos gyvybingumo sąlygų.
Atsparumas (angl. <i>team resilience</i>)	Gebėjimas atsigauti arba atsistatyti po nelaimių, konfliktų, nesėkmių ar net teigiamų įvykių, pažangos ir padidėjusios atsakomybės (Luthans, 2002).	Gyvybingumas apibūdina komandą kaip visumą, o atsparumas gali būti nagrinėjamas visais lygiais (Cooperstein, 2017). Tai veikia viena iš komandos gyvybingumo sąlygų.
Sanglauda (angl. <i>team cohesion</i>)	Grupės narių giminingumas vienas kitam, komandą vienijanti jėga (Mello ir Delise, 2015).	Sanglauda kyla iš atskirų komandos narių, kai komandos gyvybingumas yra komandos lygio konstruktas (Bell ir Marentette, 2011). Tai veikia viena iš komandos gyvybingumo sąlygų.
Komandos ilgaamžiškumas (angl. <i>team longevity</i>)	Komandos ilgaamžiškumas reiškia laiką ir bendrą patirtį, kai komandos nariai dirbo kartu. (Katz, 1982).	Ilgaamžiškumas siejamas su komandos bendro darbo trukme, o ne komandos gebėjimais ateities perspektyvoje.
Komandos stiprumas (angl. <i>team potency</i>)	Komandos stiprumas reiškia bendrus komandos narių įsitikinimus apie komandos bendras galimybes atliekant užduotis (Gully ir kt., 2002).	Komandos gyvybingumas orientuotas į komandos ateities veiklą, o komandos stiprumas – į dabartinę komandos veiklą (Gully ir kt., 2002).
Noras likti komandoje (angl. <i>willingness to continue working together</i>)	Komandos narių noras toliau likti dirbti toje pačioje komandoje.	Noras likti komandoje kyla iš atskirų komandos narių (Sundstrom ir kt., 1990), kai komandos gyvybingumas yra komandos lygio konstruktas. Noras likti komandoje yra viena iš komandos gyvybingumo sąlygų.

Šaltinis: sudaryta autorės

Komandos narių *sanglauda*, kaip ir pasitenkinimas, susiformuoja nariams dirbant kartu, kai komandos gyvybingumas yra komandos lygmuo. Sanglauda komandos gyvybingumo tyrimuose yra įtraukiama kaip viena iš kriterijų ar sąlygų komandos gyvybingumui (Tesluk ir Mathieu, 1999).

Komandos *ilgaamžiškumas* yra gretima sąvoka komandos gyvybingumui. Abi šios sąvokos turi laiko perspektyvą (Katz, 1982; Hackman, 1987), tačiau pirmoji yra vartojama apibūdinti komandos laiką, esamą kartu, o gyvybingumas turi laiko perspektyvą į ateitį.

Komandos stiprumas, kaip autorių Azizan ir kt. (2017) tyrimo rezultatai atskleidė, numato aukštesnį komandos efektyvumo lygį, įskaitant ir komandos gyvybingumo. Komandos gyvybingumas įvertina komandos ateities veiklą (Bell ir Marentette, 2011), o komandos stiprumas įvertina dabartinę komandos veiklą (Gully ir kt., 2002).

Noras likti komandoje ir *gyvybingumas* yra labai tapatinamos sąvokos (Tesluk ir Mathieu, 1999), tačiau *noras likti* atsiranda individualiame lygyje (komandos nario), o *likti komandoje* visiškai neapibūdina komandos gyvybingumo.

Galima daryti išvadą, kad dažniausiai su komandos gyvybingumu tapatinami konstruktai yra narių pasitenkinimas, komandos atsparumas, sanglauda ar stiprybė, narių noras likti komandoje. Šie konstruktai iš dalies priklausomi vieni nuo kitų, tačiau konceptualiai yra skirtingi. Minėti konstruktai yra komandos gyvybingumo sąlygos ir neturėtų būti tapatinami su komandos gyvybingumo konstruktu.

Apibendrinant galima teigti, kad komandos gyvybingumo sampratos formavimosi pagrindą sudarė Hackman (1987) ir Sundstrom ir kt. (1990) teoriniai modeliai, kurie teigė, kad vertinant komandos sėkmę reikėtų atsižvelgti ne tik į dabartinius veiklos rezultatus, bet ir į komandos gyvybingumą. Pats komandos gyvybingumas mokslinėje literatūroje aiškinamas įvairiai, tačiau dažniausiai suprantamas kaip narių gebėjimas toliau efektyviai dirbti kartu arba gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti tvarumą bei augimą būsimuose veiklos epizoduose, išlaikomą arba stiprinamą. Mokslinėje literatūroje komandos gyvybingumo samprata yra gana įvairi ir dažnai klaidingai tapatinama su kitais panašiais konstruktais, tokiais kaip komandos pasitenkinimas, atsparumas, sanglauda, ilgaamžiškumas, stiprybė arba tiesiog narių noras likti komandoje. Nors minėti gretimi konstruktai yra glaudžiai susiję, jie konceptualiai skirtingi arba yra vieni iš komandos gyvybingumo sąlygų.

1.2. Komandos gyvybingumo sąlygos ir jų charakteristika

Šioje dalyje aptariamos reikšmingos komandos gyvybingumo sąlygos, pateikiama susisteminta mokslinės literatūros analizė, empirinių tyrimų apžvalga nagrinėjamu aspektu. Išskirtos pagrindinės komandos gyvybingumo sąlygos, kurios suskirstytos į kategorijas, galinčias padėti įvertinti aukštą ar žemą komandos gyvybingumo lygį.

Komandos gyvybingumo sąlygos: teorinės įžvalgos

Viena iš reikšmingų komandos gyvybingumo sąlygų yra siejama su **organizacijos kontekstu** (angl. *organizational context*). Pasak autorių Sundstrom ir kt.(1990), *organizacinė kultūra* yra labai svarbi, nes kultūra organizacijoje reiškia bendras vertybes ir normas bei ryškiausiai atspindi komandų efektyvumą ir gyvybingumą. Organizacinė kultūra yra glaudžiai siejama su *komandos normomis* (Sundstrom ir kt., 1990), kurios turėtų skatinti veiksmingą užduočių atlikimą ir mažinti tikimybę, kad nariai susidurs su kliūtimis siekdami rezultatų (Hackman, 1987). Pasak autoriaus Hackman (1987), normos yra svarbus rodiklis efektyvumui bei komandos gebėjimui išlaikyti gyvybingumą, nes jos: 1) įgalina grupę reguliuoti narių elgesį; 2) palaiko aktyvų situacijos vertinimą bei strategijos planavimą. Grupės normos palaiko savireguliaciją, jei elgesys yra chaotiškas ar priklausomas nuo individualių užgaidų (Hackman, 1987). Autoriaus Hackman (1987) teigimu, nariai norės elgtis pagal nustatytas elgesio normas, kai nariai sutaria dėl jų, o laikymasis lemia esminį kitų narių pritarimą arba vengimą iš esmės nepritari. Ne mažiau gyvybingai komandai, pasak autorių Sundstrom ir kt.(1990), yra svarbu *misijos aiškumas*. Komandos efektyvumas gali priklausyti nuo aiškiai apibrėžtos misijos ar tikslo organizacijoje, o misijos komunikavimas visoje organizacijoje gali ypač padėti komandoms (Sundstrom ir kt., 1990).

Organizacijos aplinka *informacinėmis sistemomis* turi palaikyti ir stiprinti užduočių atlikimą. Informacinė sistema, pasak autoriaus Hackman (1987), reikšminga, nes teikia duomenis, reikalingus situacijai įvertinti ir alternatyvioms veiklos strategijoms pasirinkti. Organizacijos informacinė sistema yra labai svarbi grupės gebėjimui planuoti ir vykdyti užduotis (Hackman, 1987). Vadovai, pasak autoriaus Hackman (1987), kurie kontroliuoja prieigą prie su veikla susijusios informacijos, turi užtikrinti, kad reikalingi duomenys būtų realiai prieinami bei kad grupė neužpildytų perteklinės ar nereikšmingos informacijos duomenų. Užduočių planavimas ir socialinis organizavimas, pasak autorių Sundstrom ir kt.(1990), tam tikru mastu priklauso nuo technologijų ir netgi gali būti jų nulemti, nes kai kurios technologijos leidžia komandos nariams atlikti visas užduotis.

Kita organizacinės aplinkos dalis, svarbi komandos gyvybingumui, buvo išskirta autorių Poulton ir West (1994). Autoriai išsiaiškino, kad *darbo santykiai* darbuotojams yra svarbi komandos gyvybingumo priemonė. Gera įdarbinimo praktika – tai darbo santykių klausimai, pavyzdžiui, darbuotojų sutartys, kuriose nurodytos aiškos darbo sąlygos (Poulton ir West, 1994). Organizacinė aplinka, kuri palaiko ir stiprina kompetentingą komandos užduočių atlikimą per *atlygio sistemą* (Hackman, 1987), taip pat turi poveikį

komandos gyvybingumui. Autoriaus Hackman (1987) nuomone, labiausiai tikėtina, kad grupės nariai sunkiai dirbs atlikdami savo užduotį, jei pati užduotis yra motyvuojanti, organizacinė atlygio sistema numato sudėtingus veiklos tikslus ir stiprina jų pasiekimą, o narių sąveika sumažina „socialinį aplaidumą“, taip skatinamas bendras narių išipareigojimas komandai ir jos darbui. *Apdovanojimai* ir tikslai, turėtų būti orientuoti į grupės, o ne individualų elgesį, nes atlyginimas už individualų indėlį, o ne komandos darbą gali turėti didelį žalingą poveikį (Hackman, 1987). *Atlygio ir papildomų naudų svarbą* efektyvioms ir gyvybingoms komandoms pripažino autoriai Sundstrom ir kt., (1990). Komandos veikla gali priklausyti nuo pageidaujamų pasekmių atskiriems nariams, priklausančių nuo visos komandos veiklos arba rezultatų tarpusavio priklausomybės. Rezultatai gali apimti viešą pripažinimą ir pagyrimą už komandos sėkmę, komandos šventes arba individualius apdovanojimus, tokius kaip pageidaujamos darbo užduotys, pageidaujami grafikai ar pinigai (Sundstrom ir kt., 1990).

Gyvybingai komandai yra svarbu ir organizacinė aplinka, kuri remia ir stiprina kompetentingą užduočių darbą per *mokymo sistemą bei konsultacijas* (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990). Mokymo sistema turėtų būti teikianti mokymus ir konsultacijas, papildanti narių užduočių patirtį (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990). Organizacijos mokymo sistema gali padėti komandai įgyti darbui reikalingos patirties iš išorės (Hackman, 1987). Autoriaus Hackman (1987) teigimu, kad organizacijos mokymo sistemos potencialas būtų realizuotas, pirma turi būti atitinkami švietimo ištekliai organizacijoje (įskaitant technines konsultacijas ir mokymus), antra, ištekliai turi būti laisvai prieinami.

Autorių Sundstrom ir kt., (1990) teigimu, *fizinė darbo aplinka* taip pat prisideda prie gyvybingos komandos išlaikymo. Narių bendravimas ir sanglauda gali priklausyti nuo to, kiek darbo vietos ir susibūrimo vietos skatina *neformalų bendravimą*. Fizinė aplinka (darbo vieta ir kt.) gali stiprinti grupių ribas ir skatinti arba slopinti išorinius mainus (Sundstrom ir kt., 1990). Tais atvejais, kai grupės procesai lengvai sutrikdomi, efektyvumą gali padidinti uždarnos grupės darbo zonos, taigi, pasak Sundstrom ir kt. (1990), fizinė aplinka yra pagrindinė grupės ribų dalis.

Organizacija, kuri ir pateikia *užduoties struktūrą*, yra ne mažiau svarbi gyvybingai komandai (Hackman, 1987). Geras grupės planas sukuria sąlygas, kurios palengvina ir stiprina užduočiai veiksmingo elgesio atsiradimą ir išlikimą (Hackman, 1987). Pasak autoriaus Hackman (1987), grupė ypač sunkiai dirbs vykdydama savo užduotį, kai bus įvykdytos šios sąlygos: nariai taikytų įvairius gana aukšto lygio įgūdžius; grupinė užduotis būtų visavertis ir prasmingas darbas, kurio rezultatas matomas; grupės darbo su užduotimi

rezultatai turėtų reikšmingų pasekmių kitiems žmonėms; užduotis suteiktų nariams didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip jie atlieka darbą ir kt. Čia taip pat svarbu ir pakankami *materialiniai ištekliai*, kurie reikalingi gerai ir laiku atlikti užduotį (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990).

Antroji mokslinėje literatūroje išryškėjusi kategorija, reikšminga komandos gyvybingumui, yra siejama su **komandos sudėtimi** (angl. *team composition*). Gyvybingai komandai yra reikšminga, kokią ją formuoja organizacija (Hackman, 1987). Grupės *sudėtis*, autoriaus Hackman (1987) teigimu, suteikia reikiamą skaičių ir derinį narių, turinčių reikiamų įgūdžių, taip pat grupės sudėtis yra svarbiausia sąlyga, turinti įtakos žinių ir įgūdžių apimčiai, kuriuos nariai taiko savo užduotims atlikti. Jei grupės užduotis gerai suplanuota, jai atlikti reikia bent vidutinių tarpasmeninių įgūdžių. Taip užtikrinama, kad individualios narių kompetencijos pasitarnautų bendram darbui, ypač, kai komanda yra heterogeniška – sudaryta iš skirtingų demografinių grupių ar organizacijos padalinių atstovų (Hackman, 1987). Grupei svarbu, kad *narystė būtų vidutiniškai įvairi*, pasak autoriaus Hackman (1987), pernelyg homogeniškos grupės nariai gali gerai sutarti, tačiau jiems trūksta išteklių, reikalingų užduočiai atlikti, nes nariai iš esmės atkartoja vienas kitą, kita vertus, pernelyg nevienalytė grupė gali turėti daug talentų grupėje, bet negali tinkamai panaudoti jų, nes narių vertybės ar požiūriai yra tokie skirtingi, kad negali efektyviai dirbti kartu.

Autoriai Foo ir kt. (2006) teigia, kad komandos narių išsilavinimas gali turėti poveikį komandos gyvybingumui. Šias teorines nuostatas patvirtino savo tyrimu, kuriame įrodė, kad išsilavinimo įvairovė tarp komandos narių teigiamai veikia komandos gyvybingumą. Išsilavinimo įvairovė lemia skirtingus kognityvinius stilius ir perspektyvas komandoje, o jie savo ruožtu yra naudingi, nes nariai analizuoja problemas įvairiais būdais, svarsto privalumus ir trūkumus bei pasirenka skirtingus kriterijus (Foo ir kt., 2006).

Gyvybingai komandai yra reikšmingas narių emocinis stabilumas. *Emocinis stabilumas*, pasak autorių Afolabi ir Osayawe (2005), daro įtaką bendradarbiavimui, o aukštesnis emocinio stabilumo lygis sukuria laisvesnę atmosferą, kuri skatina gebėjimą toliau bendradarbiauti. Gyvybingai komandai svarbu ir komandos narių atvirumas patirčiai, nes nariai, kurie yra orientuoti į atvirumą patirčiai, smalsesni ir tolerantiškesni skirtumams (Afolabi ir Osayawe, 2005). Komandos *narių pasiekimų poreikis* taip pat svarbus komandos gyvybingumui (Afolabi ir Osayawe, 2005), pasiekimų poreikis – tai noras arba polinkis kuo greičiau įveikti kliūtis. Autorių Afolabi ir Osayawe (2005) teigimu, komandos narių ekstravertiškumas taip pat yra vienas iš aspektų, teigiamai veikiančių komandos gyvybingumą. Kita literatūroje minima svarbi savybė gyvybingai komandai yra komandos narių

emocinis intelektas (Afolabi ir Osayawe, 2005; Pitts ir kt., 2012). Asmenys, turintys aukštą emocinio intelekto lygį, greičiausiai prisitaiko prie kitų emocijų, jie gali pagerinti komandos narių bendravimo kokybę, pasinaudodami neverbaliniais ženklais (Pitts ir kt., 2012). Ne mažiau gyvybingai komandai yra reikšmingas jos narių gebėjimas *pasitelkti humorą*. Mokslininkų Romero ir Pescosolido (2008) nuomone, sėkmingas organizacinio humoro pasitelkimas grupėse sukuria teigiamą poveikį grupėje ir palaiko grupės gyvybingumą. Organizacinis humoras suprantamas kaip linksmas bendravimas, sukeliantis teigiamas emocijas ir skatinantis pažinimą asmens, grupės ar organizacijos (Romero ir Cruthirds, 2006). Humorą gali išspręsti tokias problemas kaip darbuotojų išlaikymą ir grupės gyvybingumą, nes padeda sukurti smagią aplinką, kuri darbuotojams atrodo patraukli (Romero ir Pescosolido, 2008).

Vadovo vadovavimo stilius (angl. *manager's leadership style*) – kita kategorija, išryškėjusi mokslinėje literatūroje kaip veikianti komandos gyvybingumą, nes prie komandos gyvybingumo palaikymo prisideda ir oficialiai paskirtas *komandos vadovas*. Pasak autorių Sundstrom ir kt. (1990), komandos nariams svarbus vadovo teikiamas *grįžtamasis ryšys* (angl. *performance feedback*). Grįžtamasis ryšys gali būti sudėtingiau vykdomas komandoms, turinčioms ilgesnį darbo ciklą ir (arba) unikalius rezultatus (Sundstrom ir kt., 1990). Dar vienas svarbus aspektas komandos nariams yra vadovo suteikiama *autonomija* (Sundstrom ir kt., 1990). Komandos autonomija priklauso nuo lyderio vaidmens ir nuo to, kaip pasiskirsto valdžia, nes komandoje gali būti vadovas, administratorius, pagalbininkas, direktorius, koordinatorius, atstovas ir t. t. (Sundstrom ir kt., 1990). Pasak Sundstrom ir kt. (1990), vadovavimo pasiskirstymas tarp vadovo ir narių priklauso nuo komandos ilgaamžiškumo ir brandos. Kitas svarbus gyvybingos komandos aspektas yra *komandos vadovo prestižas*, nes, pasak autorių Balkundi ir kt. (2009), kuo didesnis oficialus vadovo prestižas, tuo didesnis komandos gyvybingumas. Nors prestižas suteikia pagarbos neoficialiame konsultacijų tinkle, Balkundi ir kt. (2009) nuomone, tai vis tiek papildys formalias komandos vadovo galias ir suteiks daug informacijos apie atskirų komandos narių užduotis ir veiklą. Tokių žinių kaupimas savo ruožtu gali padidinti lyderio informacinę ir ekspertinę galią, o ši stiprina, potenciali įtaka gali padidinti vadovo gebėjimą aiškinti ir perduoti komandos tikslus, uždavinius ir veiklos strategijas (Balkundi ir kt., 2009). Autoriai pažymi ir neigiamą prestižo pusę: aukštą prestižą turintis asmuo daug laiko ir išteklių skiria ryšiams palaikyti, dažnai aukodamas kitas veiklas. Visgi individo padėtis neformaliame tinkle daro kompleksinį poveikį tiek pačiam asmeniui, tiek socialiniams tinklams, kuriems jis priklauso (Balkundi ir kt., 2009). Ne tik

vadovo prestižas turi poveikį komandos gyvybingumui, bet ir *vadovo tarpininkavimas*. Autorių Balkundi ir kt. (2009) tyrimo rezultatai atskleidė, kad komandos, turinčios aukštą komandos vadovo tarpininkavimo lygį, buvo susijusios su didesniu komandos konfliktų lygiu ir sumažėjusiu komandos gyvybingumu, kas parodo, kad per didelis tarpininkavimas gali pakenkti komandai.

Komanda įgyvendindama užduotis patiria įvairias emocines ir socialines būsenas, kurias bendrai galima pavadinti **komandos sinergija** (angl. *team synergy*) – tai kita kategorija, plačiai aptariama komandos gyvybingumo sąlygų kontekste. Autorių Poulton ir West (1994) teigimu, komandos gyvybingumui svarbu, jog komandos nariai suprastų kitų komandos narių įgūdžius ir patirtis, nes tai turėtų įtakos *tinkamam nukreipimui tarp komandos narių*. Komandos gyvybingumui, pasak autorių Poulton ir West (1994), yra aktualu *bendri tikslai*, kurie darbuotojų įvardijami kaip standartai ir protokolai, t. y. esminiai elementai, leidžiantys komandoms įvertinti savo veiklą pagal abipusiai sutartus kriterijus. Afolabi ir Osayawe (2005) tyrimo duomenimis, teigiamą poveikį komandos gyvybingumui daro komandos *darbo krūvio pasidalijimas* ir komandos *narių lankstumas*. Darbo krūvio pasidalijimas yra komandos narių gebėjimas sąžiningai atlikti savo darbo dalį (Afolabi ir Osayawe, 2005). Su darbo krūvio pasidalijimu glaudžiai susijęs narių lankstumas, t. y. komandos narių gebėjimas prisitaikyti (Afolabi ir Osayawe, 2005). Autorių teigimu, tiek darbo krūvio pasidalijimas, tiek komandos lankstumas yra būtini komandos efektyvumui. Autorių Jehn ir kt. (2008) teigimu, *pasitikėjimas ir pagarba* tarp komandos narių teigiamai veikia komandos gyvybingumą. Pagarba kaip besiformuojanti būseną daro įtaką grupės veiklai ir gyvybingumui, nes didina narių įsipareigojimą grupei ir jų norą bendradarbiauti (Jehn ir kt., 2008). Pasak autorių Foo ir kt. (2006), *socialinė integracija* teigiamai veikia komandos gyvybingumą, nes socialiai integruotos komandos geriau integruoja platesnį informacijos spektrą, nukreiptą prieš neigiamus informacijos pertekliaus padarinius, tokius kaip painiava ir nesutarimai. Taip yra todėl, pasak Foo ir kt. (2006), kad socialiai integruotų komandų nariai yra psichologiškai susieti vieni su kitais, siekiant bendro tikslo.

Kaip komanda sprendžia konfliktus ir kokie *konfliktai* neturėtų susidaryti taip pat yra viena iš komandos sinergijos dedamųjų. Autoriai Vigil-King (1999) ir Lehmann-Willenbrock ir kt. (2011) tiek teoriniu pagrindu teigė, tiek tyrimais nustatė neigiamą santykių konfliktų poveikį komandos gyvybingumui. Santykių konfliktai yra susiję su tarpasmeniniu nesuderinamumu tarp komandos narių (Lehmann-Willenbrock ir kt., 2011) ir paprastai apima nepasitikėjimą, baimę, pyktį, nusivylimą, tarpasmeninę

įtampą ir kitas neigiamas emocijas, taip neigiamai veikdami komandos gyvybingumą (Vigil-King, 1999; Lehmann-Willenbrock ir kt., 2011). Agresyvus elgesys darbo vietoje gali pakenkti asmenims, padidinti pravaikštas ar paskatinti ketinimą palikti organizaciją, o agresyvus tarpasmeninis elgesys gali pakenkti komandos efektyvumui, nukreipdamas narių dėmesį nuo atliekamų užduočių ir palaipsniui priversdamas mažinti nario indėlį į komandos darbą (Aubé ir Rousseau, 2011). Be to, tarpasmeninis agresyvus elgesys gali ypač pakenkti komandos efektyvumui, nes nariai priklauso nuo komandos draugų, kurių jie negali išvengti organizacijoje (Aubé ir Rousseau, 2011). Konfliktai dėl užduočių taip pat neigiamai gali paveikti komandos gyvybingumą (Vigil-King, 1999). Šio tipo konfliktai gali sukelti įtampą, priešišumą ir susierzinimą tarp grupės narių (Vigil-King, 1999). Kita vertus, autorių Lehmann-Willenbrock ir kt. (2011) tyrimo rezultatai parodė, kad konfliktas dėl užduočių nebuvo reikšmingai susijęs su komandos gyvybingumu, o esamus konfliktus komandoje, pasak autorės Vigil-King (1999), reikėtų valdyti pagal *bendradarbiavimo konfliktų valdymo strategiją*, nes atlikto tyrimo rezultatai parodė teigiamą poveikį komandos gyvybingumui. Bendradarbiavimo strategija – tai konflikto valdymo strategija, kai viena šalis bando patenkinti savo ir kitos šalies interesus, strategijos tikslas – integruotas sprendimas (Vigil-King, 1999). Dažniau integruotą strategiją taikančios komandos, pagal autorę Vigil-King (1999), turėtų aukštesnį grupės gyvybingumo lygį (Vigil-King, 1999), nes integracinės konfliktų valdymo strategijos leidžia padidinti pasitenkinimą ir našumą, kadangi pasitenkinimas yra gyvybingumo elementas, tai reiškia, kad taikant integracinę taktiką grupės gyvybingumo lygis bus didesnis.

Kitas svarbus komandos sinergijos aspektas yra *komandos išipareigojimas siekti tikslo* (Aubé ir Rousseau, 2005). Išipareigojimą lemia tikėjimas, kad komandos tikslus įmanoma pasiekti, o komandos tikslų siekimui priskiriama vertė bei patrauklumas (Aubé ir Rousseau, 2005). Komandos nariai, pasak minėtų autorių, jei yra labai išipareigoję siekti savo komandos tikslo, imsis veiksmų, kad susidorotų su vidiniais ar išoriniais pokyčiais, o komandos nariai, kurie nėra labai atsidavę savo komandos tikslams, būtų mažiau linkę iš tikrųjų stengtis prisitaikyti prie pokyčių (Aubé ir Rousseau, 2005). Greta išipareigojimo, pagal Mason ir Griffin (2002), *pasitenkinimas* turėtų būti komandos gyvybingumo rodiklis, nes tai yra susiję su komandine veikla, organizaciniu pilietiškumu, pravaikštomis ir grupės procesais. Autorių teigimu, pasitenkinimas komandine užduotimi yra geresnis vertinimo rodiklis, nusakantis komandos gyvybingumą, ne tik komandos pasitenkinimo rodiklis, nes pasitenkinimas užduotimi yra labiau susijęs su pačia komanda tiesiogiai.

Kitas aktualus aspektas komandos gyvybingumui yra *bendradarbių įvertinimas* (Druskat ir Wolff, 1999). Autorių Druskat ir Wolff (1999) nuomone, struktūrizuotas kolegų vertinimas, apimantis diskusijas, gali paaiškinti lūkesčius ir turėti teigiamos įtakos asmenims, santykiams ir padėti susitelkti atlikti užduotis. Minėtų autorių tyrimas atskleidė, kad struktūrizuotas vertinimas, vykstantis bendraujant akis į akį, gali turėti tiesioginės teigiamos įtakos grupės narių suvokimui apie atvirą bendravimą, susitelkimą į grupės užduotį, grupės gyvybingumą ir narių santykius, tačiau koks nors veiksmas ar įsikišimas į grupės gyvenimą įgauna skirtingas prasmes ir priklauso nuo atlikties laiko (Druskat ir Wolff, 1999).

Komandos gebėjimai, siejami su *narių vaidmenimis* komandoje, yra viena iš komandos sinergijos dedamųjų. Autoriai Sundstrom ir kt. (1990) teigia, kad vaidmenys yra pagrindas ir juos nariai gali pasidalyti vienodai dėl komandos vystymosi. Šį požiūrį patvirtina ir autorių Poulton ir West (1994) tyrimo rezultatai, kurie atskleidė, kad atskirų komandos vaidmenų pripažinimas ir vertinimas yra svarbus gyvybingumo rodiklis komandos nariams, nes asmenys atlieka skirtingus specializuotus vaidmenis, kurie reikalauja aukšto lygio mokymosi ir patirties (Poulton ir West, 1994). Tačiau yra svarbu ne tik vaidmenų gerbimas ir aiškumas, bet ir tai, kad komandos nariai neperžengtų savo vaidmenų ribų (Sundstrom ir kt., 1990; Marrone ir kt., 2007). Mokslininkai Marrone ir kt. (2007), tirdami vaidmenų perkrovą komandiniame darbe, rado neigiamą poveikį komandos gyvybingumui. Vaidmenų perkrova, atsirandanti, kai asmuo turi atlikti per daug darbo per tam tikrą laiką, yra asmens ir vaidmens konflikto rūšis, kai asmuo turi nuspręsti, kurią veiklą atlikti, o kurią atidėti (Marrone ir kt., 2007). Kai komandos nariai patiria vaidmens perkrovą, jie yra mažiau patenkinti savo komandos patirtimi ir mažiau tiki galimybe ateityje dirbti kartu, todėl komanda tampa mažiau gyvybinga (Marrone ir kt., 2007). Tačiau, pasak Marrone ir kt. (2007), komandos ribų plėtimas gali padėti palaikyti komandos gyvybingumą, nes kolektyvinės komandos narių pastangos, peržengiančios ribas komandos lygmeniu, leidžia komandoms gauti reikalingų išteklių, paramos ir patarimų iš išorės šalių, o tai savo ruožtu turėtų skatinti labai produktyvią vidinę komandos dinamiką, tenkinančią komandos patirtį.

Kita svarbi komandos sinergijos dedamoji yra *komandos mąstymas*. Gyvybingos komandos pasižymi panašiu mąstymu ir pažinimu, ką patvirtino autorius Lewis (2004) keldamas ir teorines prielaidas. Komandos mąstymo sistema – tai žinių sistema, kuri atsispindi komandos narių mąstyme ir komandos struktūroje bei procesuose (Lewis, 2004). Ilgo komandinio darbo eigoje formuojasi bendri komandos mąstymo modeliai. Pasak autorių Boies ir Howell (2009) tyrimo rezultatų, komandinio darbo mąstymo modeliai

teigiamai susiję su suvokiamu komandos gyvybingumu. Komandinio darbo mąstymo modeliai apima informaciją, susijusią su komandos narių vaidmenimis ir atsakomybe, vaidmenų tarpusavio priklausomybėmis (Boies ir Howell, 2009). Autorių Boies ir Howell (2009) teigimu, bendri mąstymo modeliai palengvina komandos narių sąveiką, todėl didina efektyvumą. Kai visi komandos nariai bendrai supranta situaciją (bendras komandos minčių modelis), naują informaciją interpretuoja panašiai, tada tampa lengviau nuspėti vienas kito elgesį ir poreikius, o tai leidžia komandos nariams pasirinkti tinkamą elgesį ir veiksmus (Boies ir Howell, 2009). Kitų autorių Resick ir kt. (2010) nustatyta, kad mąstymo modelių panašumas, orientuotas į užduotis, yra teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu. Mąstymo modelio panašumas, pasak Resick ir kt. (2010), yra svarbus komandos gyvybingumui, nes kai komandos nariai savo užduoties poreikius supranta panašiai, jie patiria mažiau konfliktų ir būna geresni tarpasmeniniai santykiai, o tai didina gyvybingumą.

Komandos komunikacija (angl. *communication*) dar viena išskiriama komandos gyvybingumo kategorija. Poulton ir West (1994) teigimu, komandos gyvybingumo vertinimo kriterijus turėtų būti *efektyvi komunikacija*. Efektyvios komunikacijos strategija, apimanti sąveiką ir dalyvavimą priimant sprendimus, yra labai svarbi, jei komandos nori siekti bendrų tikslų ir stebėti rezultatus, o šie geri bendravimo procesai padėtų dalytis idėjomis apie naujus ir patobulintus praktikos būdus (Poulton ir West, 1994). Taip pat, pasak autorių Afolabi ir Osayawe (2005), komanda turėtų būti *atvira komunikacijai*. Minėtų mokslininkų tyrimas nustatė, kad atvirumas komunikacijai buvo teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu. Narių *atviras bendravimas* taip pat svarbus komandos gyvybingumo indikatorius, pasak autorių Foo ir kt. (2006). Atvirai bendraudami komandos nariai toleruos, skatins ir atvirai reikš savo nuomonę, o komanda, kuri dažnai bendrauja, bet slepia informaciją, nepasieks norimo apsikeitimo informacija tikslo (Foo ir kt., 2006).

Komandos gyvybingumą stiprina komandos būsenos, jaučiamos atlikus užduotis ar pasiekus rezultatus, ką galima įvardinti kaip kategoriją **komandinio darbo rezultatai** (angl. *teamwork results*). Autorių Poulton ir West (1994) tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojams žemas *neatvykimo į darbą lygis* ir *narių kaita* gali būti komandos gyvybingumo vertinimo priemonės. Remiantis autorių Sundstrom ir kt. (1990) mintimis, *komandos sanglauda* yra būtina sąlyga komandos gyvybingumui. Komandos geriausiai veikia, kai vyrauja abipusis pasitikėjimas ir atviras bendravimas, o tai kuria komandos sanglaudą (Sundstrom ir kt., 1990). Socialinė sanglauda, remiantis autorių Barrick ir kt. (1998), atspindi vieningą komandos narių sąveiką,

įskaitant teigiamą bendravimą, konfliktų sprendimą ir veiksmingą darbo krūvio pasidalijimą. Ne veltui autoriai Barrick ir kt. (1998) nustatė ryšį tarp sanglaudos ir komandos gyvybingumo. Komandos sanglaudos tyrimai, pasak autorių Afolabi ir Osayawe (2005), yra būtini norint suprasti komandos efektyvumą. Mokslinėje literatūroje ne vienas tyrimas nustatė teigiamus ryšius tarp sanglaudos ir komandos gyvybingumo (Afolabi ir Osayawe, 2005; Jehn ir kt., 2008; Tekleab ir kt., 2009). Autorių Jehn ir kt. (2008) nuomone, sanglauda yra teigiama būseną grupėse, kuri gali atsirasti ir teigiamai paveikti grupės funkcionavimą, taip pat nariai, kuriuos sieja sanglauda, stengiasi išlaikyti grupę nepažeistą, taip padidindami grupės gyvybingumo tikimybę. Be to, ne mažiau komandos gyvybingumui svarbu komandos narių *noras toliau dirbti kartu* (Sundstrom ir kt., 1990; Barrick ir kt., 1998).



Šaltinis: sudaryta autorės

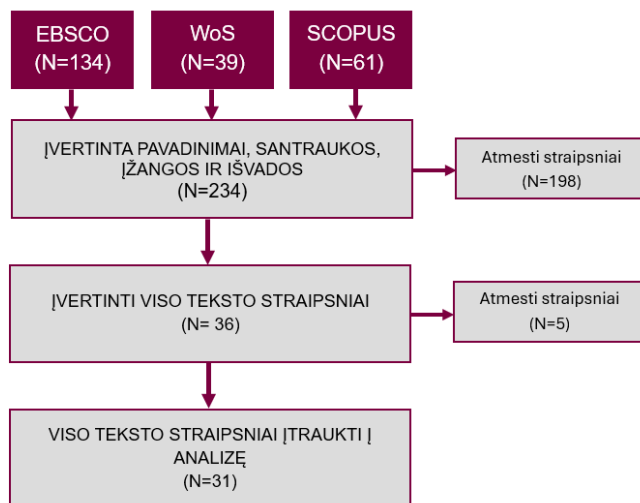
4 pav. Komandos gyvybingumo sąlygų teorinės įžvalgos

Mokslinės literatūros analizė ir sintezė padėjo išskirti šešias kategorijas, teorizuojamas kaip svarbias komandų gyvybingumui. Sąlygos siejamos su įvairiais aspektais – nuo organizacijos, komandos iki pačių narių. Detalus teorijoje išskiriamų sąlygų modelis pateikiamas 4 paveikslėlyje, kuriame pavaizduotos komandos gyvybingumo sąlygos.

Komandos gyvybingumo sąlygos: empirinių tyrimų įžvalgos

Moksliniai tyrimai, siejami su nagrinėjama tema, yra reikšmingi siekiant išskirti ir detalizuoti sąlygas, svarbias gyvybingoms komandoms organizacijose. Dėl šios priežasties pasirinkta atlikti empirinių tyrimų analizę. Mokslinės literatūros buvo ieškoma trijose elektroninėse duomenų bazėse: Web of Science (WoS), Elsevier Scopus ir EBSCOhost (EBSCO). Šios duomenų bazės pasirinktos dėl mokslinės literatūros kokybės, nes minėtose

bazėse yra indeksuojami žurnalai, atrenkami pagal griežtus kriterijus ir pakartotinai peržiūrimi. Ieškant mokslinių publikacijų naudoti raktiniai žodžiai: „team viability“, „group viability“. Pasirinktas publikavimo laikotarpis 2013–2023 metai. Tie patys paieškos terminai buvo naudojami visose duomenų bazėse. Į analizę įtraukti recenzuoti viso teksto moksliniai straipsniai. Mokslinė literatūra nagrinėta paeiliui trimis etapais: 1) peržiūrėti pavadinimai, santraukos, įvadas ir išvados; 2) peržiūrėti viso teksto straipsniai; 3) galutinai pasirinkti straipsniai analizei. Moksliniai straipsniai, neįtraukti į analizę po pirmojo etapo, neatitiko apžvalgos turinio, buvo pasikartojantys ar juose nebuvo atliktas empirinis tyrimas. Antrame etape straipsniai atmesti, jei nagrinėjo darbuotojų ir robotų komandų gyvybingumą ar organizacijų gyvybingumą. Visų etapų loginė schema pateikiama 5 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Komandos gyvybingumo empirinių tyrimų, atliktų 2013–2023 metais, analizės etapai

Komandos sudėties sąlyga yra svarbi gyvybingumui, teorinėse įžvalgose ir empiriniuose tyrimuose buvo nagrinėta plačiau, detaliau pateikiama 3 lentelėje. Komandos dydžio sąlygą komandos gyvybingumui nustatė autoriai Baird ir Baard (2021). Autorių tyrimas atskleidė, kad *komandos dydis* darė neigiamą įtaką komandos gyvybingumui. Didesnėse komandose dirbantys komandos nariai patiria mažesnę komandos narių pasitenkinimą, narių sąveika yra sunkesnė ir sudėtingesnė, jie rečiau bendradarbiauja ir bendrauja tarpusavyje, didėja emocinis ar psichologinis atstumas tarp komandos narių (Baird ir Baard, 2021).

3 lentelė. Kategorijos „Komandos sudėtis“ tyrimai

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Baird ir Baard (2021)	Komandos dydis (angl. <i>team size</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. Tiriami faktorių analizė (EFA)	Komandos dydis parodė reikšmingą neigiamą ryšį su komandos gyvybingumu ($\beta = -0,012$; $p = 0,012$), t. y. kuo didesnis komandos dydis, tuo mažesnis komandos gyvybingumas.
Williamson ir kt. (2023)	Socialinių klasių įvairovė (angl. <i>social class diversity</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. Regresinė duomenų analizė.	Remiantis 1 hipoteze, socialinių klasių įvairovė neigiamai numatyta komandos gyvybingumą. Tačiau šis ryšys nebuvo statistiškai reikšmingas ($\beta = -0,08$, $p = 0,467$). Kai komandos nariai yra panašios socialinės klasės, gyvybingumas yra didesnis.
Tu ir Liu (2017)	Darbuotojų kūrybiškumas (angl. <i>employee creativity</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Hierarchinė regresinė analizė.	Darbuotojų kūrybiškumas teigiamai siejamas su komandos gyvybingumu ($\beta = 0,421$, $p < 0,01$).
Xue ir kt. (2022)	Individualizmas (angl. <i>individualism</i> ²)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. Dalinių mažiausių kvadratų struktūrinių lygčių modeliavimas (PLS-SEM)	Nustatyta, kad individualizmas neigiamai veikia komandos gyvybingumą ($\beta = -0,15$, $p < 0,05$).

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 3 lentelėje, Williamson ir kt. (2023) bandė įrodyti, kad komandoje esanti *socialinių klasių įvairovė* neigiamai paveiktų komandos gyvybingumą, tačiau šis ryšys nebuvo statistiškai reikšmingas. Subjektyvi socialinė klasė apibrėžiama kaip savęs samprata, kurią nustato tokie ištekliai kaip pajamos, profesinis prestižas ir išsilavinimas taip pat socialinio rango suvokimas, palyginus su kitais (Williamson ir kt., 2023). Pasak Williamson ir kt. (2023), kai komandos nariai yra panašios socialinės klasės, gyvybingumas yra didesnis. Asmeniniai komandos narių gebėjimai kaip *kūrybiškumas* taip pat teigiamai susiję su komandos gyvybingumu (Tu ir Liu, 2017). Vadovai, anot Tu ir Liu (2017), turėtų kaupti daugiau kūrybingų žmoniškųjų išteklių, kad padidintų komandos gyvybingumą. Mokslininkų Xue ir kt. (2022) tyrimas nustatė narių demonstruojamo *individualizmo* neigiamą poveikį komandos gyvybingumui. Autorių Xue ir kt. (2022) nuomone, kai komandos nariai

² Individualizmas, vienas iš penkių Hofstede nacionalinės kultūros aspektų.

tvirtai laikosi individualistinių įsitikinimų, jie linkę mąstyti ir veikti savarankiškai, neatsižvelgdami į kolektyvinius komandos tikslus. Autorių teigimu, jei nariai neturės sąsajų, t. y. jų poelgiai bus individualistiniai, tikėtina, komandos gyvybingumas bus žemas.

Kaip išskirta teorinėje analizėje, prie komandos gyvybingumo palaikymo prisideda ir oficialiai paskirtas **komandos vadovas**, ką įrodė ir empiriniai tyrimai (Tran ir Vu, 2021; Paolucci ir kt., 2018; Mysirlaki ir Paraskeva, 2020 ir kt.). Moksliniai tyrimai pateikiami 3 lentelėje. Kaip matyti, įrodytas teigiamas *transformacinės lyderystės* poveikis komandos gyvybingumui (Tran ir Vu, 2021; Mysirlaki ir Paraskeva, 2020; Paolucci ir kt., 2018). Transformacinė lyderystė reiškia lyderio elgesį, padedantį sekėjams pasiekti numatytus tikslus skatinant pokyčius, atitinkančius jų vertybes ir interesus (Tran ir Vu, 2021). Transformacinė lyderystė taip pat pasižymi tam tikromis savybėmis, kurios turi ryšį su komandos gyvybingumu (Tran ir Vu, 2021). Nors vadovavimo stilių įgyvendinimas priklauso nuo pasekėjų savybių, autorių Tran ir Vu (2021) tyrimo išvados atskleidė, kad transformacinė lyderystė yra veiksmingesnė nei pasidalijamoji lyderystė (Tran ir Vu, 2021). Papildomai galima pažymėti, kad permainingas vadovavimo elgesys gali turėti teigiamos įtakos pavaldinių motyvacijai, pasitenkinimui, sprendimų priėmimui ir bendram komandos efektyvumui (Mysirlaki ir Paraskeva, 2020). Svarbu tai, kad transformaciniai lyderiai priverčia komandos narius labiau atsiduoti komandai, todėl laikui bėgant jie dirba kartu ir įgyja geresnę darbo patirtį (Paolucci ir kt., 2018). Lyderiai, kurie taiko transformacinį vadovavimo stilių, pasak autorių Paolucci ir kt. (2018), gali kurti teigiamus komandos gyvybingumo ir patirties kokybės rezultatus, o tai reiškia, kad transformuojantys lyderiai gali padidinti savo komandų efektyvumą, skatindami komandos narius susidoroti su aplinkos iššūkiais ir motyvuodami juos toliau likti ir dirbti kartu.

4 lentelė. Kategorijos „Vadovo vadovavimo stilius“ tyrimai

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Tran ir Vu (2021)	Transformacinė lyderystė	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Nustatytas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir komandos gyvybingumo ($\beta = 0,618$, $p < 0,001$).
Mysirlaki ir Paraskeva (2020)	Transformacinė lyderystė	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Daugialypės tiesinės regresijos analizė.	Kelias nuo transformacinės lyderystės iki komandos gyvybingumo taip pat yra teigiamas ir reikšmingas ($b = 0,24$, S.E. 5 0,06, $p = 0,001$).

4 lentelės pratęsimas

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
	Lyderio emocinis intelektas (angl. <i>leader emotional intelligence</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Daugialypės tiesinės regresijos analizė.	Tiesioginis emocinio intelekto poveikis komandos gyvybingumui yra teigiamas ir reikšmingas ($b = 0,24$, S.E. = $0,07$, $p = 0,000$).
Paolucci ir kt. (2018)	Transformacinė lyderystė	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Apskaičiuotas tiesioginis transformacinės lyderystės poveikis komandos gyvybingumui ($\beta = ,27$, $p = ,02$).
Baird ir Baard (2021)	Komandos struktūrinis įgalinimas (angl. <i>team structural empowerment</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. Tiriamoji faktorių analizė (EFA).	Nustatyta, kad komandos struktūrinis įgalinimas yra teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu ($\beta = 0,237$, $p = 0,000$).
Fu ir kt. (2020)	Vadovo žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo laipsnis (angl. <i>manager's degree of HRM implementation</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Daugiapakopė duomenų analizė.	Rezultatai nerodo jokio poveikio komandos gyvybingumui ($B = -,40$, ns). Taigi tiesioginio vadovo žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo laipsnis nėra teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu.
	Tiesioginio vadovo žmoniškųjų išteklių valdymo diegimo nuoseklumas (angl. <i>manager's consistency of HRM implementation</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Daugiapakopė duomenų analizė.	Rezultatai nerodo jokios įtakos komandos gyvybingumui ($B = -,06$, ns). Taigi tiesioginio vadovo žmoniškųjų išteklių valdymo diegimo nuoseklumas nėra teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 4 lentelės, be vadovavimo stiliaus, puoselėjančio komandos gyvybingumą, *vadovo emocinis intelektas* taip pat buvo nustatytas kaip teigiamai veikiantis komandų gyvybingumą (Mysirlaki ir Paraskeva, 2020). Pasak autorių Mysirlaki ir Paraskeva (2020), komandos gyvybingumą, jos veiklą ir narių pasitenkinimą gerina transformuojantis jos vadovo vadovavimo stilius ir generuojamas emocinis intelektas. Vadovai, siekiantys komandos gyvybingumo, pasak autorių Baird ir Baard (2021), turi gebėti *įgalinti komandas struktūriškai*. Kaip socialinė koncepcija struktūrinis įgalinimas suvokiamas kaip dalijimasis valdžia su atskirais veikėjais arba organizaciniu padaliniu (pvz., komandomis), perduodant formalius

įgaliojimus arba sprendimų priėmimo kontrolę (Baird ir Baard, 2021). Kiti tyrimai bandė įrodyti (Fu ir kt., 2020) vadovo žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo laipsnio poveikį komandų gyvybingumui, tačiau hipotezės nebuvo patvirtintos.

Komandos sinergijos kategorijoje atlikta nemažai tyrimų (žr. 5 lentelė), kurie ne tik patvirtina teorinių komandos gyvybingumo sąlygų reikšmingumą, bet ir praktinį svarbumą. Teigiamą *pasitikėjimo* poveikį komandos gyvybingumui nustatė ir autoriai Dimas ir kt. (2023). Tas pats tyrimas atskleidė, kad *komandinis mokymasis* ir *psichologinis saugumas* yra svarbios sąlygos gyvybingose komandose. Tačiau autoriai Dimas ir kt. (2023) pažymi, jog kai komandos per daug dėmesio skiria mokymuisi, gali nukentėti tikslų siekimas, o tai gali kelti grėsmę komandos gyvybingumui, nes didžioji dalis išteklių ir energijos sutelkta į mokymosi elgesį. Saugioje psichologinėje aplinkoje asmenys nejaučia rizikos būti laikomi neišmanančiais užduodant klausimus ar ieškant informacijos, nekompetentingais, kai padaro klaidų ar prašo pagalbos, pesimistiškais ar trukdančiais reikšti savo nuomonę (Dimas ir kt., 2023). Kad komanda būtų tvari kaip socialinė sistema, Dimas ir kt. (2023) teigia, kad ji turi sukurti psichologiškai saugią aplinką, grindžiamą dideliu pasitikėjimu komandos narių profesionalumu ir kompetencija bei gebėjimu mokytis kartu dalijantis ir derinant žinias. Komandos *prosociali motyvacija*, kaip nustatyta, turi teigiamą poveikį komandos gyvybingumui (Hu ir Liden, 2015). Komandos *prosociali motyvacija* apibrėžiama kaip bendras komandos narių noras sutelkti savo pastangas į naudą kitiems. Socialiai motyvuotose komandose nariai vadovaujasi tomis pačiomis, į kitą orientuotomis vertybėmis, ir turi bendrą tikslą – prisidėti prie didesnio gėrio (Hu ir Liden, 2015). Apskritai *komandinio darbo įsitraukimas* yra viena iš tų bendrų būsenų, kurios gali turėti įtakos komandos gyvybingumui (Costa ir kt., 2015).

5 lentelė. Kategorijos „Komandos sinergija“ tyrimai

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Dimas ir kt. (2023)	Komandinis mokymasis; Komandos pasitikėjimas; Komandos psichologinis saugumas	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Kokybinė duomenų lyginamoji analizė.	Buvo nustatytos trys pagrindinės sąlygos komandos gyvybingumui: komandos mokymasis, pasitikėjimas ir psichologinis saugumas.
Hu ir Liden (2015)	Komandos <i>prosociali motyvacija</i> (angl. <i>team prosocial motivation</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. Kelių lygių struktūrinių lygčių modeliavimas.	Komandos <i>prosocialinė motyvacija</i> buvo teigiamai susijusi su komandos gyvybingumu ($\beta = 0,58$, $p < .001$).

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Costa ir kt. (2015)	Įsitraukimas į darbą (angl. <i>work engagement</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Asmenys komandose, kuriose didelis įsitraukimas į darbą, suvokė aukštesnį komandos gyvybingumo lygį.
	Teigiamos emocijos (angl. <i>positive emotions</i>) ³	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Teigiamų emocijų patyrimas reikšmingai numatė komandos gyvybingumo suvokimą ($b = 0,34, p < 0,001$).
Dimas ir kt. (2023)	Konfliktai grupės viduje (angl. <i>intragroup conflict</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Kokybinė duomenų lyginamoji analizė.	Konfliktai grupės viduje gali prisidėti prie žemo komandos gyvybingumo lygio, tačiau nei jų buvimas, nei nebuvimas nėra pagrindinė sąlyga komandos gyvybingumui.
Brown ir kt. (2022)	Moralinis konfliktas (angl. <i>ethical conflict</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa.	Moralinis konfliktas buvo neigiamai susijęs su komandos gyvybingumu ($r = -.51, p < 0,01$).
Xue ir kt. (2022)	Dalijimasis žiniomis (angl. <i>knowledge sharing</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. PLS-SEM.	Dalijimasis žiniomis teigiamai veikia komandos gyvybingumą ($b = 0,72, p < 0,01$).
Hartner-Tiefenthaler ir kt. (2022)	Dalijimasis žiniomis	Kiekybinis tyrimas, apklausa. CFA.	Dalijimasis žiniomis buvo reikšmingas komandos gyvybingumui.
Wang ir kt. (2019)	Suvokiamas žinių slėpimas (angl. <i>perceived knowledge hiding</i>) ⁴	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Suvokiamas žinių slėpimas turi neigiamą ir reikšmingą įtaką komandos gyvybingumui ($b = -0,153, p < 0,01$).

Šaltinis: sudaryta autorės

Komandinio darbo įsitraukimas apibrėžiamas kaip bendra, teigiama, pilnavertiška, atsirandanti susijusios gerovės būsena (Costa ir kt., 2015). Į darbą įsitraukusių komandų nariai išreiškia didelį energijos lygį ir norą investuoti pastangas į darbą bei atkaklumą iškilus sunkumams (pvz., konfliktui, blogam grįžtamajam ryšiui), jie entuziastingai skatina demoralizuotus narius ir aiškiai išreiškia norą toliau dirbti (Costa ir kt., 2015). Tačiau šios komandos, pasak Costa ir kt. (2015), bendrai patiria sunkumų ir juos išreiškia atsiribodamos nuo darbo. Patirdami *teigiamas emocijas*,

³Individualios teigiamos emocijos: entuziastingas, aktyvus, susidomėjęs, įkvėptas ir dėmesingas.

⁴Žinių ieškotojo suvokimas, kad kolega sąmoningai slėpė nuo jo žinias (Wang ir kt., 2019).

komandos nariai gali generuoti daugiau idėjų, integruoti daugiau skirtingų požiūrių ir pateikti įvairių sprendimų, taip patirdami teigiamas emocijas ir jų teigiamas pasekmes darbui, tuomet padidėja tikimybė, kad jie norės išlaikyti ir išsaugoti sąlygas, kuriomis tos teigiamos būsenos buvo jaučiamos – šiuo atveju darbo grupę (Costa ir kt., 2015). Kolektyvinės teigiamos emocinės būsenos gali būti svarbios suvokiant komandos gyvybingumą, kai nariai turi mažesnių asmeninių išteklių, t. y. teigiamų emocijų.(Costa ir kt., 2015). Komandose vyraujančių konfliktų įtaka komandų gyvybingumui taip pat buvo tyrimų sritis. Autorių Dimas ir kt. (2023) tyrimas atskleidė, kad užduočių ir santykių konfliktai gali prisidėti prie žemo komandos gyvybingumo lygio, tačiau nei jų buvimas, nei nebuvimas nėra pagrindinė sąlyga komandos gyvybingumui. Komandos gyvybingumą veikti neigiamai gali ir *moraliniai konfliktai*, paaiškinami kaip vertybių nesuderinamumo konfliktai (Brown ir kt., 2022). Autorių Brown ir kt. (2022) teigimu, moralinį konfliktą darbo organizacijose skatina nesutarimai, susiję su moraliniais įsitikinimais ir normatyviais susitarimais. Tikėtina, kad kils rimtas moralinis konfliktas, kai dvi šalys turės tvirtus, bet priešingus moralinius įsitikinimus tam tikru klausimu, tačiau tai gali atsirasti ir tada, kai tik viena šalis turi tvirtą moralinį įsitikinimą (Brown ir kt., 2022). Pažymėtina, kad autoriai išskiria, kad moraliniai konfliktai skiriasi nuo santykių ir užduočių konfliktų. Taigi santykių, užduočių ir moralinių konfliktų nebuvimas turėtų teigiamai veikti komandos gyvybingumą ir būti viena iš sąlygų, kurios padėtų įvertinti komandos gyvybingumą. Kitas tyrimų aspektas buvo tarpprofesinis *vaidmenų aiškumas*, jį kaip komandos gyvybingumui svarbų aspektą pripažįsta autoriai Sniffen ir kt. (2019). Autorių tyrimo rezultatai atskleidė, kad *vaidmenų aiškumas* buvo teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu, o tai galima paaiškinti įgytomis žiniomis ir supratimu apie komandos narių vaidmenis ir pareigas, kurios prisideda prie tvaraus ir pakartotinio komandos tikslų įgyvendinimo, skatinant komandos narius ilgainiui tęsti darbą kartu (Sniffen ir kt., 2019). Kaip jau minėta teorinėje komandos gyvybingumo sąlygų analizėje, gyvybingai komandai yra svarbios žinios (Hartner-Tiefenthaler ir kt., 2022; Xue ir kt., 2022) (žr. 5 lentelę). Nors komandos nariai paprastai turi skirtingą patirtį ir žinias, jie turi dalytis tokiomis žiniomis, kad pasiektų sinergiją (Xue ir kt., 2022). Kai komandos nariai gali efektyviai *dalytis žiniomis* vieni su kitais, pasak autorių Xue ir kt. (2022), jie išsiugdys komandos mąstymo sistemą, turės bendrą atmintį bei supras, kas turi geriausius įgūdžius ir žinias, kad galėtų atlikti užduotį ar išspręsti problemas. Tai padės stiprinti jų narystės ryšius, o tai labai svarbu didinant komandos gyvybingumą (Xue ir kt., 2022). Svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje taip pat nustatyta suvokiamas komandos narių *žinių slėpimas*, kuris neigiamai

gali paveikti komandos gyvybingumą (Wang ir kt., 2019). Žinių slėpimas, remiantis Wang ir kt. (2019), yra suvokiamas kaip tyčinis asmens bandymas nuslėpti žinias, kurių paprašė kitas asmuo (t. y. žinių ieškotojo suvokimas, kad kolega sąmoningai nuslėpė nuo jo žinias).

Kita išryškėjusi komandos sinergijos tyrimų subkategorija siejama su **lyderyste komandos viduje** (žr. 6 lentelę). Tyrėjai Prabhu ir Modem (2023) nustatė, kad komandos demonstruojama *pasidalytoji transformacinė lyderystė* teigiamai veikia komandos gyvybingumą. Autoriai taip pat vertino ir atskirų šios lyderystės bruožų sąsajas su gyvybingumu, nustatė teigiamus ryšius su idealizuotomis komandos narių savybėmis, idealizuotu komandos narių elgesiu, komandos narių įkvepiančia motyvacija ir individualiu komandos narių dėmesiu. Prabhu ir Modem (2023) tyrimo rezultatai rodo, kad komandos nariai turi parodyti visas anksčiau minėtas bendros transformacinės lyderystės dimensijas, kad paskatintų pasitikėjimą komandomis ir dėl to teigiamai paveiktų komandos gyvybingumą ir efektyvumą. Demonstruojama tik transformacinė narių lyderystė taip pat padeda išlikti komandai gyvybingai (Nandan Prabhu ir kt., 2019). *Pasidalytoji lyderystė* komandoje teigiamai veikia komandos gyvybingumą, šiuos statistiškai reikšmingus ryšius nustatė tyrėjai Wu ir Cormican (2021), Tran ir Vu (2021). Pasidalytasis vadovavimas nėra statiškas procesas, tai atsirandantis reiškinys, kuris yra dinamiškas ir atsiskleidžia laikui bėgant (Wu ir Cormican, 2021). Pasak Wu ir Cormican (2021), pasidalytoji lyderystė daro teigiamą poveikį komandos narių darbo suvokimui (sumažina vaidmenų perkrovą, vaidmenų konfliktą, vaidmenų dviprasmiškumą ir įtampą darbe), didina pasitenkinimo darbu lygį, todėl gerėja gebėjimas išlaikyti komandos narius ir palaikyti teigiamą komandos funkcionavimą laikui bėgant. Kai lyderyste dalijamasi, Tran ir Vu (2021) teigimu, susiformuoja bendri komandos narių bruožai kaip bendradarbiaujantis vadovavimas, bendras sprendimų priėmimas ir geri lyderio ir pasekėjo santykiai. Autoriai Curral ir kt. (2017) atlikdami tyrimą nustatė, kad *įgalinanti lyderystė* yra teigiamai susijusi su komandos gyvybingumu. Autoriai vertino įgalinančią lyderystę kaip elgseną, kurią gali demonstruoti kiekvienas komandos narys. Autorių Curral ir kt. (2017) teigimu, įgalinanti lyderystė pagerintų komandos gebėjimą dirbti geriau, nes suteiktų priemonių taikyti novatoriškus sprendimus atliekamoms užduotims, o tai padidintų komandos pajėgumą ir norą išlikti vienetu. Taip pat, pasak autorių Curral ir kt. (2017), vadovo įgalinantis elgesys gali sustiprinti bendro tikslo suvokimą, kuris padeda komandai išlikti kartu sudėtingose situacijose.

6 lentelė. Kategorijos „Komandos sinergija“ subkategorijos „Lyderystė komandoje“ tyrimai

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Prabhu ir Modem (2023)	Pasidalytosios transformacinės lyderystės komponentai	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Tyrimas parodė bendrą pasidalytosios transformacinės lyderystės komponentų poveikį komandos gyvybingumui. Idealizuotos savybės, idealizuotas elgesys, įkvepianti motyvacija ir individualus svarstymas parodė teigiamas asociacijas su komandos gyvybingumu. Tačiau tyrimas nepatvirtino ryšio tarp intelektualinės stimuliacijos ir komandos gyvybingumo.
	Pasidalytoji transformacinė lyderystė (angl. <i>shared transformational leadership</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. CFA.	Nustatytas reikšmingas ryšys tarp pasidalytosios transformacinės lyderystės kaip vienmatės konstrukcijos ir komandos gyvybingumo.
Nandan Prabhu ir kt. (2019)	Komandos transformacinė lyderystė	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. hierarchinė regresinė analizė.	Tyrimas nustatė teigiamą ryšį tarp komandos transformacinės lyderystės ir komandos gyvybingumo.
Wu ir Cormican (2021)	Pasidalytoji lyderystė (angl. <i>shared leadership</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Pasidalytoji lyderystė teigiamai ir reikšmingai koreliuoja su komandos gyvybingumu ($r = 0,43$, $p < 0,05$).
Tran ir Vu (2021)	Pasidalytoji lyderystė	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. CFA	Nustatytas ryšys tarp pasidalytosios lyderystės ir komandos gyvybingumo ($\beta = .412$, $p < 0,001$).
Curral ir kt. (2017)	Įgalinanti lyderystė (angl. <i>enabling leadership</i>)	Kiekybinis tyrimas, eksperimentas, po kurio anketinė apklausa.	Įgalinanti lyderystė teigiamai siejasi su komandos gyvybingumu $\beta = .54$, $SE = .15$, $t = 3,63$, $p < .001$, 95 % CI [.24, .84].

Šaltinis: sudaryta autorės

Komunikacijos svarbą gyvybingose komandose atskleidė ne vienas tyrimas. Detaliau tyrimai pateikiami 7 lentelėje. Autoriai Qu ir Xi (2021) rado teigiamą ryšį tarp *atviro informacijos dalijimosi* ir komandos gyvybingumo. Taigi nariai ne tik turi būti atviri komunikacijai, bet ir būti atviros komunikacijos dalyviai, komandos nariai turi atvirai dalytis informacija vieni su kitais. Atvirą dalijimąsi informacija autoriai Qu ir Xi (2021) apibrėžia kaip

laisvą ir atvirą bendros informacijos ir grįžtamojo ryšio tarp komandos narių teikimą ir (arba) gavimą.

7 lentelė. Kategorijos „Komunikacija“ tyrimai

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Qu ir Xi (2021)	Atviras dalijimasis informacija (angl. <i>open information sharing</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Atviras dalijimasis informacija teigiamai susijęs su komandos gyvybingumu ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$).
	Unikalus dalijimasis informacija (angl. <i>unique information sharing</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Unikalus dalijimasis informacija nėra reikšmingai susijęs su komandos gyvybingumu ($\beta = -0,10$, $p > 0,05$).
Hartner-Tiefenthaler ir kt. (2022)	Koncentruota komunikacija (angl. <i>focused communication</i>); Dalijimasis žiniomis (angl. <i>knowledge sharing</i>); Spontaniškas bendravimas (angl. <i>spontaneous communication</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Komandos gyvybingumui modelis taip pat buvo reikšmingas, paaiškinantis 52 % bendros dispersijos ($\text{adj. } R^2 = 0,52$, $p < 0,01$). Tačiau, priešingai nei tikėtasi, tik dimensijos koncentruota komunikacija ir dalijimasis žiniomis buvo reikšmingos komandos gyvybingumui. Spontaniškas bendravimas nėra susijęs su komandos gyvybingumu.
Maynard ir kt. (2019)	Informacijos detalizavimas (angl. <i>information elaboration</i>)	Kiekybinis tyrimas. Anketinė apklausa. Struktūrinės lygties modelis.	Informacijos detalizavimas reikšmingai susijęs su komandos gyvybingumu ($\beta = ,41$, $p < ,01$).
Sackett ir Fitzsimons (2021)	Papildomų komandos mokymosi tikslų atskleidimas (angl. <i>disclosure of extra-team goal that involves learning</i>)	Eksperimentas, po kurio kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Rastas teigiamas papildomų komandos mokymosi tikslų atskleidimo poveikis ($B = 0,71$, $SE = 0,25$, $p = 0,006$) komandos gyvybingumui.

Šaltinis: sudaryta autorės

Autoriai Hartner-Tiefenthaler ir kt. (2022) atkreipė dėmesį, kad svarbu ne tik atviras informacijos dalijimasis, bet ir komunikacija tarp komandos narių, kuri turėtų būti *koncentruota*. Kadangi šiuolaikinės komandos susiduria su plačiu nesvarbios informacijos srautu, komunikacija turi būti koncentruota, savalaikė ir tiksli (Hartner-Tiefenthaler ir kt., 2022). Koncentruotas bendravimas apibrėžiamas kaip komandos narių keitimasis tikslia informacija apie užduotis, jų atlikimo laiką ar pareigas (Hartner-Tiefenthaler ir kt., 2022). Empiriškai nustatyta, kad gyvybingai komandai poveikį turi ir tai, kad komandos nariai *detalizuotą informaciją* (Maynard ir kt., 2019). Informacijos kūrimas apima visą keitimosi, integravimo ir informacijos kūrimo procesą komandoje, nariai turi sujungti savo žinias su informacija, kuria dalijasi kiti (Maynard ir kt., 2019). Informacijos detalizavimas, autorių Maynard ir kt. (2019) teigimu, reikalauja, kad komandos nariai dalytųsi informacija, ja laisvai keistųsi ir integruotų, o tai savaime yra socialinis reiškinys, todėl autoriai siūlo komandos gyvybingumui padidinti informaciją apie narius panaudojant ir integruojant į užduotį (t. y. aukštesnis komandos informacijos detalizavimo lygis). Dar vienas svarbus gyvybingumo aspektas, siejamas su komunikacija, buvo nagrinėjamas autorių Sackett ir Fitzsimons (2021). Autoriai tyrė, kaip komandos narių supratimas apie vieni kitų tikslus už komandos ribų veikia komandos rezultatus (gyvybingumą). Asmeninio *tikslo, kuris apima mokymąsi*, atskleidimas komandos nariams teigiamai veikia komandos gyvybingumą. Autorių tyrimo išvados rodo, kad komandos nariui buvo naudinga atskleisti ne komandos tikslus, bet naudingiau atskleisti asmeninius mokymosi tikslus (Sackett ir Fitzsimons, 2021).

Komandinio darbo rezultatų kategorijoje, išskirtoje teorinėje analizėje, yra taip pat atlikta nemažai empirinių tyrimų, kurie papildė esamą žinojimą apie gyvybingos komandos sąlygas (žr. 8 lent.). Autorių Azizan ir kt. (2017) tyrimo rezultatai atskleidė, kad didesnis *komandos stiprumo* lygis numato aukštesnį komandos efektyvumo lygį, įskaitant ir komandos gyvybingumo. Komandos stiprumas reiškia bendrus komandos narių įsitikinimus apie jų kolektyvines komandos galimybes atliekant užduotis ir kontekstą (Azizan ir kt., 2017). Kitas komandinio darbo rezultatas yra *komandos atsparumas*, kuris teigiamai siejamas su komandos gyvybingumu (Dimas ir kt., 2018). Komandos atsparumas – tai komandos gebėjimas atlaikyti iššūkius, stresinius įvykius (Dimas ir kt., 2018). Kadangi atsparios komandos yra linkusios būti kūrybingos ir prisitaikančios prie pokyčių, jos yra labiau pasirengusios susidoroti su iššūkiais ar sunkumais, kurie gali padidinti darbo užduočių skaičių (Dimas ir kt., 2018).

8 lentelė. Kategorijos „Komandinio darbo rezultatai“ tyrimai

Autorius	Tiriamas veiksnys	Tyrimo duomenų analizės metodai	Rezultatai
Azizan ir kt. (2017)	Komandos stiprumas (angl. <i>team potency</i>)	Kiekybinis tyrimas, apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Nustatyta, kad komandos stiprumas yra reikšmingas teigiamas, susijęs su komandos efektyvumu (pasitenkinimu ir komandos gyvybingumu) ($\beta = 0,159$, $p < 0,05$).
Dimas ir kt. (2018)	Komandos atsparumas (angl. <i>team resilience</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Komandos atsparumas turi teigiamą ryšį su komandos gyvybingumu.
Mello ir Delise (2015)	Komandos sanglauda (angl. <i>cohesion</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA).	Sanglauda paaiškino 67 % kintamumo dispersijos, $\beta = 0,82$, $p < 0,01$, $R^2 = 0,67$, o tai rodo tvirtą 3a hipotezės palaikymą: tarp sanglaudos ir gyvybingumo yra teigiamas ryšys.
Curral ir kt. (2017)	Užduočių sanglauda (angl. <i>task cohesion</i>)	Kiekybinis tyrimas, eksperimentas, po kurio anketinė apklausa.	Užduočių sanglauda teigiamai susijusi su komandos gyvybingumu $\beta = 0,65$, $SE = 0,12$, $t = 5,73$, $p < .001$, 95 % CI [.42, .88].
Paolucci ir kt. (2018)	Emocinis komandos įsipareigojimas (angl. <i>affective team commitment</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa.	Apskaičiuotas tiesioginis emocinio komandos įsipareigojimo poveikis komandos gyvybingumui ($\beta = 0,14$, $p = 0,24$) nebuvo reikšmingas.
Dimas ir kt. (2017)	Komandos psichologinis kapitalas (angl. <i>team psychological capital</i>)	Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Tiriamoji faktorių analizė (EFA).	Padidėjęs komandos psichologinis kapitalas lemia komandos gyvybingumo padidėjimą iki tam tikros ribos, kai komandos gyvybingumas nustoja didėti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Mokslinėje literatūroje ne vienas tyrimas nustatė teigiamus ryšius tarp sanglaudos ir komandos gyvybingumo (Mello ir Delise, 2015; Curral ir kt., 2017). Sanglauda, pasak Mello ir Delise (2015), yra grupės narių giminingumas vienas kitam, komandą vienijanti jėga. Užduočių sanglauda gali būti teigiamai susijusi su komandos gyvybingumu, nes potraukis komandos užduočiai lemia nuolatinės pastangas siekiant atlikti tą užduotį (Curral ir kt., 2017). Gyvybingos komandos labai dažnai minima svarbiausia sąlyga yra narių *noras toliau dirbti kartu* (Quinteiro ir kt., 2016). Autorių Greer ir kt. (2018) nuomone, komandos gyvybingumas yra paremtas komandos narių noru tęsti darbą kartu. Komandos sanglauda turėtų patenkinti

įgimus narių socialinius poreikius priklausyti grupei, todėl nariai turėtų norėti tęsti darbo su savo komanda patirtį (Quinteiro ir kt., 2016), empirinės išvados, kaip aptarta anksčiau, patvirtina sanglaudos ir gyvybingumo ryšį. Taip pat yra tyrimų, kurie bandė įrodyti kitų veiksmų poveikį komandos gyvybingumui, tačiau jie nebuvo patvirtinti (žr. 8 lent.).

Empirinių tyrimų apžvalga leidžia detalizuoti kategorijas, išskirtas teorinės analizės metu, bei jas papildyti. Tyrimai atskleidžia ir naujas subkategorijas kaip lyderystė komandos viduje (kategorija „Komandos sinergija“), kas mažiau aptariama teoriniuose komandos gyvybingumo modeliuose.

Apibendrinant galima teigti, kad yra ne kelios sąlygos, o sąlygų visuma, dėl kurių komanda gali būti gyvybinga. Mokslinė teorinė ir empirinių tyrimų analizė leido išskirti net 6 skirtingas kategorijas, kurios neapsiriboja darbo pradžioje teoretikų išskirtomis komandos gyvybingumo dedamosiomis, bet jas papildė ir išplečia bei priartina prie aiškesnio suvokimo, kada komanda yra gyvybinga. Galima pastebėti tai, kad komandos gyvybingumo tyrimuose pasigendama tyrimų apie organizacinių sąlygų poveikį komandos gyvybingumui, ši kategorija pastebėta tik teoriniame lygmenyje. Taip pat pastebėta, kad empiriniai tyrimai vertino ir komandos viduje vykstančios lyderystės poveikį, kurio mažai aptinkama teorinių komandos gyvybingumo sąlygų kontekste. Empiriniai tyrimai praplėtė teorinių sąlygų ribas bei papildė naujomis sąlygomis, veikiančiomis gyvybingas komandas. Visos išskirtos kategorijos teikia nuorodą, kad ir išorės aspektai veikia komandą ir nuo jų taip pat gali priklausyti komandos ateitis.

1.3. Komandos gyvybingumo vertinimas

Papildomų žinių apie komandos gyvybingumą gali suteikti esančių komandos gyvybingumo vertinimo instrumentų analizė. Kaip jau minėta anksčiau, komandos gyvybingumas yra vienas iš komandos efektyvumo rodiklių ir gali būti suprantamas kaip ateities komandos veiklos rodiklis. Komandos gyvybingumo vertinimas gali sumažinti poreikį nuolat matuoti veiklos rezultatus ir gali padėti atskleisti veiksmus, kurie ilgainiui prisideda prie nuolatinio komandos veikimo (Bell ir Marentette, 2011).

Analizuojant įvairius komandos gyvybingumo tyrimus pavyko išskirti ne vieną komandos gyvybingumo vertinimo instrumentą. 9 lentelėje pateikiama susisteminta informacija. Atliekant analizę susidurta su tam tikrų šaltinių neprieinamumu, dėl šios priežasties tam tikra informacija lentelėje (žr. 9 lent.) pateikta remiantis kitais autoriais.

9 lentelė. Komandos gyvybingumo vertinimo instrumentų analizė

Autorius	Teiginių skaičius	Likerto skalė	Skalės (α)	Vertintojai	Formuluotė
Hackman (1987) ^a	3	5 balų	0,97	Nariai	„Ši komanda“, „Jei aš turėčiau“
Hackman (1988) ^b	7	7 balų	0,75	Nariai	„Komandos nariai“, „Dirbant su šios komandos nariais“
Sundstrom ir kt. (1990) ^c	2	6 balų	-	Nariai	„Aš norėčiau tęsti“
Sundstrom (1990, April) ^d	10	5 balų	0,95	Nariai	-
Barrick ir kt. (1998)	12	5 balų	0,82	Vadovai	„Ši komanda“
Rentsch ir Klimoski (2001)	9	7 balų	-	Nariai	„Komandos nariai“, „Nariai“ ir kt.
Aubé ir Rousseau (2005)	4	5 balų	0,84	Vadovai	„Komandos nariai“
Bushe ir Coetzer (2007)	6	-	0,88– 0,93	Nariai	„Esant šios komandos nariu“
Marrone ir kt. (2007)	3	5 balų	0,81	Nariai	„Komandos nariai“ ir kt.
Balkundi ir kt. (2009)	2	5 balų	0,71	Nariai	„Aš norėčiau“ ir kt.
Tekleab ir kt. (2009)	4	7 balų	0,89	Nariai	„Ši komanda“ ir kt.
Resick ir kt. (2010)	7	5 balų	0,90	Nariai	„Jei aš galėčiau“ ir kt.
Tu ir Liu (2017)	9	-	-	Nariai	-
Cooperstein (2017)	14	-	-	Nariai	„Ši komanda“ ir kt.
Baird ir Baard (2021)	12	5 balų	0,96	Nariai	„Mano komanda“, „Mūsų komanda“ ir kt.

^a Šaltinis rastas, tačiau straipsnyje nebuvo atliktas joks kiekybinis tyrimas ir nebuvo sukurtas joks komandos gyvybingumo instrumentas. Šioje lentelėje pateikta informacija pagrįsta straipsniais (Lewis, 2004; Gardner ir Kwan, 2012), kuriuose cituojama ši priemonė. Dalis informacijos gali būti prieštaringa.

^b Originalaus šaltinio „Hackman, J. R. (1988). *Flight Crew Questionnaire*. Cambridge“, nepavyko rasti. Lentelėje pateikta informacija iš publikacijų (Druskat ir Wolff, 1999; Foo ir kt., 2006). Dalis informacijos gali būti prieštaringa.

^c Pirminė šios priemonės citata buvo nurodyta, tačiau straipsnyje nebuvo atliktas joks kiekybinis tyrimas ir nebuvo sukurtas joks komandos gyvybingumo instrumentas. Šioje lentelėje pateikta informacija pagrįsta straipsniais (Lehmann-Willenbrock ir kt., 2011), kuriuose cituojama ši priemonė. Dalis informacijos gali būti prieštaringa.

^d Originalaus šaltinio: „Sundstrom, E., Perkins, M., George, J., Futrell, D. and Hoffman, D. (1990, April). *Work-team context, development and effectiveness in a manufacturing organization. Fifth Annual Conference of the Society for Industrial and organizational Psychologists, Miami, FL.*“, nepavyko rasti. Lentelėje pateikta informacija iš publikacijų (Perkins, 1991). Dalis informacijos gali būti prieštaringa.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 9 lentelėje, seniausias literatūroje išskirtas komandos gyvybingumo vertinimo instrumentas yra autoriaus Hackman (1987; 1988). Nenuostabu, kad autorius, kuris yra laikomas pirmuoju iš bandančių

konceptualizuoti komandos gyvybingumą, galėjo sukurti ir vertinimo instrumentą. Nors ne vienas autorius teigė, kad naudojami 1988 metais sukurtu instrumentu, kurį sudaro 7 teiginiai, originalaus šaltinio nepavyko rasti. Dalis autorių: Lewis (2004), Gardner ir Kwan (2012), teigė, kad naudojami 1987 metais sukurtu vertinimo instrumentu, tačiau minėtame šaltinyje joks instrumentas nebuvo kurtas. Taigi, iki galo nėra aiškios šių autorių instrumento sukūrimo detalės, nes mokslinėje literatūroje rasta informacija dviprasmiška. Autorių Sundstrom ir kt. (1990) komandos gyvybingumo vertinimo instrumento informacija taip pat yra dviprasmiška. Vienas iš plačiausiai mokslinėje literatūroje aptiktų ir tyrimuose naudojamų instrumentų yra autorių Aubé ir Rousseau (2005), kuriuo naudojami daug autorių kaip Dimas ir kt. (2017), Paolucci ir kt. (2018) bei kiti. Visos skalės 3 lentelėje, remiantis skalės Kronbacho alfos rodikliu, buvo patikimos. Galima išskirti ir tai, kad komandos gyvybingumo skalės buvo sukurtos vertintojui vadovui arba vertintojui komandos nariui. Teiginių formuluotės taip pat labai skirtingos, pvz., „ši komanda“, „Aš norėčiau“ ir kt.

Atsižvelgiant į tai, kad komandos gyvybingumas, pasak daugumos autorių, pasižymi interpretavimo painiava, nuspręsta detaliau išnagrinėti aukščiau minėtas skales bei jų kūrimo etapus. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad mokslinėje literatūroje nėra bendro sutarimo, kada konstruktas yra laikytinas tinkamu taikyti tyrimuose, tačiau esminiai kriterijai, autorės suvokimu ir remiantis tam tikromis rekomendacijomis (MacKenzie ir kt., 2011; Boateng ir kt. 2018; Lambert ir Newman, 2023), susideda iš tam tikrų bendrų skalės kūrimo etapų: konstrukto konceptualizavimo, teiginių generavimo ir vertinimo, konstrukto validumo įvertinimo. Šie kriterijai aptariami 9 lentelėje.

Autoriai Barrick ir kt. (1998) savo tyrime kurdami skalę *sujungę seniau sukurtas skales*, siekdami įvertinti narių norą toliau veikti kaip komanda. Iš grupės požiūrių skalės (Evans ir Jarvis, 1986) ir mažų grupių sutarimo skalės (Destephen ir Hirokawa, 1988) parinkti teiginiai buvo naudojami tyrime. Nors tyrime naudojama skalė buvo patikima, tačiau nėra jokių nuorodų dėl teiginių turinio validumo, t. y., ar teiginiai atitiko komandos gyvybingumo koncepciją. Svarbu paminėti ir tai, kad ši *skalė įvertino tik komandos norą likti kartu*. Autoriai Tekleab ir kt. (2009) *adaptavo teiginius* iš mažų grupių sutarimo skalės (Destephen ir Hirokawa, 1988), kurie taip pat vertino *tik narių norą toliau veikti kaip komanda*. Resick ir kt. (2010) komandos gyvybingumo vertinimas apėmė *kitų skalių sujungimą* kaip pasitenkinimo skalės (Tesluk ir Mathieu, 1999) ir noro kartu dirbti su komandos nariais (Bayazit ir Mannix, 2003). Kiti autoriai Tu ir Liu (2017) taip pat sujungė kelias skales kaip pasitenkinimas, sanglauda ir įsipareigojimas komandai. *Visi minėti*

instrumentai stokoja paraginimo dėl teiginių generavimo bei nenurodo, ar buvo tikrinamas teiginių turinio validumas.

Kiti autoriai kaip Rentsch ir Klimoski (2001) *formulavo teiginius*, tačiau nėra informacijos, ar teiginiai, kaip atitinkantys komandos gyvybingumo koncepciją, buvo įvertinti. Autoriai Bushe ir Coetzer (2007) taip pat *formulavo teiginius*, bet jie buvo skirti įvertinti tik narių pasitenkinimą, o tai visiškai neatspindi komandos gyvybingumo konstrukto.

Plačiai naudojamas instrumentas yra autorių Aubé ir Rousseau (2005), kuriame skalės kūrimo procese teiginiai buvo *suformuluoti remiantis analize*, tikėtina, kad teiginių turinys buvo įvertintas vienokia ar kitokia forma. Komandos gyvybingumo skalė apėmė keturis elementus, skirtus įvertinti komandos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, spręsti problemas, integruoti naujus narius ir toliau dirbti kartu ateityje. Disertacijos autorės nuomone bei atlikta komandos gyvybingumo koncepcijos analize, minėti aspektai visiškai neatspindi komandos gyvybingumo konstrukto.

Mokslininkai Marrone ir kt. (2007) teiginius generavo, remdamiesi komandos gyvybingumo modeliais, tačiau skalė buvo skirta vertinti, kiek komanda suteikė pasitenkinimo ir tobulėjimo patirties ir galėjo tęsti darbą kartu. Kiti autoriai kaip Balkundi ir kt. (2009) komandos gyvybingumą matavo kaip ketinimą pasitraukti iš komandos, o tai yra gana skirtinga komandos gyvybingumo koncepcija. Baird ir Baard (2021) skalės teiginius kūrė *remdamiesi literatūros analize*, tačiau teiginių turinio atitikimas komandos gyvybingumo konstruktui nebuvo įvertintas.

Artimiausias moksle pripažintai skalės kūrimo metodologijai instrumentas yra autorės Cooperstein (2017), kuri bandė sukurti komandos gyvybingumo skalę savo daktaro disertacijoje. Autorė generavo teiginius, jų turinį įvertino ir ekspertai, ir vadybos studentai. Papildomai buvo įtraukti teiginiai iš jau buvusių skalių, tačiau tolimesnių etapų ji darbo apimtyje neatliko, o kitų autorės darbų šia tema nepavyko rasti. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad autorės sugeneruoti galutiniai 10 teiginių yra nukreipti į komandos norą likti kartu, pvz., „Ši komanda galėtų dirbti ilgai kartu“.

Apibendrinant, kas buvo pasakyta, analizės rezultatai teikia nuorodą į tai, kad vis dėlto trūksta komandos gyvybingumo vertinimo instrumento, kuris įvertintų ne tik komandos norą dirbti kartu, pasitenkinimą ar sanglaudą, kurie yra dalis gyvybingos komandos sąlygų, bet ir įvertintų išorės aspektus kaip organizacijos kontekstą, komandos sudėtis ar vadovo vadovavimo stilių. Išorės sąlygos, kurios nepriklauso nuo komandos, tačiau yra būtinos jai egzistuoti, siekti savo tikslų bei būti gyvybingai šiuolaikinėje darbo aplinkoje, turėtų padėti nusakyti komandos gyvybingumo lygį.

Komandos gyvybingumo konstrukto apibrėžimas

Komandos gyvybingumo sąvoka laikoma svarbia komandos efektyvumo ir ateities perspektyvos rodikliu. Mokslinės literatūros apžvalga apie komandos gyvybingumo koncepciją, atlikta pirmame poskyryje, parodė, kad nors nuo tada, kai buvo suformuluoti pirminiai komandos gyvybingumo apibrėžimai, praėjo daug laiko, šiai sąvokai būdinga interpretavimo painiava ir mažai pažengta suprantant komandos gyvybingumą (Mathieu ir kt., 2008; Bell ir Marentette, 2011). Tyrėjai šią sąvoką konceptualizavo ir naudojo labai skirtingai, o tai kartais riboja jos naudingumą (Bell ir Marentette, 2011; Delice ir kt., 2019).

Remiantis mokslininkų pateiktomis įžvalgomis, galima teigti, kad komandos gyvybingumas kaip konstruktas yra daugiapakopis, nes apibūdina dabartinę komandos būseną, taip pat gebėjimą pasiekti komandos sėkmę ateityje (Hackman, 1987; Barrick ir kt., 1998; Bell ir Marentette, 2011). Taigi, darytina išvada, kad, pirma, komandos gyvybingumas yra komandos gebėjimas, antra, gebėjimas, kuris siejamas su komandos ateities veikla, trečia, veikla, kuri yra sėkminga.

Komandos gyvybingumas kaip artimas efektyvumo kriterijui matomas kaip ateities veiklos rodiklis (Bell ir Marentette, 2011) ar padėsiantis esamu laiku įvertinti komandos efektyvumą ateityje (Guzzo ir Dickson, 1996). Žvelgiant į ateities perspektyvą, pasak Kozlowski ir Bell (2013, p.460), dažnės klausimų, kaip išlaikyti komandos efektyvumą laikui bėgant.

Šiuolaikiniame kontekste komandos gyvybingumas, pasak autorių Bell ir Marentette (2011), turėtų būti suvokiamas kaip komandos gebėjimas užtikrinti tvarumą ir augimą, reikalingą sėkmei būsimojoje veiklos epizoduose, nes gyvybingumas įvertina komandos ateities sėkmės potencialą, remdamasis dabartine jos sveikata ir tvarumu. Šis apibrėžimas per pastaruosius metus buvo vienintelis bandymas performuluoti komandos gyvybingumo sąvoką nuo pirmųjų jos apibrėžimų atsiradimo bei padėti mokslo bendruomenei mažinti su kitais konstruktais persipynusį šios sąvokos traktavimą. Tačiau nuo šio bandymo praėjo taip pat nemažai laiko, o tyrėjai toliau tęsė įvairius tyrimus nepaisydami rekomendacijų bei didindami konstrukto painiavą. Autorių Bell ir Marentette (2011) komandos gyvybingumo apibrėžime yra vartojami žodžiai „sveikata“ ir „tvarumas“, kurie siejami su šiuolaikiniu kontekstu, tačiau gali supainioti mažiau su komandos gyvybingumo koncepcija susipažinusius asmenis, galbūt tai viena iš priežasčių, kodėl šis sąvokos apibrėžimas nebuvo plačiai vartojamas daugiau nei 10 metų.

Remiantis mokslinės literatūros analize bei tuo, kad praėjo daug laiko nuo modelių, įtraukusių komandos gyvybingumą, bei laiko nuo bandymo

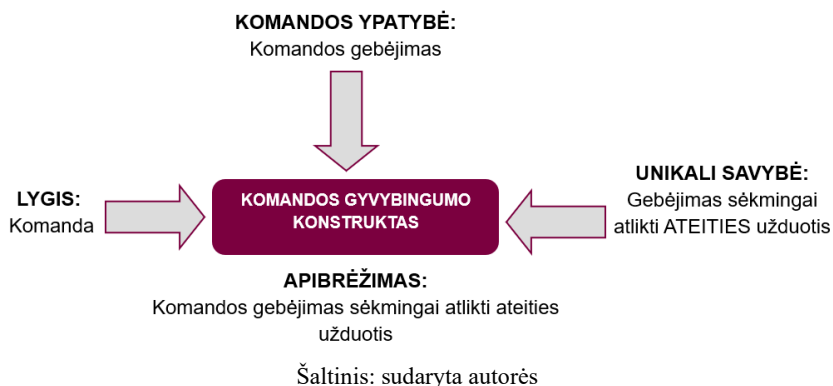
mažinti painiavą šios sąvokos traktavime, komandos gyvybingumą būtų tikslinga iš naujo apibrėžti, siekiant mažinti šios sąvokos nesusipratimus.

Remiantis autorių Lambert ir Newman (2023) rekomendacijomis, gerai apibrėžtas konstruktas turi šias savybes:

- a) jis aiškiai nurodo, ką konstruktas reprezentuoja arba kokia yra jo charakteristika (pvz., jausmai, požiūris, įsitikinimai, elgesys ir kt.),
- b) jis nurodo objektą – analizės lygmenį, kuriam taikoma reprezentacija (pvz., individą, komandą, organizaciją, užduotį ar įvykį),
- c) jis nurodo esmines ir unikalias konstrukto savybes ar atributą,
- d) jis nurodo, ar konstruktas yra stabilus, ar kintantis (pvz., laikui bėgant, kultūroje, narystė organizacijoje).

Siekiant nenukrypti nuo pirminių komandos gyvybingumo koncepcijos idėjų, kurios nukreiptos į gebėjimą dirbti kartu ateityje ir nuolatinę sėkmę laikui bėgant, komandos gyvybingumo konstrukta siūloma apibrėžti kaip **komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis** (Hackman, 1987; Barrick ir kt., 1998; Bell ir Marentette, 2011) (angl. *team's ability to successfully perform future tasks*). Šio konstrukto detalizacija pateikiama 6 paveikslėlyje.

Suformuluotas komandos gyvybingumo konstrukto apibrėžimas atitinka gero konstrukto charakteristikas, paminėtas aukščiau. Nors dauguma autorių, tyrinėjusių komandos gyvybingumą, teigė, kad komandos gyvybingumą galima įvertinti pagal komandos pasitenkinimą, dalyvavimą ir norą toliau dirbti kartu (Druskat ir Wolff, 1999; Vigil-King, 1999; Aubé ir Rousseau, 2005), atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia užtikrintai teigti, kad komandos gyvybingumas yra daug platesnis nei nurodo minėti aspektai, kurie nutolę nuo kriterijų, kuriuos mini tokie komandos gyvybingumo teoretikai kaip Hackman (1987) ar Sundstrom ir kt. (1990).



6 pav. Komandos gyvybingumo konstrukto conceptualizavimas

Komandos gyvybingumo koncepcijų palyginimas su siūlomu apibrėžimu pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. *Siūlomos komandos gyvybingumo koncepcijos su esamomis palyginimas*

Autorius	Požiūris	Pagrindinis skirtumas nuo siūlomo apibrėžimo
Hackman (1987)	Išlaikomas arba sustiprinamas narių gebėjimas dirbti kartu ateityje.	Daugiau dėmesio socialinei narių sąveikai, o ne sėkmingam būsimų komandos užduočių atlikimui.
Sundstrom ir kt. (1990)	Narių pasitenkinimas ir grupės ateities perspektyvos	Apima individualų pasitenkinimą, kuris yra komandos gyvybingumo sąlyga, bet iki galo neapibrėžia sąvokos.
Barrick ir kt. (1998)	Komandos narių gebėjimas toliau bendradarbiauti	Apima gebėjimą bendradarbiauti, kuris yra komandos gyvybingumo sąlyga, bet iki galo neapibrėžia sąvokos.
Aubé ir Rousseau (2005)	Komandos gebėjimas prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių, taip pat tikimybė, kad komandos nariai ir toliau dirbs kartu ateityje	Daugiau dėmesio komandos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių ir noro dirbti kartu kas yra komandos gyvybingumo sąlygos, bet iki galo neapibrėžia sąvokos.
Bell ir Marentette (2011)	Komandos gebėjimas užtikrinti tvarumą ir augimą, reikalingą sėkmei būsimuose veiklos epizoduose	Vartojama terminologija „tvarumas“ ir „augimas“ gali būti traktuojama ir suprantama pernelyg įvairiai.
Siūloma koncepcija	Komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis	Perėjimas nuo individualių narių emocinių ir socialinių būsenų prie komandos lygmens gebėjimo būti sėkminga ateityje.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti, siūlomas komandos gyvybingumo conceptualizavimas skiriasi nuo ankstesnių modelių (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990) tuo, kad ji daugiausia dėmesio skiria komandos lygmens gebėjimams, o ne tik individualioms komandos narių emocinėms ar socialinėms būsenoms. Nuo kitų autorių apibrėžimų skiriasi tuo, kad nepabrėžia vienos ar kelių būtinų sąlygų komandos gyvybingumui, bet formuoja aiškų lygį ir konstrukto savybę – **komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis.**

Apibendrinus galima teigti, kad yra poreikis plėsti komandos gyvybingumo tyrimus, siekiant mažinti vyraujančią konstrukto painiavą, kuri galėjo kilti dėl skirtingų požiūrių. Atsižvelgus į literatūros analizę, suformuluota nauja komandos gyvybingumo koncepcija, kuria siekiama mažinti vyraujančią traktavimo painiavą. Siūloma komandos gyvybingumo koncepcija parodo unikalius komandos gyvybingumo aspektus nenuolstant nuo pirmųjų gyvybingumo teoretikų. Be to, nauja koncepcija išskiria ją iš panašių koncepcijų, o tai galėtų padėti tyrėjams judėti į priekį šia tema.

1.4. Kėtinimo palikti organizaciją koncepcija

Darbuotojų kaita yra itin svarbus aspektas visose organizacijose, nes tai nuolat mažesniu ar didesniu mastu vykstantis procesas. Tiek prisitaikymui reikalingos strategijos, tiek darbuotojų kaitos mažinimo strategijos aktualios visais laikais, ne tik įvairių iššūkių laikotarpiu. Nenuostabu, kad mokslas šį fenomeną yra išnagrinėjęs labai plačiai, tačiau dėl vis besikeičiančių darbo sąlygų, ekonominių sąlygų ir daug kitų įvairių priežasčių ši tema vis dar lieka aktuali. Darbuotojų kaita iš organizacijų pareikalauja daug laiko ir pinigų, prarandami talentingi darbuotojai (Monje-Amor ir kt., 2021). Darbuotojų kaita gali būti savanoriška (darbuotojo inicijuojama) arba nesavanoriška (inicijuojama organizacijos). Didžioji dalis savanoriškos darbuotojų kaitos teorijų ir tyrimų, pasak Mitchell ir kt. (2001), kyla iš March ir Simon (1958) idėjų apie suvokiamą judėjimo lengvumą ir pageidautinumą keičiant darbo poziciją. Suvokiamas judėjimo lengvumas atsispindi darbo alternatyvose, o suvokiamas judėjimo pageidautinumas dažniausiai suprantamas kaip pasitenkinimas darbu (Mitchell ir kt., 2001). Darbuotojų kaita, anot Porter ir Steers (1973), kyla iš darbuotojų nepasitenkinimo dabartine organizacija ar darbu, dėl kurio atsiranda atsiribojimo požiūris (angl. *withdrawal attitudes*). Moksliniai modeliai ir teorijos, siejamos su darbuotojų kaita, buvo nuo senos kuriamos ir vis modifikuojamos, o kėtinimas palikti organizaciją yra šių teorijų pagrindas. Teorijų vystymąsi plačiai išanalizavę autoriai Hom ir kt. (2017), tai pavaizduota 7 pav.

Darbuotojų kaitos tyrimų pradžia, pasak Hom ir kt. (2017), yra XIX amžiaus pradžioje atliktas pirmasis nuspėjamasis tyrimo dizainas ir vykdyti bandymai nuspėti darbuotojų kaitą. Vėliau buvo formatyvusis laikotarpis ir testų patvirtinimo tyrimai, skirti svertinėms paraiškų anketoms (WAB, angl. *weighted application blanks*⁵). Dar vėliau mokslininkai pradėjo tyrinėti požiūrį į darbo sąlygas arba tų sąlygų suvokimą kaip pagrindinius darbuotojų kaitos veiksnius (Hom ir kt., 2017). Ankstyvieji darbuotojų kaitos tyrimai buvo kupini tyrimų modelių, kurie apėmė praeities prognozuojamus veiksnius (pvz., darbo krūvio rodiklius) arba kriterijų rinkimą (Hom ir kt., 2017).

⁵ WAB procedūra apima darbuotojo charakteristikos, kurią reikia išmatuoti, pasirinkimą, klausimų, kurie prognozuoja norimą darbuotojo elgesį, nustatymą, klausimų santykinės prognozavimo galios nustatymą ir svertinių verčių priskyrimą kiekvienam atitinkamam klausimui (Kaak ir kt., 1998).



Šaltinis: Hom ir kt. (2017). *One hundred years of employee turnover theory and research*, p. 2.

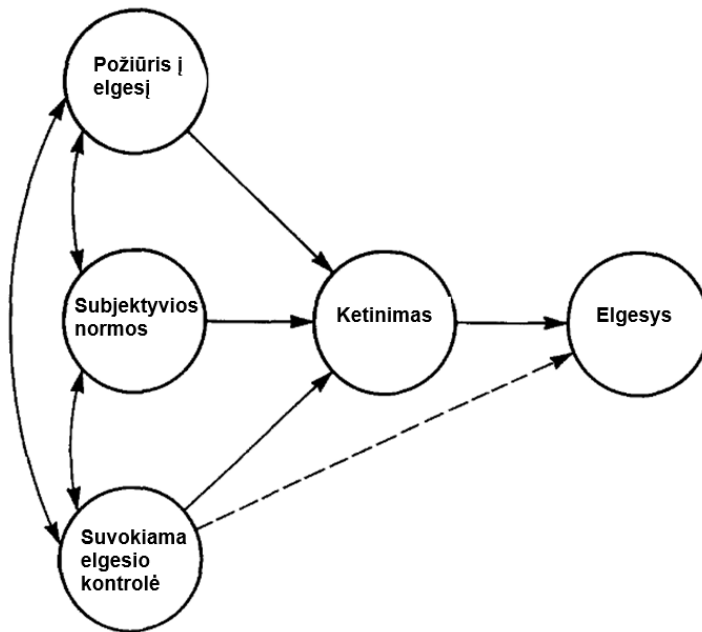
7 pav. Istorinė darbuotojų kaitos laiko juosta

Autorių – Jameso Marcho, Herberto Simono, Williamo Mobley ir Jameso Price'o – modeliai tapo pagrindu kitam svarbiam darbuotojų kaitos teorijų raidos etapui. Svarbiausioje publikacijoje apie darbuotojų kaitą autoriai Mobley (1977) išplėtojo proceso modelį, kaip nepasitenkinimas virsta darbuotojų kaita, kuriame suformuota seka: nepasitenkinimas, mintys apie išėjimą iš darbo, subjektyvaus laukiamo darbo paieškos, naudingumo ir išėjimo iš darbo sąnaudų vertinimas, paieškos ketinimai, alternatyvų vertinimas, alternatyvų ir dabartinio darbo palyginimas, ketinimai palikti organizaciją, išėjimas. Vėliau Mobley ir kt. (1979) novatoriškas turinio modelis nurodė daugybę kitų priežasčių, siekiant paaiškinti, kodėl darbuotojai nori išeiti iš organizacijų. Price (2001) teorijos, paremtos jo sociologijos žiniomis, apėmė ne tik darbo vietas (pvz., integracijos, darbo užmokesčio) ir darbo rinkos (darbo galimybių) priežastis, bet ir bendruomenės (giminystės, atsakomybės) bei profesines. Nors Price (2001) nurodė darbo pasitenkinimą arba ketinimus palikti organizaciją kaip tarpininkus tarp aplinkos veiksnių ir darbuotojų kaitos, vis dėlto kaitos turinys buvo labiau pabrėžtas nei kaitos procesas (Hom ir kt., 2017; Price, 2001). Toliau autoriai Hom ir kt. (2017) išskiria teorijų tikrinimo ir tobulinimo tyrimų laikotarpį, teigdami, kad apie 1994–2000 metus darbuotojų kaitos tyrimai įžengė į „apleistą“ laikotarpį, kai mokslininkai atliko laipsniškus teorinius patobulinimus arba išplėtė gerai ištirtus modelius. Prasidėjus XX amžiui atsirado produktyvūs darbuotojų kaitos tyrimai ir naujų modelių (Hom ir kt., 2017), tokių kaip įsišaknijimo organizacijoje teorijų (Mitchell ir kt., 2001) (angl. *Job Embeddedness Theory*) kūrimas. XXI amžiuje taip pat buvo atkreiptas didelis mokslininkų dėmesys į darbuotojų kaitą grupės, komandos, darbo padalinio ir organizacijos lygmenimis (Hom ir kt., 2017). Prie šio istorinio darbuotojų kaitos teorijų vystymosi galima pridėti ir dar vieną etapą – konceptualaus išplėtimo ir modelių integravimo (nuo 2017 m. iki dabar) etapą, pavyzdžiui, autorių Maertz ir kt. (2024) kritika esamoms teorijoms ir pasisakymas už aiškesnius teorinius kaitos motyvacijos skirtumus literatūroje apie organizacijos elgseną.

Darbuotojo ketinimas palikti organizaciją yra svarbus sprendimas ne tik jam pačiam, bet ir organizacijoms. Ketinimas palikti organizaciją (angl. *intention to leave organization*) yra sąmoningas ir apgalvotas noras artimiausiu metu palikti organizaciją (Mobley ir kt., 1978). Kitų autorių Bothma ir Roodt (2013) nuomone, ketinimas palikti organizaciją paprastai apibrėžiamas kaip sąmoningas ir tikslingas noras arba planas. Ketinimas palikti organizaciją nereiškia išėjimo (Hom ir kt., 1984), nes šiame procese įsitraukia ir kiti tarpiniai aspektai kaip kito darbo paieškos, tylusis atsitraukimas ir kt. Sprendimas pasitraukti gali būti susijęs su daugybe organizacinių, darbo ir asmeninių veiksnių (Porter ir Steers, 1973). Svarbu paminėti, kad dažnai vartojami sinonimai *ketinimas palikti* ir *ketinimas pasilikti* darbuotojų kaitos tyrimuose yra konceptualiai skirtingi konstruktai (Tett ir Meyer, 1993), kuriuos yra patvirtinę ir tyrimai, įrodę konceptualų ir psichometrinį skirtumą tarp mesti ir pasilikti ketinimų, įspėjant nelaikyti jų tiesiog priešingybėmis (Hom ir kt., 2012). Šiame darbe nagrinėjami ketinimo palikti organizaciją konstrukto aspektai.

Pirmiausia darbuotojų kaitos teorijose teigiama, kad yra konkretūs kognityviniai etapai, apibūdinantys ketinimą palikti organizaciją (Mobley ir kt., 1979). Darbuotojų kaitos modeliai taip pat nurodo, kad prieš ketinimą palikti organizaciją pirmiau atsiranda minties apie ketinimą palikti organizaciją stadija, kuriai poveikį turi pasitenkinimas darbu ir lūkesčių organizacijoje patenkinimas (Hom ir kt., 1984).

Prielaida, kad savarankiškai pranešti ketinimai arba planai yra geriausi elgesio prognozavimo veiksniai, buvo išsamiai išplėtota Fishbein ir Ajzen (1975) bei Ajzen (1991) sukurtose pagrįstų *veiksmų teorijoje* (PA) ir *planuojamo elgesio teorijoje* (PJT). Planuojamo elgesio teorija apima tris pagrindinius elgesio ketinimus prognozuojančius veiksnius, t. y. *požiūrį į veiksmą, subjektyviąją normą ir suvokiamą elgesio kontrolę* (Van Breukelen ir kt., 2004). Planuojamo elgesio teorijos esmė pavaizduota 8 pav. Jos pagrindą sudaro tai, kad nustatytas požiūris, subjektyviosios normos ir suvokiama elgesio kontrolė yra svarbiausi ketinimų keisti elgesį veiksniai (Ajzen, 1991).



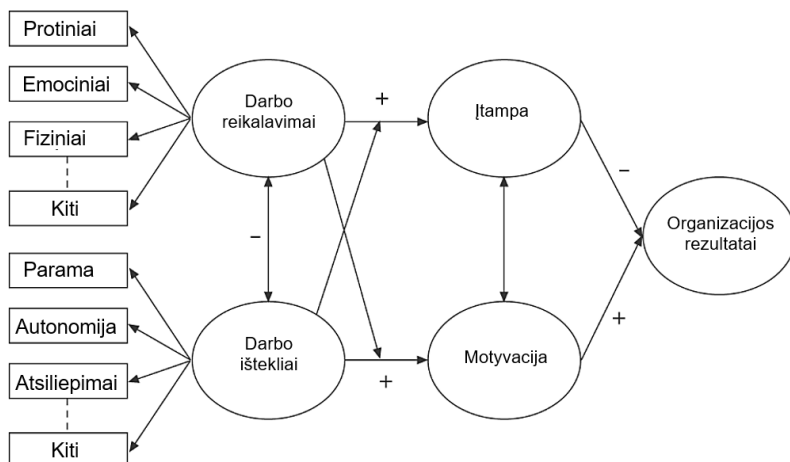
Šaltinis: Ajzen (1991). *The theory of planned behavior*, p. 182.

8 pav. Planuojamo elgesio teorija

Teorijoje daroma prielaida, kad ketinimai atspindi motyvacinius veiksnius, darančius įtaką elgesiui, o jie rodo, kiek žmonės nori stengtis ir kiek pastangų jie planuoja įdėti, kad pasirinktų tokį elgesį (Ajzen, 1991). Kaip teigia teorijos kūrėjai, paprastai kuo stipresnis ketinimas taip elgtis, tuo didesnė tikimybė, kad bus taip pasielgta.

Autorių Lee ir Mitchell (1994) teigimu, asmenys įvertina savo jausmus, asmeninę situaciją ir darbo aplinką ir laikui bėgant priima sprendimus dėl pasilikimo organizacijoje arba išėjimo iš jos. Jie pabrėžia, kad vienas iš pagrindinių darbuotojų kaitą lemiančių įvykių yra sistemos šokas – įvykis, kuris paskatina asmenį įvertinti savo dabartinę ir galbūt kitą darbą. Kai kurie darbuotojai išeina iš organizacijų neapsvarstę alternatyvų, t. y. jų pagrindinis pasirinkimas yra likti arba išeiti iš dabartinės įmonės, o ne – išeiti dėl kitos organizacijos (Lee ir Mitchell, 1994).

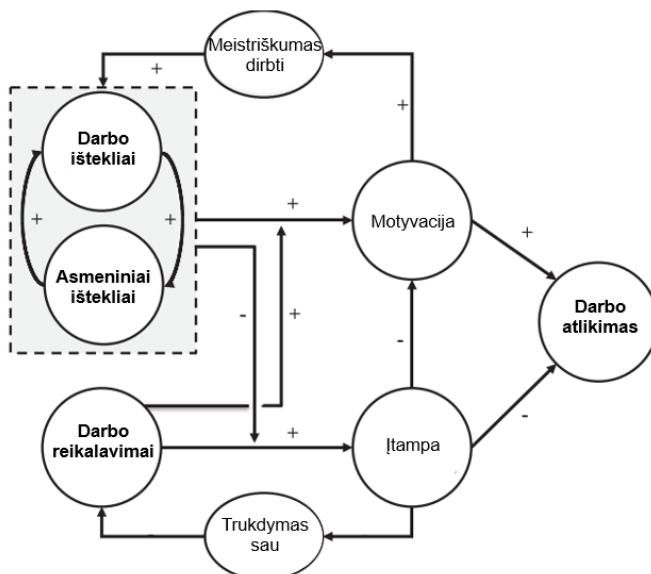
Bakkerio ir kolegų (2007) sukurtas darbo reikalavimų ir išteklių modelis (angl. *Job Demands-Resources (JD-R) Model*) yra viena ryškiausių sistemų, aiškinančių ryšį tarp darbo sąlygų ir darbuotojų kaitos ketinimų (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Bakker ir Demerouti (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*, p. 313.

9 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (2007)

Šiame modelyje (Bakker ir Demerouti, 2007) išskiriama, kad darbas apima dvi pagrindines veiksmų kategorijas: darbo reikalavimus – darbo aspektus, kuriems reikia nuolatinių pastangų ir kurie gali sukelti įtampą, ir darbo išteklius – aspektus, kurie padeda pasiekti darbo tikslus, mažinti reikalavimus arba skatinti asmeninį augimą.



Šaltinis: Bakker ir Demerouti (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*, p. 3.

10 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (2017)

Autoriai Bakker ir Demerouti (2007) padarė prielaidą, kad aukšti darbo reikalavimai kartu su ribotais darbo ištekliais tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, veda prie atsiribojimo ir galiausiai išprovokuoja ketinimus keisti darbo vietas ar organizacijas. Kitoje savo publikacijoje modelio autoriai Bakker ir Demerouti (2017) jį atnaujino (žr. 10 pav.). Modelis buvo išplėstas – įtraukta asmeniniai ištekliai, darbo kūrimas ir savęs menkinimas.

Veiksniai, lemiantys ketinimą palikti organizaciją

Aukščiau aptartos darbuotojų kaitos teorijos ir kiti reikšmingi modeliai, bandantys paaiškinti ketinimo palikti organizaciją sudėtingumą, aiškiai nurodo, kad šiam ketinimui poveikį turi ne vienas veiksnys.

Teorinės įžvalgos. Pirmąją veiksmų kategoriją galima susieti su psichologiniais ir požiūrio veiksniais. *Pasitenkinimas darbu* yra ne vieno autoriaus nurodomas kaip vienas iš pagrindinių veiksmų, lemiančių ketinimą palikti organizaciją (pvz., Holtom ir kt., 2008; Hom ir kt., 2012; Martin, 1979; Mitchell ir Lee, 2001; Van Breukelen ir kt., 2004). Mažesnis pasitenkinimas darbu gali padidinti ketinimą palikti organizaciją (Martin, 1979). *Įsipareigojimas organizacijai* – kitas veiksnys, plačiai aptariamas teorijose (Holtom ir kt., 2008; Mitchell ir Lee, 2001; Tett ir Meyer, 1993; ir kt.), sumažėjęs įsipareigojimas didina norą ar ketinimą palikti organizaciją (Bozeman ir Perrewé, 2001). Įsitraukimas į darbą minimas kaip emocinis atsakas, turintis įtakos norui ir ketinimui pasilikti organizacijoje (Lee ir Mitchell, 1994; Mitchell ir Lee, 2001).

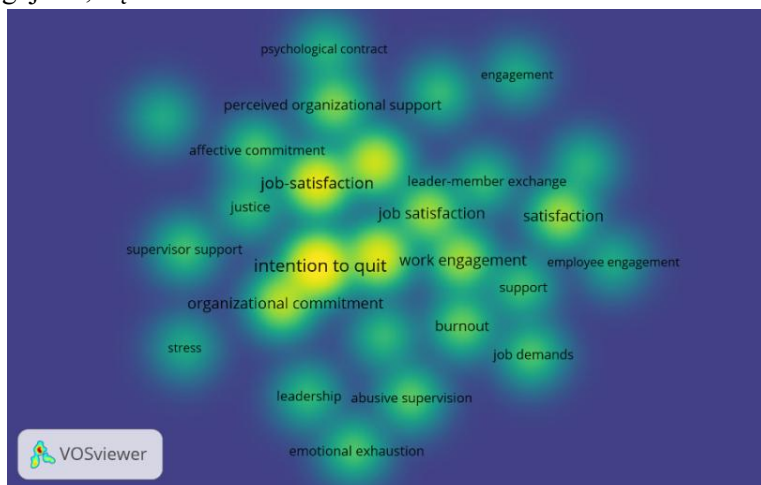
Antrąją veiksmų kategoriją galima susieti su išorės veiksniais. Šie veiksniai yra *suvokiamas darbo galimybių prieinamumas* (Bothma ir Roodt, 2013; Mitchell ir Lee, 2001; Price, 2001) ir *šeimos atsakomybės* (Hom ir kt., 2012).

Kiti veiksniai siejami su darbo pozicija kaip *darbo reikalavimai ir ištekliai* (Bakker ir Demerouti, 2007), *darbo pobūdis* (Hom ir kt., 2012; Martin, 1979), *atlygio ir paaukštinimo galimybės* (Martin, 1979; Porter ir Steers, 1973).

Autorių Steil ir kt. (2019) atlikta metaanalizė, skirta susisteminti ketinimo palikti organizaciją ištakas, empiriniuose tyrimuose, paskelbtuose portugalų kalba 2000–2015 m., išskyrė pasitenkinimą ir įsipareigojimą kaip du pagrindinius su darbu susijusius požiūrius, kurie lemia ketinimo palikti organizaciją susiformavimą. Šie du veiksniai yra tarpiniai, pasak autorių Steil ir kt. (2019), jie išskiria dvylika kitų veiksmų, kurie per pasitenkinimą ir įsipareigojimą veikia ketinimą palikti organizaciją.

Bolt su kolegomis (2022) atliko sisteminę literatūros apžvalgą, kurioje apžvelgė paskutinio amžiaus teorines prielaidas ir empirinius tyrimus ketinimo palikti organizaciją tema. Remdamiesi rezultatais pristatė diferencijuotą darbuotojų kaitos ir išlaikymo modelį. Autorių Bolt ir kt. (2022) modelyje yra trys pagrindinės faktorių grupės, kurios veikia ketinimą palikti organizaciją: darbo rinkos sąlygos, organizacijos vertė ir individualios kompetencijos. Išskirtos kategorijos patvirtina ketinimo palikti organizaciją sudėtingumą ir kelių skirtingų lygių poveikį.

Empirinių tyrimų išvalgos. Ketinimas palikti organizaciją yra, kaip jau aptarta, veikiamas daugelio įvairių faktorių. Begalę tyrimų šia tema, demonstruoja mokslinė literatūra. Per pastaruosius 10 metų tyrimai vykdomi siekiant įvertinti įvairius veiksniai (žr. 11 pav.), tačiau dažniausiai bandoma išsiaiškinti sąsajas tarp ketinimo palikti organizaciją ir pasitenkinimo ar įsipareigojimo, ką atskleidė ir teorinė analizė.



Šaltinis: sudaryta VOSviewer su pateiktais autorės duomenimis

11 pav. Ketinimo palikti organizaciją literatūros vartojamų tų pačių reikšminių žodžių (angl. co-occurrence) paplitimas

Siekiant detalizuoti naujausius mokslo tyrimus ir išryškinti veiksniai, tiriamus šiuolaikinėje darbo aplinkoje, daugiau analizuojami paskutinių penkerių metų tyrimai (nuo 2019 m.) Scopus duomenų bazėje.

Paieškoje naudoti raktažodžiai „intention to leave“, „intention to quit“, „turnover intention“, „intent to leave“, „employee turnover“, „staff turnover“. Dokumento tipas – straipsnis, publikuotas anglų k. Publikavimo sritis „Business, Management and Accounting“. Publikavimo metai nuo 2019 m. iki 2024 metų imtinai. Paieškos rezultatas buvo 1,226 publikacijos. Įvertinus abstraktus į tolimesnę analizę buvo įtrauktos publikacijos, kuriose atlikti

kiekybiniai tyrimai, tiriantys tiesioginio poveikio veiksnius ketinimui palikti organizaciją. Paskutiniame analizės etape įtrauktos 440 publikacijos. Detaliau pateikiama nustatytų teigiamo ir neigiamo poveikio veiksnių analizė.

Pirmoji kategorija veiksnių, kuriuos tyrimuose galima išskirti, yra veiksniai, kurie **teigiamai** veikia ketinimą palikti organizaciją, t. y. didina darbuotojų ketinimą palikti organizaciją.

11 lentelė. *Su organizacija siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją*

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Technologinis nesaugumas (angl. <i>techno-Insecurity</i>)	$\beta = 0,27, p < 0,001$	Califf ir kt. (2020)
Technologijų perkrova (angl. <i>techno-Overload</i>)	$\beta = 0,17, p < 0,05$	Califf ir kt. (2020)
IT nepatikimumas (angl. <i>IT Unreliability</i>)	$\beta = 0,15, p < 0,05$	Califf ir kt. (2020)
Pirmenybė darbui iš namų (WFH)	$B = 0,32, p < 0,05$	Gutworth ir kt. (2024)
Darbo pratęsimas namuose (darbas iš namų) (angl. <i>extension WFH (Work from home)</i>)	$B = 0,14, p < 0,01$	Yang ir kt. (2023)
Konkurencinis psichologinis klimatas	$\beta = 0,18, p < 0,01$	Moin ir Zhang (2024)
Organizacinės politikos suvokimas (angl. <i>perceptions of organizational politics</i>)	$\beta = 0,533, p < 0,001$	De Clercq ir Pereira (2022)
Korozinis klimatas (angl. <i>corrosive climate</i>)	$b = 0,23, p < 0,01$	Raes ir kt. (2022)
Suvokiama įmonių veidmainystė (moralės stoka) (angl. <i>perceived corporate hypocrisy (lack of morality)</i>)	$\beta = 0,17, p < 0,001$ $\beta = 0,17, p < 0,001$	Goswami (2022)
Suvokiama įmonių veidmainystė (žodžių ir veiksmų neatitikimas) (angl. <i>perceived corporate hypocrisy (inconsistencies between words and actions)</i>)	$\beta = 0,13, p = 0,02$	Goswami (2022)
Talentų valdymo (TM) praktika	$B = 0,379, p < 0,001$	Graham ir kt. (2024)
Nesąžiningas elgesys (angl. <i>unfair Treatment</i>)	$B = 0,28, p < 0,001$	Ivens ir kt. (2021)
Stereotipų grėsmė organizacijoje	$\beta = 0,23, p < 0,001$	Lacerenza ir kt. (2024)

Šaltinis: sudaryta autorės

Dalis veiksnių yra siejami su organizacija (žr. 11 lent.). Darbuotojai gali ketinti palikti savo organizacijas dėl jaučiamo technologinio nesaugumo, technologijų perkrovos ar informacinių technologijų nepatikimumo, kai, pasak Califf ir kt. (2020), technologija laikoma nepatikima ir gali trukdyti atlikti užduotis. Taip pat nustatyta, kad darbas iš namų didina ketinimą palikti organizaciją, ypač kai darbuotojai patys pasirenka dirbti iš namų arba tęsia darbą po darbo valandų (Gutworth ir kt., 2024; Yang ir kt., 2023). Taip pat

nustatyti ir organizacinės aplinkos veiksniai kaip korozinis klimatas, apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo organizacijos darbuotojai nukreipia savo elgesį, pažinimą ir emocijas neigiamais tikslais, tokiais kaip vidiniai konfliktai, apkalbos ir kt. (Raes ir kt., 2022). Suvokiama įmonių veidmainystė, kaip nustatė Goswami (2022), prisideda prie darbuotojų ketinimo palikti organizaciją. Stereotipinė grėsmė kyla, kai neigiamai stereotipizuotas asmuo ima nerimauti, kad su juo bus elgiamasi neigiamai (Lacerenza ir kt., 2024), taip pat prisideda prie ketinimo palikti organizaciją.

12 lentelė. *Su vadovo lyderyste siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją*

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Piktnaudžiaujanti priežiūra (angl. <i>abusive supervision</i>)	B = 0,33, p < 0,001 β = ,113, p < 0,05	R. Singh ir kt. (2024) Ampofo ir Karatepe (2024)
Autoritarinė lyderystė	B = 0,25, p < 0,05 β = 0,32, p < 0,001	Peng ir kt. (2019) Islam ir kt. (2024)
Narcisistinė lyderystė (angl. <i>narcissistic leadership</i>)	β = 0,106, p < 0,01	Badar ir kt. (2023)
Nuolatinis veiklos valdymas (CPM) (angl. <i>continuous performance management</i>)	β = 0,108, p < 0,001	Qureshi ir kt. (2024)
Vadovų keliamas stresas (angl. <i>stress caused by managers</i>)	β = 0,17, p = 0,001	Freitas ir kt. (2023)
Suvokiamas vadovo vengimas ir informacijos slėpimas (angl. <i>leader-signaled evasive hiding</i>)	β = 0,14, p < 0,01	Offergelt ir kt. (2019)
Suvokiamas vadovo apsimetinėjimas neišmanėliu (angl. <i>leader-signaled playing dumb</i>)	β = 0,14, p < 0,01	Offergelt ir kt. (2019)
Vadovo puikybės (angl. <i>leader's self-referential pride expression</i>)	β = 0,14, p < 0,05	Ritzenhöfer ir kt. (2019)
Vadovybės nuolankumo demonstravimas (angl. <i>perceived managerial application</i>)	B = 0,17, p < 0,05	Meisler (2021)
Priešiškumas/priešiškumas tarp pavaldinių/sukeltas priešiškumas (angl. <i>hostility</i>)	B = 0,27, p < 0,001	Meisler (2021)
Suvokiamas vadovybės bauginimas (angl. <i>perceived managerial intimidation</i>)	B = 0,14, p < 0,05	Meisler (2021)
Neetiškas lyderio elgesys (angl. <i>unethical leader behavior</i>)	B = 0,77, p < 0,01	Cialdini ir kt. (2021)
Darbo autonomija	B = 0,422, p < 0,001	Qureshi ir kt. (2024)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiti veiksniai, galintys padidinti darbuotojų ketinimą palikti organizaciją, yra siejami su vadovais, plačiau 12 lentelėje. Įrodyta, kad piktnaudžiaujanti priežiūra (Ampofo ir Karatepe, 2024; R.Singh ir kt., 2024) ir narcisistinė lyderystė (Badar ir kt., 2023) teigiamai veikia ketinimą palikti organizaciją. Vadovo sukeltas stresas taip pat teigiamai veikia darbuotojų ketinimą (Freitas

ir kt., 2023). Lyderio elgesys, pavyzdžiui, apsimetinėjimas kvailiu (Offergelt ir kt., 2019), neetiškas elgesys (Cialdini ir kt., 2021) ar kt., gali padidinti darbuotojų kaitos ketinimus (žr. 12 lentelę).

Labai plati veiksmų kategorija, kuri stiprina darbuotojo ketinimą palikti organizaciją, yra su *darbo reikalavimais* siejami veiksniai. Veiksniai detalai pateikiami 13 lentelėje. Plačiai ištirtas ir įrodytas perdegimo (Dalton ir kt., 2020; Freitas ir kt., 2023; Voll ir Pfnür, 2024 ir kt.), darbo streso (Falahat ir kt., 2019; Masdupi ir kt., 2023, ir kt.), išsekimo (Freitas ir kt., 2023; Trif ir Fodor, 2019), emocinio išsekimo (Noh ir kt., 2019) teigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją. Taip pat nagrinėta ir įrodyta įvairaus tipo konfliktų (Chaudhry ir kt., 2022; Haines ir kt., 2024), perkrovų (Ali ir kt., 2022; Alves ir kt., 2024) teigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją. Nustatytas ir retesnių veiksmų teigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją kaip patyčios darbo vietoje (Nielsen ir kt., 2023), suvokiama amžiaus diskriminacija (De Meulenaere ir kt., 2022) ir kiti (žr. 13 lent.).

13 lentelė. *Su darbo reikalavimais siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją*

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Vaidmens dviprasmiškumas (angl. <i>role ambiguity</i>)	$\beta = 0,14, p < 0,001$	Chênevert ir kt. (2019)	Išsekimas (angl. <i>exhaustion</i>)	$B = 0,39, p = 0,000$	Trif ir Fodor (2019)
Darbo reikalavimai (angl. <i>job demands</i>)	$B = 0,04, p < 0,01$	Su ir kt. (2021)		$\beta = 0,21, p < 0,001$	Freitas ir kt. (2023)
Perdegimas (angl. <i>burnout</i>)	$B = 0,23, p < 0,01$	Dalton ir kt. (2020)	Kognityvinis išsekimas (angl. <i>cognitive depletion</i>)	$B = 0,14, p < 0,05$	Mistry ir kt. (2023)
	$\beta = 0,26, p < 0,05$	Seih ir kt. (2020)	Pervargimas dėl darbo (angl. <i>overwork</i>)	$\beta = 0,21, p < 0,00$	Freitas ir kt. (2023)
	$B = 0,06, p < 0,001$	Su ir kt. (2021)	Darbo perkrova (angl. <i>work overload</i>)	$B=0,364, p < 0,01$	Alves ir kt. (2024)
	$\beta = 0,52, p < 0,001$	Freitas ir kt. (2023)	Socialinė perkrova (angl. <i>social overload</i>)	$\beta = 0,291, p < 0,05$	Ali ir kt. (2022)
	$\beta = 0,41, p < 0,00$	Haar (2023)	Emocinis darbas (angl. <i>emotional labor</i>)	$\beta = 0,791, p = 0,013$	Saritha ir Sunitha (2022)
			Vaidmenų konfliktas (angl. <i>role conflict</i>)	$\beta = 0,22, p < 0,001$	Chênevert ir kt. (2019)
	$B = 0,568, p < 0,0$	Lee ir kt. (2023)	Kognityvinis konfliktas (Angl. <i>cognitive conflict</i>)	$B= 0,314, p < 0,001$	Chaudhry ir kt. (2022)
	$\beta=0,397, p < 0,001$	Voll ir Pfnür (2024)	Afektinis konfliktas (angl. <i>affective conflict</i>)	Estimate = 0,374, $p < 0,001$	Chaudhry ir kt. (2022)
	$\beta = 1,534, p = 0,022$	Saritha ir Sunitha (2022)	Tarpasmeninis konfliktas darbo vietoje	$\beta = 0,278, p < 0,001$	Lee ir kt. (2022)
Darbo spaudimas (angl. <i>work pressure</i>)	$B = 0,24, p < 0,001$	Yang ir kt. (2023)	Organizacinis darbo vietos konfliktas (angl. <i>organizational workplace conflict</i>)	$\beta = 0,227, p < 0,001$	Lee ir kt. (2022)

13 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Darbo stresas (angl. <i>job stress</i>)	$\beta = 0,345, p = 0,000$	Falahat ir kt. (2019)	Darbo trukdžiai šeimai	$B = 0,21, p < 0,001$	Altura ir kt. (2021)
	$\beta = 0,429, p < 0,01$	Pandey ir kt. (2019)	Šeimos trukdžiai darbui	$B = 0,15, p < 0,001$	Altura ir kt. (2021)
	$B = 0,43, p < 0,01$	Liu ir Chiu (2020)		$B = 0,091, p < 0,01$	Haines ir kt. (2024)
			Darbo ir šeimos konfliktas	$B = 0,109, p < 0,05$	Lamane-Harim ir kt. (2023)
	$B = 0,235, p < 0,00$	Masdupi ir kt. (2023)	Suvokiamas bendraamžių pasipiktinimas (angl. <i>perceived peer resentment</i>)	$\beta = 0,431, p < 0,001$	Calhoun ir McCarthy (2023)
Stresas (angl. <i>stress</i>)	$B = 0,256, p < 0,001$	Giauque ir kt. (2019)	Suvokiama amžiaus diskriminacija	$B = 0,06, p < 0,001$	De Meulenaere ir kt. (2022)
	$\beta = 0,417, p = 0,000$	Ramly (2019)	Bendradarbio socialinis menkinimas (angl. <i>co-worker social undermining</i> ⁶)	$B = 0,298, p < 0,01$	Mostafa ir kt. (2021)
	$\beta = 0,445, p < 0,05$	Noh ir kt. (2019)	Žinių sabotažas (informacijos slėpimas ar pakeitimas)	$B = 0,17, p < 0,05$	Serenko ir Abubakar (2023)
Emocinis išsekimas (angl. <i>emotional exhaustion</i>)	$B = 0,31 \text{ to } 0,52, p < 0,01$	Park (2019)	Patyčios darbo vietoje (angl. <i>workplace bullying</i>)	$\beta = 0,07, p < 0,01$	Nielsen ir kt. (2023)
Susidūrimas su patyčiomis darbo vietoje (angl. <i>exposure to workplace bullying</i>)	$B = 0,63, p < 0,001$	Ahmad ir Kaleem (2020)			

Šaltinis: sudaryta autorės

⁶ Bendradarbių socialinis menkinimas yra netinkamo elgesio darbo vietoje forma, mažinanti žmogaus gebėjimą kurti ir palaikyti gerus santykius, sėkmę ir teigiamą reputaciją (Duffy ir kt., 2017).

14 lentelė. Su darbu ir karjera siejami teigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Neišpildyti darbo lūkesčiai (angl. <i>employees' unmet job expectations</i>)	$\beta = 0,029, p < 0,001$	Chillakuri (2020)	Darbo mobilumas	$B = 0,44, p < 0,001$	Brougham ir Haar (2020)
Nepasitenkinimas darbu	$B = 0,45, p < 0,001$	Ivens ir kt. (2021)	Suvokiamas judėjimo lengvumas (angl. <i>perceived ease of movement</i>)	$\beta = 0,24, p < 0,001$	Haar (2023)
Darbo malonumo trūkumas	$B = 0,558, p \leq 0,001$	Sánchez-Medina ir kt. (2020)	Suvokiamos karjeros galimybės už jos ribų (angl. <i>perceived outside career options</i>)	$B = 0,25, p < 0,01$	Wu ir Chi (2020)
Užduoties sudėtingumas (angl. <i>task complexity</i>)	Estimate = 0,346, t = 5,507	Tjan ir kt. (2019)	Suvokiamas per didelis kvalifikavimas (angl. <i>perceived overqualification</i>)	$\beta = 0,49, p < 0,001$	Suzuki ir Hur (2024)
Stresas, kurį sukelia karjera ir atlyginimas (angl. <i>stress caused by career and pay</i>)	$\beta = 0,15, p < 0,001$	Freitas ir kt. (2023)	Profesinio pripažinimo stoka	$B = 0,22, p < 0,01$	Wu ir Chi (2020)
Kelių komandos narių tapatybės įtampa (angl. <i>MTM identity strain multiple team membership</i>)	$B = 0,64, p < 0,01$	Mistry ir kt. (2023)	Suvokiamas karjeros kompromisas (angl. <i>perceived career compromise</i>)	$\beta = 0,28, p < 0,01$	M. Kim ir Oh (2024)
Individualus karjeros valdymas (angl. <i>individual Career Management</i>)	$\beta = 0,513, p < 0,001$	De Clercq (2022)	Darbo nesaugumas (angl. <i>job insecurity</i>)	$B = 0,46, p < 0,001$	Brougham ir Haar (2020)
	$B = 0,232, p < 0,01$	Soares ir Mosquera (2021)		$B = 0,31, p < 0,01$	Shoss ir kt. (2020)

14 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Tobulėjimo galimybių svarba	β = 0,11, p < 0,01	Suzuki ir Hur (2024)		β = 0,322, p < 0,001	Lu ir kt. (2024)
Dirbtinio intelekto technologijų (sąmoningumas) (angl. <i>AI technology (awareness)</i>)	β = 0,35, p < 0,001	Moin ir Zhang (2024)	Technologinių sutrikimų grėsmė (angl. <i>threat of technological disruptions- Smart Technology, Artificial Intelligence, Automation, Robotics, and Algorithms (STAARA)</i>)	B = 0,36, p < 0,001	Brougham ir Haar (2020)
Suvokiama rizika (susijusi su „ChatGPT/AI“)	β = 0,236, p = 0,002	Lu ir kt. (2024)			

Šaltinis: sudaryta autorės

Dalis veiksmų, kurie gali padidinti ketinimą palikti organizaciją, yra siejami su darbu ir karjera. Nustatytas darbo mobilumo (Haar, 2023), nepasitenkinimo darbu (Ivens ir kt., 2021), profesinio pripažinimo stokos (M. Kim ir Oh, 2024), darbo nesaugumo (Shoss ir kt., 2020) ir kitų veiksmų teigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją, detaliau veiksniai išdėstyti 14 lentelėje.

Dalis veiksmų siejami ir su individualiais demografiniais rodikliais ar bruožais, pavyzdžiui, lytimi, amžiumi, išsilavinimu ar etnine kilmė (žr. 15 lentelę). Individualūs bruožai kaip paviršutiniškumas (Ertas, 2019), neapibrėžtumo vengimas (Behery, 2022), kūrybiškumas (Grabner ir kt., 2024) ar kiti taip pat teigiamai gali paveikti ketinimą palikti organizaciją.

15 lentelė. Individualūs demografiniai rodikliai ir bruožai, turintys teigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Lytis	β = 0,40, p < 0,05	M. Kim ir Oh (2024)
Amžius	β = 0,16, p < 0,01	Singh ir kt. (2024)
Išsilavinimas	B = 0,418, p < 0,01	Graham ir kt. (2024)
Nacionalinė kultūra (angl. <i>national culture</i>)	β = 0,15, p < 0,01	Singh ir kt. (2024)
Etninė kilmė (angl. <i>ethnicity</i>)	B = 0,13, p < 0,001	De Meulenaere ir kt. (2022)
Paviršutiniškumas (angl. <i>surface acting</i>)	B = 0,23, p < 0,01	Ahmad ir Kaleem (2020)
Pyktis (angl. <i>anger</i>)	B = 0,148, p = 0,020	Saleh ir kt. (2023)
Kūrybiškumas	B = 0,422, p < 0,05	Ertas (2019)
Darbuotojų cinizmas (angl. <i>employee cynicism</i>)	B = 0,09, p < 0,01	Peng ir kt. (2019)
Neapibrėžtumo vengimas (angl. <i>uncertainty avoidance</i>)	B = 0,215, p < 0,05	Grabner ir kt. (2024)
Galios atstumas (angl. <i>power distance</i>)	β = 0,61, p < 0,001	Abugre ir Acquaaah (2022)
Neurotizmas (angl. <i>neuroticism</i>)	b = 2.643, p < 0,001	Behery (2022)
Pasitikėjimas savimi	b = 0,291, p < 0,001	Behery (2022)
Neigiama psichologinė reakcija (angl. <i>negative psychological response</i>)	B = 0,128, p < 0,05	Mostafa ir kt. (2021)
Veržlumas (angl. <i>driveness (Compulsive work behavior)</i>)	B = 0,30, p < 0,01	Srivastava ir Bajpai (2021)
Su pinigais susiję žodžiai (kalbinė vartosena) (angl. <i>money words (Linguistic usage)</i>)	B = 0,505 (p vertė nenurodyta)	Celylan ir kt. (2021)
Profesinis savęs efektyvumas (angl. <i>occupational self-efficacy</i>)	β = 0,24, p < 0,001	Califf ir kt. (2020)
	β = 0,18, p < 0,0	Seih ir kt. (2020)
	B = 0,260, p = 0,002	Sánchez-Medina ir kt. (2020)
	β = 0,16, p < 0,05	Seih ir kt. (2020)
	β = 0,344, p = 0,00	P. Wang ir kt. (2024)

Šaltinis: sudaryta autorės

Moksliniuose tyrimuose galima išskirti ir veiksnius, turinčius **neigiamą poveikį** ketinimui palikti organizaciją, t. y. mažinančius darbuotojo ketinimą palikti organizaciją.

Pirmoji veiksnių kategorija **siejama su organizacija**, veiksniai pateikiami 16 lentelėje. Didesnis suvokiamo *organizacinio palaikymo lygis* buvo susijęs su sumažėjusiu ketinimu palikti organizaciją (Huning ir kt., 2020; James ir Azungah, 2020; Pinnington ir kt., 2024). *Organizacinis teisingumas* ir jo rūšys taip pat turi neigiamą ryšį su ketinimu palikti organizaciją. Procedūrinis teisingumas, turintis tokį poveikį, buvo įrodytas autorių Medina-Craven ir Ostermeier (2020) ir O’Callaghan (2024), sąveikos teisingumas įrodytas Richards ir kt. (2024), bendrai suvokiamo organizacinio teisingumo poveikis įrodytas (Khanam ir Tarab, 2024). *Organizacijos mokymai ir tobulėjimas* taip pat neigiamai veikia ketinimą palikti organizaciją (Ahn ir Huang, 2020; Moreira ir kt., 2024).

16 lentelė. Su organizacija siejami neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai
Organizacinė parama (angl. <i>organizational support</i>)	$\beta = -2,350$, p < 0,001	Saritha ir Sunitha (2022)	Palaikanti kultūra (angl. <i>supportive culture</i>)	$\beta = -0,36$, p < 0,001	Palma-Moreira ir kt. (2024)
	B = -0,290, p < 0,01	Rubel ir kt. (2021)	Įvairovės klimatas (angl. <i>diversity climate</i>)	$\beta = -0,53$, p < 0,001	Lacerenza ir kt. (2024)
	$\beta = -0,36$, p < 0,05	Engelbrecht ir Samuel (2019)	Tikslų kultūra (angl. <i>goals culture</i>)	$\beta = -0,36$, p < 0,001	Palma-Moreira ir kt. (2024)
	$\beta = -0,28$, p < 0,01	Wang ir Xu (2019)	Organizacinė mokymosi kultūra (OLC) (angl. <i>organizational learning culture</i> (OLC))	B = -0,19, p < 0,001	Lin ir Huang (2021)
Suvokiamas organizacinis palaikymas (angl. <i>perceived organizational support</i>)	B=0,34,p < 0,01	Huning ir kt. (2020)	Vidinė rinkodara (angl. <i>internal marketing</i>)	$\beta = -0,694$, p < 0,001	Munthe ir kt. (2024)
	$\beta = -0,174$, p < 0,05	James ir Azungah (2020)	Pokalbio orientacija organizacijos kultūroje (angl. <i>conversation orientation</i>)	$\beta = -0,170$, p < 0,01	Mikkelsen ir Hesse (2023)
	$\beta = -0,22$, p < 0,001	Islam ir kt. (2024)	Vadovų / kolegų palaikymas (angl. <i>superiors'/colleagues' Support</i>)	B = -0,184, p < 0,01	Soares ir Mosquera (2021)
	B = -0,282, p < 0,05	Pinnington ir kt. (2024)	Dalyvavimas priimant sprendimus (angl. <i>participation in decisions</i>)	B = -0,177, p < 0,05	Celylan ir kt. (2021)
Darbovietės dvasingumas (angl. <i>workplace spirituality</i>)	B = -0,14, p = 0,002	Manajemen ir kt. (2024)	Darbo aplinka (angl. <i>Work environment</i>)	$\beta = -0,214$, p < 0,01	Pandey ir kt. (2019)
	B = -0,51, p < 0,01	Riasudeen ir Singh (2021)	Organizacinis / procedūrinis teisingumas (angl. <i>Organizational / procedural justice</i>)	$\beta = -0,497$, p < 0,001	Khanam ir Tarab (2024)

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai
Procedūrinis teisingumas (angl. <i>procedural justice</i>)	$\beta = -0,536$, $p < 0,001$	Yusoff ir kt. (2022)		$B = -0,148$, $p = 0,013$	O'Callaghan (2024)
	$(\beta = -0,55$, $p < 0,001$	Medina-Craven ir Ostermeier (2020)	Sąveikos teisingumas (angl. <i>interactional justice</i>)	$\beta = -0,33$, $p < 0,001$	Richards ir kt. (2024)
Suvokiamas paskirstymo teisingumas (angl. <i>perceived distributive justice</i>)	$B = -0,289$, $p < 0,001$	Supi ir kt. (2023)	Organizacinis pasitikėjimas (angl. <i>Organizational trust</i>)	$B = -0,488$, $p < 0,05$	Celylan ir kt. (2021)
Organizacinis teisingumas	$\beta = -0,37$, $p < 0,05$	Engelbrecht ir Samuel (2019)	Organizacinis įsipareigojimas (angl. <i>Organizational commitment</i>)	$\beta = -0,436$, $p < 0,001$	To ir Yu (2024)
Organizacinis įsipareigojimas (angl. <i>organizational commitment</i>)	$\beta = -0,401$, $p = 0,000$	Alqubati ir kt. (2019)		$\beta = -0,706$, $p < 0,001$	Munthe ir kt. (2024)
	$\beta = -0,331$, $p = 0,002$	Tiwari ir kt. (2019)		$B = -0,415$, $p < 0,001$	Gara Bach Ouerdian ir kt. (2021)
	$\beta = -0,232$, $p < 0,01$	Pandey ir kt. (2019)		$\beta = -0,69$, $p < 0,01$	M. Kim ir Beehr (2020)
	$Y = -0,244$, $p = 0,005$	Tran ir kt. (2022)		$B = -0,48$, $p < 0,001$	Sousa ir kt. (2021)
	$\beta = -0,421$, $p < 0,001$	Gelencsér ir kt. (2023)		$B = -0,604$, $p < 0,001$	Živković ir kt. (2021)
	$\beta = -0,163$, $p < 0,05$	Yasin ir kt. (2023)		$\beta = -0,435$, $p < 0,001$	Chowdhury ir kt. (2022)
	$\beta = -0,48$, $p < 0,001$	Ali ir kt. (2024)		$\beta = -0,18$, $p < 0,001$	Suzuki ir Hur (2024)
	$\beta = -0,324$, $p = 0,001$	Alqahtani (2024)		$\beta = -0,394$, $p < 0,001$	Khanam ir Tarab (2024)
	$\beta = -0,685$, $p < 0,001$	Berber ir Gašić (2024)		$\beta = -0,72$, $p < 0,001$	Palma-Moreira ir kt. (2024)

16 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Normatyvinis įsipareigojimas (angl. <i>normative commitment</i>)	$\beta = -0,127, p = 0,002$	Gelencsér ir kt. (2023)	Asmens ir organizacijos atitikimas (angl. <i>person-organization fit</i> (P-O fit))	$B = -0,56, p = 0,027$	Manajemen ir kt. (2024)
Organizacijos identifikavimas (angl. <i>organizational identification</i>)	$b = -0,58, p < 0,01$	Park (2019)		$B = -0,310, p < 0,01$	Ertas (2019)
	$\beta = -0,51, p < 0,01$	Srivastava ir kt. (2019)		$\beta = -0,302, p < 0,001$	Ketkaew ir kt. (2020)
	$\beta = -0,29, p < 0,01$	Lin (2019)		$B = -0,144, p < 0,01$	Ko ir Campbell (2021)
	$\beta = -0,60, p < 0,001$	Badrinarayanan ir kt. (2020)		$\beta = -0,199, p = 0,009$	kakar ir kt. (2023)
	$B = -1,059, p < 0,01$	Lee ir kt. (2023)	Žmogaus ir darbo atitikimas (angl. <i>person-job fit</i>)	$\beta = -1,839, p = 0,002$	Saritha ir Sunitha (2022)
Suvokiamas išorinis prestižas (PEP) (angl. <i>perceived external prestige</i> (PEP))	$\beta = -0,12, p < 0,05$	Dalton ir kt. (2020)	Pasitenkinimas bendradarbiais (angl. <i>satisfaction with Co-workers</i>)	$B = -0,390, p < 0,001$	Wen ir kt. (2021)
Lankstaus darbo praktikos naudojimas (angl. <i>usage of flexible work practices</i>)	$B = -0,190, p < 0,01$	Ferdous ir kt. (2023)	Realistiška informacija apie darbą (angl. <i>realistic job information</i>)	$\beta = -0,132, p < 0,05$	P. Pandey ir kt. (2019)
Darbas iš namų (angl. <i>working from home</i>)	$b = -0,28, p < 0,05$	Kröll ir Nüesch (2019)	Psichologinis saugumas (angl. <i>psychological safety</i>)	$b = -0,46, p < 0,001$	Halliday ir kt. (2022)
Organizacinio pilietiškumo elgsena (OCB) (angl. <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB))	$\beta = -0,311, p = 0,007$	Manoppo (2020)	Atleidimo klimatas (angl. <i>forgiveness climate</i>)	$\beta = -0,157, p < 0,05$	De Clercq ir Pereira (2022)
	$b = -0,49, p < 0,001$	Goo ir kt. (2022)	Darbuotojo balsas (angl. <i>employee voice</i>)	Estimate = $-0,117, p = 0,047$	Chaudhry ir kt. (2022)

16 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Poreikių ir pasiūlos atitikimas (angl. <i>need-supply fit</i>)	$\beta = -0,336, p < 0,001$	kakar ir kt. (2023)	Požiūris į korporacijas (angl. <i>attitude toward corporations</i>)	$\beta = -0,15, p < 0,001$	Goswami (2022)
Darbuotojų įsitraukimas (angl. <i>employee engagement</i>)	$B = -0,280, p = 0,022$	S. Singh ir Sant (2023)	Teigiamas vertikalus atitikimas (vadovybės / darbuotojų požiūris) (angl. <i>positive vertical congruence (management/employee views)</i>)	$\beta = -0,50, p < 0,05$	Marescaux ir De Winne (2024)
Darbuotojų lojalumas (angl. <i>employee loyalty</i>)	$\beta = -0,192, p = 0,001$	Albtoosh ir kt. (2022)	Kolektyvinė psichologinė nuosavybė (CPO) (angl. <i>collective Psychological Ownership (CPO)</i>)	$B = -0,07, p < 0,01$	Su ir kt. (2021)
Viešosios tarnybos motyvacija (VST) (angl. <i>public service motivation (PSM)</i>)	$B = -0,079, p = 0,022$	Q. Wang ir kt. (2024)	ESPP (Darbuotojų akcijų pirkimo plano) narystė (angl. <i>ESPP (Employee stock purchase plan) membership</i>)	$B = -0,048, p < 0,01$	Bryson ir Freeman (2019)
Atlyginimo lygis (angl. <i>salary level</i>)	$B = -0,236, p < 0,01$	Lee ir kt. (2023)	Sąlyginiai atlygiai (angl. <i>contingent rewards</i>)	$\beta = -0,159, p < 0,001$	Gelencsér ir kt. (2023)
Distalinis nepiniginis pripažinimas (angl. <i>sistal nonmonetary recognition</i>)	$B = -0,15, p < 0,05$	Chênevert ir kt. (2022)	Atlygiai (angl. <i>rewards</i>)	$\beta = -0,150, p < 0,05$	Islam ir kt. (2023)
Finansinė nauda (angl. <i>financial benefits</i>)	$\beta = -3,071, p = 0,001$	Saritha ir Sunitha (2022)	Kompensavimo sistema (angl. <i>compensation system</i>)	$\beta = -0,440, p < 0,001$	Berber ir Gašić (2024)
Kompensacija (angl. <i>compensation</i>)	$\beta = -0,130, p < 0,001$	Aburumman ir kt. (2019)	Mokymai ir tobulėjimas (angl. <i>training and development</i>)	$\beta = -0,092, p < 0,01$	Aburumman ir kt. (2019)
Organizacinės kompetencijos ugdymo praktika	$\beta = -0,13, p < 0,001$	Moreira ir kt. (2024)		$\beta = -0,065, p < 0,001$	Ahn ir Huang (2020)

16 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	B = -0.215, p < 0.001	Giauque ir kt. (2019)	Mokymai (angl. <i>Training</i>)	β = -0.176, p < 0.01	Islam ir kt. (2023)
	b = -0.549, p < 0.001	Yusnita ir Gursida (2022)	Mokymo pasitenkinimas (angl. <i>training satisfaction</i>)	β = -0.431, p = 0.001	Albtoosh ir kt. (2022)
	B = -0.330, p < 0.001	Ferdous ir kt. (2023)	Mokymai (angl. <i>training</i>)	β = -0.22, p < 0.001	Palma-Moreira ir kt. (2024)
Formalaus mokymo ir tobulinimosi efektyvumas (angl. <i>formal training & development (T&D) effectiveness</i>)	β = -0.124, p < 0.01	J. Kim ir kt. (2024)	Žmogiškųjų išteklių praktika (angl. <i>HR practices</i>)	β = -0.116, p = 0,047	Pandey ir Risal (2024)
Didelio našumo darbo praktika (angl. <i>high-performance work practices (HPWS)</i>)	B = -0,579, p < 0,01	Rubel ir kt. (2021)	Darbuotojų įgalinimas (angl. <i>employees' empowerment</i>)	β = -0,079, p = 0,040	Saud Zamanan ir kt. (2020)
Įgalinimas (angl. <i>empowerment</i>)	B = -0,282, p < 0,001	S ir M M (2021)	Suvokiamas palaikymas dalyvavimui žmogiškųjų išteklių plėtros praktikoje (angl. <i>perceived support for HRD</i>)	B = -0,154, p = 0,013	Fulmore ir kt. (2023)
Darbuotojų išlaikymas (angl. <i>employee retention</i>)	β = -0,158, p=0,009	Sari ir kt. (2024)	Funkcinė rotacija (angl. <i>functional rotation</i>)	β = -0,15, p = 0,007	Palma-Moreira ir kt. (2024)
Veiklos vertinimas (angl. <i>performance appraisal</i>)	β = -0,102, p < 0,01	Aburumman ir kt. (2019)	Individualizuota pagalba (angl. <i>individualized support</i>)	β = -0,13, p = 0,015	Palma-Moreira ir kt. (2024)
Veiklos vertinimo efektyvumas (angl. <i>performance appraisal effectiveness</i>)	β = -0,300, p = 0,001	Alqahtani (2024)	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. <i>strategic HRM</i>)	β = -0,294, p < 0,001	Haque (2021)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 16 lentelėje, *organizacinis pasitikėjimas* taip pat buvo nustatytas kaip neigiamai koreliuojantis autorių Celylan ir kt. (2021). *Strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas* parodė reikšmingą neigiamą ryšį su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją (Haque, 2021). *Asmens ir organizacijos atitikimas* taip pat mažina darbuotojų kaitos ketinimus (kakar ir kt., 2023; Manajemen ir kt., 2024). *Darbovietės dvasingumas* padeda mažinti darbuotojų ketinimą palikti organizaciją (Manajemen ir kt., 2024). Detalūs veiksniai pateikiami žemiau lentelėje.

Kita veiksmų kategorija **siejama su vadovu**, šie veiksniai pateikiami 17 lentelėje. Nustatytas reikšmingas neigiamas atsakingos lyderystės (Khanam ir Tarab, 2024), geranoriškos (Islam ir kt., 2024), moralinės (Islam ir kt., 2024) ir transformacinės (Manoppo, 2020) lyderystės poveikis ketinimui palikti organizaciją. Pasitenkinimas ir pasitikėjimas vadovu taip pat mažina ketinimą palikti organizaciją. Detalūs veiksniai, siejami su vadovu, pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. *Su vadovu siejami neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją*

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai
Vadovaujanti lyderystė (angl. <i>managerial leadership</i>)	$\beta = -0,566, p < 0,001$	Kaur ir Kaur (2024)
Atsakinga lyderystė	$\beta = -0,231, p < 0,01$	Khanam ir Tarab (2024)
Autentiška lyderystė	$\beta = -0,184, p < 0,001$	Liu ir Wong (2023)
Geranoriška lyderystė (angl. <i>benevolent leadership</i>)	$\beta = -0,21, p < 0,001$	Islam ir kt. (2024)
Moralinė lyderystė (angl. <i>moral leadership</i>)	$\beta = -0,26, p < 0,001$	Islam ir kt. (2024)
Transformacinė lyderystė	$\beta = -0,375, p = 0,005$	Manoppo (2020)
Tarnaujanti lyderystė (angl. <i>servant leadership</i>)	$\beta = -0,05, p < 0,001$	Yücel (2021)
Pasitenkinimas vadovu (angl. <i>satisfaction with supervisor</i>)	$B = -0,035, p = 0,006$	Westbrook ir Peterson (2022)
Pasitenkinimas vadovu (angl. <i>satisfaction with supervisor</i>)	$B = -0,090, p < 0,05$	Wen ir kt. (2021)
Pasitikėjimas vadovu	$\beta = -0,398, p < 0,01$	Alves ir Lourenço (2023)
Prižiūrėtojo nepiniginis pripažinimas (angl. <i>supervisor nonmonetary recognition</i>)	$B = -0,28, p < 0,001$	Chênevert ir kt. (2022)
Lyderio dėkingumo išraiška (angl. <i>leader gratitude expression</i>)	$\beta = -0,28, p < 0,001$	Ritzenhöfer ir kt. (2019)
Lyderio ir nario mainai	$B = -0,206, p < 0,001$	Gaudencio ir kt. (2021)
Suvokiamas vadovo palaikymas	$b = -0,35, p < 0,001$	Halliday ir kt. (2022)
Vadovo palaikymas	$\beta = -2,808, p < 0,001$	Saritha ir Sunitha (2022)
Lyderystės efektyvumas	$\beta = -0,027, p < 0,05$	Chillakuri (2020)
Lyderystės vertinumas (angl. <i>leadership worthiness</i>)	$B = -0,21, p < 0,01$	Riasudeen ir Singh (2021)
	$\beta = -0,17, p = 0,01$	Badrinarayanan ir kt. (2020)

Šaltinis: sudaryta autorės

Plačiai ištyrinėti **veiksniai siejami su darbu ir karjera**, visi veiksniai pateikiami 18 lentelėje. *Pasitenkinimas darbu* turi reikšmingą neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją (Brougham ir Haar, 2020), tai įrodė ne vienas tyrimas (Calhoun ir McCarthy, 2023; Ladelsky ir Lee, 2023; Lin ir kt., 2022). Kuo didesnis pasitenkinimas, tuo mažesnis ketinimas palikti organizaciją (Alqubati ir kt., 2019), išskiriama, kad kuo mažiau darbuotojai jaučia pasitenkinimą, tuo dažniau jie gali ieškoti kitokių darbo galimybių (Naim ir Ozyilmaz, 2023). Pasitenkinimą darbu galima išskirti kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, prognozuojančių ketinimą palikti organizaciją. Nustatyta tiesioginė neigiama įtaka tarp *įsitraukimo į darbą* ir ketinimo palikti organizaciją (Artiningsih ir kt., 2023; Islam ir kt., 2023; Maryati ir Kusumayuda, 2021). Kitas veiksnys – *įsitvirtinimas darbe* – parodė reikšmingą neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją (Huning ir kt., 2020; Rodrigue ir Cox, 2024; Cheng, 2024), kiti tyrimai taip pat įrodė šį ryšį (Artiningsih ir kt., 2023; Yang ir kt., 2023). Plačiau veiksniai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. *Su darbu ir karjera siejami neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją*

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai
Pasitenkinimas darbu (angl. <i>job satisfaction</i>)	$\beta = -0,500$, $p = 0,000$	Alqubati ir kt. (2019)	Darbuotojų įsitraukimas (angl. <i>employee engagement</i>)	$\beta = -0,62$, $p < 0,01$	Srivastava ir kt. (2019)
	$\beta = -0,409$, $p < 0,05$	Mainardes ir kt. (2019)		$\beta = -0,37$, $p < 0,05$	Van der Merwe ir kt. (2020)
	$\beta = -0,35$, $p < 0,001$	de Oliveira ir kt. (2019)		$B = -0,391$, $p < 0,001$	Memon ir kt. (2021)
	$\beta = -0,214$, $p = 0,005$	Falahat ir kt. (2019)		$B = -0,507$, $p < 0,05$	S ir M M (2021)
	$\beta = -0,195$, $p = 0,031$	Ramly (2019)		$B = -0,21$, $p < 0,01$	Sousa ir kt. (2021)
	$\beta = -0,140$, $p < 0,05$	Pandey ir kt. (2019)		$B = -0,44$, $p < 0,01$	Srivastava ir Bajpai (2021)
	$\beta = -0,58$, $p < 0,001$	Brougham ir Haar (2020)		$B = -0,176$, $p < 0,001$	Wen ir kt. (2021)
	$\beta = -0,48$, $p < 0,001$	Seih ir kt. (2020)		$\beta = -0,44$, $p < 0,001$	Jiang ir Shen (2023)
	$B = -0,34$, $p < 0,001$	Lin ir Huang (2021)		$\beta = -0,215$, $p < 0,01$	Islam ir kt. (2023)
	$B = -0,109$, $p < 0,05$	Ko ir Campbell (2021)		$B = -0,555$, $p < 0,001$	Aftab ir kt. (2024)
	$B = -0,661$, $p < 0,001$	Westbrook ir Peterson (2022)		$\beta = -0,32$, $p = 0,001$	Agarwal ir kt. (2024)
	$b = -0,329$, $p < 0,001$	Yusnita ir Gursida (2022)	Įsivertinimas darbe (angl. <i>job embeddedness</i>)	$\beta = -0,63$, $p < 0,001$	Harrilall ir De Beer (2024)
	$\beta = -0,62$, $p < 0,001$	Haar (2023)		$\beta = -0,049$, $p < 0,01$	Haines ir kt. (2024)
	$\text{Path} = -0,60$, $p < 0,05$	Serenko ir Abubakar (2023)		$\beta = -0,375$, $p < 0,001$	Artiningsih ir kt. (2023)
	$B = -0,54$, $p < 0,05$	Ladelsky ir Lee (2023)			
	$\beta = -0,547$, $p < 0,001$	Hadj (2024)		$B = -0,255$, $p < 0,001$	Yang ir kt. (2023)
	$\beta = -0,48$, $p < 0,001$	Islam ir kt. (2024)		$\beta = -0,548$, $p < 0,001$	Aftab ir kt. (2024)
	$\beta = -0,54$, $p < 0,001$	Suzuki ir Hur (2024)		$\beta = -0,647$, $p < 0,01$	Cheng (2024)
	$B = -0,21$, $p < 0,001$	Manajemen ir kt. (2024)		$\text{Estimate} = -0,222$, $p = 0,012$	Fuchs ir kt. (2022)
	$\beta = -0,327$, $p < 0,001$	Sari ir kt. (2024)		$\beta = -0,685$, $p < 0,001$	Yusoff ir kt. (2022)
	$B = -0,514$, $p < 0,001$	Q. Wang ir kt. (2024)		$\text{Estimate} = -0,367$, $p < 0,001$	Fuchs ir kt. (2022)
				$\beta = -0,49$, $p < 0,01$	Rodrigue ir Cox (2024)

18 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/ β ir p reikšmė)	Autoriai
	$\beta = -0,12$, $p = 0,02$	Shin ir kt. (2024)	Darbo pobūdis (angl. <i>nature of work</i>)	$\beta = -0,100$, $p = 0,043$	Gelencsér ir kt. (2023)
Pasitenkinimas darbu (angl. <i>job satisfaction</i>)	$\beta = -0,068$, $p < 0,001$	Voll ir Pfnür (2024)	Darbo vertė (angl. <i>work value</i>)	$b = -0,079$, $p < 0,05$	Yusnita ir Gursida (2022)
	$B = -0,488$, $p < 0,05$	Pinnington ir kt. (2024)	Darbo prasmingumas (angl. <i>job meaningfulness</i>)	$\beta = -0,55$, $p < 0,01$	Mulki ir Lask (2019)
Darbuotojų laimė	$\beta = -0,322$, $p < 0,001$	Kaur ir Kaur (2024)		$\beta = -0,36$, $p < 0,01$	Wang ir Xu (2019)
Pagrindinių poreikių patenkinimas (angl. <i>basic need satisfaction</i>)	$\beta = -0,42$, $p < 0,001$	Ju ir Pak (2024)	Prasmingas darbas (angl. <i>meaningful work</i>)	$B = -0,519$, $p < 0,05$	O'Callaghan (2024)
Karjeros pasitenkinimas (angl. <i>career satisfaction</i>)	$\beta = -0,644$, $p < 0,001$	Salleh ir kt. (2020)		$\beta = -0,38$, $p < 0,01$	Dimitrova (2020)
			Klestėjimas darbe (angl. <i>thriving at work</i>)		
Įsipareigojimas karjerai (angl. <i>career commitment</i>)	$\beta = -0,58$, $p < 0,01$	Lin (2020)	Emocinis įsitraukimas į darbą (angl. <i>emotional job engagement</i>)	$\beta = -0,309$, $p < 0,001$	Brown ir kt. (2022)
Suvokiamos karjeros plėtros galimybės (angl. <i>perceived career development opportunities</i>)	$\beta = -0,20$, $p < 0,05$	Van der Merwe ir kt. (2020)	Sprendimų autonomija	$\beta = -0,157$, $p < 0,001$	De Clercq (2022)
Pasitenkinimas paaukštinimu (angl. <i>satisfaction with promotion</i>)	$B = -0,089$, $p < 0,05$	Wen ir kt. (2021)	Darbo kontrolė (angl. <i>job control</i>)	$\beta = -0,167$, $p < 0,01$	Haines ir kt. (2024)

18 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Darbo saugumas (angl. <i>job security</i>)	β = -0,204, p < 0,001	Saud Zamanan ir kt. (2020)	Paaukštinimas (angl. <i>promotion</i>)	β = -0,142, p < 0,01	Aburumman ir kt. (2019)
	β = -0,36, p < 0,001	Suzuki ir Hur (2024)	Atsakomybės (angl. <i>responsibility</i>)	β = -0,197, p = 0,002	Ketkaew ir kt. (2020)
Pasitenkinimas atlyginimu (angl. <i>pay satisfaction</i>)	β = -0,23, p = 0,000	de la Torre-Ruiz ir kt. (2019)	Organizacinės karjeros valdymo praktika (angl. <i>organizational career management practices</i>)	β = -0,36, p < 0,001	de Oliveira ir kt. (2019)
	B = -0,271, p < 0,001	Wen ir kt. (2021)	Karjeros planavimas (angl. <i>career planning</i>)	β = -0,321, p < 0,001	Salleh ir kt. (2020)
Autonomija	b = -0,24, p < 0,001	Skiba ir Wildman (2019)	Karjeros augimo galimybė (angl. <i>career growth opportunity</i>)	B = -0,165, p < 0,001	Q. Wang ir kt. (2024)

Šaltinis: sudaryta autorės

Individualūs demografiniai rodikliai ir bruožai gali ne tik padidinti ketinimą palikti organizaciją, bet ir prisidėti prie neigiamo poveikio, t. y. mažinti šį ketinimą. Detalūs veiksniai pateikiami 10 lentelėje. *Išdirbtas darbo laikas organizacijoje* buvo nustatytas kaip neigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją (Mikkelson ir Hesse, 2023; Smith ir kt., 2024). Taigi darbuotojai, kurie organizacijoje dirba ilgiau ir yra įsitvirtinę, rečiau išreiškia ketinimą palikti organizaciją. Savybės kaip atsparumas (Srivastava ir kt., 2019), rūpinimasis kitais (Ferdous ir kt., 2023), gera savijauta (Ahmad ir Kaleem, 2020) ir kitos gali sumažinti darbuotojo ketinimus palikti organizaciją.

19 lentelė. *Individualios savybės – neigiamo poveikio veiksniai ketinimui palikti organizaciją*

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Amžius	b = -0,23, p < 0,001	Skiba ir Wildman (2019)	Atsparumas	β = -0,34, p < 0,01	Srivastava ir kt. (2019)
	β = -0,154, p = 0,004	Saleh ir kt. (2023)	Pagrindinis savęs vertinimas (angl. <i>core self-evaluation</i>)	β = -0,44, p < 0,01	Wang ir Xu (2019)
	β = -0,12, p < 0,01	M. Ali ir kt. (2024)	Emocinis įsitraukimas (angl. <i>emotional engagement</i>)	B = -0,674, p < 0,001	Fulmore ir kt. (2023)
Lytis (Moteris)	B = -0,140, p < 0,001	Yang ir kt. (2023)	Darbo grupės identifikavimas (angl. <i>workgroup identification</i>)	β = -0,41, p < 0,001	Lindsay ir kt. (2020)
Darbo trukmė (angl. <i>length of employment</i>)	β = -0,120, p < 0,05	Mikkelson ir Hesse (2023)	Teigiamos reakcijos į tapatybės atskleidimą (angl. <i>positive reactions to identity disclosure</i>)	B = -0,29, p < 0,001	Dhanani ir kt. (2024)
Patirtis (angl. <i>experience (Years)</i>)	β = -0,034, p = 0,019	Alqubati ir kt. (2019)	Prisitaikymas (repatrijuota) (angl. <i>adjustment (Repatriate)</i>)	β = -0,498, p < 0,001	James ir Azungah (2020)
Darbo stažas (angl. <i>Ttnure</i>)	B = -0,036, p < 0,01	Smith ir kt. (2024)	Psichologinis kapitalas	β = -3.009, p < 0,001	Saritha ir Sunitha (2022)
Rūpinimasis kitais	B = -0,690, p < 0,001	Ferdous ir kt. (2023)	Užuojautos pasitenkinimas (angl. <i>compassion satisfaction</i>)	b = -0,165, p = 0,005	Gomes ir kt. (2022)

19 lentelės pratęsimas

Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai	Tiriamasis veiksnys	Poveikio stiprumas (B/β ir p reikšmė)	Autoriai
Atvirumas patirčiai (angl. <i>openness to experience</i>)	B = -0,27, p < 0,01	Srivastava ir Bajpai (2021)	Teigiamas poveikis (angl. <i>positive affect</i>)	β = -0,52, p < 0,01	Zhang ir kt. (2022)
Autonominė darbo motyvacija (angl. <i>autonomous work motivation</i>)	β = -0,403, p < 0,001	Mustafa ir Ali (2019)		β = -0,32, p < 0,01	C. M. Liu ir Chiu (2020)
Vidinė motyvacija (angl. <i>intrinsic motivation</i>)	β = -0,510, p < 0,001	Freitas ir kt. (2023)	Idealizmas (angl. <i>idealism</i>)	β = -0,129, p < 0,05	De Clercq (2022)
Profesinis saviveiksmingumas (angl. <i>occupational self-efficacy</i>)	β = -0,730, p < 0,001	Zheng ir kt. (2023)	Psichologinė gerovė (angl. <i>psychological well-being</i>)	B = -0,38, p < 0,01	Riasudeen ir Singh (2021)
Saviveiksmingumas (angl. <i>self-efficacy</i>)	β = -0,354, p < 0,05	S. Singh ir Randhawa (2024)	Asmeninio augimo iniciatyva (angl. <i>personal growth initiative</i> (PGI))	B = -0,32, p < 0,01	Srivastava ir Bajpai (2021)
Ekonominė pilietybė (angl. <i>economic citizenship</i>)	β = -0,17, p < 0,01	Lin (2019)	Vidinis įsidarbinamumas (angl. <i>internal employability</i>)	B = -0,384, p < 0,01	Soares ir Mosquera (2021)
Etiškas pilietiškumas (angl. <i>ethical citizenship</i>)	β = -0,15, p < 0,01	Lin (2019)	Nustatyta motyvacija (angl. <i>identified motivation</i>)	β = -0,240, p < 0,001	Freitas ir kt. (2023)
Teisinė pilietybė (angl. <i>legal citizenship</i>)	β = -0,14, p < 0,05	Lin (2019)	Metinės namų ūkio pajamos (angl. <i>annual household income</i>)	β = -0,100, p < 0,01	Jiang ir Shen (2023)
Gera savijauta (angl. <i>well-being</i>)	B = -0,5797, p < 0,001	Ahmad ir Kaleem (2020)			

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad ketinimas palikti organizaciją yra daugialypis, sąmoningas ir apgalvotas procesas. Ketinimą palikti organizaciją veikia daugybė veiksnių, nuo asmeninių iki siejamų su darbo pozicija ar organizacija. Ketinimo palikti organizaciją procesas apima ne vieną kognityvinį etapą. Darbuotojų kaitos teorijos, planuojamo elgesio teorija, darbo reikalavimų ir išteklių modelis paaiškina, kas ir kodėl gali paskatinti sprendimą palikti organizaciją. Apibendrinant atliktą svarbių veiksnių ketinimui palikti organizaciją analizę, galima teigti, kad ketinimas palikti organizaciją yra reiškinys, kuriam įtakos turi daugybė organizacinių, su darbu, su karjera ir vadovu susijusių veiksnių, kaip ir individualių ar demografinių veiksnių. Remiantis teorinių ir empirinių tyrimų išvadomis, galima sakyti, kad pasitenkinimas darbu, organizacijos įsipareigojimas ir įsitraukimas į darbą yra pagrindiniai veiksniai, reikšmingai susiję su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją. Kiti reikšmingi veiksniai, empiriškai nustatyti naujausiuose moksliniuose tyrimuose, yra darbo perspektyvos, darbo nestabilumas, organizacijos parama ir vadovavimo stiliai. Apskritai naujausi tyrimai atskleidžia dar didesnę kompleksiškumą veiksnių, darančių teigiamą ar neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją.

1.5. Komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšys

Komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšys yra labai sudėtingas. Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje ketinimą palikti organizaciją, taip pat išskiriama daugybė veiksnių, mažinančių ar didinančių šiuos ketinimus.

Remiantis Bakkerio ir Demerouti (2007, 2017) darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (JD-R), galima teigti, kad yra neigiamas dvipusis ryšys tarp darbo reikalavimų ir darbo išteklių, kurie didina įtampą arba didina motyvaciją, o tai atspindi organizacijos rezultatuose. Aukšti darbo reikalavimai kartu su ribotais darbo ištekliais sukelia darbuotojų įtampą ir lemia neigiamus rezultatus organizacijose ar mažina motyvaciją ir gali padidinti ketinimą palikti organizaciją (Bakker ir Demerouti, 2007).

JD-R modelis rodo, kad dideli darbo reikalavimai (pvz., krūvis, stresas, vaidmens konfliktas, vaidmens perkrova) gali sekinti darbuotoją, o komandos gyvybingumas gali padėti šiuos reikalavimus sumažinti. Jei darbuotojas yra gyvybingos komandos narys, kurioje, kaip conceptualizuojama šioje disertacijoje, vyrauja teigiamos sąlygos, siejamos su:

- organizacija (pvz., apdovanojimais, mokymais ir konsultacijomis),
- komandos sudėtimi (pvz., tinkama sudėtimi, dydžiu),

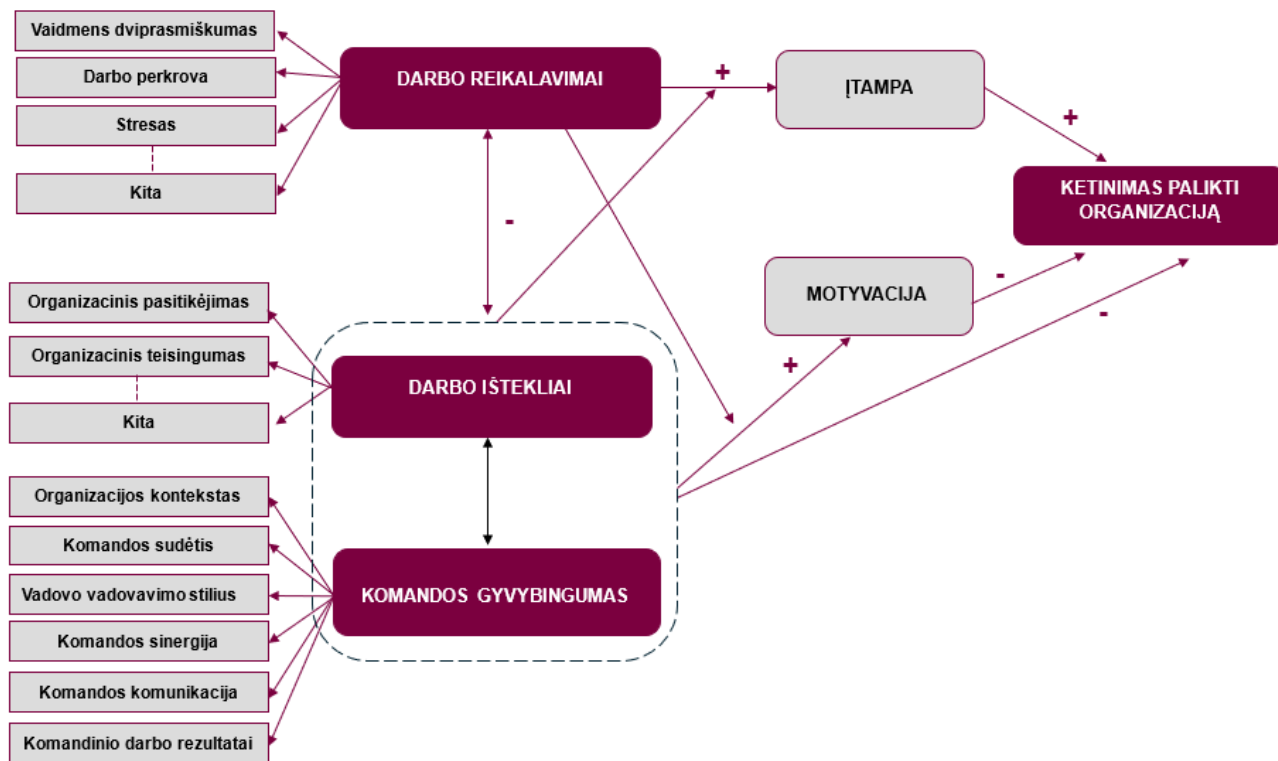
- vadovo vadovavimo stiliumi (pvz., grįžtamojo ryšio, autonomijos suteikimu),
- komandos sinergija (pvz., krūvio pasidalijimu, pasitikėjimu, pasitenkinimu),
- komunikacija (pvz., atviru bendravimu, efektyvia komunikacija) ir
- komandinio darbo rezultatais (pvz., sanglauda, noru toliau dirbti kartu),

tai veikia kaip bendras išteklius, kuris gali mažinti darbo reikalavimus ar padidinti darbo išteklius.

Komandos gyvybingumas kartu su darbo reikalavimais mažintų įtampą, nes darbuotojai aukštus reikalavimus subjektyviai suvoktų kaip mažesnius ar lengvesnius. Visa tai padidintų motyvaciją ir atitinkamai gerintų organizacijos rezultatus, mažintų ketinimą palikti organizaciją. Be to, JD-R modelyje komandos gyvybingumas kaip išteklius galėtų teigiamai veikti darbuotojų motyvaciją, taip teigiamai veikdamas organizacijos rezultatus bei mažindamas ketinimą palikti organizaciją.

Ketinimas palikti organizaciją yra veikiamas darbo išteklių, kurie padeda pasiekti darbo tikslus. Kadangi komandos gyvybingumas yra teigiama komandos būseną, kuri nusako **komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis** (Hackman, 1987; Barrick ir kt., 1998; Bell ir Marentette, 2011), galima daryti prielaidą, kad narių ketinimas palikti organizaciją gyvybingoje komandoje yra žemas (12 pav.).

Atsižvelgiant į tai, kad komandos gyvybingumas nurodo sėkmingą ateities perspektyvą, remiantis minėtu JD-R modeliu, galima sakyti, kad komandos gyvybingumas turėtų mažinti komandos darbo reikalavimus ir mažinti nario ketinimą palikti organizaciją, kadangi gyvybinga komanda turi pakankamai išteklių ateities perspektyvos sėkmei.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis adaptuotu Bakker ir Demerouti (2007, 2017) JD-R modeliu ir atlikta mokslinės literatūros analize

12 pav. Teorinis komandos gyvybingumo ir komandos nario ketinimo palikti organizaciją ryšys

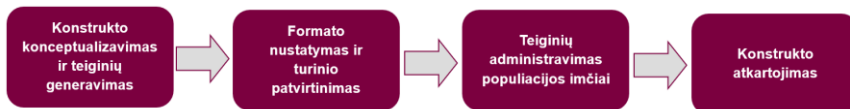
Šiame skyriuje nagrinėjama išsami teorinė ir empirinė komandos gyvybingumo bei ketinimo palikti organizaciją koncepcijos analizė, kurios pagrindu suformuluotas šių dviejų reiškinių tarpusavio ryšys (žr. 12 pav.). Atlikus analizę buvo išgryninta komandos gyvybingumo sąvoka, kuri dažnai klaidingai tapatinama su narių pasitenkinimu, sanglauda ar kitais komandos lygmenio konstruktais. Siekiant mažinti koncepcijos painiavą, šiame skyriuje buvo naujai ir tiksliai apibrėžiamas komandos gyvybingumas kaip komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. Atlikta empirinė ir teorinė komandos gyvybingumo koncepcijos analizė atskleidė, kad komandos gyvybingumas lemia ne pavienius veiksnius, o kompleksinę veiksnių visumą, kurią galima suskirstyti į šešias kategorijas: organizacijos kontekstą, komandos sudėtį, vadovo vadovavimo stilių, komandos sinergiją, komandos komunikaciją ir komandos rezultatus. Atlikta esamų komandos gyvybingumo instrumentų analizės atskleidė, kad matavimo instrumentai dažnai yra riboti, stokojantys turinio validumo arba vertinantys tik atskirus elementus (pavyzdžiui, tik narių norą likti komandoje). Tai rodo poreikį kurti naujus matavimo įrankius, kurie atspindėtų visapusišką konstrukto apibrėžimą bei įtrauktų ir kitas sąlygas, pavyzdžiui, išorines organizacinio konteksto sąlygas.

Ketinimas palikti organizaciją apibūdinamas kaip sąmoningas, apgalvotas darbuotojo sprendimas, kuris atsiranda po tam tikrų kognityvinių etapų ir yra veikiamas gausybės kintamųjų. Bakker ir Demerouti darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis išskiriamas kaip ypač tinkamas aiškinant, kaip aukšti reikalavimai ir išteklių trūkumas skatina atsiribojimą bei norą ir ketinimą palikti organizaciją. Ryšys tarp komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją šiame darbe aiškinamas JD-R modeliu. Gyvybinga komanda veikia kaip darbo išteklius, galintis padėti susidoroti su dideliais darbo reikalavimais (pvz., stresu, darbo krūviu, vaidmenų konfliktais) ir galintis padėti mažinti komandos nario ketinimą palikti organizaciją.

2. KOMANDOS GYVYBINGUMO SKALĖS KŪRIMAS IR VALIDAVIMAS

Šiame skyriuje aprašomi komandos gyvybingumo skalės kūrimo ir validavimo etapai. Detalizuojami naudoti metodai kiekviename etape, aprašoma detali skalės kūrimo eiga. Aprašomi visų etapų rezultatai bei pateikiama sukurta komandos gyvybingumo skalės struktūra.

Komandos gyvybingumo koncepcijos suvokimas mokslinėje literatūroje yra gana įvairus, gretinamas su kitais panašiais konstruktais, kaip atskleidė analizė pirmoje disertacijos dalyje. Komandos gyvybingumo tyrimai nėra plačiai paplitę, tikėtina, ne tik dėl konstrukto painiavos, bet ir dėl trūkstamo, tinkamai validuoto ir įvertinto instrumento, kuris neatspindėtų panašių konstrukto, išmatuojamų kitais instrumentais. Siekiant sumažinti esamą mokslo instrumentinę spragą, paskatinti komandų gyvybingumo tyrimus bei organizacijoms padėti sumažinant poreikį nuolat matuoti veiklos rezultatus, šioje disertacijoje nuspręsta sukurti ir validuoti komandos gyvybingumo skalę. Kūrimo ir validavimo procese vadovaujamasi mišriojo metodo paradigma (angl. *mixed-method paradigm*), kuri plačiai propaguojama socialiniuose moksluose (DeVellis, 2017) ir tinkama kuriant komandos gyvybingumo skalę. Skalės kūrimo ir validavimo etapai paremti autorių DeVellis (2017) ir Hinkin (1998) gairėmis, kurios buvo pritaikytos ir adaptuotos komandos gyvybingumo skalei. Skalės kūrimo etapai pavaizduoti 13 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis DeVellis (2017) *Scale Development: Theory and Applications* ir Hinkin (1998) *A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires*

13 pav. Komandos gyvybingumo skalės kūrimo ir validavimo etapai

1 žingsnis: Konstrukto konceptualizavimas ir teiginių generavimas

Šiame žingsnyje siekiama išanalizuoti esmines teorijas, susijusias su vertinamu reiškiniu. Autoriaus DeVelli (2017) teigimu, skalės kūrėjas gali nuspręsti, ar būtina nauja intelektualinė kryptis, jei egzistuojanti teorija stokoja aiškumo, tačiau sprendimas dėl naujos krypties turi būti pagrįstai priimtas po analizės, o jei nėra prieinamos teorijos, kuria tyrėjai galėtų vadovautis, jie turi patys suformuluoti savo konceptualias formuluotes, papildomai aprašant, kaip naujas konstruktas yra susijęs su esamais reiškiniais. Konceptualizavimas

padededa sukurti teorinį pagrindą ir suteikia pakankamai informacijos kitų skalės kūrimo etapų įgyvendinimui (Hinkin, 1998). Be to, skalės kūrėjai turėtų savęs paklausti, ar konstruktas, kurį jie nori išmatuoti, skiriasi nuo kitų konstrukto (DeVellis, 2017). Šis konstrukto kūrimo etapas atliktas disertacijos pirmoje dalyje, kuris buvo orientuotas į komandos gyvybingumo konstrukto apibrėžimą, komandos gyvybingumo ir panašių konstrukto analizę. **Teiginių generavimo etape** iškeltam tikslui įvertinti siekiama sukurti teiginių grupę. Šioje dalyje generuojami teiginiai turėtų atspindėti dominantį konstrukto (DeVellis, 2017; Hinkin, 1998), kurio siekis – didelis teiginių skaičius (DeVellis, 2017). Šioje dalyje nusprendžiama, koku metodu bus formuluojami teiginiai (Hinkin, 1998), koks bus teiginių skaičius (DeVellis, 2017), teigiamai ir neigiamai formuluojamų teiginių skaičius (DeVellis, 2017), kaip teiginiai bus vertinami. Remiantis rekomendacijomis, šioje dalyje yra formuluojamas galimų komandos gyvybingumo skalės teiginių sąrašas, pasirinktas dedukcinis teiginių generavimo metodas. Šis etapas detaliau aprašytas 2.1. skyriuje.

2 žingsnis: Formato nustatymas ir turinio patvirtinimas. Šioje dalyje siekiama įvertinti, kiek sugeneruoti teiginiai atitinka matuojamą reiškinį. Šis žingsnis reikalingas, nes turinio validumas yra glaudžiai susijęs su nagrinėjamo konstrukto apibrėžimu, o skalės turinys turėtų atspindėti tai skalei taikomą conceptualinį apibrėžimą (DeVellis, 2017). Šiame žingsnyje vyksta teiginių korekcijos bei šalinimas iš sąrašo, kai jie laikomi conceptualiai nenuosekliais, t. y. neatspindinčiais matuojamo reiškinio (DeVellis, 2017; Hinkin, 1998).

Šiame etape teiginių turinio validumui įvertinti atlikta ekspertų apklausa, kurioje buvo prašoma kiekvieną komandos gyvybingumo teiginį įvertinti kaip *neaktualų*, *šiek tiek aktualų*, *gana aktualų* ar *labai aktualų*. Įvertintas ekspertų susitarimas dėl teiginių aktualumo. Toliau atliktas būsimos populiacijos teiginių aiškumo vertinimas, pasitelkus kognityvinio interviu metodą. Kadangi teiginių turinys gali būti susijęs su konstruktu, o jo formuluotė gali būti problemiška (DeVellis, 2017), pasirinktas tinkamiausias būdas – populiacijos vertinimas. Šis etapas detaliau aprašytas 2.2. disertacijos skyriuje.

3 žingsnis: Teiginių administravimas populiacijos imčiai. Šiame skalės kūrimo ir validavimo žingsnyje siekiama išskirti kuriamos skalės struktūrą ir nuspręsti, kokie teiginiai ir faktoriai šią skalę sudaro ir kas yra skalės kūrimo proceso esmė (DeVellis, 2017). Imtis, kuri vertins teiginius, turėtų būti didelė ir reprezentatyvi (DeVellis, 2017; Hinkin, 1998).

Remdamasi rekomendacijomis, šiame etape autorė komandos gyvybingumo skalės teiginius administruojo anketinės apklausos būdu 600

respondentų imčiai. Šioje dalyje surinkti respondentų duomenys analizuojami taikant tiek tiriamąją, tiek patvirtinamąją faktorių analizę. Šio etapo rezultatas – komandos gyvybingumo skalė su gautais statistiškai reikšmingais faktoriais. Detaliau šis žingsnis aprašytas 2.3. disertacijos dalyje.

4 žingsnis: Konstrukto atkartinimas. Skalės kūrimo etape analitiniai faktorių mažinimo metodai (pvz., EFA) gali naudoti konkrečiai imčiai būdingas savybes arba atsitiktines, paskutinis žingsnis, pasak Hinkin (1998), yra pakartojimas naudojant nepriklausomą imtį. DeVellis (2017) teigimu, jei imtis yra pakankamai didelė, ją galima dalyti į dvi dalis ir vieną naudoti kaip pagrindą skalės kūrimui, o kitą – kaip gautų išvadų patikrinimą. Administravimas naujai imčiai padėtų iš naujo įvertinti jos vidinį nuoseklumą, patikimumą, latentinių veiksnių struktūrą ir validumą, taip pagrindžiant, kad skalė psichometrinio požiūriu yra visiškai paruošta naudoti būsimuose tyrimuose. Atkreipus dėmesį į rekomendacijas, nuspręsta komandos gyvybingumo skalę administruoti naujai imčiai ir įvertinti jos patikimumą ir validumą. Šis etapas atliktas atskiroje disertacijos dalyje – trečiojoje, kur pateikiamos ir galutinės rekomendacijos skalės naudojimui kituose tyrimuose.

2.1. Konstrukto konceptualizavimas ir teiginių generavimas

Šioje dalyje siekiama suformuluoti komandos gyvybingumo konstrukto apibrėžimą, pagrįstą mokslinės literatūros analizės rezultatais. Be to, remiantis komandos gyvybingumo vertinimo instrumentų analize bei gretimų konstrukto analize siekiama pagrįsti komandos gyvybingumo skalės kūrimo ir validavimo reikalingumą.

Disertacijos pirmojoje dalyje atlikus analizę, komandos gyvybingumo konstrukto siūloma apibrėžti *kaip komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis* (Hackman, 1987; Barrick ir kt., 1998; Bell ir Marenette, 2011). Autoriai DeVellis (2017) rekomenduoja prieš kuriant skalę **įvertinti, ar konstruktas, kurį norima išmatuoti, skiriasi nuo kitų konstrukto**. Konstrukto palyginamoji analizė buvo atlikta pirmojoje disertacijos dalyje. Rezultatai atskleidė, kad tai, ką norima išmatuoti, t. y. komandos gyvybingumą, yra atskira koncepcija, kuri skiriasi nuo artimų gyvybingumo koncepcijų.

Taip pat disertacijos pirmojoje dalyje atlikta **komandos gyvybingumo vertinimo instrumentų analizė** atskleidė, kad esamuose vertinimo instrumentuose komandos gyvybingumas glaudžiai siejamas su panašiais konstruktais. Svarbu paminėti, kad komandos gyvybingumo vertinimo instrumentai ne visiškai įvertina komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis. Atsižvelgiant į tai, kad esami instrumentai tarnauja tam pačiam

tiksliui pamatuoti, bet neatspindi konstrukto visa apimtimi (Lambert ir Newman, 2023), įrodo, jog naujai kuriama komandos gyvybingumo skalė pagrįstai reikšminga.

Teiginių generavimas

Apibrėžus komandos gyvybingumo konstrukta kitas etapas yra teiginių generavimas (DeVellis, 2017; Hinkin, 1998). Prieš generuojant teiginius svarbu nuspręsti, kokia yra konstrukto paskirtis bei koks skalės matavimo formatas (DeVellis, 2017). Apibrėžti šie matuojamo komandos gyvybingumo skalės aspektai:

- **Konstrukto paskirtis.** Nuspręsta, kad konstruktas yra skirtas įvertinti komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis. Konstruktas skirtas įvertinti žinių darbuotojų komandas. Žinių darbuotojai, pasak Davenport (2005), „mąsto pragyvenimui“ ir „bet koks sunkus krūvis darbe yra intelektualinis, o ne fizinis“. Žinių darbuotojai pasirinkti todėl, kad komandos, sudarytos iš šių darbuotojų, yra pagrindinė didžiosios dalies organizacijų dalis. Turbūt būtų sudėtinga rasti organizaciją šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje, kurioje neveiktų bent viena žinių darbuotojų komanda. Organizacijų žinių darbuotojai imasi sudėtingų užduočių, susitelkia į problemų sprendimą, generuoja informaciją, ją dalijasi ir taiko ją siekdami rezultatų (Surawski, 2019). Šios komandos yra būtinos skatinant inovacijas ir prisitaikymą sparčiai besikeičiančioje ekonominėje aplinkoje. Darbo komandų turimos žinios yra reikšmingas įvairių organizacijų turtas (Lewis, 2004). Pasak Todericiu ir Beca (2022), šiuolaikinių organizacijų žinių darbuotojų komandos pasižymi kūrybiškumu, siekiu keistis, gebėjimu spręsti problemas ir dėmesiu tobulėjimo galimybėms. Be to, šios komandos atlieka sudėtingas užduotis (Lewis, 2004; Surawski, 2019), kurių metu nariai turi kurti, taikyti ir derinti savo patirtį, kad pasiektų efektyvių rezultatų (Lewis, 2004). Žinių darbuotojų komandų produktyvumas yra svarbus ne tik organizaciniam (Todericiu ir Beca, 2022), bet ir prekių ar paslaugų kūrimui (Lewis, 2004). Kadangi įmonė, turinti žinių darbuotojus ir pripažįstanti jų didelę vertę, turi stiprų konkurencinį pranašumą (Todericiu ir Beca, 2022), skalė, orientuota į šio tipo komandos gyvybingumą, prisidėtų prie pranašumo išlaikymo.
- **Teiginių vertinimą** atlieka komandos narys, suteikdamas savo subjektyvų teiginių įvertinimą.

- **Skalės matavimo formatas.** Pasirinktas teiginių vertinimas – 5 balų Likerto skalė nuo 5 – *visiškai sutinku*, iki 1 – *visiškai nesutinku*, nes ji yra vienas iš labiausiai paplitusių klausimų formatų. Remiantis rekomendacijomis, tyrėjas turėtų iš anksto apgalvoti formatą ir tuo pačiu jį derinti kartu su klausimų generavimu, (DeVellis, 2017), dėl to formatas pasirenkamas prieš teiginių generavimą.

Teiginių generavimo metodai

Kadangi teorinė komandos gyvybingumo ir svarbių sąlygų šiam konstruktui analizė disertacijos pirmajame skyriuje suteikė pakankamai informacijos pradiniam klausimų rinkiniui sugeneruoti, kaip rekomenduoja Hinkin (1998), buvo pasirinktas **dedukcinis metodas**. Daugeliu atvejų, kai egzistuoja konstrukto teorinis pagrindas, anot Hinkin (1998), dedukcinis metodas būtų tinkamiausias.

Kiekvienai išskirtai komandos gyvybingumo kategorijai (žr. 20 lentelę) buvo formuluojami teiginiai. Formulavimas buvo paremtas originaliomis mokslininkų mintimis, stengiantis nenutolti nuo pradinės minties, teiginius buvo stengiamasi suformuluoti kuo aiškiau, dalis teiginių buvo formuluojami atvirkštinio vertinimo principu.

Norint išsaugoti teiginių formulavimą ir neprarasti pradinės minties, prisidėti prie mokslo plėtos, pasirinkta teiginius formuluoti dviem kalbomis – anglų ir lietuvių. Buvo atliktas **dvigubo vertimo metodas**:

- Disertacijos autorė atliko pirminį vertimą, suformulavo teiginius remdamasi originaliomis autorių mintimis, juos tinkamai išvertė į lietuvių kalbą.
- Antrajam vertimui buvo pasitelkta specialisto pagalba – vertėjas, turintis lietuvių–anglų kalbos filologijos bakalauro laipsnį, šiuo metu dirbantis užsienio kapitalo įmonėje Lietuvoje, darbe vartojantis anglų kalbą. Antrasis vertėjas be jokio konteksto lietuvių kalba suformuluotus teiginius išvertė į anglų kalbos teiginius.
- Trečiame etape teiginiai buvo palyginami. Diskusijos metu bendru sutarimu siekiant nenutolti nuo originalių minčių abiejose kalbose ir supaprastinti teiginių formuluotes buvo pasirinktos galutinės teiginių formuluotės lietuvių ir anglų kalbomis, galutinis teiginių formuluočių skaičius 131, visos teiginių formuluotės abiem kalbomis pateikiamos **2 priede**.

20 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės kategorijos ir suformuluoti teiginiai

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Organizacijos kontekstas	Organizacijos kultūra	Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kurios gali būti pritaikomos ir mano komandoje. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_1
		Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_2
		Mano organizacijos kultūra daro įtaką komandos normoms (pripažįstamoms privalomoms taisyklėms ir nuostatom). <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_3
	Komandos normos	Mano komandos normos palaiko aiškų veiklos situacijos vertinimą. <i>(Hackman, 1987)</i>	1_4
		Mano komandos normos leidžia aktyviai svarstyti alternatyvius darbo atlikimo būdus. <i>(Hackman, 1987)</i>	1_5
		Mano komandos normos leidžia komandai reguliuoti narių elgesį. <i>(Hackman, 1987)</i>	1_6
	Misija	Mano organizacijoje yra aiškiai apibrėžta komandos misija ar strateginis tikslas. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_7
		Mano komandos misija yra aiškiai komunikuojama visoje organizacijoje. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_8
		Mano organizacijoje esamos technologijos puikiai padeda komandai atlikti darbo užduotis. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_9
	Technologijos	Mano organizacijoje esanti informacinė sistema suteikia komandai duomenis, reikalingus įvertinti įvairias situacijas ar alternatyvias darbo strategijas. <i>(Hackman, 1987)</i>	1_10
		Mano organizacijoje esanti informacinė sistema sudaro perteklinės arba nereikšmingos informacijos ir duomenų srautą, kurį nariai turi apdoroti (R). <i>(Hackman, 1987)</i>	1_11
		Mano organizacijos fizinė darbo aplinka palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_12
	Fizinė darbo aplinka	Fizinė darbo aplinka, kurioje dirba mano komanda, palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_13
		Darbuotojų susibūrimo vietos palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_14
	Darbo santykiai	Mano organizacija sprendžia komandoje kilusias darbo santykių problemas. <i>(Poulton ir West, 1994)</i>	1_15
		Mano organizacijoje komandos narių darbo sutartyse nėra aiškiai apibrėžtos darbo funkcijos. (R) <i>(Poulton ir West, 1994)</i>	1_16
		Mano organizacijoje apdovanojimai yra orientuoti į komandos, o ne į individualų elgesį. <i>(Hackman, 1987)</i>	1_17
	Atlygis ir pripažinimas	Mano organizacijoje vyrauja viešas pripažinimas ir pagyrimai už komandos sėkmę. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_18
		Mano organizacijoje pažymimi komandiniai laimėjimai. <i>(Sundstrom ir kt., 1990)</i>	1_19

20 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Organizacijos kontekstas	Mokymas ir konsultacijos	Mano organizacijoje yra atitinkami mokymosi ištekliai (techninės konsultacijos ir mokymai), kuriais komanda turi galimybę pasinaudoti. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_20
		Mano organizacija prireikus padeda komandai įgyti darbui reikalingos patirties už organizacijos ribų. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_21
		Mano organizacija nėra linkusi padėti komandai įgyti žinių ar įgūdžių, reikalingų tinkamai atlikti užduotis. (R). (<i>Hackman, 1987</i>)	1_22
	Užduočių dizainas	Mano komandos užduoties struktūra sumažina tikimybę, kad nariai susidurs su kliūtimis, trukdančiomis gerai atlikti darbą. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_23
		Mano komandos užduotys neįtraukia ir nemotyvuoja narių (R). (<i>Hackman, 1987</i>)	1_24
		Mano komandos užduotys reikalauja, kad nariai naudotų įvairius, gana aukšto lygio įgūdžius. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_25
		Mano komandos užduotys suteikia nariams didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip užduotis yra atliekama. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_26
	Materialiniai ištekliai	Mano organizacija suteikia komandai pakankamai materialinių išteklių (įrankių, įrangos, erdvės, žaliavų, pinigų ar žmogiškųjų išteklių), reikalingų gerai ir laiku atlikti užduotį. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_27
		Mano komanda turi pakankamai materialinių išteklių, kurie yra atiduodami komandai. (<i>Hackman, 1987</i>)	1_28
	Komandos dydis	Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis. (<i>Hackman, 1987</i>)	2_1
Komandos sudėtis	Narių įvairovė	Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus. (<i>Foo ir kt., 2006</i>).	2_2
		Mano komandos turimi įgūdžiai yra pakankami atlikti užduotis. (<i>Hackman, 1987</i>)	2_3
		Mano komandos narių socialinė klasė yra įvairi (R). (<i>Williamson ir kt., 2023</i>)	2_4
		Mano komandą sudaro nariai, kurie turi įvairių talentų ir perspektyvų, tačiau yra pakankamai panašūs, kad suprastų ir derėtų vieni su kitais. (<i>Hackman, 1987</i>)	2_5
	Narių panašumas	Mano komandą sudaro emociniu stabilumu pasižymintys nariai. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	2_6
		Mano komandą sudaro ekstravertiškos asmenybės tipo nariai. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	2_7
		Mano komandos nariai yra atviri patirčiai. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	2_8
		Mano komandos nariai turi pasiekimų poreikį. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	2_9
		Mano komandą sudaro nariai, turintys aukštą emocinio intelekto lygį. (<i>Pitts ir kt., 2012</i>)	2_10
		Mano komandą sudaro kūrybingi nariai. (<i>Tu ir Liu, 2017</i>)	2_11

20 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Komandos sudėtis	Narių panašumas	Mano komandos nariai sėkmingai naudoja humorą ir prisideda prie smagios, nariams patrauklios aplinkos kūrimo. (<i>Romero ir Pescosolido, 2008</i>)	2_12
		Mano komandos nariai yra linkę būti savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos tikslais (R). (<i>Xue ir kt., 2022</i>)	2_13
	Grįžtamasis ryšis	Mano vadovas (-ė) suteikia grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus laiku. (<i>Sundstrom ir kt., 1990</i>)	3_1
		Mano vadovas (-ė) suteikia komandai aiškų, suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus. (<i>Sundstrom ir kt., 1990</i>)	3_2
	Autonomija	Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip atlikti užduotis. (<i>Hackman, 1987</i>)	3_3
		Mano komandos savarankiškumas priklauso nuo to, kaip jį paskirsto vadovas (-ė). (<i>Sundstrom ir kt., 1990</i>)	3_4
		Mano komandos vadovas (-ė) įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą. (<i>Paolucci ir kt., 2018</i>)	3_5
		Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandos kūrybiškumą padrąsindamas (-a) komandą mąstyti savarankiškai ir novatoriškai. (<i>Paolucci ir kt., 2018</i>)	3_6
	Transformacinė lyderystė	Mano komandos vadovas (-ė) demonstruoja komandai pavyzdinę elgesį, kuris sukelia pagarbą ir pasitikėjimą vadovu bei pasididžiavimą komanda ir organizacija. (<i>Paolucci ir kt., 2018</i>)	3_7
		Mano komandos vadovas (-ė) nuoširdžiai rūpinasi komanda ir jos gerove. (<i>Paolucci ir kt., 2018</i>)	3_8
		Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandą susidoroti su aplinkos iššūkiais. (<i>Paolucci ir kt., 2018</i>)	3_9
		Mano komandos vadovas (-ė) motyvuoja komandą toliau likti ir dirbti kartu. (<i>Paolucci ir kt., 2018</i>)	3_10
	Emocinis intelektas	Mano komandos vadovas (-ė) turi aukštą emocinio intelekto lygį. (<i>Mysirlaki ir Paraskeva, 2020</i>)	3_11
		Mano komandos vadovas (-ė) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje ir tai padeda komandai. (<i>Balkundi ir kt., 2009</i>)	3_12
	Prestižas	Mano komandos vadovo (-ės) nuomonė yra vertinama organizacijoje. (<i>Balkundi ir kt., 2009</i>)	3_13
		Mano komandos vadovas (-ė) dažnai veikia kaip tarpininkas tarp nesusijusių su komanda asmenų vidiniame komandos patarimų tinkle (R). (<i>Balkundi ir kt., 2009</i>)	3_14
Vadovo vadovavimo stilius	Tarpininkavimas	Mano komandos vadovas (-ė) įtraukia komandą priimant su darbu susijusius sprendimus. (<i>Baird ir Baard, 2021</i>)	3_15
		Mano komandos vadovas (-ė) suteikia komandai įgaliojimus bendradarbiauti ir (arba) dalyvauti priimant sprendimus. (<i>Baird ir Baard, 2021</i>)	3_16

20 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Komandos sinergija	Tikslai	Mano komanda turi bendrų tikslų, kurie yra vienodai suprantami visos komandos. (<i>Poulton ir West, 1994</i>)	4_1
	Rekomendacijos	Mano komanda turi supratimą apie narių igūdžius ir patirtį, todėl suteikia atitinkamų narių rekomendacijas. (<i>Poulton ir West, 1994</i>)	4_2
	Darbo krūvis	Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	4_3
		Mano komandoje yra darbo krūvio pasidalijimas. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	4_4
	Lankstumas	Mano komandos nariai yra prisitaikantys ir lankstūs. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	4_5
	Pasitikėjimas	Mano komandos nariai pasitiki vieni kitais. (<i>Dimas ir kt., 2023</i>)	4_6
	Pagarba	Mano komandos nariai jaučia pagarbą vieni kitiems. (<i>Jehn ir kt., 2008</i>)	4_7
	Socialinė integracija	Mano komandos nariai gina vienas kitą nuo pašalinių kritikos. (<i>Smith ir kt., 1994</i>)	4_8
		Mano komandos nariai visada pasiruošę bendradarbiauti ir padėti vieni kitiems. (<i>Smith ir kt., 1994</i>)	4_9
		Mano komandoje yra didžiulė konkurencija tarp narių (R). (<i>Smith ir kt., 1994</i>)	4_10
	Tarpasmeninė agresija	Mano komandoje nariai naudoja įžeidžiančius komentarus (pvz., niekšiškus juokelius, įžeidimus ir niekinančius komentarus) (R). (<i>Bennett ir Robinson, 2000</i>)	4_11
		Mano komandos nariai naudoja atvirus grasinimus. (R). (<i>Bennett ir Robinson, 2000</i>)	4_12
	Psichologinis saugumas	Mano komanda sukuria atmosferą, kurioje nariams saugu būti savimi. (<i>Dimas ir kt., 2023</i>)	4_13
	Komandos mokymasis	Kažkas iš mano komandos narių visada pasirūpina, kad sustotume apmąstyti komandos darbo procesą. (<i>Edmondson, 1999</i>)	4_14
		Mano komanda reguliariai ieško būdų, kaip pagerinti komandos darbo procesus. (<i>Edmondson, 1999</i>)	4_15
	Prosociali motyvacija	Mano komanda turi bendrą norą sutelkti savo pastangas į naudą kitiems. (<i>Hu ir Liden, 2015</i>)	4_16
	Įsipareigojimas tikslui	Mano komandai svarbu savo darbu daryti gera kitiems. (<i>Hu ir Liden, 2015</i>)	4_17
		Mano komanda jaučia prisirišimą prie komandos tikslų. (<i>Aubé ir Rousseau, 2005</i>)	4_18
	Pasitenkinimas užduotimi	Mano komanda yra labai atsidavusi komandos tikslams. (<i>Aubé ir Rousseau, 2005</i>)	4_19
		Mano komanda jaučia pasitenkinimą atlikdama komandines užduotis. (<i>Mason ir Griffin, 2002</i>)	4_20
	Įsitraukimas į darbą	Mano komanda patiria sunkumus ir / ar išreiškia turintys sunkumų atsiriboti nuo darbo. (<i>Costa ir kt., 2015</i>)	4_21
		Mano komanda demonstruoja aukštą energijos lygį ir norą investuoti pastangas į darbą. (<i>Costa ir kt., 2015</i>)	4_22
		Mano komanda demonstruoja atkaklumą susidūrusi su sunkumais. (<i>Costa ir kt., 2015</i>)	4_23
	Teigiamos emocijos	Mano komanda, dirbdama kartu, patiria teigiamų emocijų. (<i>Costa ir kt., 2015</i>)	4_24

20 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Komandos sinergija	Narių įvertinimas	Mano komanda suteikia struktūrizuotą, akis į akį komandos narių įvertinimą. (<i>Druskat ir Wolff, 1999</i>)	4_25
		Mano komanda priima ir mokosi iš kolegų vertinimo. (<i>Druskat ir Wolff, 1999</i>)	4_26
	Santykių konfliktai	Mano komandos nariai jaučia tarpasmeninę įtampą ir nusivylimą, atsirandantį dėl narių nepasitenkinimo, nemeilės ir kitų neigiamų emocinių reakcijų (R). (<i>Vigil-King, 1999</i>)	4_27
		Mano komandoje yra tarpasmeninis komandos narių nesuderinamumas (R). (<i>Lehmann-Willenbrock ir kt., 2011</i>)	4_28
	Užduoties konfliktai	Mano komandoje kyla užduočių konfliktų, kurie sukelia nusivylimą ir nepasitenkinimą (R). (<i>Vigil-King, 1999</i>)	4_29
	Moraliniai konfliktai	Mano komandoje yra tam tikrų vertybių nesutapimų tarp narių (R). (<i>Brown ir kt., 2022</i>)	4_30
		Mano komandoje kyla nesutarimų, susijusių su moraliniais įsitikinimais (R). (<i>Brown ir kt., 2022</i>)	4_31
	Sprendimo strategija	Mano komanda, sprendama konfliktines situacijas, stengiasi patenkinti visų narių rūpesčius. (<i>Vigil-King, 1999</i>)	4_32
	Komandos narių vaidmenų pripažinimas	Mano komanda pripažįsta ir vertina narių roles. (<i>Poulton ir West, 1994</i>)	4_33
	Vaidmenų aiškumas	Mano komandos nariai turi žinių ir supranta komandos narių vaidmenis ir atsakomybę. (<i>Sniffen ir kt., 2019</i>)	4_34
	Komandos vaidmenų perkrova	Mano komandos nariai susiduria su rolių konfliktais, kuriuose jie turi nuspręsti, kurią veiklą atlikti, o kurią atidėti. (R) (<i>Marrone ir kt., 2007</i>)	4_35
	Komandos ribų plėtimas	Mano komanda, jei reikia, peržengia komandos ribas, kad padėtų gauti reikalingų išteklių, paramos ir patarimų iš išorės. (<i>Marrone ir kt., 2007</i>)	4_36
	Komandos mąstymo sistema	Mano komanda turi bendradarbiavimu paremtą požiūrį į darbo pasidalijimą, skirtą mokytis, prisiminti ir perduoti komandos žinias. (<i>Lewis, 2004</i>)	4_37
		Mano komandos žinios yra narių atmintyje, komandos struktūroje ir procesuose. (<i>Lewis, 2004</i>)	4_38
	Komandos mąstymo modeliai	Mano komanda turi bendrą interpretacinį kontekstą. (<i>Boies ir Howell, 2009</i>)	4_39
		Mano komanda vienodai supranta / interpretuoja užduoties reikalavimus. (<i>Resick ir kt., 2010</i>)	4_40
		Mano komanda turi bendrą požiūrį į tai, kaip komanda atliks užduotis ir pasieks savo tikslus. (<i>Resick ir kt., 2010</i>)	4_41

20 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Komandos sinergija	Daliujimasis žiniomis	Mano komanda dalijasi žiniomis. (<i>Hartner-Tiefenthaler ir kt., 2022</i>)	4_42
		Mano komanda dalijasi žiniomis siekdama sinergijos. (<i>Xue ir kt., 2022</i>)	4_43
		Mano komanda sąmoningai nutyli arba slepia nariams reikalingas žinias. (R). (<i>Wang ir kt., 2019</i>)	4_44
	Žinių slėpimas	Mano komanda ne visada dalijasi su užduotimi susijusiomis žiniomis su kitais komandos nariais (R). (<i>Wang ir kt., 2019</i>)	4_45
		Mano komanda jaučia ir supranta kolektyvinę misiją ir pagrindines vertybes. (<i>Prabhu ir Modem, 2023</i>)	4_46
	Pasidalytoji transformacinė lyderystė	Mano komandos nariai padršina vieni kitus. (<i>Prabhu ir Modem, 2023</i>)	4_47
		Mano komandos nariai individualiai atsižvelgia į kiekvieno nario žinias ir įgūdžius. (<i>Prabhu ir Modem, 2023</i>)	4_48
		Mano komanda dalijasi lyderyste ir padidina tarpusavio priklausomybę, daugiau bendradarbiauja ir jaučia didesnį pasitenkinimą. (<i>Wu ir Cormican, 2021</i>)	4_49
	Pasidalytoji lyderystė	Mano komanda vadovauja bendradarbiaudama ir priima kolektyvinius sprendimus. (<i>Tran ir Vu, 2021</i>)	4_50
	Įgalinanti lyderystė	Mano komanda demonstruoja elgesį, kuris palengvina komunikacijos srautą ir šalina kliūtis bendradarbiauti tarp komandos narių. (<i>Curral ir kt., 2017</i>)	4_51
Komunikacija	Efektyvi komunikacija	Mano komanda komunikuoja efektyviai. (<i>Poulton ir West, 1994</i>)	5_1
	Atvirumas komunikacijai	Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių. (<i>Afolabi ir Osayawe, 2005</i>)	5_2
	Atviras bendravimas	Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais. (<i>Foo ir kt., 2006</i>)	5_3
	Atviras daliujimasis informacija	Mano komanda laisvai ir atvirai teikia arba gauna bendrą informaciją ir atsiliepimus iš komandos narių. (<i>Qu ir Xi, 2021</i>)	5_4
		Mano komanda naudoją neoficialų bendravimą, informuoti narius apie esamą užduotį. (<i>Qu ir Xi, 2021</i>)	5_5
		Mano komanda bendrauja koncentruotai, laiku ir aiškiai. (<i>Hartner-Tiefenthaler ir kt., 2022</i>)	5_6
	Koncentruota komunikacija		
	Informacijos detalizavimas	Mano komanda sujungia savo žinias su informacija, kuria dalijasi kiti. (<i>Maynard ir kt., 2019</i>)	5_7
	Mokymosi tikslai	Mano komanda dalijasi, laisvai keičiasi ir integruoja informaciją. (<i>Maynard ir kt., 2019</i>)	5_8
		Mano komandai yra žinomi narių asmeniniai mokymosi tikslai organizacijoje. (<i>Sackett ir Fitzsimons, 2021</i>)	5_9

20 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys	Kodas
Komandinio darbo rezultatas	Pravaikštos	Mano komanda susiduria su aukštu narių pravaikštų lygiu (R). (<i>Poulton ir West, 1994</i>)	6_1
	Darbuotojų kaita	Mano komandoje yra didelė narių kaita (R). (<i>Poulton ir West, 1994</i>)	6_2
	Atsparumas	Mano komanda atlaiko ir atsigauja po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei. (<i>Dimas ir kt., 2018</i>)	6_3
	Stiprumas	Mano komanda tiki, kad visi grupės nariai kartu gali būti efektyvūs. (<i>Azizan ir kt., 2017</i>)	6_4
		Mano komanda turi bendrą įsitikinimą apie komandos galimybes atliekant užduotis. (<i>Azizan ir kt., 2017</i>)	6_5
	Sanglauda	Mano komandos nariai bendradarbiauja vieni su kitais. (<i>Barrick ir kt., 1998</i>)	6_6
		Mano komandos nariai neįaučia siejančio tarpusavio ryšio (R). (<i>Jehn ir kt., 2008</i>)	6_7
		Mano komandos narių artumas vienas kitam sukuria komandą vienijančią jėgą. (<i>Mello ir Delise, 2015</i>)	6_8
		Mano komanda demonstruoja nuolatinę pastangą atlikdama užduotis. (<i>Curral ir kt., 2017</i>)	6_9
		Mano komandos nariai nori likti komandoje. (<i>Tekleab ir kt., 2009</i>)	6_10
	Noras toliau dirbti kartu	Mano komanda turi tai, ko reikia, kad ateityje būtų efektyvi. (<i>Cooperstein, 2017</i>)	6_11
		Mano komanda galėtų ilgai dirbti kartu. (<i>Aubé ir Rousseau, 2005</i>)	6_12
		Mano komanda niekada neturėtų dirbti kartu ateityje (R). (<i>Tekleab ir kt., 2009</i>)	6_13
		Mano komanda nepajėgi dirbti kartu kaip vienetas (R). (<i>Barrick ir kt., 1998</i>)	6_14

(R) – atvirkštinio vertinimo teiginiai

Šaltinis: sudaryta autorės

Suformuluotas 131 teiginys pateikiamas 20 lentelėje. Šie teiginiai dalyvauja kitame skalės kūrimo etape. Kategoriją „Organizacijos kontekstas“ sudaro 28 teiginiai, kategoriją „Komandos sudėtis“ sudaro 13 teiginių, kategorijoje „Vadovo vadovavimo stilius“ sugeneruota 16 teiginių, kategorijoje „Komandos sinergija“ sugeneruota daugiausiai teiginių – net 51, kategoriją „Komunikacija“ sudaro 9 teiginiai, o paskutinėje kategorijoje „Komandinio darbo rezultatas“ sugeneruota 14 teiginių.

2.2. Formato nustatymas ir turinio patvirtinimas

Teiginių turinio pagrįstumas: Ekspertų apklausa

Pirmiausia buvo pasirinktas komandos gyvybingumui matuoti suformuluotų teiginių įvertinimo metodas – anketinė ekspertų apklausa. Ekspertai pasirinkti, nes jie puikiai išmano analizuojamą sritį. Šiame žingsnyje pasirinkta kiekybiškai įvertinti ekspertų nuomonę naudojant statistines procedūras: teiginio turinio pagrįstumo indeksą (angl. *item content validity index*) ir vertintojų sutarimo Fleiso kapos koeficientą (angl. *Fleiss' kappa*).

Internetinė ekspertų apklausos anketa. Ekspertų anketai platinti panaudota sistema „Qualtrics“. Visa anketa pateikiama **3 priede**. Anketoje buvo informacija apie tyrimą, sudarė 3 pagrindinės dalys: 1-oje anketos dalyje ekspertai turėjo užpildyti sutikimo formą; 2-oje anketos dalyje – atsakyti į klausimus apie save ir savo patirtį vadovaujant komandoms; 3-oje anketos dalyje buvo pateiktas komandos gyvybingumo sąvokos apibrėžimas ir buvo prašoma įvertinti komandos gyvybingumo lygio nustatymui skirtą kiekvieną teiginį kaip *neaktualų*, *šiek tiek aktualų*, *gana aktualų* ar *labai aktualų*, ir paskutinėje – pasiūlymai. Paskutinėje anketos dalyje buvo suteikta galimybė pateikti pastebėjimų ar įžvalgų apie tyrimo teiginius. Ekspertams anketoje teiginiai buvo pateikiami dviem kalbomis – lietuvių ir anglų. Šis sprendimas priimtas todėl, kad:

1) ekspertų buvo ieškoma platformoje, kuri yra anglų kalba, vadinasi, ekspertai turėjo šios kalbos žinių,

2) ekspertai turi įvairių kompetencijų ir patirties kaip bendravimas darbe užsienio kalba, kas reikštų, jog galbūt jiems priimtinau vertinti teiginius anglų kalba.

Ekspertų paieška ir atranka. Ekspertų paieška buvo vykdoma 2024 m. rugpjūčio – rugsėjo mėn. tikslinės atrankos metodu, nes imčiai buvo nustatyti tam tikri kriterijai (Rupšienė, 2007). Kriterijai ekspertams:

- 1) turėti daugiau nei 5 metų patirtį vadovaujant žinių komandoms,
- 2) šiuo metu užimti vadovaujančias pareigas.

Ekspertų buvo ieškoma į verslą ir užimtumą orientuotoje socialinės žiniasklaidos platformoje „LinkedIn“. Paieškos lange buvo ieškoma asmenų pagal pareigų pavadinimus „CEO“, „Head of“, „Director“. Jei, peržiūrėjus asmens profilį, jis atitiko atrankos kriterijus, ekspertui buvo siunčiama užklausa dalyvauti tyrime. Individualūs kvietimai buvo išsiųsti trisdešimt vienam asmeniui.

Ekspertų imtis. Ekspertų anketinėje apklausoje dalyvavo septyni ekspertai. Kuriant naujas matavimo skales rekomenduojama įtraukti nuo keturių iki septynių ekspertų, kad būtų galima tinkamai įvertinti siūlomą konstrukta (Hair, Gabriel ir kt., 2019). Autoriai Boateng ir kt. (2018) rekomenduoja įtraukti nuo penkių iki septynių ekspertų, autorių teigimu, padidinus ekspertų skaičių, padidėja bendras įvertinimų patikimumas. Remiantis rekomendacijomis, ekspertų imtis laikoma pakankama šiame skalės validavimo etape.

Kiekvienam ekspertui suteiktas individualus kodas: E – ekspertas, 1 – skaičius, M – moteris arba V – vyras. Detali ekspertų informacija ir patirtis pateikiama 21 lentelėje. Iš septynių ekspertų anketinėje apklausoje dalyvavo penkios moterys ir du vyrai. Ekspertai dirba gana įvairių sektorių įmonėse kaip energetika, sveikatos priežiūra, informacinės technologijos, švietimas, konsultacijos ir edukacija. Mažiausia vadovavimo komandoms patirtis yra 8 m., o didžiausia 21 metai. Ekspertai priklauso amžiaus grupei nuo 26 iki 55 amžiaus.

21 lentelė. Informacija apie ekspertus ir jų patirtį

<i>Ekspertas</i>	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M
Vardas pavardė:	-	Jūratė Budrienė	Dainius Stasiulis	Monika Simaškaite	-	-	-
Įmonės pavad.:	-	Arionex	-	-	-	-	-
Įmonės sritis:	<i>Energetikos sritis</i>	<i>Sveikatos priežiūra</i>	<i>Software technologiniai sprendimai</i>	<i>Švietimas ir technologijos</i>	<i>Projektų valdymas, administravimas</i>	<i>Konsultacinės paslaugos</i>	<i>Edukacinių technologijų sritis</i>
Darbo stažas esamoje org.	2,5	5	2,5	4,5	12 m	7	1,5
Užimamos pareigos:	<i>Žmonių kultūros komandos vadovė</i>	<i>Pacientų tarybos pirmininkė</i>	<i>Programinės įrangos vystymo funkcijos vadovas</i>	<i>Skyriaus vadovas</i>	<i>Tyrimų ir mokymų vadovas</i>	-	-
Vadovavimo komandoms patirtis (metais):	21	14	10	8	Daugiau kaip 10 metų	10	15
Vadovavimo komandoms patirtis:	<i>„Kokybės ir technologijų vystymo, Personalo vadyba“</i>	<i>„Esu vadovavusi gamybinės įmonės marketingo skyriui bei vadovavusi projektams“</i>	<i>„Esu vadovavęs mažoms komandoms 3–5 žmonių ir iki 10 žmonių, taip pat iki 20. Bei vadovų komandai. Komandos daugiausia technologijų srities bei ne pelno siekiančių organizacijų komandų.“</i>	<i>„Nedidelės apimties komandos 5–12 žmonių“</i>	<i>„Vadovavau 20 žmonių komandai“</i>	<i>„Personalo komandoms, projektų komandoms“</i>	<i>„Pardavimų, projektų, vadovų komandos“</i>
Lytis:	Moteris	Moteris	Vyras	Moteris	Vyras	Moteris	Moteris
Amžiaus grupė:	46-55	46-55	36-45	26-35	36-45	36-45	46-55
Išsilavinimas:	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Aukštasis magistro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>

- ekspertas nesutiko šios informacijos viešinti

Šaltinis: sudaryta autorės

Rezultatų analizė. Gauti ekspertų galutiniai vertinimai buvo susisteminti ir atlikti skaičiavimai, pasinaudojus Microsoft Excel programa. Skaičiavimų seka pateikiama žemiau:

1. Siekiant įvertinti kiekvieno teiginio turinio pagrįstumą, buvo apskaičiuojamas teiginio turinio pagrįstumo indeksas I-CVI (angl. *item content validity index*). Remiantis Pakalniškie (2012), turinio pagrįstumas parodo, ar tikrai tai, ką matuojame, atspindi visus to konstrukto aspektus ir prasmę. Teiginio turinio pagrįstumo indeksas I-CVI išreiškia ekspertų sutarimo dėl kiekvieno teiginio aktualumo proporciją, kuri yra nuo nulio iki vieno (Lynn, 1986). I-CVI, buvo apskaičiuojamas ekspertų, suteikusių 3 (*gana aktualu*) arba 4 (*labai aktualu*) įvertinimą kiekvieno teiginio tinkamumui, skaičius padalytas iš bendro ekspertų skaičiaus pagal formulę:

$$I-CVI = N_e/N$$

N_e – Ekspertų, įvertinusių teiginį 3 ar 4, skaičius.

N – Visų ekspertų skaičius.

I-CVI rodiklio vertinimas. Remiantis Polit ir kt. (2007), I-CVI vertės vadovauja priimant sprendimus dėl teiginių peržiūros ar atmetimo, kai teiginiai, kurių I-CVI yra šiek tiek mažesnis nei 0,78, yra laikomi tiksliniais, tačiau reikalaujančiais peržiūrėjimo (angl. *considered candidates for revision*), o tie, kurių reikšmės labai mažos, yra pašalinami. Vadovaujantis mokslinė literatūra (Zamanzadeh ir kt., 2015; Polit ir kt., 2007), jei buvo apskaičiuotas 0,79 ar didesnis I-CVI rodiklis, teiginys traktuojamas kaip aktualus matuojant komandos gyvybingumą ir jį nuspręsta palikti tolimesniame skalės kūrimo etape. Jei I-CVI vertinimas buvo nuo 0,70 iki 0,78, teiginį nuspręsta taisyti ir perfrazuoti, jei I-CVI vertė mažiau nei 0,70, teiginys pašalintas.

2. Apskaičiavus visų instrumento teiginių turinio validumo indeksą, remiantis rekomendacijomis buvo atliktas ekspertų sutarimo dėl teiginių įvertinimo Fleiso kapos koeficientu (angl. *Fleiss' kappa*) apskaičiavimas. Skirtingai nei I-CVI, jis prisitaiko prie atsitiktinio sutarimo (Zamanzadeh ir kt., 2015). Norint apskaičiuoti Fleiso kapos koeficientą pirmiausia buvo apskaičiuota kiekvieno teiginio atsitiktinio sutapimo tikimybė (PC), remiantis Polit ir kt. (2007), buvo panaudota dvinario atsitiktinio dydžio formulė:

$$PC = [N! / A! (N - A)!]$$

N – Visų ekspertų skaičius
A – Skaičius, sutinkantis su tinkamumu (ekspertų skaičius, įvertinusių
teiginį 3 – gana aktualu arba 4 – labai aktualu)

Toliau buvo apskaičiuojamas Fleiso kapos koeficientas pagal formulę:

$$K = (I - CVI) - PC / (1 - PC).$$

Fleiso kapos koeficiento vertinimas. Šio rodiklio reikšmės, pasak autorių Landis ir Koch (1977), nusako, jog, jei koeficientas yra 0,40–0,60, tai ekspertų sutarimas vidutinis, jei 0,61–0,80 – pakankamas, o jei 0,81–1,00 – beveik idealus. Tačiau, remiantis ankstesnių autorių patirtimi (Zamanzadeh ir kt., 2015; Polit ir kt., 2007), nuspręsta, kaip kad jie, vadovautis autorių Cicchetti ir Sparrow (1981) rekomendacijomis, kuriose ekspertų sutarimas vertinamas kaip vidutinis, kai K yra nuo 0,40 iki 0,59, geras sutarimas, kai K yra nuo 0,60–0,74, ir puikus, kai $K > 0,74$.

Ekspertų vertinimo rezultatai. Detalūs apskaičiavimų rezultatai pateikiami pateikti **4 priede**, žemiau lentelėse (žr. 22, 23, 24 lent.) pateikiami apibendrinti teiginių vertinimo rezultatai. Sprendimai dėl teiginių korekcijų pašalinimo ar palikimo komandos gyvybingumo skalėje buvo priimti remiantis I-CVI ir Fleiso kapos koeficientu.

Kaip matyti 22 lentelėje, organizacijos konteksto kategorijoje teiginiai kodo pradžia 1) po ekspertų vertinimo liko aktualios visos subkategorijos, nepaisant pašalintų teiginių. Tris teiginius 1_10, 1_15 ir 1_17 remiantis skaičiavimų rezultatais nuspręsta peržiūrėti ir koreguoti jų formulavimą. Iš organizacinio konteksto kategorijos 28 teiginių tolimesniame konstrukto validavimo procese bus vertinami 22 teiginiai.

„Komandos sudėtis“ (teiginiai kodo pradžia 2) kategorijoje, kaip matyti iš 22 lentelės, po ekspertų vertinimo liko aktualios visos subkategorijos, nepaisant pašalintų teiginių 2_4, 2_6, 2_7. Čia remiantis skaičiavimais koreguojamas vienas teiginys 2_13. Komandos sudėties kategorijoje iš pirminių 13 teiginių tolimesniame konstrukto validavimo procese bus vertinama 10 teiginių.

Kategorijoje „Vadovo vadovavimo stilius“ (teiginiai kodo pradžia 3) iš vertinamų teiginių pašalinti du teiginiai, o koreguojami keturi: 3_2, 3_10, 3_11 ir 3_12. Po ekspertų vertinimo liko visos subkategorijos aktualios, o tolimesniame konstrukto validavimo procese bus vertinama 14 teiginių.

22 lentelė. Kategorijų teiginių „Organizacijos kontekstas“, „Komandos sudėtis“ ir „Vadovo vadovavimo stilius“ ekspertų vertinimo rezultatai

Teiginys	Aktualumas	I-CVI ^a	K ^b	Teiginio įvertinimas	Teiginys	Aktualumas	I-CVI ^a	K ^b	Teiginio įvertinimas
1_1	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_1	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_2	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_2	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_3	7	1,00	1,00	Paliekamas	2_3	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_4	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_4	3	0,43	-	Pašalintas
1_5	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_5	5	0,71	0,66	Paliekamas
1_6	7	1,00	1,00	Paliekamas	2_6	4	0,57	-	Pašalintas
1_7	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_7	2	0,29	-	Pašalintas
1_8	7	1,00	1,00	Paliekamas	2_8	7	1,00	1,00	Paliekamas
1_9	7	1,00	1,00	Paliekamas	2_9	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_10	5	0,71	0,66	Koreguoti	2_10	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_11	4	0,57	-	Pašalintas	2_11	7	1,00	1,00	Paliekamas
1_12	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_12	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_13	6	0,86	0,85	Paliekamas	2_13	5	0,71	0,66	Koreguoti
1_14	4	0,57	-	Pašalintas	3_1	4	0,57	-	Pašalintas
1_15	5	0,71	0,66	Koreguoti	3_2	5	0,71	0,66	Koreguoti
1_16	3	0,43	-	Pašalintas	3_3	7	1,00	1,00	Paliekamas
1_17	5	0,71	0,66	Koreguoti	3_4	1	0,14	-	Pašalintas
1_18	7	1,00	1,00	Paliekamas	3_5	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_19	7	1,00	1,00	Paliekamas	3_6	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_20	7	1,00	1,00	Paliekamas	3_7	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_21	6	0,86	0,85	Paliekamas	3_8	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_22	1	0,14	-	Pašalintas	3_9	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_23	4	0,57	-	Pašalintas	3_10	5	0,71	0,66	Koreguoti
1_24	1	0,14	-	Pašalintas	3_11	5	0,71	0,66	Koreguoti
1_25	7	1,00	1,00	Paliekamas	3_12	5	0,71	0,66	Koreguoti
1_26	7	1,00	1,00	Paliekamas	3_13	7	1,00	1,00	Paliekamas
1_27	7	1,00	1,00	Paliekamas	3_14	6	0,86	0,85	Paliekamas
1_28	6	0,86	0,85	Paliekamas	3_15	6	0,86	0,85	Paliekamas
					3_16	7	1,00	1,00	Paliekamas

Šaltinis: sudaryta autorės

23 lentelė. Teiginių, priklausančių „Komandos sinergija“ kategorijai, ekspertų vertinimo rezultatai

Teiginys	Aktualumas	I-CVI ^a	K ^b	Teiginio įvertinimas	Teiginys	Aktualumas	I-CVI ^a	K ^b	Teiginio įvertinimas
4_1	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_27	2	0,29	-	Pašalintas
4_2	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_28	0	0,00	-	Pašalintas
4_3	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_29	0	0,00	-	Pašalintas
4_4	6	0,86	0,85	Paliekamas	4_30	0	0,00	-	Pašalintas
4_5	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_31	0	0,00	-	Pašalintas
4_6	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_32	5	0,71	0,66	Koreguoti
4_7	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_33	5	0,71	0,66	Koreguoti
4_8	6	0,86	0,85	Paliekamas	4_34	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_9	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_35	2	0,29	-	Pašalintas
4_10	0	0,00	-	Pašalintas	4_36	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_11	0	0,00	-	Pašalintas	4_37	7	1,00	1,00	Paliekamas
4_12	0	0,00	-	Pašalintas	4_38	4	0,57	-	Pašalintas
4_13	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_39	3	0,43	-	Pašalintas
4_14	5	0,71	0,66	Koreguoti	4_40	5	0,71	0,66	Koreguoti
4_15	4	0,57	-	Pašalintas	4_41	5	0,71	0,66	Koreguoti
4_16	6	0,86	0,85	Paliekamas	4_42	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_17	5	0,71	0,66	Koreguoti	4_43	5	0,71	0,66	Koreguoti
4_18	5	0,71	0,66	Koreguoti	4_44	2	0,29	-	Pašalintas
4_19	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_45	2	0,29	-	Pašalintas
4_20	6	0,86	0,85	Paliekamas	4_46	7	1,00	1,00	Paliekamas
4_21	2	0,29	-	Pašalintas	4_47	7	1,00	1,00	Paliekamas
4_22	7	1,00	1,00	Paliekamas	4_48	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_23	6	0,86	0,85	Paliekamas	4_49	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_24	6	0,86	0,85	Paliekamas	4_50	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_25	4	0,57	-	Pašalintas	4_51	6	0,86	0,85	Paliekamas
4_26	6	0,86	0,85	Paliekamas					

^a Teiginys traktuojamas kaip aktualus I-CVI $\geq$ 0,79, teiginys laikomos tiksliniu, tačiau reikalaujantis peržiūrėjimo I-CVI = 0,70–0,78, teiginys turėtų būti pašalinamas I-CVI $\leq$ 0,70 ^b. Ekspertų sutarimas yra vidutinis, kai K = 0,40 iki 0,59, geras K = 0,60–0,74; ir puikus K > 0,74

Šaltinis: sudaryta autorės

„Komandos sinergija“ kategorijoje (teiginiai kodo pradžia 4) įvertinimui buvo suformuluotas 51 teiginys. Iš šių teiginių po ekspertų vertinimo buvo pašalinta 16 teiginių. Remiantis vertinimų skaičiavimu, peržiūrimi ir koreguojami 8 teiginiai. Šios subkategorijos, ekspertų nuomone, nėra aktualios vertinant komandos gyvybingumą: tarpasmeninė agresija, santykių konfliktai, užduoties konfliktai, moraliniai konfliktai, komandos vaidmenų perkrova ir žinių slėpimas. Tolimesniame komandos gyvybingumo konstrukto validavimo etape iš 51 teiginio dalyvauja 36 teiginiai.

Kategorijoje „Komunikacija“ (teiginiai kodo pradžia 5) po ekspertų vertinimo nebuvo pašalintas nei vienas teiginys ir visos subkategorijos liko aktualios siekiant įvertinti komandos gyvybingumą. Visi 9 teiginiai dalyvauja tolimesniame konstrukto validavimo procese, iš kurių 4 reikalauja korekcijų (žr. 24 lent.).

24 lentelė. *Teiginių, priklausančių „Komunikacija“ ir „Komandinio darbo rezultatas“ kategorijoms, ekspertų vertinimo rezultatai*

Teiginys	Aktualumas	I-CVI ^a	K ^b	Teiginio įvertinimas
5_1	6	0,86	0,85	Paliekamas
5_2	6	0,86	0,85	Paliekamas
5_3	6	0,86	0,85	Paliekamas
5_4	6	0,86	0,85	Paliekamas
5_5	5	0,71	0,66	Koreguoti
5_6	5	0,71	0,66	Koreguoti
5_7	5	0,71	0,66	Koreguoti
5_8	6	0,86	0,85	Paliekamas
5_9	5	0,71	0,66	Koreguoti
6_1	0	0,00	-	Pašalintas
6_2	0	0,00	-	Pašalintas
6_3	5	0,71	0,66	Koreguoti
6_4	7	1,00	1,00	Paliekamas
6_5	5	0,71	0,66	Koreguoti
6_6	7	1,00	1,00	Paliekamas
6_7	0	0,00	-	Pašalintas
6_8	5	0,71	0,66	Koreguoti
6_9	5	0,71	0,66	Koreguoti
6_10	7	1,00	1,00	Paliekamas
6_11	7	1,00	1,00	Paliekamas
6_12	6	0,86	0,85	Paliekamas
6_13	0	0,00	-	Pašalintas
6_14	0	0,00	-	Pašalintas

^a Teiginys traktuojamas kaip aktualus I-CVI $\geq 0,79$, teiginys laikomos tiksliniu, tačiau reikalaujantis peržiūrėjimo I-CVI = 0,70 -0,78, teiginys turėtų būti pašalinamas I-CVI $\leq 0,70$

^b Ekspertų sutarimas yra vidutinis, kai K = 0,40 iki 0,59, geras K = 0,60–0,74; ir puikus K > 0,74

Šaltinis: sudaryta autorės

Paskutinėje kategorijoje „Komandinio darbo rezultatas“, kaip galima pastebėti 24 lentelėje, pašalinami 5 teiginiai. Dvi subkategorijos: „Pravaikštos“ ir „Darbuotojų kaita“, įvertintos kaip neaktualios komandos

gyvybingumo konstruktui. Tolimesniame validavimo procese iš 14 teiginių dalyvauja 9 teiginiai.

Apibendrinant ekspertų teiginių vertinimo rezultatus galima daryti išvadą, jog iš 131 teiginio neaktualūs komandos gyvybingumui buvo 32 teiginiai, kurie buvo pašalinti iš teiginių sąrašo toliau validuojant skalę. Iš jų net 21 teiginys buvo numatytas vertinti kaip atvirkštinis tikslinei populiacijai. Teiginių pašalinimas taip pat panaikino ir po mokslinės literatūros išskirtas subkategorijas: tarpasmeninę agresiją, santykių konfliktus, užduoties konfliktus, moralinius konfliktus, komandos vaidmenų perkrovą, žinių slėpimą, pravaikštas ir darbuotojų kaitą. Papildomai net 24 teiginius pagal skaičiavimo rezultatus reikalinga koreguoti.

Atvirų klausimų analizė ir rezultatai. Ekspertų buvo klausiama: „*Galbūt manote, jog kažkas, kas galėtų būti svarbu komandos gyvybingumui, liko nepaminėta šioje apklausoje? Parašykite elementus, kurie, Jūsų manymu, šiuo metu nėra užfiksuoti.*“ Keli ekspertai išreiškė savo nuomonę, remiantis jų mintimis buvo suformuluoti 6 nauji teiginiai (žr. 25 lent.).

25 lentelė. Naujai suformuluoti teiginiai

Kategorija	Subkategorija	Kodas	Eksperto citata	Naujas teiginys
Organizacijos kontekstas	Motyvacinė sistema ^N	1_29	„Kai organizacija turi motyvacinę sistemą, kuri veikia, tada komanda bus motyvuota ir bus gyvybinga“ E-7-M	Mano organizacijos motyvacinė sistema prisideda prie komandos motyvacijos
	Mokymas ir konsultacijos	1_30	„<...> komandos nariams suteikti prieigą prie emocinio intelekto ugdymo mokymų.“ E-1-M	Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus.
Vadovo vadovavimo stilius	Balanso užtikrinimas ^N	3_17	„Kai daug chaoso ir daug naujų iššūkių, tai, manau, kad komandos gyvybingumui turi įtakos ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas. Kad organizacija pasirūpintų tokiomis darbuotojais ar kažką padarytų dėl to. Ir vadovas turėtų gal nuimti [paimti – aut. past.] nuo [iš – aut. past.] darbuotojo [dalį – aut. past.] papildomų darbų, kai jau mato, kad sunku“ E-1-M	Mano komandos vadovas (-ė) padeda komandai užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, (pvz., prireikęs persikirsto darbus komandoje, pasikalba su nariais ar kt.)

25 lentelės pratęsimas

Kategorija	Subkategorija	Kodas	Eksperto citata	Naujas teiginys
Komandos sinergija	Problemų sprendimas ^N	4_52	„Manau, svarbu yra bendras komandos vieningumas ir noras problemas spręsti.“ E-6-M	Mano komanda vieningai sprendžia iškilusias problemas.
	Neformali veikla po darbo ^N	4_53	„Neformalūs kokie susitikimai ar neformalios veiklos kartu irgi stiprina komandą.“ (E-7-M) „Iniciatyvos kažkokios arba gal „užklasinė“ veikla po darbų priduoda [suteikia – aut. past.] komandai to gyvybingumo“ E-3-V	Mano komanda skiria laiko kartu praleisti neformalioje aplinkoje.
	Konfliktų sprendimo greitis ^N	4_54	„Kuo mažiau konfliktų, jei jų yra, kad yra sprendžiami efektyviai ir greitai“ E-6-M	Mano komandoje iškilusios konfliktinės situacijos yra išsprendžiamos greitai.

^N – nauja subkategorija

Šaltinis: sudaryta autorės

Į kitus atvirus klausimus dėl komandos gyvybingumo apibrėžimo formulavimo ar teiginių neatitikimo vertimuose tarp kalbų nei vienas ekspertas nepareiškė savo nuomonės.

Apibendrinant šį komandos gyvybingumo konstrukto kūrimo etapą, galima daryti išvadą, kad su ekspertų pagalba pavyko išskirti svarbius ir nesvarbius teiginius konstruktiui. Atsižvelgiant į tam tikrų teiginių koregavimo būtinybę, toliau nuspręsta peržiūrėti teiginius, vėl grįžtant prie pirminių literatūros šaltinių, siekiant kuo tinkamesnio ir aiškesnio teiginių formulavimo. Teiginius po koregavimo galima matyti **5 priede**. Pastebėjus, kad ekspertai atmetė didžiąją dalį atvirkštinio vertinimo teiginių dėl jų neigiamos formuluotės, remiantis autorių Podsakoff ir kt. (2016) ir İlhan ir kt. (2024) rekomendacijomis, buvo nuspręsta šiuos teiginius reformuluoti, ieškant teigiamos prasmės sinonimų.

Ekspertų išsakyta nuomonė atvirose klausimuose leido sugeneruoti ir papildomų naujų teiginių, kurių analizuojant mokslinę literatūrą nepavyko išskirti kaip svarbių komandos gyvybingumo konstruktiui, pvz., motyvacinė sistema, balanso užtikrinimas, neformali veikla kartu ar konfliktų sprendimo greitis. Po naujų papildomų teiginių generavimo tam tikros kategorijos pasipildė naujomis subkategorijomis. **Galima reziumuoti, jog po ekspertų**

vertinimo iš 131 teiginio skalėje tolimesniame etape dalyvauja 105 teiginiai (iš kurių 6 nauji teiginiai).

Teiginių turinio pagrįstumas: kognityviniai interviu su populiacija

Norint įvertinti, ar teiginiai atspindi analizuojamą sritį ir atitinka reikiamus standartus, autoriai DeVellis (2017) rekomenduoja naudoti metodus kaip kognityviniai interviu ar fokuso grupės. Nors yra įvairių metodų, pasak DeVellis (2017), pagrindinė idėja yra mokytis iš respondentų, paklausiant jų, kaip jie suprato klausimo esmę ir kaip suformulavo į jį atsakymą. Kognityvinis interviu yra dar vienas kokybinis metodas, skirtas nustatyti, kaip potencialūs respondentai interpretuoja ir supranta klausimus (DeVellis, 2017). **Kognityvinio interviu metodas** buvo pasirinktas atlikti komandos gyvybingumo skalės teiginių supratimo ir prasmingumo įvertinimą, kreipiantis į numatomą konstrukto naudojimo populiaciją – žinių darbuotojus.

Informantų atrinkimui pasirinktas **kvotinės atrankos būdas** dėl kelių priežasčių:

1) kreiptasi į disertacijos autorės pažįstamų asmenų ratą (patogioji atranka),

2) galima kontroliuoti imties reprezentavimo rodiklius (Rupšienė, 2007).

Remiantis Boateng ir kt. (2018), kognityviniai interviu turėtų apimti demografinių rodiklių diapazoną 5–15 interviu per du ar tris turus arba iki prisotinimo, arba palyginti nedaug naujų įžvalgų yra laikoma idealiu išankstiniam testavimui. Kvotinė atranka padės kontroliuoti demografinių rodiklių (lyties, amžiaus) pasiskirstymą. Kreipiantis į galimus informantus, jiems buvo užduotas atrankinis klausimas: „*Ar šiuo metu dirbate komandoje, kurioje dirbate protinį, o ne fizinį darbą?*“ Atsakiusieji „taip“ buvo kviečiami dalyvauti interviu.

Kognityvinis interviu apėmė komandos gyvybingumo skalės apklausos juodraščio administravimą informantams (**priedas 6**). Kognityvinis interviu apima apklausos klausimų pateikimą dalyviui, skirtą surinkti papildomą žodinę informaciją, svarbią apklausos atsakymams (Beatty ir Willis, 2007). Informantų buvo prašoma verbalizuoti mąstymo procesą, t. y. buvo prašoma užpildyti apklausą balsu, įgarsinant skaitymą bei mintis. Interviu planą sudarė:

- Tyrimo pristatymas
- Informuoto asmens sutikimas
- Anketos klausimai, susiję su informantu ir jo patirtimi
- Komandos gyvybingumo skalės teiginiai

- Diskusija.

Prieš kognityvinius interviu, remiantis rekomendacijomis ir mokslininkų patirtimis (Beatty ir Willis, 2007; Castillo-Díaz ir Padilla, 2013), buvo pritaikyta (angl. *probing-based*) paradigma, kuri apėmė bendruosius ir specifinius nukreipiamuosius klausimus (angl. *probes*). 26 lentelėje pateikiama iš anksto nustatytos prielaidos, siejamos su komandos gyvybingumo konstruktu ir teiginiais bei specifiniais klausimais patikrinti iškeltas prielaidas.

26 lentelė. *Suformuluotos prielaidos komandos gyvybingumo skalei įvertinti*

Prielaida	Klausimas įvertinti prielaidą
Prielaida Nr. 1: Pauzė po teiginio perskaitymo reiškia – teiginys sunkiai suprantamas dėl formulotės.	Klausimas po veiksmo: „Apie ką galvojote bandydamas (-a) įvertinti teiginį?“
Prielaida Nr. 2: Teiginys ar žodžių frazė, perskaitoma pakartotinai, reiškia – teiginys ar frazė yra sunkiai suprantamas (-a) dėl formulotės.	Klausimai po veiksmo: „Apie ką galvojote bandydamas (-a) įvertinti teiginį?“; „Ar teiginys yra suformuluotas Jums suprantamai ir aiškiai?“
Prielaida Nr. 3: Keičiamas teiginio įvertinimas, vadinasi, teiginį sunku įvertinti dėl komandos darbinės situacijos.	Klausimas po veiksmo: „Ar galite pakomentuoti, kodėl vertinimą pakeitėte iš... į...?“
Prielaida Nr. 4: Skalėje esantis 5 balų teiginių įvertinimas yra pakankamas nuspręsti apie savo komandos gyvybingumą.	Klausimas po visų teiginių įvertinimo: „Apklausoje esančioje skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ ar norėjosi daugiau vertinimo variantų, kur būtų, pavyzdžiui, „šiek tiek sutinku“?“
Prielaida Nr. 5: Komandos gyvybingumo suvokimas, skalėje nukreiptas į situacijas, siejamas su komanda išskirtose kategorijose ar subkategorijose skalėje.	Klausimas po visų teiginių įvertinimo: „Apie ką galvojote atsakinėdami į klausimus?“

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip galima pastebėti lentelėje, prieš pradedant vykdyti interviu buvo nustatytos pagrindinės 5 prielaidos, kurios turėtų leisti nustatyti, ar teiginiai atspindi analizuojamą sritį – komandos gyvybingumą, bei, ar teiginių turinys yra suprantamas populiacijai, kuriai yra kuriama komandos gyvybingumo skalė. Vykdamas kognityvinius interviu, papildomi klausimai buvo užduodami pagal situacijas ar diskusijos eigą, siekiant patvirtinti prielaidas. Interviu buvo vykdoma 2024 metų rugsėjo mėnesį. Kiekvienas interviu buvo transkribuojamas, interviu rezultatai aptariami žemiau. Vidutinė interviu trukmė – 1 valanda.

Kognityvinių interviu rezultatai. Kognityviniuose interviu dalyvavo 7 informantai. Kiekvienam dalyviui buvo suteiktas individualus kodas: *I* – informantas, *1* – skaičius, *M* – moteris arba *V* – vyras. Detali dalyvių

informacija ir patirtis pateikiama 27 lentelėje. Informantai atstovavo įvairiems sektoriams kaip technologijų, finansų, projektų rengimo ar vertinimo, prekybos, statybų. Informantai turėjo pakankamai patirties dirbant savo komandose, kad galėtų įvertinti jų gyvybingumą. Komandų dydis svyravo apytiksliai nuo 3 iki 15 narių, dažniausias atsakymas buvo, kad narių skaičius nėra visiškai pastovus, nes dėl tam tikrų darbo veiklų gali padidėti ar sumažėti. Informantai buvo nuo 26 iki 50 metų amžiaus. Informantai taip pat ėjo įvairias pareigas kaip vadovų, specialistų, konsultantų.

Interviu buvo vykdomi dviem etapais pastebėjus, jog atsakymai dėl tam tikrų teiginių kartojasi.

Pirmasis etapas buvo interviu su informantais: I-1-M, I-2-M, I-3-V, I-4-V. Teiginių įvertinimas vyko šiais atvejais:

1) jei prie bent dviejų interviu teiginių buvo patvirtinama prielaida Nr. 1 ir / ar prielaida Nr. 2, teiginiai buvo koreguojami;

2) jei bent du dalyviai iškart išreiškė poziciją, kad teiginio nesupranta, teiginiai taip buvo koreguojami, įvertinant pasiūlymus, gautus interviu metu;

3) jei bent du informantai nurodė, kad turi sunkumų suprasti teiginį ar diskusijų metu paaiškėjo, kad supranta teiginį nutolus nuo pradinės minties, teiginys buvo koreguojamas;

4) jei prie teiginio nebuvo patvirtintos prielaidos Nr. 1 ar Nr. 2, nebuvo papildomų klausimų / pastabų, teiginys tolimesniuose interviu nebuvo vertinamas, surinktas teiginio duomenų prisotinimas.

Po pirmojo interviu rato, tolimesni teiginiai dalyvavo vertinime po korekcijų bei tie, dėl kurių nors vienas informantas turėjo pastabų. Teiginių korekcijos detalizuotos 28 lentelėje.

27 lentelė. Informacija apie kognityvinių interviu dalyvius ir jų patirtį

Informantas	I-1-M	I-2-M	I-3-V	I-4-V	I-5-M	I-6-V	I-7-M
Organizacijos sektorius ir sritis	<i>Technologijos</i>	<i>Finansai</i>	<i>Projektų vertinimas, administravimas ir konsultavimas</i>	<i>Kompiuterinės ir programinės įrangos distribucija</i>	<i>Importas, eksportas</i>	<i>Statybos</i>	<i>Projektų rengimas ir konsultavimas</i>
Darbo stažas organizacijoje (metais)	1,5	2	6 mėn.	4	10	6	3,5
Užimamos pareigos	<i>MTEP projektų vadovė</i>	<i>IT ir verslo procesų konsultantė</i>	<i>Projektų vadovas</i>	<i>Produkto vadovas</i>	<i>Marketingo direktorė</i>	<i>Projektų vadovas</i>	<i>Viešųjų pirkimų specialistė</i>
Komandos narių skaičius	~10	~15	~4	~8	~4	~4	~5
Darbo vietos pobūdis	<i>Hibridinis</i>	<i>Iš biuro</i>	<i>Iš namų</i>	<i>Hibridinis</i>	<i>Iš namų</i>	<i>Iš biuro</i>	<i>Iš biuro</i>
Lytis:	<i>Moteris</i>	<i>Moteris</i>	<i>Vyras</i>	<i>Vyras</i>	<i>Moteris</i>	<i>Vyras</i>	<i>Moteris</i>
Išsilavinimas	<i>Aukštasis daktaro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Aukštasis bakalauro laipsnis</i>	<i>Vidurinis</i>	<i>Aukštasis magistro laipsnis</i>	<i>Aukštasis magistro laipsnis</i>	<i>Aukštasis magistro laipsnis</i>
Amžius	35	26	29	33	37	39	50

Šaltinis: sudaryta autorės

28 lentelė. Teiginių korekcijos remiantis interviu rezultatais

Kodas	Teiginys	Teiginys po korekcijos
1_4	Mano komandos normos palaiko aiškų veiklos situacijos vertinimą.	Mano komandos normos palaiko aiškų darbo situacijų įvertinimą.
1_6	Mano komandos normos leidžia komandai reguliuoti narių elgesį.	Mano komandoje esančios normos (pripažįstamos privalomos taisyklės ir nuostatos) leidžia sureguliuoti narių elgesį.
1_12	Mano organizacijos fizinė darbo aplinka palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą.	Mano organizacijos fizinė darbo aplinka palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą.
1_13	Fizinė darbo aplinka, kurioje dirba mano komanda, palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą.	Mano komandos darbo zonos, esančios organizacijos biure, palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą.
1_15	Mano organizacijoje nėra sprendžiamos darbo santykių problemos. (R)	Mano organizacija nesprendžia problemų, kilusių dėl darbo sutartyse nurodytų sąlygų nesilaikymo. (R)
1_17	Mano organizacijoje apdovanojimai yra orientuoti į individualų indėlį, o ne į bendrą komandos indėlį. (R)	Mano organizacijoje apdovanojimai (pvz., pailginta pietų pertrauka ar sutrumpinta darbo diena, kuponai ar pinigai, ar kt.) yra orientuoti į individualų indėlį, o ne į bendrą komandos indėlį.
3_14	Mano komandos vadovas dažnai veikia kaip tarpininkas tarp nesusijusių su komanda asmenų vidiniame komandos patarimų tinkle. (R)	Mano komandos vadovas (-ė) dažnai veikia kaip tarpininkas tarp komandos ir nesusijusių su komanda asmenų (pvz., kitų komandų, klientų ar kt.). (R)
4_2	Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl suteikia atitinkamų narių rekomendacijas.	Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl prireikus gali nukreipti pas atitinkamą narį.
4_17	Mano komandos nariams nėra svarbu savo darbu daryti gera kitiems komandos nariams. (R)	Mano komandos nariams nėra svarbu savo darbu daryti gera kitiems komandos nariams. (R)
4_26	Mano komanda priima ir mokosi iš kolegų vertinimo.	Mano komanda priima ir mokosi iš narių suteikiamo grįžtamojo ryšio.
5_7	Mano komandos nariai atskiria savo žinias nuo informacijos, kuria dalijasi kiti nariai. (R)	Mano komandos nariai nėra linkę papildyti ar detalizuoti dalijamos informacijos savo įgūdžiais ar asmenine patirtimi (pvz., „man teko susidurti su tokia situacija, darykime geriau taip ar taip“).

Šaltinis: sudaryta autorės

Antrasis etapas po atitinkamų teiginių korekcijų interviu buvo vykdomas su I-5-M, I-6-V, I-7-M. Čia po kiekvieno interviu buvo tikrinama, ar nėra sutapimų su jau prieš tai buvusių informantų atsakymais. Nauji interviu nesuteikė jokios naujos informacijos, dėl to galima traktuoti, jog įvyko duomenų prisotinimas.

29 lentelė. Prielaidos ir jas patvirtinančios informantų citatos

Prielaida	Citata
Prielaida Nr. 3: Keičiamas teiginio įvertinimas, vadinasi, teiginį sunku įvertinti dėl komandos darbinės situacijos.	<u>Klausimas po veiksmo: „Ar galite pakomentuoti, kodėl vertinimą pakeitėte iš... į...?“</u> „Jei per ne visada yra atsižvelgiama ten į vis.. tiesiog ar kartais labiau į vienas atsižvelgia, kartais iš viso neatsižvelgia. Na tiesiog toksai svarstymas.“ I-3-V „Man reikėjo apgalvoti ar tikrai aukšto lygio, ar ten nėra tikrai aukšto lygio tai šitoje vietoje, bet man atrodo, kad specifika yra tikrai nišinė ir kompetencija reikalinga ganėtinai aukšta“ I-4-V „Apie darbą, reikėjo pagalvoti“ I-6-V
Prielaida Nr. 4: Skalėje esantis 5 balų teiginių įvertinimas yra pakankamas nuspręsti apie savo komandos gyvybingumą.	<u>Klausimas po visų teiginių įvertinimo: „Apklausoje esanti skalė nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku, ar norėjosi daugiau vertinimo variantų, kur būtų pavyzdžiui „šiek tiek sutinku““</u> „Sunku pasakyti, nes man asmeniškai, kaip per daug pasirinkimo yra blogai...“ I-2-M „Na buvo vietų, kuriose norėjosi ne penkių, o septynių burbuliukų, bet ir toliau veikiausiai tada norėtusi devynių“ I-4-V „Na vietomis ten tarp sutinku ir visiškai sutinku. Tai gal ir nuolat galvodavau kartais ar jau visiškai, ar dar tik sutinku. Bet nu, man iš principo aišku, aš 7 kartais galbūt ir per daug sunku ten išjausti, tą kiekvieną...“ I-5-M „Gal ir buvo pasivartymų bet manau pavyko įvertinti taip kaip buvo pateikta dabar“ I-7-M
Prielaida Nr. 5: Komandos gyvybingumo suvokimas, skalėje nukreiptas į situacijas, siejamas su komanda išskirtose kategorijose ar subkategorijose.	<u>Klausimas po visų teiginių įvertinimo: „Apie ką galvojote atsakinėdami į klausimus?“</u> „Paskutinį projektą, kuri turėjome pateikti ir kaip komanda, kas organizacijoje dirbo kartu prie jo.“ I-1-M „Nes komandos prasme tai ta prasme, žmonės tikrai normalūs. Faini, nu yra visokių, bet daugumoj į yra vadovas. Kitiems, galbūt jie turi kitokį ryšį su vadovu, kitaip jiems galbūt atrodo.“ I-2-M „Nelabai ten būdavo kažkokie numatyti, na strateginiai tikslai ar dar kažkas ten tiesiog gavai dar užduotį gavai terminą ir turi ją padaryti ir viskas, o daugiau.“ I-3-V „...dėl specifikos, kad vis dėlto yra individualesnes užduotis tam tikrais atvejais turbūt dėl to sudėtingiau įvertinti.“ I-5-M „Sakyt labai daug kartų reik tą grįžtamąjį ryšį, kad pasimokyti iš jo.“ I-6-V

Šaltinis: sudaryta autorės

Kitos prielaidos, siejamos su komandos gyvybingumo skale, taip pat buvo įvertintos po interviu. Prielaidas ir jas patvirtinančias citatas galima

matyti 29 lentelėje. Kaip matyti, prielaidos buvo patvirtintos, dėl to galima teigti, kad 5 balų Likerto skalė populiacijai yra priimtina ir įgalinanti įvertinti teiginius, o patys teiginiai verčia mąstyti apie komandą, jos darbą ir ją supančią aplinką.

Papildomai įvertinus visus interviu metu išsakytus pastebėjimus 4 teiginiai buvo pašalinti dėl pastabų, nes kartojasi. Teiginiai 1_27 ir 1_28 buvo sujungti dėl pastabų, nes yra šiek tiek panašūs. Pakeitimai atlikti po mokslinės literatūros įvertinimo, ar turinio aspektu minėti teiginiai yra tikrai panašūs. Po interviu teiginių skaičius iš 105 sumažėjo iki 100, dalis teiginių buvo patikslinta.

Apibendrinant šį konstrukto kūrimo etapą galima sakyti, kad ekspertų apklausa padėjo įvertinti, ar teiginiai yra reikšmingi ir aktualūs komandos gyvybingumui. Remiantis analizės rezultatais, atlikta teiginių korekcijos ir teiginių pašalinimas iš sąrašo. Toliau teiginiai buvo vertinami būsimos populiacijos, kognityvinių interviu metodu. Kognityviniai interviu padėjo įvertinti, ar teiginius supranta tikslinė populiacija bei atlikti atitinkamas teiginių korekcijas. Šis etapas taip pat leido įvertinti skalėje pasirinktą 5 balų vertinimo sistemą kaip priimtina populiacijai. Be to, interviu pavyko patvirtinti, kad teiginiai atitinka komandos gyvybingumo skalės turinį, nes vertė pagalvoti apie situacijas, su kuriomis siejasi. Šis žingsnis leido atmesti papildomus keturis teiginius dėl turinio identiškumo. Skalės validumo patikrinimui toliau bus vertinami 100 teiginių.

2.3. Teiginių administravimas populiacijos imčiai

Kitas žingsnis komandos gyvybingumo skalės kūrimo etape yra apklausos administravimas tinkamai imčiai ir tinkamu būdu. Būtina rinkti duomenis su minimaliomis matavimo paklaidomis iš tinkamo dydžio imties (DeVellis, 2017; Hinkin, 1998). Duomenų surinkimui pasitelktas internetinės anketinės apklausos metodas. Šiame žingsnyje, norint išskirti komandos gyvybingumo skalės latentinius veiksnus ir galutinę struktūrą, pasitelkiama tiriamoji faktorinė analizė (EFA). Papildomai – patvirtinamoji faktorinė analizė (CFA), padedanti patvirtinti skalės struktūrą.

Imties nustatymas. Yra įvairių būdų pasirinkti imties dydį, jei norima atlikti faktorinę analizę, pasak Guadagnoli ir Velicer (1988), tinkamas imties dydis turėtų būti 200–300. Norint stebėti priimtina modelių palyginamumą, reikia mažiausiai 300–450 respondentų (Guadagnoli ir Velicer, 1988). Autoriai MacKenzie ir kt. (2011) nurodo, kad, atliekant tiriamąją faktorių analizę (EFA), minimalaus imties dydis svyruoja nuo 100 iki 500, o minimalaus respondentų skaičiaus ir teiginių skaičiaus skalėje santykis yra

nuo 3:1 iki 10:1. Nėra vieno tinkamo imties dydžio visiems konstruktyvų validavimo scenarijams (Hinkin, 1998), nes imties dydis skiriasi priklausomai nuo populiacijos, kuriai tyrėjas nori sukurti normas, dydžio (MacKenzie ir kt., 2011). Remiantis rekomendacijomis, pasirinkta apklausą administruoti ne mažesnei nei 500 respondentų imčiai, nes

- 1) tai tinkamas skaičius atlikti tiriamąją faktorių analizę,
- 2) išlaikomas rekomenduojamas respondento teiginio santykis 5:1.

Duomenų rinkimas. Apklausą administruoti pasirinkta elektroniniu būdu. Siekiant užtikrinti respondentų pasiekiamumą bei populiacijos įvairovę pasitelktas paslaugų tiekėjas „Norstat“ surinkti reikiamus duomenis. Duomenis surinkti nuspręsta per vieną laiko tarpą. Duomenys buvo renkami nuo 2024-10-08 iki 2024-10-15. Visa apklausa pateikiama **7 priede**.

Apklausos dizainas. Pirmoje apklausos dalyje respondentas buvo supažindintas su vykdomo tyrimo tema bei aiškinamasi, kokie respondentai yra tinkami atsakyti į pateikiamos anketos klausimus. Ištrauka iš anketos įvado: „Anketa skirta apklausti „žinių darbuotojų“ komandų narius. „Žinių darbuotojas“ yra asmuo, kurio pagrindinis išteklius yra tai, ką jis žino. Liaudiškas pasakymas būtų: „darbuotojas kuris dirba galva, o ne rankomis“ ar „dirba protinį, o ne fizinį darbą“. Pavyzdžiui, administracijos darbuotojai, vadovai, vadybininkai, konsultantai, inžinieriai, analitikai, architektai, tyrėjai, buhalteriai, medicinos darbuotojai, švietimo specialistai ir kt.“

Taip pat apklausos vykdytojas „Norstat“ leido iškart atrinkti reikiamą respondentą įtraukiant du atrankinius klausimus. Kadangi tinkamas populiacijos respondentas yra komandos narys, jis gali būti ir vadovas, priklausantis kitai komandai, kurios yra narys. Atrankinių klausimų pradžioje respondentui buvo pateikiamas informacinis tekstas. Pirmasis atrankinis klausimas buvo suformuluotas taip: „*Ar šiuo metu dirbate komandoje, kurioje dirbate protinį, o ne fizinį darbą?*“, atsakiusieji taip atitiko pasirinktos apklausti populiacijos pirmąjį kriterijų ir toliau atsakinėjo į antrąjį atrankinį klausimą. Antrasis atrankinis klausimas „*Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių, tačiau priklausote ir kitai komandai, kuri turi vadovą (-ę)?*“ Atsakiusieji „Ne, užimu vadovaujančias pareigas, bet nepriklausau jokiai komandai, kuri turi vadovą (-ę)“ toliau apklausoje nedalyvavo, nes neatitiko antrosios populiacijos sąlygos vadovo pozicijai.

Toliau, prieš įvertinant komandos gyvybingumo teiginius, respondentams buvo sukurti 4 nukreipiamieji klausimai, kurių tikslas sukonzcentruoti respondento dėmesį į vieną komandą ir vertinti tos komandos, kurios jis yra dalis, gyvybingumą. Kita dalis klausimyno – komandos gyvybingumo teiginiai. Teiginiai respondentams buvo pateikiami karuselės

tipo, kurioje atsakymai *visiškai nesutinku*, *nesutinku* buvo matomi prie kiekvieno teiginio. Po komandos gyvybingumo įvertinimo teiginių ėjo kiti klausimai kaip demografiniai, organizacijos ir kt., plačiau **7 priede**.

Duomenų statistinės analizės metodai. Gauti duomenys tiriamajai faktorinei analizei atlikti buvo analizuojami IBM SPSS 30.0.0.0 programine įranga. Patvirtinančioji faktorinė analizė buvo atlikta, naudojantis JASP 0.19.3.

Demografinė statistika. Apklausoje dalyvavo 600 respondentų, po atsakymų peržiūrų respondentų atsakymai, kurie buvo vienodi visuose klausimuose, į analizę nebuvo įtraukti, dėl to galutinė **imtis 594**, kuri yra tinkama šiame skalės validavimo etape. Detalus respondentų profilis pateikimas 30 lentelėje.

30 lentelė. *Apklausoje dalyvių pasiskirstymas pagal požymius*

	N	%		N	%
Lytis			Įmonės tipas		
Vyras	254	42,8	Tarptautinė	205	34,5
Moteris	339	57,1	Vietinė	389	65,5
Kita	1	0,1			
Amžiaus grupė			Įmonės dydis		
			Labai maža (iki 9 darbuotojų)	83	14,0
18–26	125	21,0	Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)	145	24,4
27–35	142	23,9	Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	162	27,3
36–45	122	20,5	Didelė (nuo 250 darbuotojų)	204	34,3
46–53	99	16,7			
54–64	106	17,9	Įmonės sektorius		
Išsilavinimas			Privačiam	354	59,6
Nebaigtas vidurinis	1	0,2	Viešajam	226	38,0
Vidurinis	30	5,0	Nevyriausybiniam	14	2,4
Profesinis	28	4,7			
Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	131	22,0	Įmonės veiklos sritis		
Universitetinis bakalauro laipsnis	200	33,7	Gamyba	63	10,6
Universitetinis magistro laipsnis	187	31,5	Statyba	18	3,0
Mokslų daktaro laipsnis	16	2,7	Prekyba	73	12,3
Kita	1	0,2	Paslaugos	78	13,1
			Turizmas	7	1,2

30 lentelės pratęsimas

		N	%			N	%
				Įmonės veiklos sritis			
				Informacinės technologijos, ryšiai		69	11,6
Laikas, išdirbtas organizacijoje				Švietimas ir mokslas		93	15,7
Iki 3 mėn.	23	3,9		Medicina		36	6,1
3 mėn.–1 m.	46	7,7		Finansai		40	6,7
1–3 m.	135	22,7		Viešasis administravimas (pvz., ministerija, savivaldybė, seniūnija)		40	6,7
3–5 m.	99	16,7		Kultūra ir menas		17	2,9
5–10 m.	118	19,9		Kita (įrašykite)		60	10,1
Daugiau nei 10 metų	173	29,1					
				Noras toliau dirbti organizacijoje			
Komandos dydis				Taip		456	76,8
Iki 3 narių	111	18,7		Ne		65	10,9
Nuo 4 iki 9 narių	254	42,8		Neturiu nuomonės		73	12,3
Nuo 10 iki 15 narių	100	16,8					
Nuo 16 iki 20 narių	36	6,0		Noras toliau dirbti esamoje komandoje			
21 ir daugiau narių	93	15,7		Taip		459	77,3
				Ne		63	10,6
Komandos darbo aplinka				Neturiu nuomonės		72	12,1
Visi nariai dirba „ofise“	281	47,3		Komandos funkcija			
Visi nariai dirba iš namų	35	5,9		Marketingas		20	3,4
Visi nariai dirba hibridiniu būdu	175	29,5		Finansai		67	11,3
Dalis narių dirba „ofise“, dalis narių dirba iš namų	92	15,5		Pardavimai		81	13,6
Kita	11	1,8		Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)		18	3,0
Individuali darbo aplinka				Viešieji ryšiai		9	1,5
Iš „ofiso“	339	57,1		Klientų konsultavimas		40	6,7
Iš namų	59	9,9		Informacinės technologijos		65	10,9
Hibridiniu būdu	196	33,0		Personalas		18	3,0

30 lentelės pratęsimas

	N	%		N	%
Komandos funkcija					
Vadovaujančios pareigos su pavaldiniais			Administracija	40	6,7
			Projektai	44	7,4
	Taip	187 31,5	Produkto kūrimas	10	1,7
	Ne	402 67,7	Vadovavimas	3	0,5
			(akcininkai)		
Kita	5	0,8	Gamyba	41	6,9
			Statyba	9	1,5
			Kita	129	21,7

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų pasiskirstymas pagal lytis yra nevienodas (vyrų 42 %, moterų 57 %). Amžiaus grupėje nuo 27 iki 35 metų respondentų daugiausiai, apie 24 %, tačiau kitų amžiaus grupių taip pat pakankamai – nuo 16 % iki 21%. Daugiausiai respondentų turi universitetinį bakalauro laipsnį (33 %) ar universitetinį magistro laipsnį (31 %). Respondentų laikas, išdirbtas organizacijose, ganėtinai įvairus: 7 % išdirbusių nuo 3 mėn. iki 1 m., 22 % išdirbusių nuo 1 m. iki 3 m., dirbančiųjų nuo 3 m. iki 5 metų buvo 19%, o daugiausiai – net 29 % – išdirbo daugiau nei 10 metų organizacijose. Respondentai atstovavo įvairaus dydžio komandoms, daugiausiai atstovų iš komandų, kurių narių yra nuo 4 iki 9 – net 42 %, o mažiausiai – 6 % – respondentų, kurių komandose nuo 16 iki 20 narių. Daugumai komandų organizacijos suteikta fizinė darbo vieta – biuras. Didžioji dalis respondentų – 67 % – šiuo metu užima ne vadovaujančias pareigas. Respondentai atstovauja tiek tarptautinėms organizacijoms (34 %), tiek vietinėms organizacijoms (65 %). Mažiausioji dalis – 13 % – respondentų dirba mažose organizacijose, o daugiausiai atstovų iš didelių (nuo 250 darbuotojų) organizacijų. Respondentai taip pat daugiausiai atstovauja privataus sektoriaus (59 %) įvairių veiklos sričių organizacijoms. Didelė dalis respondentų, net 76 %, paklausti, ar norėtų toliau likti dirbti savo organizacijoje, atsakė *taip*, o paklausti, ar norėtų tęsti darbą esamoje komandoje, net 77 % atsakė *taip*. Galima teigti, kad imtis yra pagal pasiskirstymą ganėtinai reprezentuojanti žinių darbuotojų populiaciją.

Komandos gyvybingumo skalės faktorių išgavimas

Faktorių analizė leidžia sužinoti, kiek ir kokie latentiniai veiksniai / faktoriai gali būti skalėje (Pakalniškienė, 2012). Tačiau pirmiausiai reikia įvertinti, ar surinkti duomenys yra tinkami analizei.

Duomenų tinkamumo įvertinimas. Bartleto sferiškumo testas arba kriterijus (angl. *Bartlett's test of sphericity*) parodo, ar tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingų korelacijų (Pakalniškienė, 2012), o Kaizerio, Mejerio ir Olkino arba KMO matas (angl. *Keiser–Meyer–Olkin measure*) – ar kintamųjų porų koreliacijos yra paaiškinamos kitais kintamaisiais (Pakalniškienė, 2012). Šių testų rezultatai matyti 31 lentelėje.

31 lentelė. KMO ir Bartleto testų rezultatai

KMO and Bartleto testai		
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) kriterijaus		0,963
Bartleto sferiškumo testas	Apytikslis Chi-kvadratas	7 717.804
	<i>df</i>	253
	<i>p</i> reikšmė	0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) kriterijaus vertė yra daugiau nei 0,9, tai nusako, jog duomenys puikiai tinka faktorinei analizei (Kaiser ir Rice, 1974), o Bartleto sferiškumo testas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$), duomenys taip pat tinkami analizei.

Įvertintini ir faktorių bendrumo dydžiai (angl. *communalities*). Socialiniuose moksluose dažnesni bendrumo dydžiai yra žemi arba vidutiniai – nuo 0,40 iki 0,70, jei elemento bendrumas yra mažesnis nei 0,40, jis gali: a) būti nesusijęs su kitais elementais arba b) rodyti papildomą veiksnį, kurį reikėtų ištirti (Costello ir Osborne, 2005). Analizė parodė, kad visi teiginiai viršijo nustatytą ribą 0,4 (žr. **8 priedą**), o tai rodo tinkamą bendros vertės lygį.

Faktorių sukimas. Tiriamosios faktorinės analizės metu buvo pasirinktas pagrindinių komponentų analizės (angl. *principal component analysis*) metodas, kuris yra vienas iš dažniausiai naudojamų (Pakalniškienė, 2012). Taip pat pasirinktas neortogonalus (angl. *oblique*) faktorių sukimo metodas, nes jis leidžia faktoriams tarpusavyje koreliuoti (Costello ir Osborne, 2005). Šio metodo pasirinktas sukimo būdas: Promax (angl. *promax*), nes šis sukinys gerai tinka esant dideliame faktorių skaičiui (Pakalniškienė, 2012).

Faktorių išskyrimas. Yra du plačiai naudojami nestatistiniai metodai, skirti įvertinti, kada išskirta pakankamai faktorių. Pirmasis – tikrinės reikšmės taisyklė (angl. *eigenvalue rule*), kuri parodo informacijos kiekį, užfiksuojamą faktoriaus. Veiksniai, kurių tikrinės reikšmės yra mažesnės nei 1,0 (nes juose yra mažiau informacijos nei vidutiniame elemente), neturėtų būti išsaugoti (DeVellis, 2017; Kaiser, 1960). Faktorių išskyrimo rezultatai pateikiami 32 lentelėje, visi duomenys – **9 priede**.

32 lentelė. Faktorių išskyrimo rezultatai

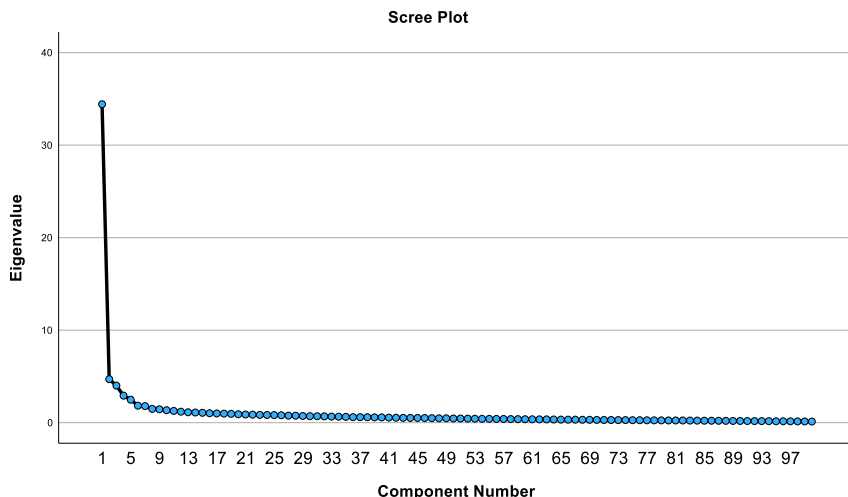
Faktoriai	Bendra faktorių dispersija						
	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Rotacijos apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
1	34,418	34,418	34,418	34,418	34,418	34,418	29,659
2	4,701	4,701	39,119	4,701	4,701	39,119	22,255
3	4,006	4,006	43,126	4,006	4,006	43,126	18,199
4	2,920	2,920	46,046	2,920	2,920	46,046	14,705
5	2,482	2,482	48,528	2,482	2,482	48,528	17,678
6	1,837	1,837	50,365	1,837	1,837	50,365	3,849
7	1,795	1,795	52,159	1,795	1,795	52,159	21,117
8	1,492	1,492	53,651	1,492	1,492	53,651	7,899
9	1,442	1,442	55,093	1,442	1,442	55,093	14,203
10	1,347	1,347	56,441	1,347	1,347	56,441	6,483
11	1,271	1,271	57,711	1,271	1,271	57,711	5,978
12	1,186	1,186	58,898	1,186	1,186	58,898	1,679
13	1,125	1,125	60,023	1,125	1,125	60,023	2,029
14	1,100	1,100	61,122	1,100	1,100	61,122	1,361
15	1,067	1,067	62,190	1,067	1,067	62,190	1,647
16	1,022	1,022	63,211	1,022	1,022	63,211	2,791
17	0,994	0,994	64,205				
...							
99	0,133	0,133	99,880				
100	0,120	0,120	100,000				

Ištraukimo metodas: pagrindinių komponentių analizė.

a. Kai faktoriai koreliuoja, kvadratinių svorių sumos negali būti sudėtos, kad gautume bendrą dispersiją

Šaltinis: sudaryta autorės

Antrasis metodas įvertinti, ar išskirta pakankamai faktorių, yra tikrinių reikšmių grafikas (angl. *scree test*) (DeVellis, 2017), kuriame svarbūs tik tie faktoriai (rutuliukai), kurie yra virš grafiko lūžio taško (Pakalniškienė, 2012). Faktorių išskyrimo rezultatai pateikiami 14 pav.



Šaltinis: sukurta su SPSS pagal autorės tyrimo duomenis

14 pav. Tikrinių reikšmių grafikas

Rezultatai rodo, kad turėtų būti išskirta 16 faktorių, kurie paaiškina 63, 21 % duomenų išsibarstymo (dispersijos), kai kiekvieno faktoriaus tikrinė reikšmė yra daugiau negu vienas. Remiantis Hinkin (1998), bendro elementų dispersijos procentinė dalis paaiškinama tuo, kad kuo didesnė procentinė dalis, tuo geriau, tačiau griežtų gairių nėra, bet 60 % galėtų būti minimalus priimtinas tikslas. Tikrinių reikšmių grafikas (14 pav.) taip pat rodo, kad turėtų būti išskirta apie 16 faktorių.

Faktorių svoriai (angl. *factor loadings*). Kokie faktorių svoriai yra tinkami faktoriuje, nėra griežtų taisyklių, tačiau minimaliausia reikšmė yra 0,40 (Hinkin, 1998), kiti rekomenduoja daugiau nei 0,50 (Costello ir Osborne, 2005), tačiau reikia nepamiršti išlaikyti teiginių bendrumą kuo didesnę (Hinkin, 1998). Visų faktorių svoriai yra pateikiami **10 priede**. Faktorių išskyrimas remiasi taikomais metodais, tačiau galutinis sprendimas, kiek faktorių turėti, priklauso nuo tyrėjo (Pakalniškienė, 2012). Tyrėjas turėtų turėti tvirtą teorinį pagrindimą, kodėl pasirenkamas toks nustatomų išsaugomų veiksnių skaičius (Hinkin, 1998). Atsižvelgiant į įvairių autorių rekomendacijas, toliau atliekant **faktorinę analizę nuspręsta atlikti šiuos veiksmus:**

- 1) panaikinti teiginius, kurių faktoriaus svoriai yra mažesni nei $< 0,60$,
- 2) atsisakyti faktorių, kurios sudaro mažiau nei trys teiginiai (Costello ir Osborne, 2005),
- 3) faktorių, turintį neigiamą koreliaciją su kitais faktoriais (atvirkštinio vertinimo teiginių faktorių), panaikinti,
- 4) vertinant teiginius, nenukrypti nuo komandos gyvybingumo konstrukto.

Nustačius aukščiau minėtas taisykles, žemiau pateikiama nauji rezultatai, statistiškai reikšminga komandos gyvybingumo skalė. Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) kriterijaus vertė ir Bartleto sferiškumo testai yra statistiškai reikšmingi (žr. 33 lentelę).

33 lentelė. *KMO ir Bartleto testų rezultatai po teiginių panaikinimo*

Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ir Bartleto testai			
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) kriterijaus			0,933
Bartleto sferiškumo testas	Apytikslis Chi-kvadratas		7 103,249
	<i>df</i>		253
	<i>p</i> reikšmė		0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš viso skalėje 23 teiginiai, 6 faktoriai, kurie paaiškina 69,8 % duomenų išsibarstymo (dispersijos). Detalus faktorių svorių pasiskirstymas pateikiamas 34 lentelėje.

34 lentelė. Faktorių išskyrimo rezultatai po teiginių panaikinimo

Faktoriai	Bendra faktorių dispersija						
	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
1	9,070	39,434	39,434	9,070	39,434	39,434	6,290
2	1,886	8,200	47,635	1,886	8,200	47,635	6,700
3	1,605	6,976	54,611	1,605	6,976	54,611	5,439
4	1,345	5,849	60,460	1,345	5,849	60,460	5,685
5	1,143	4,968	65,428	1,143	4,968	65,428	4,356
6	1,022	4,444	69,872	1,022	4,444	69,872	4,589
7	0,669	2,910	72,781				
8	0,588	2,557	75,338				
9	0,513	2,231	77,569				
10	0,489	2,125	79,694				
11	0,486	2,113	81,808				
12	0,462	2,007	83,814				
13	0,436	1,896	85,710				
14	0,415	1,805	87,515				
15	0,405	1,760	89,275				
16	0,388	1,689	90,964				
17	0,365	1,587	92,551				
18	0,330	1,435	93,986				
19	0,307	1,335	95,321				
20	0,290	1,260	96,581				
21	0,287	1,246	97,828				
22	0,274	1,191	99,019				
23	0,226	0,981	100,000				
Ištraukimo metodas: pagrindinių komponentų analizė							
a.. Kai faktoriai koreliuoja, kvadratinė svorių sumos negali būti sudėtos, kad gautume bendrą dispersiją							

Šaltinis: sudaryta autorės

35 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės faktorių teiginių svoriai

Teiginys	Faktoriai					
	1	2	3	4	5	6
Mano komandos vadovas (-ė) demonstruoja komandai pavyzdinę elgesį, kuris sukelia pagarbą ir pasitikėjimą vadovu (-e) bei pasididžiavimą komanda ir organizacija.	0,882					
Mano komandos vadovas (-ė) įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą.	0,846					
Mano komandos vadovas (-ė) nuoširdžiai rūpinasi komanda ir jos gerove.	0,836					
Mano vadovas (-ė) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje, kuris padeda komandos veikloje.	0,805					
Mano vadovas (-ė) motyvuoja komandos narius toliau likti ir dirbti kartu komandoje.	0,708					
Mano komandos nariai nori likti komandoje.		0,912				
Mano komanda galėtų ilgai dirbti kartu.		0,857				
Mano komanda turi tai, ko reikia, kad ateityje būtų efektyvi.		0,856				
Mano komanda rodo nuolatinę pastangą atlikti užduotis.		0,620				
Mano komandos nariai turi pasiekimų poreikį.			0,911			
Mano komandą sudaro kūrybingi nariai.			0,782			
Mano komandos nariai yra atviri patirčiai.			0,766			
Mano komandą sudaro nariai, turintys aukštą emocinio intelekto lygį.			0,706			
Mano komandos nariai vykdydami užduotis bendrauja neoficialiai.				0,899		
Mano komanda laisvai ir atvirai teikia arba gauna bendrą informaciją ir atsiliepimus iš komandos narių.				0,776		
Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais.				0,710		
Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių.				0,708		
Mano organizacijoje yra atitinkami mokymosi ištekliai (techninės konsultacijos ir mokymai), kuriais komanda turi galimybę pasinaudoti.					0,893	
Mano organizacija prireikus padeda komandai įgyti darbui reikalingos patirties už organizacijos ribų.					0,869	
Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus.					0,801	

35 lentelės pratęsimas

Teiginys	Faktorius					
	1	2	3	4	5	6
Mano komanda turi bendrų tikslų, kurie yra vienodai suprantami visos komandos.						0,800
Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį.						0,758
Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl prireikus gali nukreipti pas atitinkamą narį.						0,743
Išskyrimo metodas: pagrindinių komponentių analizė. Sukinio metodas: Promax su Kaizerio normalizacija.						

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti lentelėje (žr. 35 lent.), **pirmajame faktoriuje teiginių** svoriai yra nuo 0,708 iki 0,882, kurie paaiškina 39,43 % duomenų pasiskirstymo. Šiame faktoriuje teiginiai iš teorizuotos kategorijos „Vadovo vadovavimo stilius“. Šis faktorius po persvarstymų pavadintas „**Vadovo įgalinantis vaidmuo**“, kad tiesiogiai atspindėtų matuojamų teiginių turinį. Faktorių sudaro 5 teiginiai, kurie atspindi vadovo palaikantį elgesį su komandos nariais kaip motyvacija, individualus dėmesys, vadovo pripažinimas organizacijoje.

Antrajame faktoriuje 4 teiginiai, kurių svoriai yra 0,620 nuo iki 0,912, kurie paaiškina 8,20 % duomenų pasiskirstymo, šiam faktoriui suteiktas pavadinimas „**Komandos veiklos tęstinumas**“. Teiginiai apima norą likti komandoje, suvokiamą pajėgumą ateityje, pastangas dirbti ir siekti bendrų tikslų.

Trečiajame faktoriuje svoriais nuo 0,706 iki 0,911, kurie paaiškina 6,97 %, teiginių, šiame faktoriuje siejami su komandos nariais, atsižvelgiant į teiginių turinį, šiam faktoriui suteiktas pavadinimas „**Komandos sudėties kokybė**“, kuris sudarytas iš 4 teiginių. Šie teiginiai siejasi su komandos narių pasiekimų poreikiu, kūrybiškumu, atvirumu patirčiai, emociniu intelektu, kas nėra narių elgesys, o individualios komandos narių savybės, kurios kartu sukuria komandos kokybę.

Ketvirtasis faktorius paaiškina 5,84 % duomenų, o faktorių svoriai jame yra nuo 0,708 iki 0,899, teiginiai jame 4. Šiam faktoriui suteiktas pavadinimas „**Komandos komunikacijos atvirumas**“. Faktoriaus teiginiai siejami su komandos atvirumu komunikacijai kaip neoficialiu bendravimu, atviru informacijos dalijimusi tarp narių.

Penktasis faktorius paaiškina 4,96 % faktorių svorių, didesnių nei 0,8, jį sudaro 3 teiginiai. Šiame faktoriuje yra teiginiai iš kategorijos, siejamos su organizacija, remiantis teiginių turiniu, šis faktorius pavadintas „**Organizacinė parama kompetencijų vystymui**“. Teiginiai čia atspindi organizacijos paramą ar investiciją į komandos pajėgumą per suteikiamus

mokymosi išteklius, paramą kompetencijų įsigijimui už organizacijos ribų ir narių emocinio intelekto ugdymą.

Šeštąjį faktorių sudaro 3 teiginiai, kurie paaiškina 4,44 % duomenų, kur svoriai nuo 0,743. Pagal teiginių turinį šis faktorius pavadintas „**Komandos funkcinė sinergija**“. Teiginiai apima komandos sinergiją, kuri orientuota į komandos funkciją kaip bendrą tikslų supratimą, atsakomybių pasiskirstymą, narių kompetencijų žinojimą.

36 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės bei faktorių vidinis suderinamumas

	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa (α)
Komandos gyvybingumo skalė	23	0,927
<i>F1: Vadovo įgalinantis vaidmuo</i>	5	0,886
<i>F2: Komandos veiklos tęstinumas</i>	4	0,872
<i>F3: Komandos sudėties kokybė</i>	4	0,812
<i>F4: Komandos komunikacijos atvirumas</i>	4	0,825
<i>F5: Organizacinė parama kompetencijų vystymui</i>	3	0,834
<i>F6: Komandos funkcinė sinergija</i>	3	0,760

Šaltinis: sudaryta autorės

Visos komandos gyvybingumo skalės ir išskirtų latentinių veiksnių vidinis suderinamumas Kronbacho alfos koeficientu pateikiamas 36 lentelėje. Papildomai buvo įvertinta ir šio rodiklio pasikeitimas panaikinus nors vieną teiginį. Statistiškai reikšmingesnio (didesnių) alfos rodiklių pasikeitimo nėra. Visa komandos gyvybingumo skalė su latentiniais veiksniais / faktoriais yra patikima įvertinti norimą reiškinių.

Patvirtinamoji faktorinė analizė

Patvirtinamoji faktorių analizė (angl. *confirmatory factor analysis*) padeda tikrinti faktorių struktūrą (Pakalniškienė, 2012). Pasinaudojus JASP programa, komandos gyvybingumo skalės faktorinis modelis buvo tikrinamas su programos funkcija „Confirmatory factor analysis“ tos pačios imties duomenims, kaip ir atlikta faktorinė analizė. Modelio tinkamumo indeksų analizė pateikiama 37 lentelėje.

Vertinant duomenis, pateiktus 37 lentelėje, galima pastebėti, kad modelio tinkamumo p reikšmės yra reikšmingos ($p < 0,001$), tačiau priešingos optimaliai vertei. Pasak autorių Babyak ir Green (2010), kai modelių testai yra reikšmingi, tai reiškia, kad darome išvadą, jog mūsų modelis netinkamas, o tai nutinka, kai imties dydis viršija 200. Didelis dėmesys modelio chi kvadratui (χ^2) ir jo p reikšmei gali lemti, kad bus priimti prasti modeliai ir gali būti gauti netikslūs parametų įverčiai (Alavi ir kt., 2020), tad šis rodiklis nėra

vertinamas, o dėmesys kreipiamas į kitus rodiklius atsižvelgiant į tai, kad modelis vertinamas imtyje $N = 594$.

37 lentelė. Komandos gyvybingumo modelio tinkamumo indeksai

Modelio tinkamumo indeksų optimali vertė	Gauta gyvybingumo reikšmė	komandos skalės
$\chi^2 (df)$	-	376,477
p vertė ^a	> 0,05	< 0,001
CFI ^b	> 0,95	0,972
TLI ^b	> 0,95	0,967
RMSEA ^b	< 0,06	0,040
RMSEA p vertė	-	0,998
SRMR ^b	< 0,08	0,033

CFI – palyginamasis tinkamumo indeksas; TLI – Tucker – Lewis koeficientas; RMSEA – vidutinė kvadratinė aproksimacijos klaida; SRMR – standartizuotas vidutinis kvadratinis likutis; ^a (Hair ir kt., 2010); ^b (Hu ir Bentler, 1999)

Šaltinis: sudaryta autorės

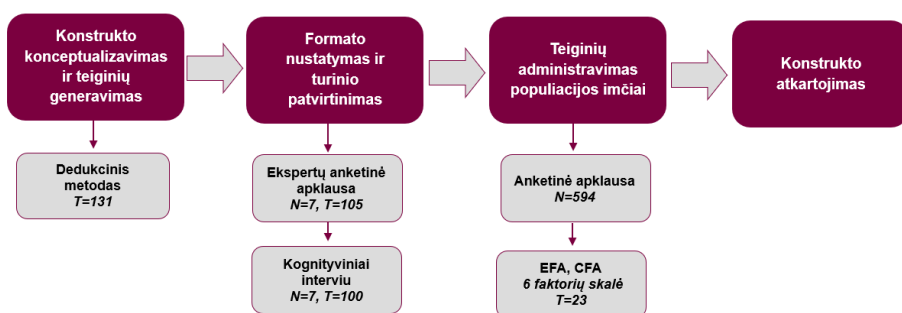
Palyginamasis tinkamumo indeksas (angl. *Comparative Fix Index*) CFI = 0,972, o Tucker – Lewis koeficientas TLI = 0,967, abu rodikliai viršija optimalias vertes (Hu ir Bentler, 1999) ir yra > 0,95. Vidutinė kvadratinė aproksimacijos klaida (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*) RMSEA = 0,044, o standartizuotas vidutinis kvadratinis likutis (angl. *Standardized Root Mean Square Residual*) SRMR = 0,033, abu rodikliai telpa į rekomenduojamas ribas (žr. 37 lent.). Duomenys rodo, kad modelis idealiai atitinka turimus duomenis. Taigi, galima daryti išvadą, kad komandos gyvybingumo konstruktas, kurį sudaro šeši latentiniai veiksniai, yra statistiškai tinkamos struktūros ir tai patvirtina tinkamumo rodikliai.

Apibendrinus apklausos administravimo etapą, siekiant validuoti komandos gyvybingumo skalę, galima teigti, kad šio etapo rezultatas reikšmingas skalės kūrimo. Apklausoje dalyvavo 594 respondentai, kurie atstovauja įvairiems populiacijos požymiams. Surinkti duomenys buvo tinkami atlikti tiriamąją faktoringę analizę. Analizė, kuri atlikta keliais etapais, leido išskirti daugiafaktoringę komandos gyvybingumo skalę. Buvo išskirti šeši faktoriai, sudaryti iš dvidešimt trijų teiginių, kurie paaiškina 69,8 % duomenų išsibarstymo. Išskirti faktoriai pagal teiginių turinį buvo pavadinti taip: „Vadovo įgalinantis vaidmuo“, „Komandos veiklos tęstinumas“, „Komandos sudėties kokybė“, „Komandos komunikacijos atvirumas“, „Organizacinė parama kompetencijų vystymui“, „Komandos funkcinė sinergija“. Visų šių faktorių patikimumo rodikliai α didesni nei 0,700, o visos skalės alfos rodiklis yra 0,927. Toliau komandos gyvybingumo skalės faktorių struktūra buvo

vertinama per patvirtinančią faktorinę analizę, kuri atskleidė, kad šis daugiafaktorinės skalės modelis yra priimtinas ir patikimas.

2.4. Komandos gyvybingumo skalės rezultatai ir išvados

Šioje disertacijos komandos gyvybingumo skalės kūrimo ir validavimo etapai buvo atlikti remiantis autorių DeVellis (2017) ir Hinkin (1998) gairėmis, o tai leido sukurti patikimą komandos gyvybingumo skalę. Atlikti skalės kūrimo ir validavimo žingsniai pateikiami 15 pav., kur N reiškia imties dydį, o T – teiginių skaičių.



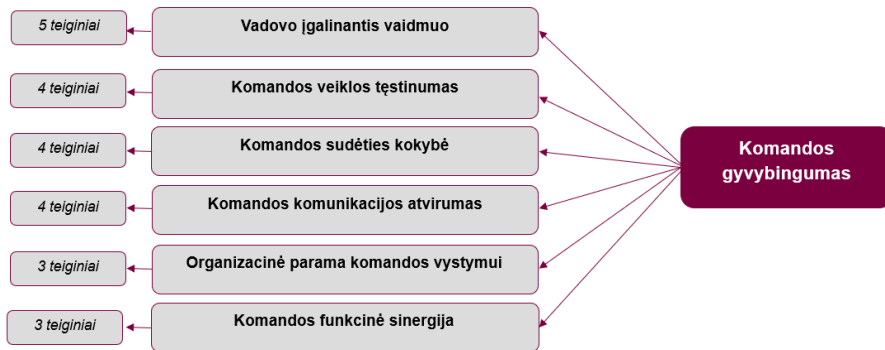
Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Komandos gyvybingumo skalės validavimo žingsniai su rezultatais

Komandos gyvybingumo konstrukta sudaro šešios pirmojo lygio dimensijos. Komandos gyvybingumo konstruktas yra dviejų lygių, t. y. reflektyvus-reflektyvus (angl. *reflective-reflective*), kadangi pati komandos gyvybingumo esmė atsispindi per šias pirmojo lygio dimensijas ir jų pasireišimo aspektus. Komandos gyvybingumas susideda iš šešių aspektų: vadovo įgalinantis vaidmuo, komandos veiklos tęstinumas, komandos sudėties kokybė, komandos komunikacijos atvirumas, organizacinė parama kompetencijų vystymui ir komandos funkcinė sinergija (žr. 16 pav.).

Visi žemesnės eilės komponentai (LOC), t. y. latentiniai veiksniai, yra matuojami naudojant reflektyvius indikatorius (klausimyno teiginius). Tai reiškia, kad priežastingumo kryptis modelyje eina nuo žemesnės eilės konstrukto link jo teiginių (Hair ir kt., 2017). Ryšys tarp komandos gyvybingumo skalės bendro aukštesnės eilės konstrukto (HOC) ir jo žemesnės eilės konstrukto (LOC) taip pat yra reflektyvus. Modelyje rodyklės eina iš pagrindinio (aukštesnės eilės – HOC) konstrukto į žemesnės eilės konstruktus (LOC) (Hair ir kt., 2017; Sarstedt ir kt., 2019). Šiame modelyje daroma

prielaida, kad visi žemesnės eilės komponentai kyla iš to paties domeno, todėl jie turėtų būti tarpusavyje susiję (Hair ir kt., 2017). Konceptualiai, pasak Hair ir kt. (2017) bei Sarstedt ir kt. (2019), tai reiškia, kad, jei pasikeičia pagrindinis aukštesnės eilės konstruktas (pavyzdžiui, padidėja komandos gyvybingumo vertinimas), vienu metu panašiai pasikeis visi žemesnės eilės konstrukto vertinimai (pavyzdžiui, padidės subjektyvus komandos veiklos tęstinumo konstrukto vertinimas).



Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. *Reflektyvus-reflektyvus komandos gyvybingumo konstruktas*

Naujai sukurta komandos gyvybingumo skalė konceptualiai stiprina žinojimą apie svarbias komandos gyvybingumo sąlygas šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Teorinėje analizėje ir tyrimų analizėje buvo išskirtos šešios svarbios sąlygos komandos gyvybingumui, kurios po skalės kūrimo ir validavimo etapų liko reikšmingos, nors kitais pavadinimais:

- 1) Iš komandos gyvybingumo sąlygų teorizuojamos kategorijos „Organizacijos kontekstas“ liko teiginiai iš subkategorijos „Mokymas ir konsultacijos“. Tai atskleidžia, kad komandos gyvybingumo teorijose (Hackman, 1987; Sundstrom ir kt., 1990) minima sąlyga siejama su organizacija, tačiau empiriniuose tyrimuose mažai tyrinėta, o daugumos mokslininkų net nepriskiriama komandos gyvybingumui, šiuolaikiniame kontekste yra neatsiejama šio konstrukto dalis. Šis komandos gyvybingumo aspektas naujai sukurtoje skalėje vertinamas per *organizacinę paramą kompetencijų vystymui*. Pažymėtina, kad vienas teiginys po validavimo etapų, paminėtas ir ekspertų, buvo siejamas su narių emocinio intelekto mokymusi.
- 2) Komandos sudėties sąlyga – svarbi komandos gyvybingumui, po skalės validavimo liko faktoriuje „Komandos sudėties kokybė“, kur teiginiai siejami su subkategorija „Narių panašumas“. Tai parodo, kad

gyvybingoms komandos yra reikšminga, kad nariai turėtų tam tikrą panašumą vieni su kitais.

- 3) Komandos gyvybingumo sąlygos kategorija „Vadovo įgalinantis vaidmuo“, išskirta teorinėje analizėje, po skalės validavimo etapų pateko į faktorių „Lyderio vaidmuo komandos veikloje“, kur teiginiai iš subkategorijų „Transformacinė lyderystė ir prestižas“. Galima daryti išvadą, kad komandos gyvybingumui ne tik svarbu vadovo valdymo stilius, bet ir jo turimas prestižas organizacijoje bei tai, ką tai suteikia komandai.
- 4) Kategoriją „Komandos sinergija“ sudarė daugiausiai subkategorijų ir buvo suformuluota daugiausiai teiginių. Po skalės validavimo šios kategorijos teiginiai pateko į vieną faktorių, pavadintą „Komandos funkcinė sinergija“. Šiame faktoriuje – teiginiai iš teorizuojamų subkategorijų „Tikslai“, „Rekomendacijos“, „Darbo krūvis“. Šis rezultatas parodo, kad komandos sinergija yra reikšminga komandų gyvybingumui per bendrus tikslus, per tinkamą narių rekomendavimą ir krūvio pasidalijimą.
- 5) „Komandos komunikacija“ kategorija, išskirta teorinėje analizėje, išliko ir po skalės validavimo faktoriuje „Komandos komunikacijos atvirumas“, kuriame teiginiai yra iš subkategorijų „Atvirumas komunikacijai“, „Atviras bendravimas“, „Atviras dalijimasis informacija“. Šie rezultatai parodo, kad gyvybingai komandai reikšminga komunikacija ir žinių dalijimasis, kai tai vyksta atvirai.
- 6) Teorinė kategorija „Komandinio darbo rezultatai“ po skalės validavimo tapo faktoriumi „Komandos veiklos tęstinumas“, nes šiame faktoriuje liko teiginiai iš subkategorijų „Sanglauda“ ir „Noras toliau dirbti kartu“. Tai patvirtina daugumos autorių nuomonę, kad komandos narių noras toliau dirbti kartu yra dalis komandos gyvybingumo.

Naujai sukurta komandos gyvybingumo skalė atskleidžia, kad komandos gyvybingumo koncepcija kai kurių mokslininkų buvo iš dalies klaidinga, manant, kad komandos gyvybingumas yra narių pasitenkinimas ir noras toliau dirbti kartu. Gauti skalės kūrimo ir validavimo rezultatai paneigia dalies mokslininkų komandos gyvybingumo conceptualizavimą, pavyzdžiui, Barrick ir kt. (1998) teigė, kad komandos gyvybingumas yra *komandos narių gebėjimas toliau bendradarbiauti*, ar, kaip teigė Aubé ir Rousseau (2005), *komandos gebėjimas prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių, taip pat tikimybė, kad komandos nariai ir toliau dirbs kartu ateityje*.

38 lentelė. Komandos gyvybingumo konstrukto sudėtis

Komandos gyvybingumo sąlygos kategorija, išskirta teorinėje analizėje	Naujos komandos gyvybingumo skalės faktorius	Teiginiai iš teorinės analizės subkategorijos (-ų)
Organizacijos kontekstas	Organizacinė parama kompetencijų vystymui	„Mokymas ir konsultacijos“ visi tyrs teiginiai
Komandos sudėtis	Komandos sudėties kokybė	„Narių panašumas“ visi 4 teiginiai
Vadovo vadovavimo stilius	Vadovo įgalinantis vaidmuo	„Transformacinė lyderystė keturi teiginiai, vienas teiginys iš „Prestizžas“
Komandos sinergija	Komandos funkcinė sinergija	Po vieną teiginį iš „Tikslai“, „Rekomendacijos“, „Darbo krūvis“
Komandos komunikacija	Komandos komunikacijos atvirumas	„Atvirumas komunikacijai“ vienas teiginys, „Atviras bendravimas“ vienas teiginys, „Atviras dalijimasis informacija“ du teiginiai
Komandinio darbo rezultatai	Komandos veiklos tęstinumas	„Sąglauda“ vienas teiginys, „Noras toliau dirbti kartu“ trys teiginiai

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat nauja komandos gyvybingumo skalė atskleidžia, kad komandos gyvybingumą matuoti reikėtų plačiau, apimant daugiau faktorių, kurie aktualūs šiuolaikinėje žinių komandų dinamikoje. Pavyzdžiui, Bushe ir Coetzer (2007) skalė buvo skirta įvertinti tik narių pasitenkinimą, autorių Marrone ir kt. (2007) skalė buvo skirta vertinti, kiek komanda sutelkė pasitenkinimo ir tobulėjimo patirties ir galėjo tęsti darbą kartu, o autoriai Balkundi ir kt. (2009) komandos gyvybingumą matavo kaip ketinimą pasitraukti iš komandos. Nauja komandos gyvybingumo skalė išplečia esančių įrankių įvairovę, pasiūlydama skalę, kuri atitinka rekomendacijas ir praėjo svarbiausius skalės kūrimo ir validavimo etapus, išskirtus mokslininkų (Boateng ir kt., 2018; DeVellis, 2017; Hinkin, 1998; Lambert ir Newman, 2023; MacKenzie ir kt., 2011), ir susidėjo iš konstrukto konceptualizavimo, teiginių generavimo ir jų validumo vertinimo, konstrukto validumo įvertinimo.

3. KOMANDOS GYVYBINGUMO POVEIKIO NARIO KETINIMUI PALIKTI ORGANIZACIJĄ TYRIMAS

Šioje disertacijos dalyje aprašoma ir pagrindžiama tyrimo metodologija, formuluojamas tyrimo tikslas ir hipotezės. Pateikiama tyrimo respondentų charakteristika ir pasiskirstymas pagal požymius. Tyrimo modelio įvertinimas atliekamas per struktūrinių lygčių modeliavimą SLM, kur aprašoma duomenų statistika, įvertinamas tyrime naudojamų konstrukty patikimumas. Vertinamas konvergentinis (angl. *convergent validity*) ir diskriminantinis (angl. *discriminant validity*) konstrukty validumas. Galiausiai analizuojamas struktūrinis tyrimo modelis siekiant patvirtinti ar atmesti šioje disertacijoje suformuluotas ir iškeltas hipotezes.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas ir hipotezės

Komandos gyvybingumas, apibrėžiamas kaip komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis, remiantis JD-R modeliu, gali būti suvokiamas kaip komandos darbo išteklius. Šis išteklius gali padėti valdyti darbo reikalavimus bei stiprinti teigiamas nuostatas. Komandos gyvybingumas kaip komandinio darbo pasekmė tyrimuose dažnai tyrinėtas aspektas, tačiau kaip galimos priežasties tam tikroms pasekmėms tyrimų pasigendama. Be to, šioje disertacijoje sukurta nauja komandos gyvybingumo skalė yra ganėtinai skirtinga nuo šiuo metu egzistuojančių mokslinėje literatūroje, nes apima ne tik komandos aspektus, svarbius gyvybingumui, bet ir organizacinį, narių ir vadovo lygmenis. Atkreipiant dėmesį į tai, kad ši nauja skalė vertina vadovo įgalinantį vaidmenį, komandos veiklos tęstinumą, komandos sudėties kokybę, komandos komunikacijos atvirumą, organizacinę paramą kompetencijų vystymui ir komandos funkcinę sinergiją, formuluojamas tyrimo tikslas patvirtinti teorizuojamus ryšius apie tai, kaip komandos gyvybingumas veikia JD-R modelyje.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytas mintis formuluojamas šis **empirinio tyrimo tikslas** – atskleisti komandos gyvybingumo poveikį nario ketinimui palikti organizaciją, įvertinant vaidmens dviprasmiškumo, vaidmens perkrovos ir organizacinio teisingumo tarpininkavimo ryšį žinių darbuotojų komandose.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Patvirtinti naujai sukurtos komandos gyvybingumo skalės struktūrą ir įvertinti jos validumą ir patikimumą.
2. Nustatyti tiesioginį komandos gyvybingumo poveikį nario ketinimui palikti organizaciją bei įvertinti gyvybingumo įtaką vaidmens dviprasmiškumui, perkrovai ir organizaciniam teisingumui žinių darbuotojų komandose.
3. Įvertinti vaidmens dviprasmiškumo, vaidmens perkrovos ir organizacinio teisingumo tarpininkavimo bei nuoseklaus tarpininkavimo efektą žinių darbuotojų komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją ryšiui.

Remiantis Bakkerio ir kolegų (2007) darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (JD-R), komandos gyvybingumas (darbo išteklius) turėtų neigiamai veikti darbo reikalavimus, stiprinti teigiamas darbuotojų nuostatas ir neigiamai veikti nario ketinimą palikti organizaciją. Komandos gyvybingumas, t. y. komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis, pasireiškiantis per vadovo įgalinantį vaidmenį, komandos veiklos tęstinumą, komandos sudėties kokybę, komandos komunikacijos atvirumą, organizacinę paramą kompetencijų vystymui ir komandos funkcinę sinergiją, suteikia išteklių ne tik iš komandos lygmens, bet ir iš organizacijos, vadovo, komandos narių.

Jei komanda yra gyvybinga, tai tiesiogiai neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją. Kuo didesnis komandos gyvybingumas, tuo mažesnis ketinimas palikti organizaciją. Jei komandos narys dirba gyvybingoje komandoje, jo ketinimas palikti organizaciją turėtų būti žemas.

Tyrimai įrodė, kad transformacinė lyderystė daro reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti organizaciją (Manoppo, 2020). Kuo aukštesnis transformacinės lyderystės lygis, patiriamas komandoje, tuo mažesnis darbuotojų ketinimas palikti organizaciją. Ši lyderystė pasireiškia per lyderio emocinio įsipareigojimo darbo tikslams ugdymą, demonstruojamą individualų dėmesį, skirtą darbuotojams, ir padeda juos nukreipti link aukštesnių pasiekimų (Diko ir Saxena, 2023; Engelbrecht ir Samuel, 2019; Paolucci ir kt., 2018). Etiška lyderystė, kaip rodo tyrimai, taip pat tiesiogiai neigiamai veikia ketinimą palikti organizaciją (Marquardt ir kt., 2022; Seth ir kt., 2022). Etiška lyderystė skatina stiprų darbuotojų identifikavimąsi su organizacija, skatina atsidasvimą ir taip didina tikimybę likti organizacijoje (Seth ir kt., 2022). Tiek transformacinė, tiek etiška lyderystė glaudžiai siejasi su vadovo įgalinančiu vaidmeniu komandos gyvybingumui, kai lyderis palaiko narius, juos motyvuoja, rodo individualų dėmesį.

Komandos gyvybingumas ilgą laiką buvo tapatinamas su komandos narių noru likti komandoje, individualaus nario pasitenkinimu. Moksliniuose tyrimuose nustatytas pasitenkinimo darbu neigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją (Califf ir kt., 2020; Ladelsky ir Lee, 2023; Lin ir kt., 2022; Manoppo, 2020; Renecke ir kt., 2020; Shin ir kt., 2024) ir tiesioginiam išėjimui iš organizacijos (Ladelsky ir Lee, 2023; Ok, 2022). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas individualaus poreikių patenkinimo lygio (Morin ir kt., 2023) ir darbuotojų pasitenkinimo (Saud Zamanan ir kt., 2020) neigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją. Autoriai Abugre ir Acquah (2022) įrodė, kad kolegų santykiai neigiamai susiję su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją. Darbo įsitraukimas taip pat yra reikšmingai neigiamai susijęs su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją (Islam ir kt., 2023; Memon ir kt., 2021; Monje-Amor ir kt., 2021; Sharma ir kt., 2022). Šie aspektai glaudžiai siejasi su komandos funkcinė sinergija ir komandos veiklos tęstinumu komandos gyvybingume.

Komandos sudėties kokybė yra vienas iš komandos gyvybingumo aspektų. Autoriai Yusoff ir kt. (2022) yra nustatę, jog asmenybės bruožai, tokie kaip ekstrasversija, malonumas, sąžiningumas, emocinis stabilumas, turi didelį neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją. Nustatytas ir darbuotojų emocinio intelekto neigiamas poveikis (Mustafa ir kt., 2023), nors kiti autoriai (Gara Bach Ouerdian ir kt. 2021) šio ryšio nepatvirtino. Komandos sudėties kokybė komandos gyvybingume siejama su narių emociniu intelektu, pasiekimų poreikiu, kūrybiškumu, taigi, tai taip pat turėtų mažinti nario ketinimą palikti organizaciją.

Darbuotojų suvokiamas komunikacijos efektyvumas (naudingumas, turinys, savalaikiškumas, tikslumas) daro neigiamą ir reikšmingą poveikį ketinimui palikti organizaciją (Bansal ir King, 2022). Nustatyta, kad kuo simetriškesnė komunikacija darbovietėje, tuo mažesnis darbuotojų ketinimas palikti organizaciją (Lee ir kt., 2022). Nors, kaip nustatyta, komunikacijos klimatas neturi reikšmingo poveikio ketinimui palikti organizaciją (Lee ir kt., 2023). Minėti aspektai mažina ketinimą palikti organizaciją, o komandos gyvybingumo aspektas komandos komunikacijos atvirumas yra artimi minėtiems aspektams.

Komandos gyvybingumas taip pat siejamas su organizacine parama kompetencijų vystymui per suteikiamus mokymus ir konsultacijas ne tik organizacijos viduje bet ir iš išorės. Tyrimai įrodė, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, orientuotas į pridėtinę vertę, siekiant geresnių suvokiamų organizacijos veiklos rezultatų turi statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją (Haque, 2021). Mokymosi darbo vietoje galimybės (Lehtonen ir kt., 2022), specialūs ir bendrieji darbuotojų mokymai

(Ahn ir Huang, 2020), kaip nustatyta, taip pat yra neigiamai susiję su ketinimu palikti organizaciją. Apskritai organizacijos suteikti mokymai (Islam ir kt., 2023) ir pasitenkinimas jais (Albtoosh ir kt., 2022) turi neigiamą ryšį su ketinimu palikti organizaciją. Tačiau dalyvavimas bendrųjų įgūdžių mokymuose nėra tiesiogiai statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją (Pinnington ir kt., 2024). Kadangi komandos gyvybingumas remiasi organizacine parama komandos vystymuisi, tai turėtų poveikį nario ketinimui palikti organizaciją.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytas mintis apie tyrimais nustatytą statistiškai reikšmingų ryšių pagrindimą, formuluojama ši hipotezė:

H1: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją.

Mokslinėje literatūroje yra plačiai analizuojamas darbo stresas arba organizacinio vaidmens stresas (Boles ir Babin, 1994; Bowling ir kt., 2015; Zhang ir kt., 2019) ir jų sukėlėjai. Daug dėmesio, pasak autorių Bowling ir kt. (2017), mokslinėje literatūroje yra skiriama dviem darbo stresoriams: vaidmens dviprasmiškumui ir vaidmens konfliktui. Tačiau plačiai pripažintas ir trečiasis vaidmens perkrovos stresorius. Vaidmenų stresoriai yra svarbūs darbo streso elementai, o jų skirtumai lemia skirtingą poveikį įvairioms pasekmėms (Zhang ir kt., 2019). Vaidmens dviprasmiškumas reiškia darbuotojo darbo pareigų neaiškumą ir nuspėjamumą (Peterson ir kt., 1995). Vaidmens dviprasmiškumas atsiranda, kai asmens vaidmuo organizacijoje yra neaiškus arba, kai asmuo nežino, ką daryti ar kaip atlikti savo vaidmenį (Akgunduz, 2015). Asmenys, mažiau toleruojantys vaidmens dviprasmybę, linkę dažniau išeiti iš darbo, jei jų vaidmenys lieka gana neapibrėžti (Porter ir Steers, 1973). Vaidmens perkrova yra susijusi su padidėjusia atsakomybe ir didesniais darbo iššūkiais (LePine ir kt., 2005; Bacharach ir kt., 1990; Kumar ir kt., 2021). Vaidmenų perkrova padidėja, kai asmeniui vaidmens atlikimas tampa neįmanomas dėl laiko, energijos ar išteklių stokos (Akgunduz, 2015).

Nario patiriamas vaidmens dviprasmiškumas ir vaidmens perkrova yra vieni iš dažniausių darbo reikalavimų, kurie kelia įtampą ir mažina motyvaciją. Nustatyta, kad informacijos ir komunikacijos perkrova statistiškai reikšmingai teigiamai veikia vaidmens dviprasmiškumą (Cho ir kt., 2019). Autoriai Jiandong ir kt. (2022) įrodė, kad didelio našumo darbo sistemos, kurios yra žmogiškųjų išteklių praktikų rinkinys, kuriuo siekiama pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus, įskaitant griežtus įdarbinimo ir atrankos procesus, išsamius mokymus, darbuotojų informacijos dailijimąsi ir kt., teigiamai veikia vaidmens perkrovą, o tai reiškia, kad vaidmenų perkrova nuolat didėja didėjant didelio našumo darbo sistemai. Buvo nustatyta, kaip

darbuotojo ištvermė, t. y. asmeninių savybių visuma, stiprinanti žmogaus atsparumą arba egzistencinę drąsą, neigiamai veikianti vaidmens perkrovą (Gim ir kt., 2023), t. y. asmeniui pasižymint ištverme, vaidmens perkrova mažėja.

Atsižvelgiant į tai komandos gyvybingumas yra darbo išteklis, kuris mažina darbo reikalavimus kaip vaidmens dviprasmiškumą ir vaidmens perkrovą per gyvybingumo aspektus, keliamos šios hipotezės:

H2a: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario patiriamą vaidmens dviprasmiškumą.

H2b: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario patiriamą vaidmens perkrovą.

Komandos gyvybingumas gali ne tik neigiamai, bet ir teigiamai paveikti tam tikras komandos nario suvokiamas būsenas, pavyzdžiui, suvokiamą organizacinį teisingumą. Organizacinis teisingumas atspindi darbuotojo suvokimą apie visos organizacijos teisingumą (Ambrose ir Schminke, 2009; Beugré ir Baron, 2001; Colquitt, 2012). Be to, organizacinis teisingumas turi didelį poveikį darbo užduočių rezultatams, darbuotojų požiūriui ir elgesiui, pavyzdžiui, pasitenkinimui darbu, įsipareigojimui organizacijai ir ketinimui ją palikti (Ambrose ir Schminke, 2009). Organizacinis teisingumas atspindi konkretesnę situaciją apie darbuotojų teisingumo suvokimą organizacijoje, palyginus su sutelkimu tik į konkrečius teisingumo tipus (Ambrose ir Schminke, 2009; Colquitt, 2001). Nors daugelis ankstesnių tyrimų buvo skirti skirtingiems teisingumo tipams (Bernd ir Beuren, 2021; Mohammad ir kt., 2019; Moon ir kt., 2024), tokiems kaip paskirstomasis teisingumas (rezultatų teisingumas), procedūrinis teisingumas (procesų teisingumas) ir sąveikinis teisingumas (tarpusavio elgesio teisingumas), autoriai Ambrose ir Schminke (2009) teigia, kad reikėtų sujungti minėtas teisingumo formas ir vertinti bendrą teisingumo jausmą, suteikiantį gilesnį darbuotojų teisingumo suvokimo supratimą.

Tyrimai yra nustatę, kad tam tikros žmogiškųjų išteklių praktikos kaip sąžiningas atlygis, skaidri politika, mokymai, karjeros vystymas ir vadovų parama turi poveikį darbuotojo suvokiamam organizaciniam teisingumui (Eisenberger ir kt., 2020). Organizacijos praktikos, orientuotos į teisingumą, pasak Eisenberger ir kt. (2020), rodo investicijas į darbuotojus, verčia juos pasijusti vertingais ir kad jais yra rūpinamasi. Lyderio tarnaujančiosios lyderystės stilius taip pat skatina suvokiamą organizacijos paramą (T. W. Kim ir kt., 2020). Komandos gyvybingumas per organizacinę paramą, vadovo įgalinantį vaidmenį skatina komandos narius jausti panašius jausmus, dėl to keliami ši hipotezė:

H2c: Komandos gyvybingumas teigiamai veikia nario suvokiamą organizacinį teisingumą.

Komandos gyvybingumas, remiantis JD-R modeliu, kaip darbo išteklius gali paveikti ketinimą palikti organizaciją ir netiesiogiai. Jis gali neigiamai paveikti darbo poreikius ir taip sumažinti ketinimą palikti organizaciją. Kadangi keliamos hipotezės, jog komandos gyvybingumas neigiamai veikia vaidmens dviprasmiškumą ir vaidmens perkrovą, tikėtina, kad šie aspektai yra tarpininkai ir per juos gali būti paveikiamas nario ketinimas palikti organizaciją. Yra nustatyta kad stresas, siejamas su darbu, didina ketinimą palikti organizaciją (Ketkaew ir kt., 2020). Nustatyta, kad vaidmens dviprasmiškumas sustiprina darbuotojų ketinimus palikti organizaciją (De Clercq ir Belausteguigoitia, 2017). Įrodytas ir teigiamas vaidmens perkrovos (Ali ir kt., 2022) poveikis ketinimui palikti organizaciją. Be to, vaidmens perkrova yra reikšmingai neigiamai susijusi su suvokiama organizacijos parama (C. Y. Kim ir kt., 2019), o tai gali didinti ketinimą palikti organizaciją. Vaidmens perkrova yra veiksnys, lemiantis darbuotojų stresą, nuovargį ir perdegimą darbe (Kilroy ir kt., 2016; Jha ir kt., 2017). Esant vaidmens perkrovai darbuotojai gali nesugebėti įvykdyti darbo reikalavimų, o per didelė atsakomybė gali sukelti pervargimo jausmą ir potencialiai sumažinti našumą (Horan ir kt., 2020) ir taip didinti ketinimą palikti organizaciją. Be to, yra nustatytas tiesioginis teigiamas ryšys tarp vaidmens perkrovos ir ketinimo palikti organizaciją (Ali ir kt., 2022).

Atsižvelgiant į tai kas pasakyta, keliamos šios hipotezės:

H3a: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių vaidmens dviprasmiškumą.

H3b: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių vaidmens perkrovą.

Tyrimai yra įrodę, kad organizacinis teisingumas bei jo atskiros dedamosios neigiamai veikia ketinimą palikti organizaciją (Bernd ir Beuren, 2021; Moon ir kt., 2024; Živković ir kt., 2024), tai teikia nurodą, kad kai darbuotojai savo organizacijoje jaučia didesnę teisingumo lygį, jie yra mažiau linkę ketinti palikti savo organizacijas. Be to, gali būti ir atvirkščiai, suvokiamas nesąžiningumas gali sukelti nepasitenkinimą ir padidinti tikimybę, kad darbuotojai ketins palikti savo organizacijas. Įrodyta, kad vyrauja neigiamas ryšys tarp suvokiamo organizacijos procedūrinio teisingumo ir darbuotojų ketinimo palikti organizaciją (O’Callaghan (2024). Nustatyta, kad suvokiamas organizacinis palaikymas neigiamai veikia ketinimą palikti organizaciją (Stofberg ir kt., 2022). Taip pat nustatytas

neigiamas procedūrinio (Stofberg ir kt., 2022; Yusoff ir kt., 2024) ir paskirstymo teisingumo (Stofberg ir kt., 2022) poveikis ketinimui palikti organizaciją. Procedūrinis teisingumas nustatytas kaip mediatorius ryšiui tarp etiškos lyderystės ir ketinimo palikti organizaciją (Seth ir kt., 2022) ir tarp suvokiamo darbuotojų komunikacijos efektyvumo ir minėto ketinimo (Bansal ir King, 2022).

Kadangi komandos gyvybingumas ir jo aspektai, ypač organizacinė parama kompetencijų vystymui ir vadovo įgalinantis vaidmuo, gali paveikti komandos narių suvokiamą organizacinį teisingumą, keliama ši hipotezė:

H3c: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių organizacinį teisingumą.

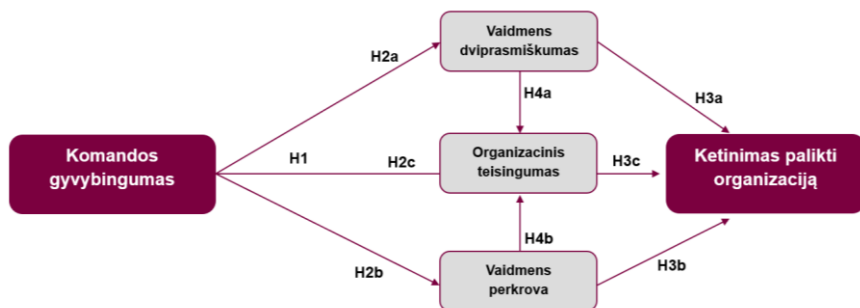
Vaidmens dviprasmiškumą ir vaidmens perkrovą komandos gyvybingumas gali mažinti, o suvokiamą organizacinį teisingumą didinti. Kadangi vyrauja ir teigiamas, ir neigiamas poveikiai, ryšiai gali veikti ir nuoseklios mediacijos grandinėje. Vaidmens dviprasmiškumas ir perkrova gali veikti suvokiamą organizacinį teisingumą. Autoriai Yang ir kt. (2013) nustatė, kad vaidmens dviprasmiškumas ir vaidmens perkrova neigiamai veikia suvokiamą procedūrinį teisingumą. O autoriai Lambert ir kt. (2024) nustatė, kad vaidmens dviprasmiškumas yra susijęs su procedūriniu teisingumu, bet nebuvo susijęs nė su vienu paskirstomojo teisingumo aspektu.

Atsižvelgiant į tai, kas pasakyta, formuluojamos šios hipotezės:

H4a: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusį vaidmens dviprasmiškumą, kuris savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą.

H4b: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusią vaidmens perkrovą, kuri savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą.

Disertacijos tyrimo modelis pavaizduotas 17 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Tyrimo modelis

Tyrimo filosofija. Pasirinkta pozityvistinė filosofija, kurios pagrindu bus siekiama plėtoti žinias komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją srityje. Pasak autorių Saunders ir kt. (2016), pozityvistinė filosofija yra viena iš būdingų vadybos ir verslo tyrimų, kai rezultatai leidžia daryti platesnius apibendrinimus apie populiaciją. Pozityvistinės filosofijos požiūris yra nukreiptas į griežtai mokslinį empirinį metodą, skirtą gauti grynus duomenis ir faktus, kuriems įtakos neturi žmogaus interpretacija ar šališkumas (Saunders ir kt., 2016). Kadangi tyrimu siekiama įvertinti disertacijoje suformuluotas hipotezes, pozityvistinė filosofija yra tinkamiausia, nukreipia į galimybę išmatuoti ir kiekybiškai įvertinti tyrimo modelio pažasties ir pasekmės ryšius.

Remiantis minėta filosofija, pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą, o suformuluotus priežasčių ir pasekmių ryšius įvertinti per statistines procedūras aprašomuoju tyrimo metodu. Tai dedukcinis požiūris, kuris yra dalis pozityvizmo filosofijos ir leidžia sutelkti dėmesį į duomenų naudojimą teorijai patikrinti (Saunders ir kt., 2016).

Nuspręsta disertacijos tyrimo modelį įvertinti pasitelkiant struktūrinių lygčių modeliavimą SLM (angl. trumpinys – SEM), naudojant dalinių mažiausių kvadratų kelio modeliavimo metodą (angl. *Partial Least Squares Path Modeling*, PLS-SEM). SLM gali būti naudojamas kaip įrankis eksperimentiniams ir neeksperimentiniams duomenims tirti, kuriuo bet koki teorinį modelį galima įvertinti modelio ir duomenų atitikimo atžvilgiu pasitelkiant turimus empirinius duomenis (Dash ir Paul, 2021). Taikant SLM taip pat galima kurti naujus matavimus, nes jis gali apdoroti tiek refleksinius, tiek formuojamuosius modelius (Dash ir Paul, 2021).

Tyrimo populiacija. Atsižvelgiant į tyrimo modelį, kuriame priežastinis konstruktas yra komandos gyvybingumas, o ši skalė skirta pamatuoti subjektyvų žinių darbuotojų požiūrį, **tiriamoji visuma yra žinių darbuotojai.** Žinių darbuotojai, pasak Surawski (2019), yra labai autonomiški specialistai, kurie kuria vertę naudodami gilią, nuolat atnaujinamą žinių bazę sudėtingoms problemoms spręsti, apdorodami simbolinę informaciją ir taikydami technologijas naujoms išvalgoms generuoti ir dalytis jomis. Ši imtis yra tinkamiausia komandos gyvybingumo ir komandos nario ketinimo palikti organizaciją ryšio įvertinimui.

Konkreiti imtis yra Lietuvoje dirbantys lietuviai, kurie yra žinių darbuotojai ir šiuo metu dirba tokio tipo komandose. Priimant sprendimą dėl tyrimo imties buvo vadovautasi metodologinio nuoseklumo principais, kuriant ir validuojant komandos gyvybingumo skalę. Nors komandos gyvybingumo skalės teiginių generavimo etape buvo pasitelktas dvigubo vertimo (lietuvių–anglų k.) metodas, siekiant užtikrinti instrumento tarptautinį pritaikomumą ateityje, pagrindiniam hipotezių tikrinimui pasirinkta Lietuvos žinių darbuotojų imtis, o instrumentas administruotas lietuvių kalba. Taip užtikrina metodologinį tęstinumą, kadangi komandos gyvybingumo skalės pirminis validavimas (EFA ir CFA) buvo atliktas su Lietuvos žinių darbuotojais.

Imties dydis nustatytas remiantis struktūrinių lygčių modeliavimui skirtomis taisyklėmis. Pasak (Hair, Risher, ir kt., 2019), jei neatsižvelgiama į pagrindines imčių teorijos gaires, gaunami abejotini rezultatai, dėl to tyrėjai turėtų remtis galios analize, kurioje atsižvelgiama į modelio struktūrą, numatomą reikšmingumo lygį ir numatomą efekto dydį. Laikantis minimalaus imties dydžio gairių PLS-SEM, pasak (Hair ir kt., 2022), tyrimo rezultatai turi pakankamą statistinę galią, o statistinio metodo rezultatai bus patikimi ir modelį bus galima apibendrinti kitai tos pačios populiacijos imčiai. Mokslinėje literatūroje yra keletas būdų, kaip galima nustatyti minimalią imtį SLM:

- 1) Pirmiausiai dalis autorių rekomenduoja, kad taikant SLM metodą minimali imtis turėtų būti 200 (Dash ir Paul, 2021; Wong, 2019), nes SLM laikomas didelės imties metodu (Dash ir Paul, 2021).
- 2) Antra, remiantis autorių paskaičiavimais (Cohen, 1992; Hair ir kt., 2017), yra nustatyti rekomenduojami imties dydžiai norint aptikti minimalias R^2 vertes. 39 lentelėje pateikiama imties reikalavimai, būtini norint aptikti minimalias R^2 vertes bet kurioje iš endogeninių struktūrinio modelio konstrukto⁷, esant 1 %, 5 % ir 10 % reikšmingumo lygiams bei darant

⁷ To konstrukto, kuris yra aiškinamas modelyje.

prielaidą, kad įprastai naudojamas statistinės galios lygis yra 80 %, o PLS kelio modelio sudėtingumo lygis yra konkretus (t. y. maksimalus rodyklių, nukreiptų į konstruklą PLS kelio modelyje, skaičius).

39 lentelė. *PLS-SEM imties dydžio rekomendacijos*

Didžiausias rodyklių, nukreiptų į konstruklą, skaičius (nepriklausomų kintamųjų skaičius)	Reikšmingumo lygis											
	10%				5%				1%			
	Minimalus R^2				Minimalus R^2				Minimalus R^2			
	0,1 0	0,2 5	0,5 0	0,7 5	0,1 0	0,2 5	0,5 0	0,7 5	0,1 0	0,2 5	0,5 0	0,7 5
4	92	34	15	9	113	41	18	11	158	58	24	14
5	99	37	17	10	122	45	20	12	169	62	26	15
6	106	40	18	12	130	48	21	13	179	66	28	16
7	112	42	20	13	137	51	23	14	188	69	30	18
8	118	45	21	14	144	54	24	15	196	73	32	19
9	124	47	22	15	150	56	26	16	204	76	34	20
10	129	49	24	16	156	59	27	18	212	79	35	21

Šaltinis: Cohen, 1992 ir Hair ir kt., 2017

Remiantis šiomis rekomendacijomis ir įvertinus, kad tyrimo modelis turi 5 nepriklausomus kintamuosius, norima pasiekti 80 % statistinę galią su bent 0,25 R^2 verte (su 5 % paklaidos tikimybe), imties dydis turėtų būti ne mažesnis kaip 45.

- 3) Kitas būdas nustatyti minimalų imties dydį SLM – remtis taisykle, kad minimalus imties dydis turėtų būti 10 kartų didesnis už maksimalų rodyklių, nukreiptų į latentinį kintamąjį bet kurioje PLS kelio modelio vietoje, skaičių (Hair ir kt., 2022). Remiantis tyrimo modeliu 17 pav. minimali imtis turėtų būti $10 \times 4 = 40$.
- 4) Remiantis kitais autoriais Kock ir Hadaya (2018), kitas būdas nustatyti imties dydį yra atvirkštinės kvadratinės šaknies metodas (angl. *inverse square root method*). Detaliau rekomendacijos pateikiamos 40 lentelėje.

40 lentelė. *Minimalus imties dydis skirtingiems minimaliems kelio koeficientams skirtinguose reikšmingumo lygiuose*

Minimalus kelio koeficientas (P min)	Reikšmingumo lygis		
	1%	5%	10%
0,05-0,1	1 004	619	451
0,11-0,2	251	155	113
0,21-0,3	112	69	51
0,31-0,4	63	39	29
0,41-0,5	41	25	19

Šaltinis: Hair ir kt., 2022

Įvertintus, kad kelio koeficientas (p min) SLM laikomas stipriu, kai dydis yra didesnis nei 0,2 (Hair ir kt., 2017), norimo reikšmingumo lygio – 5% –

minimali imtis turėtų būti **69**. Kaip matyti 40 lentelėje, jei norima, kad reikšmingumo lygis būtų 5 %, o minimalus kelio koeficientas (angl. *path coefficients*) – 0,2, minimalus imties dydis būtų **155** (Hair ir kt., 2022).

5) Kita rekomendacija yra naudotis statistinės galios skaičiavimo programomis kaip G*Power (Hair ir kt., 2022). Programinėje įrangoje G*Power 3.1.9.7., remiantis rekomendacijomis, buvo suvesti duomenys, pateikiami 41 lentelėje. Fiksuotų prognozuojamųjų veiksmų modelyje (angl. *Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero*) prognozuojamieji veiksniai X laikomi fiksuotais ir žinomais (Erdfelder ir kt., 2009), dėl to buvo pasirinkta ši funkcija. Įvesties duomenys ir išvesties duomenys pateikiami 41 lentelėje.

41 lentelė. Imties PLS-SEM dydžio nustatymas su G*Power

F testai - Tiesinė daugialypė regresija: fiksuotas modelis, R^2 nuokrypis nuo nulio			
Analizės tipas: A priori: reikiamo imties dydžio apskaičiavimas			
Įvesties parametrai:	Efekto dydis f^2	=	0,15
α klaidos tikimybė	=	0,05	
Galia (1– β klaidos tikimybė)	=	0,95	
Prediktorių skaičius	=	4	
Išvesties parametrai:	Necentriškumo parametras λ	=	19,350000
Kritinė F reikšmė	=	2,4447662	
Skaitiklio laisvės laipsniai (df)	=	4	
Vardiklio laisvės laipsniai (df)	=	124	
Bendras imties dydis	=	129	
Faktinė galia	=	0,9505747	

Šaltinis: sudaryta G*Power 3.1.9.7. pagal autorės duomenis

Suvesti duomenys minimaliai imčiai nustatyti, kai norimas pasiekti efekto dydis $f^2 = 0,15$, α klaidos tikimybė 0,05, prediktorių (X) skaičius 4, rezultatų nustatytas minimalios imties dydis yra **129**.

Taigi, remiantis įvairių autorių rekomendacijomis ir paskaičiavimais, statistiškai reikšmingus duomenis gauti bei siekiant įvertinti tyrimo modelį reikalinga imtis ne mažesnė nei 155 respondentai.

Duomenų rinkimo metodai ir instrumentai

Pasirinktas **duomenų rinkimo metodas** – internetinė anketinė apklausa. Apklausą administruoti pasirinkta elektroniniu būdu. Norint užtikrinti respondentų pasiekiamumą bei populiacijos įvairovę, buvo pasitelktas paslaugų tiekėjas „Norstat“ – rinkos tyrimų ir išvalgų duomenų rinkimo paslaugų teikėjas Europoje, kuris atsakingas už duomenų rinkimą, pasitelkiantis savo internetinio vartotojų panelį.

Mokslinės literatūros pasirinkti **tyrimo klausimyno konstruktai**, **įtraukti į apklausą**, pateikiami **42 lentelėje**. Konstrukty detalizavimas:

- **Komandos gyvybingumas.** Šiam kintamajam įvertinti buvo naudojama komandos gyvybingumo skalė (žr. 2 skyrių). Skalę sudaro 6 latentiniai veiksniai ir 23 teiginiai, vertinami Likerto skale nuo 1 (*visiškai nesutinku*) iki 5 (*visiškai sutinku*).
- **Vaidmens dviprasmiškumas.** Šiam kintamajam įvertinti buvo naudojama Bowling ir kt. (2017) vaidmens dviprasmiškumo skalė (angl. *role ambiguity scale*). Skalę sudaro 6 teiginiai, vertinami Likerto skale nuo 1 (*visiškai nesutinku*) iki 7 (*visiškai sutinku*), teiginio pavyzdys: „Mano darbo reikalavimai ne visada yra aiškūs.“
- **Vaidmens perkrova.** Šiam kintamajam įvertinti buvo naudojama autoriaus Pareek (2018) organizacinio vaidmens streso skalės (angl. *organisational role stress*) latentinis veiksnys – vaidmens perkrova. Vaidmens perkrovos skalę sudaro 5 teiginiai, vertinami Likerto skale nuo 1 (*Niekada – 0 %*) iki 5 (*Visada – 100 %*), teiginio pavyzdys: „Yra poreikis sumažinti kai kurias mano pareigų dalis.“
- **Organizacinis teisingumas.** Šio kintamojo vertinimui buvo naudota Ambrose ir Schminke (2009) suvokto bendrojo organizacinio teisingumo skalė (angl. *Perceived Overall Justice scale*). Skalę sudaro 6 teiginiai, vertinami Likerto skale nuo 1 (*visiškai nesutinku*) iki 7 (*visiškai sutinku*), teiginio pavyzdys: „Bendrai, mano organizacija su manimi elgiasi teisingai.“
- **Ketinimas palikti organizaciją.** Šio kintamojo vertinimui buvo naudota autorių Bothma ir Roodt (2013) ketinimo palikti organizaciją skalė (angl. *turnover intention scale (TIS-6)*). Skalę sudaro 6 teiginiai, pirmieji keturi vertinami Likerto skale nuo 1 (*niekada*) iki 5 (*visada*), penktasis teiginys vertinamas Likerto skale nuo 1 (*labai netenkina*) iki 5 (*labai tenkina*), o paskutinis teiginys vertinamas Likerto skale nuo 1 (*netikėtina*) iki 5 (*tikėtina*), teiginio pavyzdys: „Kaip dažnai svarstote išeiti iš darbo?“ Papildomai autoriai nurodė, kad ši skalė tinkamiausia įvertinti darbuotojus, kurie yra išdirbę daugiau nei šešis mėnesius.

42 lentelė. Tyrimo klausimyno konstruktai

Konstruktas	Teiginių skaičius skalėje	Teiginių vertinimas	Autoriai (metai)
Komandos gyvybingumas: • Vadovo įgalinantis vaidmuo • Komandos veiklos tęstinumas • Komandos sudėties kokybė • Komandos komunikacijos atvirumas • Organizacinė parama kompetencijų vystymui • Komandos funkcinė sinergija	23	5 balų Likerto skalė, nuo 1 (<i>visiškai nesutinku</i>) iki 5 (<i>visiškai sutinku</i>)	Skalė sukurta rengiant šią disertaciją, yra viena iš disertacijos dalių.
Vaidmens dviprasmiškumas	6	7 balų Likerto skalė, nuo 1 (<i>visiškai nesutinku</i>) iki 7 (<i>visiškai sutinku</i>)	Bowling ir kt. (2017)
Vaidmens perkrova	5	5 Likerto skalė, nuo 1 (<i>niekada – 0 %</i>) iki 5 (<i>visada – 100 %</i>)	Pareek (2018)
Organizacinis teisingumas	6	7 balų Likerto skalė, nuo 1 (<i>visiškai nesutinku</i>) iki 7 (<i>visiškai sutinku</i>)	Ambrose ir Schminke (2009)
Ketinimas palikti organizaciją	6	5 balų Likerto skalė, nuo 1 (<i>niekada</i>) iki 5 (<i>visada</i>), nuo 1 (<i>labai netenkina</i>) iki 5 (<i>labai tenkina</i>), nuo 1 (<i>netikėtina</i>) iki 5 (<i>tikėtina</i>).	Bothma ir Roodt (2013)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apklauso dizainas. Duomenų rinkimo įmonės „Norstat“ panelio dalyviai gavo kvietimą dalyvauti apklausoje. Buvo nustatytos ribos respondentų lyčių pasiskirstymui bei amžiaus paskirstymui, siekiant gauti respondentų pasiskirstymą lygų minėtose grupėse. Kadangi amžiaus riba svarbi, nes asmenys turi būti darbingo amžiaus, maksimali nustatyta amžiaus riba buvo 64 m. Visi šie klausimai buvo pirmoje klausimyno dalyje. Antrajai klausimyno daliai buvo atrinkti reikiami respondentai pagal tyrimo tikslą, įtraukiant **tris atrankinius klausimus**: pirmas – atrinkti žinių darbuotojus, antrasis – atrinkti darbuotojus, kurie yra išdirbę savo organizacijose daugiau nei 6 mėn., trečiasis – atrinkti darbuotojus, kurie dirba komandose, nors ir užima vadovaujančias pareigas. Trečioje klausimyno dalyje respondentas buvo supažindintas su vykdomo tyrimo tema ir tikslu, buvo pateikta informuoto asmens sutikimo forma su visomis tyrimo detalėmis. Kitoje

klausimyno dalyje respondentas atsakinėjo į klausimus, siejamus su jo komanda, siekiant respondentą nukreipti tik į pagrindinę komandą, kurioje jis dirba. Toliau tyrimo dalyviai vertino klausimyno teiginius, siejamus su tyrimo kintamaisiais. Paskutinėje tyrimo dalyje buvo pateikti klausimai, siejami su organizacija, kurioje dalyvis dirba, užimamos pareigomis ir kt. Apklausos instrumento struktūra pateikiama 43 lentelėje. Apklausa pateikiama **11 priede**.

43 lentelė. *Apklausos instrumentas ir jo struktūra*

Instrumento dalis	Tikslas
I dalis – Kvotos klausimai	
Jūsų lytis:	Surinkti nustatytą respondentų skaičių, kad vyrautų panašus pasiskirstymas pagal lytį ir amžiaus grupes.
Jūsų amžius:	
II dalis – Atrankos klausimai	
Kiek laiko dirbate savo organizacijoje?	Atrinkti tinkamą respondentą tyrimui, kuris savo organizacijoje dirbtų ilgiau nei 6 mėn., dirbtų komandoje, kurioje yra žinių darbuotojas, jei užima vadovaujančias pareigas, bet vis tiek priklauso tam tikrai komandai kaip narys, o ne vadovas.
Ar šiuo metu dirbate komandoje, kurioje nariai dirba protinį, o ne fizinį darbą?	
Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių, tačiau priklausote ir kitai komandai, kuri turi vadovą (-ę)?	
III dalis – Supažindinimas su tyrimu	
Tyrimo aprašymas	Respondentai supažindinami su tyrimu bei sutinka jame dalyvauti.
Informuoto asmens sutikimo forma	
IV dalis – Nukreipiamieji klausimai	
Jūsų komandos narių skaičius:	Nukreipti respondentą atsakinėjant į tolimesnius klausimus galvoti apie vieną ir tą pačią komandą, kuriai priklauso.
Kokiu būdu dirba Jūsų komanda?	
Kokia yra Jūsų komandos pagrindinė veiklos funkcija?	
V dalis – Tyrimo kintamųjų vertinimas	
Komandos gyvybingumo vertinimo teiginiai	Respondentai įvertina teiginius apie jų šiuo metu esamų komandų gyvybingumą.
Organizacinio teisingumo vertinimo teiginiai	Respondentai įvertinta teiginius, siejamus su organizaciniu teisingumu.
Vaidmens dviprasmiškumo vertinimo teiginiai	Respondentai įvertinta teiginius, siejamus su vaidmens dviprasmiškumu.
Vaidmens perkrovos vertinimo teiginiai	Respondentai įvertinta teiginius, siejamus su vaidmens perkrova.
Ketinimo palikti organizaciją vertinimo teiginiai	Respondantai įvertinta teiginius, siejamus su ketinimu palikti organizaciją
V dalis – Demografiniai klausimai	
Klausimai siejami su organizacija (dydis, veiklos sritis, sektorius)	Klausimai skirti respondentų kitiems demografiniams aspektams.
Klausimai, siejami su užimamomis pareigomis (darbo užmokestis, vadovaujančios pareigos)	
Išsilavinimo klausimas	

Šaltinis: sudaryta autorės

Galiausiai siekiant įvertinti klausimyno suprantamumą jis buvo įvertintas dar kartą. Prieš atliekant pagrindinį tyrimą, klausimyną ir jo aiškumą įvertino populiacijos atstovai. Trys atstovai buvo iš mokslo srities, turintys mokslinius laipsnius, kiti trys atstovai buvo iš privataus sektoriaus. Buvo įvertinti klausimyno konstruktai, teiginių turinio supratimas. Kadangi pasirinkti konstruktai buvo verčiami dvigubo vertimo metodu iš anglų į lietuvių kalbą, šis žingsnis buvo pasirinktas kaip būtinas, siekiant pagrindiniame tyrime gauti patikimus duomenis. Kiekvienam respondentui buvo pateikiama tyrimo anketa, kurią jis turėjo perskaityti ir jos pabaigoje parašyti pastabas, ko jis nesuprato, ar nurodyti specifinius anketos teiginius ar žodžius, kurie kėlė neaiškumų. Gavus pastabas, tam tikrų teiginių stilius ar vartojami žodžiai buvo koreguoti, paisant lietuviškos žodžio reikšmės.

Kitame etape apklausa buvo administruota imčiai. Duomenys surinkti per vieną laiko tarpą. Duomenys renkami buvo nuo 2025-05-12 iki 2025-05-20. Visa apklausa pateikiama **11 priede**.

Tyrimo patikimumas ir etika

Kvietimai dalyvauti šio tyrimo apklausoje buvo siunčiami „Norstat“ panelio dalyviams. Tyrimo anketa buvo išsiųsta 645 dalyviams, gautas atsakymų skaičius 264. Gauti duomenys užtikrina rezultatų tikslumą ir pagrįstumą, nes remiantis tyrimo modeliu ir rekomendacijomis tyrimo imčiai ji yra tinkama struktūrinių lygčių modeliavimui ir hipotezių įvertinimui. Imties dydis leidžia tyrimo rezultatus apibendrinti ir generalizuoti visai tyrimo populiacijai.

Tyrimo metu buvo vadovautasi tyrimo etikos principais ir standartais, nepažeidžiant respondentų konfidencialumo renkant ir apdorojant duomenis.

Tyrime užtikrinti etikos aspektai:

- 1) Anonimiškumo – duomenys iš „Norstat“ nuasmeninti.
- 2) Konfidencialumo užtikrinimas – renkant duomenis laikytasi „Norstat“ vidinės tvarkos, pateikti duomenys be asmeninių respondentų duomenų.
- 3) Gautas dalyvių informuotas sutikimas – prieš atsakant į anketos klausimus po kvotinių klausimų respondentai buvo supažindinti su tyrimo tema ir tikslais, sutiko savanoriškai dalyvauti tyrime.
- 4) „Norstat“ yra ESOMAR narės ir privalo laikytis ICC/ESOMAR tarptautiniame rinkos, nuomonės ir socialinių tyrimų bei duomenų analizės kodekse nustatytų skaidraus, atsakingo ir etiško elgesio taisyklių.

- 5) Duomenys rinkti, tvarkyti ir naudoti laikantis Lietuvos Respublikos asmens duomenų apsaugos teisės aktų pagal BDAR 13 straipsnyje nustatytą informaciją apie tiriamojo asmens duomenų tvarkymą.
- 6) Tyrime naudojamos skalės nebus atskleistos visa apimtimi, dėl etikos reikalavimų ir autorių teisių.

Duomenų analizės metodai

Surinkti duomenys buvo įkelti į programinę įrangą IBM SPSS 30.0.0.0. Pasak Hair ir kt. (2017), tyrėjai taip pat turėtų išnagrinėti atsakymų modelius, dažnai apibūdinamus kaip tiesinė linija, kai respondentai pažymi tą patį atsakymą didesnėje klausimų dalyje. Programoje IBM SPSS pirmiausiai buvo peržiūrėta, ar surinkti duomenys kokybiški, ar nėra neivertintų teiginių, ar nėra didelė dalis teiginių įvertinti vienodai. Taip pat programoje atvirkštinio vertinimo teiginių kodai buvo konvertuoti į tinkamus analizei.

Toliau duomenys buvo išsaugoti ir įkelti į programinę įrangą „SmartPLS“. Duomenų analizei pasirinkta „SmartPLS“ programinės įrangos versija 4.1.1.5, kuri tinkama naudoti dalinių mažiausiųjų kvadratų kelio modeliavimo metodą (PLS-SEM). Duomenys analizuoti aprašomosios statistikos metodu.

Pasirinktas atskirtas dviejų etapų metodas (angl. *disjoint two-stage approach*), duomenų analizei su „SmartPLS“ naudotas PLS-SEM algoritmas įvertinti matuojamojo modelio žemesnio lygio konstrukto (LOC) rodiklius, antrame etape – aukštesnio lygio komandos gyvybingumo konstrukto. Įvertintas tyrimo konstrukto patikimumas (Kronbacho alfa), sudėtinis patikimumas (CR), dispersijos mažėjimo daugiklis (VIF). Konvergentinis validumas įvertintas per vidutinę išskirtą dispersiją (AVE). Diskriminantinis validumas buvo vertinamas remiantis Fornell-Larcker kriterijumi (angl. *Fornell-Larcker Criterion*) ir Heterotrait-Monotrait koeficientu (angl. *Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT*).

Struktūrinio modelio įvertinimui naudota bootstrapping funkcija. Įvertinti tiesioginio ir netiesioginio poveikio kelio koeficientai. Įvertinta modelio aiškinamoji galia per Q^2 ir kitus rodiklius.

3.2. Tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje rezultatų analizė pateikiama remiantis autorių Sarstedt ir kt. (2019) ir Hair, Risher, ir kt. (2019) rekomendacijomis. Pateikiama surinktų tyrimo duomenų charakteristika ir įvertinimas. Taip pat įvertinami matavimo ir struktūrinis tyrimo modeliai, įvertinamos tyrimo hipotezės.

3.2.1. Duomenų rinkimas, įvertinimas ir aprašomoji statistika

Iš viso tyrime dalyvavo 264 respondentai. Peržiūrėjus ir įvertinus surinktų atsakymų kokybę, galutinę imtį sudarė **257** respondentai. Remiantis rekomendacijos ir modelio specifikacija, kai endogeninį kintamąjį paaiškina penki egzogeniniai kintamieji, imtis yra tinkama struktūrinių lyčių modeliavimo metodui programoje „SmartPLS“, įgyvendinant PLS-SEM būdu.

Tyrime dalyvavo plataus profilio žinių darbuotojai, dirbantys Lietuvoje. 44 lentelėje pateikiamos tyrimo dalyvių charakteristikos.

44 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Charakteristika	N	%	Charakteristika	N	%
Lytis			Išsilavinimas		
Vyras	119	46,3	Nebaigtas vidurinis	0	0
Moteris	137	53,3	Vidurinis	10	3,9
Kita	1	0,4	Profesinis	17	6,6
			Aukštasis	48	18,7
			neuniversitetinis (kolegija)		
Amžiaus grupė			Universitetinis	90	35
18–26	62	24,1	bakalauro laipsnis		
27–35	63	24,5	Universitetinis	81	31,5
36–45	51	19,8	magistro laipsnis		
46–53	42	16,3	Mokslų daktaro	11	4,3
54–64	39	15,2	laipsnis		
			Kita	0	0
			Darbo užmokestis (Neto)		
			Iki 800 Eur	7	2,7
Vadovaujančios pareigos su pavaldiniais			800–1000 Eur	16	6,2
Taip	82	31,9	1 001–1 200 Eur	28	10,9
Ne	175	68,1	1 201–1 500 Eur	47	18,3
Kita			1 501–2 000 Eur	55	21,4
			2 001–2 500 Eur	24	9,3
Laikas, išdirbtas organizacijoje			2 501–3 000 Eur	14	5,5
Nuo 6 mėn. iki 1 m.	30	11,7	3 001–3 500 Eur	8	3,1
Nuo 1 m. iki 3 m.	62	24,1	Daugiau nei 3 500 Eur	7	2,7
Nuo 3 m. iki 5 m.	42	16,3	Nenoriui nurodyti	51	19,8
Nuo 5 m. iki 10 m.	57	22,2			
Daugiau nei 10 metų	66	25,7			

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš lentelės, pagal individualias charakteristikas tyrime dalyvavo panašus kiekis vyrų ir moterų, atitinkamai – 46 % ir 53 %. Panašus skaičius respondentų 18–26 metų ir 27–35 metų amžiaus grupėse (apie 24% kiekvienoje), dalyviai amžiaus grupėje 36–45 sudarė apie 20%, šiek tiek mažiau – apie 16 % – respondentų priklauso amžiaus grupei 46–53 metų, o vyriausiąją amžiaus grupę – 54–64 metų – sudarė 15 %. Kaip galima pastebėti 44 lentelėje, respondentai pagal išsilavinimą daugiausiai yra įgiję universitetinius bakalauro laipsnius – 35 % ir universitetinius magistro laipsnius – 31,5 %. Aukštąjį neuniversitetinį (kolegiją) įgiję 18,7 %, profesinį išsilavinimą įgiję 6,6 %, vidurinį – 3,9 %, o mokslų daktaro laipsnį turi 4,3 % respondentų. Pagal gaunamą darbo užmokestį atskaičius mokesčius respondentų pasiskirstymas taip pat įvairus, net 20,83 % respondentų nesutiko nurodyti gaunamų pajamų dydžio. Iš sutikusių nurodyti darbo užmokestį respondentų matyti, kad didžiausios jų dalies – 21,4 % – gaunamos pajamos yra 1 501–2 000 Eur, 2,7 % respondentų gaunamos pajamos yra iki 800 Eur, darbo užmokestį daugiau nei 3 500 Eur gauna 2,7 % tiriamųjų. Žvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal jų laiką, išdirbtą organizacijose, pasiskirstymas yra ganėtinai tolygus. Grupei nuo 6 mėn. iki 1 m. priklauso mažiausia dalis respondentų – 11,7 %, o daugiausiai tiriamųjų yra išdirbę daugiau nei 10 metų (apie 26 %).

Tyrimo respondentai atstovauja įvairioms komandoms. Pirmiausia tai matyti iš pasiskirstymo pagal komandų atliekamas pagrindines funkcijas organizacijose, kuris pateiktas 45 lentelėje. Respondentai daugiausiai atstovauja komandoms, kurių dydis yra nuo 4 iki 9 narių – net 41 %, mažiausia dalis yra komandų narių, kurių komandose narių skaičius svyruoja nuo 6 iki 20 narių (7,4 %). Respondentai dirba komandose, kurių darbo aplinkos yra įvairios. Didžiausia dalis respondentų dirba komandose, kurių nariai dirba fizinėje organizacijos suteiktoje darbo vietoje (biure ar kit) – net 51,4 %, o mažiausia dalis – tik 3,1 % – dirba komandose, kuriose visi nariai dirba iš namų. Detaliau pasiskirstymas pateiktas 45 lentelėje.

45 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal komandos charakteristikas

Charakteristika	N	%	Charakteristika	N	%
Komandos dydis			Komandos funkcija		
Iki 3 narių	32	12,5	Marketingas	11	4,3
Nuo 4 iki 9 narių	106	41,2	Finansai	23	9,0
Nuo 10 iki 15 narių	54	21,0	Pardavimai	27	10,5
Nuo 16 iki 20 narių	19	7,4	Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)	5	1,9
21 ir daugiau narių	46	17,9	Viešieji ryšiai	6	2,3
Komandos darbo aplinka			Klientų konsultavimas	13	5,1
			Informacinės technologijos	32	12,5
Visi nariai dirba fizinėje organizacijos suteiktoje darbo vietoje (biure ar kita)	132	51,4	Personalas	10	3,9
Visi nariai dirba iš namų	8	3,1	Administracija	18	7,0
Visi nariai dirba hibridiniu būdu	67	26,1	Teisė	9	3,5
Dalis narių dirba organizacijos suteiktoje darbo vietoje, dalis narių dirba iš namų	49	19,1	Švietimas ir mokslas	32	12,5
Kita	1	0,4	Projektai	9	3,5
			Produkto kūrimas	5	1,9
			Vadovavimas (akcininkai)	1	0,4
			Sveikatos paslaugos (medicina)	16	6,2
			Gamyba	16	6,2
			Statyba	6	2,3
			Kita	18	7,0

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo dalyviai yra iš įvairių organizacijų. Kaip matyti 46 lentelėje, didžiausia dalis respondentų dirba didelėse organizacijose – 43,9 %, mažiausiai respondentų yra iš labai mažų (iki 9 darbuotojų) organizacijų – 7,8 %. Organizacijoms iš privataus sektoriaus atstovauja apie 57 % respondentų, viešojo – apie 40 %, nevyriausybiniam sektoriui – 1 %. Apžvelgus organizacijų veiklos sritis, matyti, kad pasiskirstymas yra itin platus, daugiausiai yra iš švietimo ir mokslo – apie 16 %, paslaugų – 13 %, gamybos – 12 % sričių. Detalų pasiskirstymą galima matyti 46 lentelėje.

46 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos charakteristikas

Charakteristika	N	%	Charakteristika	N	%
Organizacijos dydis			Organizacijos veiklos sritys		
Labai maža (iki 9 darbuotojų)	20	7,8	Gamyba	31	12,1
Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)	49	19,1	Statyba	8	3,1
Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	75	29,2	Prekyba	25	9,7
Didelė (nuo 250 darbuotojų)	113	43,9	Paslaugos	34	13,2
			Turizmas	1	0,4
Organizacijos sektorius			Informacinės technologijos, ryšiai	24	9,3
Privatus	148	57,6	Švietimas ir mokslas	42	16,3
Viešasis	104	40,5	Medicina	18	7,0
Nevyriausybiniis	3	1,2	Finansai	24	9,3
Kita	2	0,8	Viešasis administravimas (pvz., ministerija, savivaldybė, seniūnija)	21	8,2
			Kultūra ir menas	5	2,0
			Energetika	2	0,8
			Teisė	4	1,6
			Kita	18	7,0

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant tyrimo dalyvių profilį nustatyta, kad pasiskirstymas pagal lytį gana vienodas, kitos individualios charakteristikos kaip amžius, išsilavinimas, darbo užmokestis, vadovaujančios pareigos ar laikas, išdirbtas organizacijoje, yra netolygus, tačiau atstovų yra visose grupėse. Respondentai pagal komandų pobūdį daugiausia yra iš komandų, kuriose narių yra nuo 4 iki 9 ir kuriose komandų nariai daugiausiai dirba organizacijos suteiktose vietose, o komandų funkcijos yra labai įvairios. Didžioji dalis respondentų yra iš didelių organizacijų, kuriose yra nuo 250 darbuotojų, didesnė dalis dirba privačiame sektoriuje, o organizacijų veiklos sritys yra labai įvairios. Šios respondentų charakteristikos atspindi žinių darbuotojų įvairumą bei suteikia erdvės generalizuoti gautis rezultatus tyrimo populiacijai.

Aprašomoji duomenų statistika

Prieš įvertinant tyrimo modelį, yra atlikta konstrukto analizė apžvelgiant vertinimo vidurkių, standartinę nuokrypį bei duomenų normalumo pasiskirstymą per asimetriškumo (angl. *skewness*) ir Eksceso (angl. *Excess*)

kurtosis) koeficientų rodiklius, kurie Jie padeda suprasti bendrą sutikimo lygį bei atsakymų tendencijas tarp respondentų.

Komandos gyvybingumo konstrukto teiginių (teiginių kodo pradžia KG) vertinimo vidurkiai 5 balų Likerto skalėje svyruoja nuo 3,226 (KG_OPKV_3) iki 4,148 (KG_KFS_1), tai rodo, kad respondentai komandas, kuriose šiuo metu dirba, vertina kaip aukšto gyvybingumo.

Komandos gyvybingumo teiginių standartinio nuokrypio rodikliai svyruoja nuo 0,649 (KG_KFS_1) iki 1,114 (KG_OPKV_3), o tai yra žemas ir vidutinis rodikliai, kurie parodo, kad balai artimi vidurkiui ir duomenyse yra mažiau kintamumo (daugiau sutarimo) tarp populiacijos. Konstrukto teiginių asimetriškumo koeficiento rodikliai svyruoja nuo -0,372 (KG_VIV_2) iki -1,237 (KG_KKA_3) ir yra neigiami, kas parodo, kad vertinimai yra pasiskirstę dešinėje pusėje ir yra vidutiniškai iškreipti. Eksceso koeficientas svyruoja nuo -0,743 (KG_OPKV_3) iki 3,184 (KG_KKA_3), tai parodo, kad komandos gyvybingumo skalėje duomenys yra pasiskirstę labai įvairiai. Komandos gyvybingumo *Vadovo įgalinantis vaidmuo* (KG_VIV) konstrukte duomenys išsibarstę po visus galimus variantus, nes reikšmės neigiamos ir mažesnės už nulį. Konstruktuose *Komandos veiklos tęstinumas* (KG_KVT), *Komandos sudėties kokybė* (KG_KSK) ir *Komandos funkcinė sinergija* (KG_KFS) duomenys pasiskirstę arčiau vidurkio. Konstruktuose *Organizacinė parama kompetencijų vystymui* (KG_OPKV) ir *Komandos komunikacijos atvirumas* (KG_KKA) yra po vieną teiginį neigiamu Eksceso koeficiento rodikliu, kas parodo, kad duomenys pasiskirstę labai nevienodai. Šie rezultatai demonstruoja, kad vertinimai nėra normaliai išsibarstę komandos gyvybingumo skalėje.

Vaidmens dviprasmiškumo konstruktas (teiginiai kodu VD) buvo vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 7 balų. *Vidurkis* šio konstrukto teiginių vertinime svyruoja nuo 2,545 (VD_6R) iki 3,844 (VD_2), kas nurodo, kad tyrimo dalyviai patiria **žemą vaidmens dviprasmiškumo lygį**. Šio konstrukto teiginių *standartinis nuokrypis* svyruoja nuo 1,206 (VD_6R) iki 1,739 (VD_3), rezultatai yra labiau nutolę nuo vidurkio, atsakymai yra šiek tiek išsklaidyti, kai kurie asmenys pateikia labai aukštus arba labai žemus balus, palyginus su vidurkiu. *Asimetriškumo koeficiento* rodikliai svyruoja nuo 0,023 (VD_2) iki 1, o vienas teiginys VD_6R viršija šią reikšmę – 1,401, kadangi rodiklis yra teigiamas, atsakymai pasiskirstę labiau kairėje. *Eksceso koeficientas* svyruoja nuo -1,222 (VD_2) iki 2,327 (VD_6R), dalis šio rodiklio teiginių neigiami, kita dalis teigiami, tai parodo, kad neigiami rodiklio teiginiai tarp respondentų yra įvertinti labai skirtingai, kai teigiamos rodiklio reikšmės rodo, kad mažiau respondentų rinkosi itin aukštus arba žemus

teiginių vertinimus. Įvertinus aukščiau aptartus rodiklius, matosi, kad didžioji dalis duomenų nėra pasiskirstę normaliai.

47 lentelė. *Apklausoje indikatorių (teiginių) aprašomoji statistika*

Teiginys	Vidurkis	Dažniausiai pasikartojanti reikšmė	Standartinis nuokrypis	Eksceso koeficientas	Asimetrijos koeficientas
Komandos gyvybingumas (KG)					
<i>Vadovo įgalinantis vaidmuo (KG_VIV)</i>					
KG_VIV_1	3,576	4,000	0,964	-0,035	-0,531
KG_VIV_2	3,564	4,000	0,957	-0,507	-0,372
KG_VIV_3	3,720	4,000	0,974	-0,290	-0,607
KG_VIV_4	3,704	4,000	0,997	-0,157	-0,563
KG_VIV_5	3,689	4,000	1,023	-0,061	-0,661
<i>Komandos veiklos tęstinumas (KG_KVT)</i>					
KG_KVT_1	3,872	4,000	0,820	0,064	-0,482
KG_KVT_2	3,883	4,000	0,810	0,693	-0,668
KG_KVT_3	3,774	4,000	0,830	0,843	-0,790
KG_KVT_4	3,930	4,000	0,740	3,105	-1,162
<i>Komandos sudėties kokybė (KG_KSK)</i>					
KG_KSK_1	3,767	4,000	0,727	0,659	-0,523
KG_KSK_2	3,938	4,000	0,703	1,124	-0,588
KG_KSK_3	3,774	4,000	0,853	0,389	-0,571
KG_KSK_4	3,642	4,000	0,876	0,835	-0,703
<i>Komandos komunikacijos atvirumas (KG_KKA)</i>					
KG_KKA_1	3,860	4,000	0,923	-0,005	-0,673
KG_KKA_2	3,895	4,000	0,804	1,001	-0,801
KG_KKA_3	4,105	4,000	0,749	3,184	-1,237
KG_KKA_4	3,918	4,000	0,840	0,731	-0,796
<i>Organizacinė parama kompetencijų vystymui (KG_OPKV)</i>					
KG_OPKV_1	3,599	4,000	0,982	0,151	-0,664
KG_OPKV_2	3,553	4,000	1,005	0,186	-0,700
KG_OPKV_3	3,226	4,000	1,114	-0,743	-0,439
<i>Komandos funkcinė sinergija (KG_KFS)</i>					
KG_KFS_1	4,148	4,000	0,649	2,989	-0,928
KG_KFS_2	3,914	4,000	0,799	1,076	-0,811
KG_KFS_3	4,109	4,000	0,708	2,520	-0,952
Vaidmens dviprasmiškumas (VD)					
VD_1	2,973	2,000	1,665	-0,514	0,765
VD_2	3,844	4,000	1,724	-1,222	0,023
VD_3	3,163	2,000	1,739	-0,743	0,680
VD_4R	2,809	2,000	1,392	0,594	0,998
VD_5R	2,751	2,000	1,455	0,453	0,989
VD_6R	2,545	2,000	1,206	2,327	1,401
Vaidmens perkrova (VP)					
VP_1	2,490	2,000	1,040	-0,509	0,307
VP_2	2,673	3,000	0,983	-0,436	0,324
VP_3	2,568	2,000	1,049	-0,391	0,469
VP_4	2,681	3,000	1,069	-0,403	0,415
VP_5	2,677	3,000	1,022	-0,510	0,218
Organizacinis teisingumas (OT)					
OT_1	4,778	5,000	0,847	0,627	-0,718
OT_2R	4,518	4,000	0,934	0,923	-0,512
OT_3	4,763	5,000	0,888	0,772	-0,824

Teiginys	Vidurkis	Dažniausiai pasikartojanti reikšmė	Standartinis nuokrypis	Eksceso koeficientas	Asimetrijos koeficientas
Organizacinis teisingumas (OT)					
OT_4	4,837	5,000	0,889	1,046	-0,943
OT_5	4,763	5,000	0,909	0,360	-0,730
OT_6R	4,490	4,000	1,010	0,715	-0,668
Ketinimas palikti organizaciją (KPO)					
KPO_1	2,650	3,000	1,074	-0,489	0,280
KPO_2R	2,479	2,000	0,900	0,151	0,451
KPO_3	2,685	3,000	0,949	-0,162	0,229
KPO_4	2,926	3,000	1,072	-0,601	0,091
KPO_5	2,805	3,000	1,216	-0,961	0,104
KPO_6	2,747	3,000	1,078	-0,727	0,030

Šaltinis: sudaryta autorės

Vaidmens perkrova (teiginiai kodu VP), tyrimo dalyvių vertinimu, yra patiriama vidutiniškai, teiginiai vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 5, teiginių vidurkiai yra apie 2,5 balo. Kuo didesnis balas, tuo didesnė patiriama vaidmens perkrova. **Remiantis teiginių įvertinimu, galima teigti, kad respondentai retai arba kartais patiria vaidmens perkrovą.** *Standartinio nuokrypio* rodikliai svyruoja nuo 0,983 (VP_2) iki 1,069 (VP_4), beveik visų teiginių dispersija netoli 1, kas nusako, kad duomenyse yra mažiau kintamumo (daugiau sutarimo) tarp populiacijos. *Asimetrijos koeficientai* yra nuo 0,218 (VP_5) iki 0,469 (VP_3), tai nurodo, kad respondentų vertinimai yra labiau kairėje pusėje, *Eksceso koeficiento* reikšmės svyruoja nuo -0,391 (VP_3) iki -0,510 (VP_5), duomenys pasiskirstę tolygiau. Vaidmens perkrovos duomenys yra pasiekę normalų išsibarstymą.

Organizacinio teisingumo teiginiai (teiginiai kodu OT) vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 7. Teiginių vertinimo vidurkiai svyruoja tarp 4,490 (OT_6R) ir 4,837 (OT_4), tai nusako, kad respondentai teigiamai / gerai vertina šiuo metu patiriamą teisingumą organizacijose. *Standartinis nuokrypis* svyruoja nuo 0,847 (OT_1) iki 1,010 (OT_6R), duomenys nėra labiau nutolę nuo vidurkio. Konstrukto teiginių *asimetriškumo koeficiento* rodikliai svyruoja nuo -0,512 (OT_2R) iki -0,943 (OT_4), vertinimai pasiskirstę dešinėje pusėje. *Eksceso koeficientas* svyruoja nuo 0,360 (OT_5) iki 1,046 (OT_4). Galima daryti išvadą, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui.

Ketinimas palikti organizaciją (teiginiai kodu KPO) respondentų buvo vertinamas nuo 1 iki 5 balų Likerto skalėje, kuo aukštesnis vertinimas, tuo didesnis ketinimas palikti organizaciją. Teiginių vertinimo *vidurkiai* svyruoja nuo 2,479 (KPO_2R) iki 2,926 (KPO_4), taigi respondentai retai ar kartais ketina palikti savo organizacijas. *Standartinis nuokrypis* svyruoja nuo 0,900

(KPO_2R) iki 1, 216 (KPO_5), taigi populiacijoje yra vidutinis sutarimas dėl vertinimų. Skalės *asimetriškumo koeficiento* rodikliai yra nuo 0,030 (KPO_6) iki 0,451 (KPO_2R), tai nurodo, jog duomenų vertinimas yra labiau kairėje pusėje. *Eksceso koeficientas* – nuo -0,162 (KPO_3) iki 0,151 (KPO_2R). Galima daryti išvadą, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui.

Apibendrinant galima teigti, kad surinktuose duomenyse nebuvo nevertintų teiginių, tai leidžia tolesnę analizę atlikti be galimų klaidų, kurios galėtų atsirasti dėl duomenų trūkumo. Įvertinus kintamųjų normalumo charakteristikas, pateiktas 47 lentelėje, matyti, kad kintamieji stipriai nepažeidžia normalumo kriterijų, išskyrus komandos gyvybingumo skalės tam tikrų latentinių veiksnių, o tai leidžia analizuoti duomenis taikant parametrinius testus. Svarbu paminėti, kad šis kriterijus nėra svarbus atliekant duomenų analizę per dalinių mažiausių kvadratų kelio modeliavimą (PLS-SEM), nes nėra būtina, kad duomenys būtų pasiskirstę normaliai, ir gali būti taikomi neparametriniai statistiniai metodai (Hair ir kt., 2022). Tačiau yra svarbu įsitikinti, kad surinkti duomenys nėra labai nutolę nuo normalumo, nes tai gali trukdyti rodiklių patikimumui (Hair ir kt., 2017).

3.2.2. Matuojamojo modelio įvertinimas

Prieš tikrinant hipotezes statistiniu PLS-SEM metodu, reikia įvertinti matuojamojo tyrimo modelį. Modeliui įvertinti panaudotas PLS-SEM algoritmas. Struktūrinių lygčių modeliavimo (SLM) metodu vertinant matavimo modelį, pirmiausiai yra įvertinimas **žemesnės eilės konstrukto (LOC)** patikimumas ir validumas. Pasirinktas metodas įvertinti žemesnės eilės rodiklius **atskirtu dviejų etapų metodu** (angl. *disjoint two-stage approach*), kuriuo pirmiausiai vertinami konstruktai, turintys LOC, vėliau reikšmės programoje „SmartPLS“ verčiamos į standartizuotas latentinių veiksnių reikšmes ir vertinamas HOC. **Priede Nr. 12** pateikiama pirmojo ir antrojo etapo matavimo modelių piešiniai.

Pirmajame žingsnyje buvo vertinami komandos gyvybingumo skalės LOC konstruktai bei visi kiti tyrimo modelio konstruktai. Kadangi visi konstruktai yra reflektyvūs, esant reflektyvaus tipo modeliui (angl. *reflective*), vertinami šie rodikliai:

- indikatorių patikimumas (angl. *outer loadings*), kai rekomenduojama standartizuotų rodiklių reikšmė turėtų būti didesnė nei 0,708. Esant šiai ribai, konstruktas paaiškins daugiau nei 50 procentų rodiklio dispersijos, todėl užtikrinamas priimtinas patikimumas (Hair, Risher, ir kt., 2019);

- konstrukto patikimumo ir validumo duomenys: sudėtinis patikimumas (angl. *composite reliability*) (CR) > 0,7 ir Kronbacho alfa (α) > 0,7 (Hair ir kt., 2021);
- konvergentinis validumas (angl. *convergent validity*) per vidutinės išskirtos dispersijos (AVE) reikšmes, kai vertės turi būti $\geq 0,50$, o tai rodo, kad konstruktas paaiškina daugiau nei 50 % savo indikatorių dispersijos (Hair ir kt., 2021);
- diskriminantinį validumą (angl. *discriminant validity*), kuris parodo laipsnį, kuriuo konstruktas empiriškai skiriasi nuo kitų modelyje esančių konstrukto (Hair ir kt., 2021). Šis validumas įvertinamas per Fornell-Larcker kriterijų (angl. *Fornell-Larcker Criterion*) ir Heterotrait-Monotrait koeficientą (angl. *Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT*).

Indikatorių svorių vertinimas. Išorinės įkrovos (angl. *outer loadings*) atspindi įvertintus ryšius tarp latentinio kintamojo (konstrukto) ir jo tiesiogiai išmatuotų indikatorinių kintamųjų (teiginių) (Hair ir kt., 2021). Išorinės indikatorių įkrovos pateikiamos 48 lentelėje. Dalis jų standartizuotų rodiklių reikšmių nepasiekia kritinės 0,708 ribos ir, remiantis rekomendacijomis (Hair ir kt., 2021), itin silpnos (mažesnės nei 0,40 riba) visada turėtų būti pašalintos iš matavimo modelio. Detaliau išorinių svorių analizė aprašoma prie kiekvieno konstrukto atskirai.

Rodiklių multikolinearumas. Dispersijos mažėjimo daugiklis (VIF), gali parodyti, ar nėra multikolinearumo problemos. VIF vertė lygi 5 ar didesnė rodo kritines kolinearumo problemas, idealiu atveju VIF vertės turėtų būti artimos 3 ar mažesnės (Hair, Risher, ir kt., 2019). 48 lentelė pateikia VIF reikšmes kiekvienam tyrimo teiginiui, kur matyti, kad teiginiai yra žemiau rekomenduojamos vertės ir yra artimi 3.

Patikimumo analizė. Dažniausiai patikimumui įvertinti naudojama Kronbacho alfos ir sudėtinio patikimumo (CR) rodikliai. Šie rodikliai pateikti 48 lentelėje, kur matyti, kad dalyje konstrukto šie rodikliai nesiekia kritinių verčių ir yra reikalinga atlikti korekcijas prieš tolesnę analizę. Detaliau patikimumo analizė aprašoma prie kiekvieno konstrukto atskirai.

Žemesnės eilės ir kitų tyrimo konstrukto vertinimas

Indikatorių išorinės įkrovos, multikolinearumas, patikimumas ir validumo rodikliai pateikiami 48 lentelėje.

Komandos gyvybingumo LOC: Vadovo įgalinantis vaidmuo (KG_VIV), Komandos veiklos tęstinumas (KG_KVT), Komandos sudėties kokybė (KG_KSK), Organizacinė parama kompetencijų vystymui (KG_OPKV) ir Komandos funkcinė sinergija (KG_KFS), teiginių išorinės įkrovos viršija numatytą ribą, patikimumo rodikliai Kronbacho alfa ir CR viršija nustatytas ribas. AVE reikšmės taip pat didesnės nei nustatyta norma. LOC Komandos komunikacijos atvirumas (KG_KKA) Kronbacho alfos rodiklis yra žemiau nustatytos ribos, kaip ir vieno teiginio išorinis svoris KG_KKA_1 (0,310). Pašalinus žemo svorio teiginį iš LOC, Kronbacho alfos rodiklis tapo 0,733, CR 0,753, AVE 0,648, visi rodikliai reikšmingi. Visų komandos gyvybingumo LOC indikatorių VIF reikšmės neviršija nustatytos ribos 3.

48 lentelė. *Apklauso konstrukty aprašomoji statistika*

Konstruktai ir indikatoriai	Išorinės (angl. loadings)	įkrovos outer	VIF	α ≥0,700	CR ≥0,700	AVE ≥0,500
Komandos gyvybingumas (KG)						
Vadovo įgalinantis vaidmuo (KG_VIV)						
KG_VIV_1	0,864		2,657	0,905	0,907	0,726
KG_VIV_2	0,865		2,711			
KG_VIV_3	0,878		2,848			
KG_VIV_4	0,773		1,759			
KG_VIV_5	0,876		2,826			
Komandos veiklos tęstinumas (KG_KVT)						
KG_KVT_1	0,827		1,814	0,782	0,787	0,606
KG_KVT_2	0,810		1,783			
KG_KVT_3	0,769		1,508			
KG_KVT_4	0,702		1,362			
Komandos sudėties kokybė (KG_KSK)						
KG_KSK_1	0,791		1,631	0,805	0,820	0,628
KG_KSK_2	0,767		1,700			
KG_KSK_3	0,798		1,680			
KG_KSK_4	0,813		1,532			
Komandos komunikacijos atvirumas (KG_KKA)						
KG_KKA_1	0,310	*	1,052	0,653	0,758	0,504
KG_KKA_2	0,816		1,594			
KG_KKA_3	0,822		1,366			
KG_KKA_4	0,760		1,523			
Organizacinė parama kompetencijų vystymui (KG_OPKV)						
KG_OPKV_1	0,820		1,559	0,774	0,787	0,687
KG_OPKV_2	0,860		1,618			
KG_OPKV_3	0,805		1,591			
Komandos funkcinė sinergija (KG_KFS)						
KG_KFS_1	0,787		1,304	0,708	0,709	0,631
KG_KFS_2	0,776		1,404			
KG_KFS_3	0,819		1,532			
Vaidmens dviprasmiškumas (VD)						
VD_1	0,792		2,777	0,833	0,837	0,547
VD_2	0,762		2,002			

48 lentelės pratęsimas

Konstruktai ir indikatoriai	Išorinės (angl. loadings)	įkrovos outer	VIF	α $\geq 0,700$	CR $\geq 0,700$	AVE $\geq 0,500$
VD_3	0,721		2,266			
VD_4R	0,794		1,935			
VD_5R	0,705		1,594			
VD_6R	0,652		1,482			
Vaidmens perkrova (VP)						
VP_1	0,789		1,809	0,887	0,893	0,689
VP_2	0,889		3,076			
VP_3	0,821		2,169			
VP_4	0,865		2,718			
VP_5	0,783		2,010			
Organizacinis teisingumas (OT)						
OT_1	0,829		2,240	0,842	0,876	0,575
OT_2R	0,598	*	1,744	<i>Reikšmės po korekcijų</i>		
OT_3	0,864		3,003	0,900	0,901	0,770
OT_4	0,858		2,647			
OT_5	0,844		2,703			
OT_6R	0,458	*	1,560			
Ketinimas palikti organizaciją (KPO)						
KPO_1	0,843		2,498	0,672	0,830	0,513
KPO_2R	0,716		1,538	<i>Reikšmės po korekcijų</i>		
KPO_3	0,687		1,486	0,826	0,833	0,594
KPO_4	0,848		2,597			
KPO_5	0,716		1,478			
KPO_6	-0,388	*	1,180			
Pastaba: * - teiginys pašalintas iš tolimesnės analizės. VIF: Dispersijos mažėjimo daugiklis CR: Sudėtinio patikimumas AVE: vidutinė išskirta dispersija						

Šaltinis: sudaryta autorės

Vaidmens dviprasmiškumo konstrukto Kronbacho alfa yra 0,833, sudėtinis patikimumas CR – 0,837, o vidutinė dispersija AVE – 0,547, kas nurodo, jog konstruktas yra tinkamas toliau vertinant hipotezes. Žvelgiant į skalės teiginių išorės svorius VD_6R teiginys yra žemiau 0,708 normos, tačiau atsižvelgiant, kad patikimumo ir validumo rodikliai tinkami, nuspręsta teiginio nešalinti iš tolimesnės analizės, detaliau 48 lentelėje.

Įvertinus konstrukto **vaidmens perkrovos** patikimumo rodiklius, nustatyta, kad jie visi priimtini: alfa 0,887, CR 0,893, AVE 0,689. Visų teiginių išorinės įkrovos taip pat priimtinos, jokios korekcijos nėra reikalingos.

Kaip matyti 48 lentelėje, **organizacinio teisingumo** konstrukto patikimumo rodikliai yra priimtini alfa 0,842, CR 0,876, AVE 0,575, tačiau teiginių OT_6R (0,458) ir OT_2R (0,598) svoriai yra žemiau rekomenduojamos vertės, juos abu nuspręsta pašalinti iš tolimesnės analizės. Patikimumo rodiklių reikšmės po teiginių pašalinimo padidėjo (žr. 48 lentelę).

Konstrukto **ketinimo palikti organizaciją** teiginių išorinės įkrovos KPO_6 (–0,388) ir KPO_3 (0,687) yra žemiau rekomenduojamo rodiklio, o Kronbacho alfa yra žemiau rekomenduojamos reikšmės 0,672. Nuspręsta teiginius, žemesnės nei 0,6 reikšmės, KPO_6, panaikinti, patikimumo rodikliai po korekcijų siekia reikiamas reikšmes Kronbacho alfa 0,826, CR 0,833, AVE 0,594. Teiginio KPO_3 svoris 0,687, kai iš analizės panaikintas KPO_6 teiginys, padidėjo iki 0,708.

Visų konstrukčių tyrimo modelyje vidutinės išskirtos dispersijos (AVE) rodikliai – $\geq 0,50$, tai demonstruoja, kad konstruktai paaiškina daugiau nei 50 proc. savo teiginių dispersijos ir konvergentinis validumas kiekvienam jų yra pasiektas.

Diskriminantinis validumas. Kaip matyti 49 lentelėje, Fornell-Larcker Criterion kriterijaus rodiklis nėra viršijamas, konstrukčių AVE kvadratinės šaknys yra didesnės už didžiausią jų koreliaciją su bet kuriu kitu konstruktu. Diskriminantinis validumas moksliniuose tyrimuose dažniausiai vertinamas pagal heterotraitų ir monotraitų koreliacijų santykio (HTMT) kriterijaus matricą, kur HTMT vertės turėtų būti mažesnės nei 0,85 (arba 0,90 konceptualiai panašių konstrukčių atveju) (Hair ir kt., 2021).

49 lentelė. 1 etapo diskriminantinis validumas (Fornell ir Larcker kriterijus)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. KG_VIV	0,852									
2. KG_KVT	0,595	0,779								
3. KG_KSK	0,499	0,685	0,793							
4. KG_KKA	0,472	0,715	0,511	0,805						
5.KG_OPKV	0,447	0,419	0,409	0,316	0,829					
6.KG_KFS	0,496	0,613	0,684	0,482	0,333	0,794				
7.V_DVIPRAS	-0,402	-0,492	-0,401	-0,385	-0,318	-0,464	0,739			
8.V_PERKROVA	-0,174	-0,164	-0,135	-0,047	-0,138	-0,230	0,282	0,831		
9.ORG_TEI	0,560	0,513	0,445	0,356	0,544	0,454	-0,427	-0,286	0,877	
10.KET_PALIKTI_ORG	-0,415	-0,398	-0,336	-0,289	-0,371	-0,323	0,543	0,381	-0,552	0,771
<i>KG_VIV – Vadovo įgalinantis vaidmuo, KG_KVT – Komandos veiklos testinumas, KG_KSK – Komandos sudėties kokybė, KG_KKA – Komandos komunikacijos atvirumas, KG_OPKV – Organizacinė parama kompetencijų vystymui, KG_KFS – Komandos funkcinė sinergija</i>										

Šaltinis: sudaryta autorės

50 lentelė. 1 etapo diskriminantinis validumas (HTMT santykio kriterijus)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. KG_VIV										
2. KG_KVT		0,708								
3. KG_KSK		0,581	0,855							
4. KG_KKA		0,562	0,932	0,639						
5.KG_OPKV		0,533	0,534	0,504	0,405					
6.KG_KFS		0,618	0,825	0,903	0,667	0,443				
7.V_DVIPRAS		0,457	0,595	0,466	0,467	0,382	0,594			
8.V_PERKROVA		0,194	0,198	0,152	0,080	0,176	0,288	0,334		
9.ORG_TEI		0,620	0,613	0,512	0,429	0,648	0,564	0,486	0,317	
10.KET_PALIKTI_ORG		0,477	0,491	0,396	0,358	0,453	0,420	0,652	0,442	0,640
<i>KG_VIV – Vadovo įgalinantis vaidmuo, KG_KVT – Komandos veiklos testinumas, KG_KSK – Komandos sudėties kokybė, KG_KKA – Komandos komunikacijos atvirumas, KG_OPKV – Organizacinė parama kompetencijų vystymui, KG_KFS – Komandos funkcinė sinergija</i>										

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriterijaus matricą, kaip matyti 50 lentelėje, konstrukto vaidmens dviprasmiškumo, vaidmens perkrovos, organizacinio teisingumo ir ketinimo palikti organizaciją HTMT vertės yra žemiau normos – 0,85.

Komandos gyvybingumo žemesnės eilės konstruktuose matyti, kad *KG_KKA* – Komandos komunikacijos atvirumo ir *KG_KVT* – Komandos veiklos tęstinumo santykis yra 0,932, o *KG_KFS* – Komandos funkcinės sinergijos ir *KG_KSK* – Komandos sudėties kokybės santykis yra 0,903. Pasak Hair, Risher, ir kt., (2019), konceptualiai panašių konstrukto HTMT rodiklio reikšmė gali būti < 0,90, kadangi jie gali apimti tos pačios bendros sąvokos subdimencijas, tačiau, kaip matyti iš komandos gyvybingumo LOC, jie viršija priimtinas konceptualaus panašumo ribas. Norint papildomai įvertinti HTMT kriterijų, rekomenduojama atlikti bootstrapping procedūrą, kad būtų sugeneruotas 95 % pasikliautinis intervalas. Diskriminantinis validumas laikomas pasiektu, jei intervalo viršutinė riba nesiekia 1, tai patvirtintų, kad koreliacija tarp LOC reikšmingai skiriasi (Hair ir kt., 2019, 2021; Roemer ir kt., 2021). Šios procedūros rezultatai pateikiami 51 lentelėje.

51 lentelė. 1 etapo Heterotrait-Monotrait (HTMT) santykis (su paklaidos korekcija)

	Pradinė imtis (O)	Paklaida	Apatinė riba (2,5 %)	Viršutinė riba (97,5 %)
2. KG_KVT <-> 1. KG_VIV	0,708	0,002	0,596	0,800
3. KG_KSK <-> 1. KG_VIV	0,581	-0,000	0,449	0,694
3. KG_KSK <-> 2. KG_KVT	0,855	-0,002	0,740	0,945
4. KG_KKA <-> 1. KG_VIV	0,562	0,002	0,405	0,694
4. KG_KKA <-> 2. KG_KVT	0,932	0,002	0,846	1,003
4. KG_KKA <-> 3. KG_KSK	0,639	-0,001	0,451	0,776
5.KG_OPKV <-> 1. KG_VIV	0,533	0,001	0,387	0,662
5.KG_OPKV <-> 2. KG_KVT	0,534	0,001	0,364	0,676
5.KG_OPKV <-> 3. KG_KSK	0,504	0,000	0,356	0,632
5.KG_OPKV <-> 4. KG_KKA	0,405	0,001	0,236	0,572
6.KG_KFS <-> 1. KG_VIV	0,618	0,002	0,498	0,711
6.KG_KFS <-> 2. KG_KVT	0,825	0,003	0,672	0,938
6.KG_KFS <-> 3. KG_KSK	0,903	-0,000	0,807	0,984
6.KG_KFS <-> 4. KG_KKA	0,667	0,004	0,429	0,825
6.KG_KFS <-> 5.KG_OPKV	0,443	0,002	0,271	0,602

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagrindinė taisyklė yra patikrinti, ar pasikliautinis intervalas (angl. *confidence interval*) turi reikšmę 1, jei viršutinė intervalo riba viršija 1, tai nurodo, kad nėra pasiektas diskriminantinis validumas (Hair ir kt., 2017). Kaip matyti lentelėje (žr. 51 lent.), komandos gyvybingumo žemesnio lygio konstrukto *KG_KFS* <-> *KG_KSK* reikšmė neviršija ribos 1,0 ir yra 0,984, kas nurodo, kad diskriminantinis validumas pasiektas.

Komandos gyvybingumo žemesnio lygio konstruktų **KG_KKA** <-> **2. KG_KVT** rodiklio HTMT viršutinė riba yra 1,003, kas nurodo, kad šie konstruktai matuoja tą pačią koncepciją ir nėra skirtingi. Remiantis Hair ir kt. (2017), šiai problemai išspręsti galimi keli būdai:

- 1) pašalinti probleminius teiginius,
- 2) jei teiginiai turi aukštą koreliaciją su kitu konstruktu, galima juos perkelti į jį,
- 3) arba sujungti konstruktus.

Dėl pirmojo ir antrojo pasirinkimo nuspręsta pasižiūrėti į komandos gyvybingumo žemesnio lygio konstruktų teiginių kryžminės įkrovos (angl. *cross loadings*) rodiklius, kurie pateikiami 52 lentelėje. Visi visų konstruktų teiginių kryžminių įkrovų rodikliai pateikiami **13 priede**. Atsižvelgiant į matomus rezultatus žemiau lentelėje, tarp konstrukto **KG_KKA** teiginių ir konstrukto **KG_KVT** teiginių nematyti labai aukštų rodiklių.

52 lentelė. Komandos gyvybingumo skalės teiginių kryžminės įkrovos

	1. KG_V IV	2. KG_KV T	3. KG_KS K	4. KG_KK A	5. KG_OPK V	6. KG_KF S
KG_KFS_1	0,406	0,509	0,578	0,371	0,318	0,784
KG_KFS_2	0,365	0,466	0,480	0,390	0,209	0,782
KG_KFS_3	0,409	0,482	0,570	0,389	0,260	0,816
KG_KKA_2	0,354	0,566	0,371	0,828	0,224	0,363
KG_KKA_3	0,467	0,628	0,511	0,825	0,329	0,417
KG_KKA_4	0,289	0,518	0,321	0,761	0,188	0,384
KG_KSK_1	0,372	0,511	0,793	0,347	0,358	0,535
KG_KSK_2	0,358	0,480	0,769	0,354	0,261	0,518
KG_KSK_3	0,414	0,588	0,798	0,457	0,280	0,587
KG_KSK_4	0,428	0,577	0,810	0,447	0,375	0,533
KG_KVT_1	0,442	0,828	0,569	0,552	0,355	0,468
KG_KVT_2	0,516	0,809	0,538	0,659	0,333	0,451
KG_KVT_3	0,513	0,768	0,542	0,543	0,276	0,526
KG_KVT_4	0,379	0,704	0,479	0,464	0,340	0,467
KG_VIV_1	0,863	0,516	0,431	0,399	0,352	0,411
KG_VIV_2	0,866	0,529	0,474	0,430	0,458	0,429
KG_VIV_3	0,877	0,498	0,392	0,423	0,299	0,398
KG_VIV_4	0,774	0,460	0,400	0,329	0,377	0,404
KG_VIV_5	0,875	0,533	0,433	0,425	0,423	0,468
KG_OPKV_1	0,293	0,331	0,290	0,260	0,821	0,240
KG_OPKV_2	0,438	0,403	0,392	0,269	0,856	0,316
KG_OPKV_3	0,373	0,297	0,328	0,259	0,810	0,267

KG_VIV – Vadovo įgalinantis vaidmuo, KG_KVT – Komandos veiklos testinumas, KG_KSK – Komandos sudėties kokybė, KG_KKA – Komandos komunikacijos atvirumas, KG_OPKV – Organizacinė parama kompetencijų vystymui, KG_KFS – Komandos funkcinė sinergija

Šaltinis: sudaryta autorės

Paskutinis galimas sprendimas – sujungti abu žemesnio lygio konstruktus į vieną. Remiantis Hair ir kt. (2017) rekomendacijomis, norint perkelti vienus teiginius kitam konstruktui reikia atidžiai išnagrinėti skales (ypač, kai naudojamos naujai sukurtos skalės) ir kad būtų įtraukti bent du kodavimo ekspertai, kurie turėtų užtikrinti aukštą objektyvumo laipsnį. Pirmą, atsižvelgiant į tai, kad naudojama komandos gyvybingumo skalė yra nauja ir šiame tyrime pirmą kartą vertinama šalia kitų konstrukto, o konstrukto **KG_KKA – Komandos komunikacijos atvirumas** ir **KG_KVT – Komandos veiklos tęstinumas** teiginiai siejasi teoriškai, respondentai juos supranta vienodai, tad nuspręsta **sujungti juos abu į vieną konstrukto**.

Teorinis pagrindimas. Komandos veiklos tęstinumas, pasireiškiantis per supratimą, kad nariai nori likti komandoje, kad komanda yra efektyvi, kad ji ateityje dirbs toliau, siejasi su komandos komunikacijos atvirumu, pasireiškiančiu per atvirą informacijos dalijimąsi atvirai teikiant arba gaunant atsiliepimus iš komandos narių. Komandos tęstinumas nebūtų įmanomas be atviros komunikacijos ir grįžamojo ryšio. Komandos atvirumas komunikacijai nėra atskiras procesas, tai yra dalis komandos tęstinumo suvokimo, komunikacijos atvirumas yra ateities ir pastangų užtikrinimas. Sujungti LOC komandos gyvybingumo konstrukto toliau disertacijoje vadinami **Atvira komandos sąveika**.

Žemiau pateiktoje 53 lentelėje matoma naujo žemesnio lygio komandos gyvybingumo konstrukto *Atvira komandos sąveika* rodikliai, kuriuose matyti, kad patikimumo rodikliai Kronbacho alfa CR ir AVE yra viršijantys minimalias patikimumo ribas. Žemesnio lygio konstrukto sudaro septyni teiginiai, iš kurių KG_KKA_4 (0,650) ir (0,661) nesiekia ribos 0,708, tačiau nuspręsta jų nepašalinti atsižvelgiant į tai, kad patikimumo rodikliai yra tinkamų reikšmių. Vidutinės išskirtos dispersijos (AVE) rodikliai $\geq 0,50$, kas rodo, kad konstruktas paaiškina daugiau nei 50 proc. savo teiginių dispersijos ir konvergentinis validumas yra pasiektas.

53 lentelė. *Sujungti komandos gyvybingumo LOC konstrukto patikimumo rodikliai*

HOC	LOC	Teiginys	Išorinės įkrovos	Kronbacho alfa	CR	AVE
Komandos gyvybingumas	Atvira komandos sąveika (AKS)	KG_KKA_2	0,708	0,855	0,865	0,534
		KG_KKA_3	0,751			
		KG_KKA_4	0,650			
		KG_KVT_1	0,781			
		KG_KVT_2	0,811			
		KG_KVT_3	0,736			
		KG_KVT_4	0,661			

Šaltinis: sudaryta autorės

Diskriminantinis validumas. Kadangi du komandos gyvybingumo žemesnio lygio konstruktai buvo sujungti į vieną **Atvira komandos sąveika**, įvertinamas šio konstrukto diskriminantinis validumas su kitais konstruktais per Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT). Duomenys pateikiami žemiau.

54 lentelė. 1 etapo HTMT matrica (sujungti komandos gyvybingumo LOC)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9
1. KG_VIV									.
2. KG_AKS	0,658								
3. KG_KSK	0,581	0,777							
4.KG_OPKV	0,533	0,488	0,504						
5.KG_KFS	0,618	0,772	0,903	0,443					
6.V_DVIPRAS	0,457	0,551	0,466	0,382	0,594				
7.V_PERKROVA	0,194	0,150	0,152	0,176	0,288	0,334			
8.ORG_TEI	0,620	0,545	0,512	0,648	0,564	0,486	0,317		
9.KET	0,477	0,443	0,396	0,453	0,420	0,652	0,442	0,640	
PALIKTI_ORG									

KG_VIV – Vadovo įgalinantis vaidmuo, KG_AKS – Atvira komandos sąveika, KG_KSK – Komandos sudėties kokybė, KG_OPKV – Organizacinė parama kompetencijų vystymui, KG_KFS – Komandos funkcinė sinergija

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip galima pastebėti 54 lentelėje, naujas komandos gyvybingumo LOC **Atvira komandos sąveika (AKS)** skiriasi nuo kitų komandos gyvybingumo žemesnio lygio konstrukčių bei kitų modelyje esančių konstrukčių. Galima teigti, kad diskriminantinis validumas įrodytas.

Aukštesnės eilės komandos gyvybingumo konstrukto vertinimas

Šis etapas skirtas įvertinti **aukštesnės eilės konstrukta – Komandos gyvybingumą (HOC)**. Kadangi buvo naudojamas atskirtas dviejų etapų metodas (angl. *disjoint two-stage approach*), pirmajame komandos gyvybingumo žemesnio lygio konstrukto standartizuotos reikšmės (LOC) buvo išsaugotos ir jos naudojamos įvertinti HOC komandos gyvybingumo skalės patikimumą ir validumą. Remiantis Sarstedt ir kt. (2019), norėdami įgyvendinti atskirą dviejų etapų metodą, pirmame etape išsaugomi konstrukto balai, bet tik žemesnio lygio (LOC), antrame etape šie balai naudojami aukštesnės eilės (HOC) konstrukto matuoti, o visi kiti modelio konstruktai yra vertinami naudojant jų standartinius indikatorių (teiginių) matavimus kaip ir pirmame etape. Šio etapo modelis pateikiamas **12 priede**.

Įvertinti visą skalę naudojami tie patys rodikliai kaip ir žemesnės eilės komandos gyvybingumo konstrukto, Kronbacho alfa, sudėtinio patikimumo (CR) ir AVE. Komandos gyvybingumas (KG) yra aukštesnės eilės

konstruktas, kurį sudaro penki LOC konstruktai. Komandos gyvybingumo skalė šiame tyrime yra matuojama kaip reflektivi-reflektivi aukštesnio lygio skalė. Komandos gyvybingumo latentinių veiksnių išorinės įkrovos yra didesnės nei minimali priimtina vertė 0,708. Kronbacho alfos koeficientas ir CR, reikšmės didesnės nei minimalios, plačiau – 55 lentelėje. Konvergentinis validumas buvo pasiektas, nes rodiklis AVE yra daugiau nei 0,500. Komandos gyvybingumo latentinių veiksnių VIF rodikliai neviršija ribos 3, tai rodo vidutinį multikolinearumą.

55 lentelė. Komandos gyvybingumo LOC konstruktyvoriai, patikimumas ir AVE

	Išorinės įkrovos	VIF	Kronbacho alfa	CR	AVE
LV scores - KG_AKS	0,842	2,255	0,841	0,843	0,615
LV scores - KG_KFS	0,795	2,085			
LV scores - KG_KSK	0,825	2,390			
LV scores - KG_VIV	0,787	1,731			
LV scores - KG_OPKV	0,660	1,336			

Šaltinis: sudaryta autorės

Komandos gyvybingumo skalės diskriminantinis validumas.

Diskriminantinis validumas buvo vertinimas komandos gyvybingumo skale ir kitomis per Heterotrait-Monotrait kriterijaus (HTMT) matricą ir Fornell-Larcker Criterion. Rezultatai pateikti 56 lentelėje.

56 lentelė. 2 etapo komandos gyvybingumo HOC diskriminantinis validumas (HTMT kriterijus ir Fornell-Larcker kriterijus)

HTMT kriterijus					
	V_DVI PRAS	V_PERK ROVA	ORG TEI	KET_PALIKTI_ORG	
KOM_GYVYBINGUMAS	0,622	0,239	0,732	0,560	
Fornell-Larcker kriterijus					
	V_DVI PRAS	V_PERK ROVA	ORG TEI	KET_PALIK TI_ORG	KOM_GYVYBINGUMAS
KOM_GYVYBINGUMAS	–0,532	–0,207	0,639	–0,470	0,784

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, matyti, kad komandos gyvybingumo skalės diskriminantinis validumas yra įrodytas. Tai reiškia, kad komandos gyvybingumo konstruktas matuoja atskirą koncepciją nuo kitų konstruktyvų šiame tyrimo modelyje. Atlikus reikiamas korekcijas ir atsižvelgus į patikimus rezultatus, kita dalis yra įvertinti struktūrinį modelį.

3.2.3. Struktūrinio modelio įvertinimas

Struktūriniame modelyje duomenys leidžia įvertinti, kurie hipotezių keliai (angl. *paths*) yra statistiškai reikšmingi. Programoje Smart PIS buvo naudojamas bootstrapping algoritmas su 5 000 pakartojimų, siekiant nustatyti reikšmingus ryšius, t reikšmes, p vertes. 57 lentelėje pateikiama tiesioginiai modelio ryšių poveikiai.

57 lentelė. *Struktūrinio modelio tiesioginio poveikio keliai*

Kelias	β	t reikšmė	p vertė	Pasikliautinis intervalas BC ⁸	
				2,5 %	97,5 %
Komandos gyvybingumas → Ketinimas palikti organizaciją	–0,049	0,755	0,450	–0,173	0,086
Komandos gyvybingumas → Vaidmens dviprasmiškumas	–0,532	11,944	0,000	–0,606	–0,425
Komandos gyvybingumas → Vaidmens perkrova	–0,207	3,024	0,003	–0,337	–0,071
Komandos gyvybingumas → Organizacinis teisingumas	0,562	10,254	0,000	0,446	0,661
Vaidmens dviprasmiškumas → Organizacinis teisingumas	–0,089	1,293	0,196	–0,222	0,048
Vaidmens dviprasmiškumas → Ketinimas palikti organizaciją	0,324	5,905	0,000	0,206	0,423
Vaidmens perkrova → Organizacinis teisingumas	–0,146	2,744	0,006	–0,249	–0,040
Vaidmens perkrova → Ketinimas palikti organizaciją	0,185	3,466	0,001	0,080	0,289
Organizacinis teisingumas → Ketinimas palikti organizaciją	–0,329	5,500	0,000	–0,446	–0,209

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmoji tyrimo hipotezė (H1) teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją. Rezultatai atskleidė, kad komandos gyvybingumas neturi jokio statistiškai reikšmingo poveikio nario ketinimui palikti organizaciją ($\beta = -0,049$, $p > 0,05$), tai reiškia, kad gyvybingų komandų nariai gali turėti aukštus išėjimo ketinimus. H1 nebuvo patvirtinta.

H2a hipotezė teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario suvokiamą vaidmens dviprasmiškumą. Tyrimo rezultatai (žr. 57 lent.) šį ryšį patvirtina ($\beta = -0,532$, $p < 0,01$). Tai reiškia, kad nariai, dirbantys

⁸ Šališkumą ištaisantis (Angl. *bias-corrected*) metodas

gyvybingose komandose, patiria mažiau vaidmenų dviprasmiškumo. Kita hipotezė H2b teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario suvokiamą vaidmens perkrovą. Šis ryšys nustatytas statistiškai reikšmingas, komandos gyvybingumo neigiamas poveikis nustatytas ($\beta = -0,207$, $p < 0,05$). Šis rezultatas parodo, kad komandos gyvybingumas gali mažinti komandos narių patiriamą vaidmens perkrovą. H2c teigė, kad komandos gyvybingumas teigiamai veikia nario suvokiamą organizacinį teisingumą. Rezultatai rodo statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį ($\beta = 0,562$, $p < 0,01$). Šis rezultatas leidžia teigti, kad, jei nariai yra aukšto gyvybingumo komandų dalis, jie suvoks, kad organizacijos su jais elgiasi teisingiau. Visos H2 hipotezės buvo patvirtintos.

Duomenys 57 lentelėje ir 18 paveiksle rodo modelio kelių reikšmes, reikšmingumą ir R^2 bei nustatytus reikšmingus tiesioginio poveikio kelius. Kaip matyti iš duomenų, vaidmens dviprasmiškumas turi teigiamą poveikį nario ketinimui palikti organizaciją ($\beta = 0,324$, $p < 0,01$). Vaidmens perkrova turi statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį suvokiamam organizacijos teisingumui ($\beta = -0,146$, $p < 0,01$) ir teigiamą poveikį nario ketinimui palikti organizaciją ($\beta = 0,185$, $p < 0,01$). Organizacinis teisingumas, kaip matyti iš 57 lentelės, neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją ($\beta = -0,329$, $p < 0,01$).

Mediacijos analizė

Mediacinė analizė buvo atlikta siekiant įvertinti medijuojantį vaidmens perkrovos ir vaidmens dviprasmiškumo ir organizacinio teisingumo poveikį tarp komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšį. Rezultatai pateikiami 58 lentelėje.

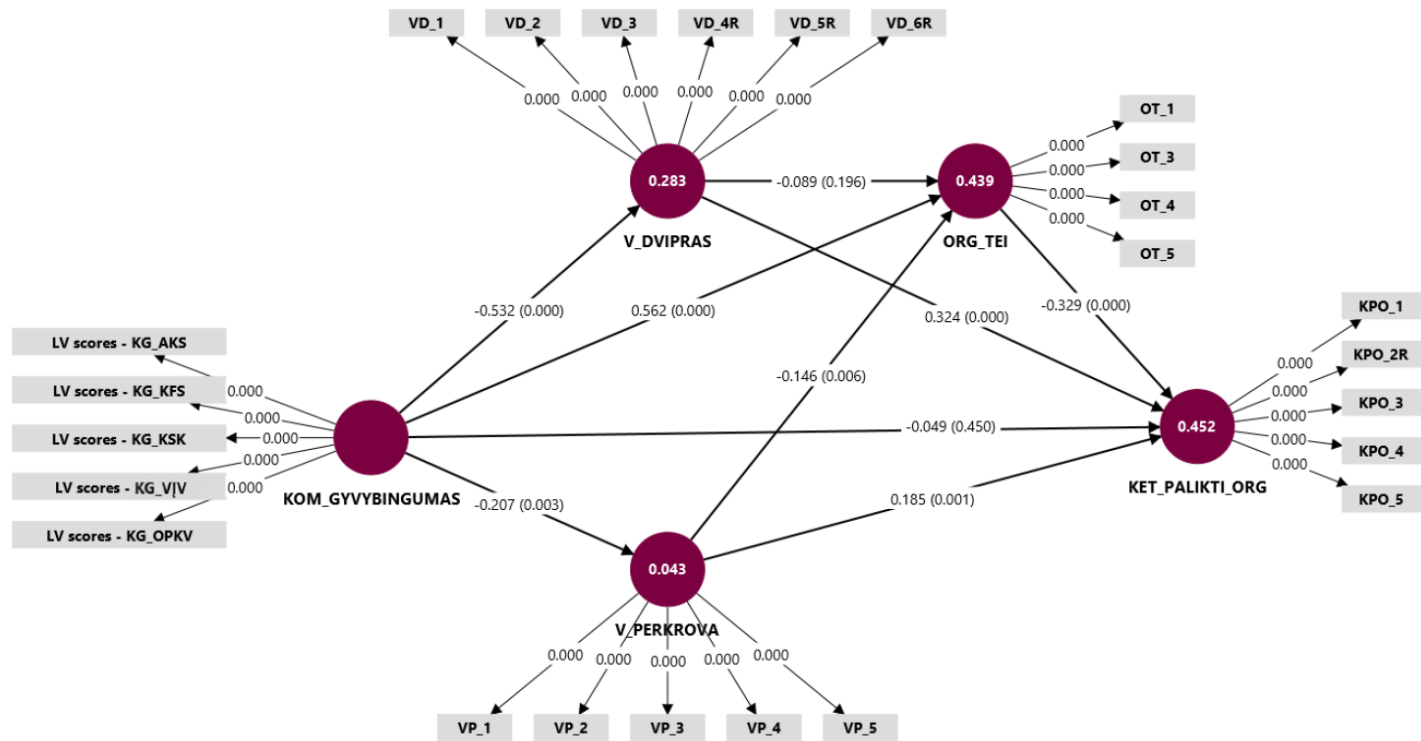
Mediacijos hipotezė H3a teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių vaidmens dviprasmiškumą. Kaip matyti iš rezultatų, šis kelias statistiškai reikšmingas ($\beta = -0,172$, $p < 0,01$). Kadangi tiesioginis ryšys tarp komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją nėra statistiškai reikšmingas rezultatas, – vaidmens dviprasmiškumas visiškai medijuoja šį ryšį. H3b teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių vaidmens perkrovą. Šis ryšys nustatytas kaip statistiškai reikšmingas ($\beta = -0,038$, $p < 0,05$), visiškas mediacinis efektas. H3c, teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių organizacinį teisingumą. Šis ryšys nustatytas taip pat statistiškai reikšmingas ($\beta = -0,185$, $p < 0,01$), organizacinis teisingumas turi visišką mediacinį efektą.

58 lentelė. Struktūrinio modelio mediacinio poveikio keliai

Kelias	β	t reikšmė	p vertė	Pasikliautinis intervalas BC	
				2,5 %	97,5 %
Komandos gyvybingumas → Vaidmens dviprasmiškumas → Ketinimas palikti organizaciją	-0,172	5,264	0,000	-0,234	-0,105
Komandos gyvybingumas → Vaidmens perkrova → Ketinimas palikti organizaciją	-0,038	2,235	0,025	-0,078	-0,011
Komandos gyvybingumas → Organizacinis teisingumas → Ketinimas palikti organizaciją	-0,185	4,615	0,000	-0,270	-0,113
Komandos gyvybingumas → Vaidmens dviprasmiškumas → Organizacinis teisingumas → Ketinimas palikti organizaciją	-0,016	1,227	0,220	-0,043	0,007
Komandos gyvybingumas → Vaidmens perkrova → Organizacinis teisingumas → Ketinimas palikti organizaciją	-0,010	2,032	0,042	-0,023	-0,003

Šaltinis: sudaryta autorės

Nuoseklios mediacijos hipotezė H4a teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusį vaidmens dviprasmiškumą, kuris savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą. Tyrimo rezultatai šio ryšio nepatvirtino ($\beta = -0,016, p = 0,220$). Kita H4b hipotezė teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusią vaidmens perkrovą, kuri savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą. Šis ryšys buvo nustatytas kaip statistiškai reikšmingas ($\beta = -0,010, p = 0,042$).



Šaltinis: sukurta SmartPLS, remiantis autorės tyrimo duomenimis

18 pav. Struktūrinio tyrimo modelio kelių reikšmės, reikšmingumas ir R^2

Aiškinamoji galia

Aiškinamosios rodiklių reikšmės pateiktos 59 lentelėje. Lentelėje parodytas struktūrinio modelio kokybės vertinimas per tris pagrindinius SmartPLS rodiklius: R^2 (paaiškinamoji galia), f^2 (poveikio dydis) ir Q^2 (prognozinė reikšmė). Kaip matyti 59 lentelėje, ir R^2 reikšmių modelyje (žr. 18 pav.) net 45,2 % ($R^2 = 0,452$) kintamieji paaiškina ketinimo palikti organizaciją variacijas, kas yra laikoma vidutiniškai stipria aiškinamąja galia. Vaidmens dviprasmiškumo variacijos modelyje paaiškinama 28,3 % ($R^2 = 0,283$), tai yra vidutinė aiškinamoji galia, vaidmens perkrovos variacijos modelyje paaiškinamos silpnai – tik 4,3 % ($R^2 = 0,043$). Organizacinio teisingumo variacijos modelyje paaiškinamos 43,9 %, vidutiniškai stipriai.

59 lentelėje galime matyti kintamųjų poveikio dydžio (f^2) rodiklius. Kaip matyti iš rezultatų, komandos gyvybingumas turi statistiškai reikšmingą ($f^2 = 0,395$, $p = 0,00$) didelį poveikį vaidmens dviprasmiškumui ir organizaciniam teisingumui ($f^2 = 0,401$, $p < 0,05$). Vaidmens perkrovai ir ketinimui palikti organizaciją komandos gyvybingumas turi nereikšmingą poveikį.

59 lentelė. Aiškinamoji galia

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis	R^2	f^2
Komandos gyvybingumas	Vaidmens dviprasmiškumas	0,283*	0,395*
Komandos gyvybingumas	Vaidmens perkrova	0,043	0,181
Komandos gyvybingumas	Organizacinis teisingumas	0,439*	0,401*
Vaidmens dviprasmiškumas			0,010
Vaidmens perkrova			0,035
Komandos gyvybingumas	Ketinimas palikti organizaciją	0,452*	0,002
Vaidmens dviprasmiškumas			0,130*
Vaidmens perkrova			0,055
Organizacinis teisingumas			0,111*

*statistiškai reikšminga, $p < 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorės

Rodiklis Q^2 parodo modelio priklausomojo kintamojo nuspėjamumo aktualumą (prognozavimo galią), kuris turėtų būti didesnis už 0. Ši vertė buvo apskaičiuota pasinaudojus PLSpredict algoritmą programoje SmartPLS, su „10 number of folds“ pasirinkimu. Visos rodiklio reikšmės Vaidmens dviprasmiškumas (0,271), vaidmens perkrova (0,028), organizacinis teisingumas (0,402) ketinimas palikti organizaciją (0,211) yra didesnės už

nulį. Tai patvirtina, kad modelis turi vidutinę prognozinę galią kintamiesiems numatyti (žr. 60 lent.).

60 lentelė. Q^2 prognozinė galia

Priklausomas kintamasis	Q^2_{predict}	RMSE	MAE
Vaidmens dviprasmiškumas	0,271	0,860	0,704
Vaidmens perkrova	0,028	0,996	0,810
Organizacinis teisingumas	0,402	0,783	0,583
Ketinimas palikti organizaciją	0,211	0,896	0,722
<i>RMSE – vidutinė kvadratinė paklaida.; MAE – vidutinė absoliutinė paklaida</i>			

Šaltinis: sudaryta autorės

Autoriai (Hair, Risher, ir kt., 2019) rekomenduoja PLS SEM modelį palyginti su linijiniu modeliu (angl. *linear model LM*). Rezultatai gauti pasinaudojus PLSpredict algoritmu programoje SmartPLS, pasirinkus „10 number of folds“.

61 lentelė. PLS-SEM ir tiesinio (LM) modelių palyginimas

	PLS paklaida	LM paklaida	Vidutinis paklaidų skirtumas	<i>t</i> reikšmė	<i>p</i> vertė
Ketinimas palikti organizaciją	0,977	1,108	–0,131	3,323	0,001

Šaltinis: sudaryta autorės

Interpretuojant PLSpredict rezultatus, dėmesys, pasak Hair, Risher ir kt. (2019), turėtų būti skiriamas pagrindiniam modelio endogeniniam konstruktui prognozavimo paklaidoms, taigi vertinamas tik ketinimo palikti organizaciją modelių palyginimas. Iš 61 lentelės matyti, kad prognozės klaidos PLS modelyje yra mažesnės nei LM modelyje, o tai demonstruoja, kad esamas PLS modelis pasižymi aukšta prognozinė galia (angl. *high predictive power*). Praradimo reikšmė yra neigiama (–0,131), PLS modelis padaro vidutiniškai mažiau klaidų nei standartinis tiesinis modelis.

Apibendrintus tyrimo rezultatus ir patvirtintas ar nepatvirtintas hipotezes galima matyti 62 lentelėje.

62 lentelė. *Atlikto tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai*

Hipotezė	Vertinimas	Pagrindimas
H1: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją.	Nepatvirtinta	p vertė nereikšminga ($p = 0,450$), pasitikėjimo intervalai keičia ženklą ir įtraukia 0 reikšmę, todėl ryšys nėra statistiškai reikšmingas.
H2a: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario suvokiamą vaidmens dviprasmiškumą.	Patvirtinta	p vertė reikšminga, neigiamas kelias ($\beta = -0,532$, $p < 0,01$).
H2b: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario suvokiamą vaidmens perkrovą.	Patvirtinta	p vertė reikšminga, neigiamas kelias ($\beta = -0,207$, $p < 0,05$).
H2c: Komandos gyvybingumas teigiamai veikia nario suvokiamą organizacinį teisingumą.	Patvirtinta	p vertė reikšminga, teigiamas kelias ($\beta = 0,562$ $p < 0,01$).
H3a: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių vaidmens dviprasmiškumą.	Patvirtinta visiška mediacija	p vertė reikšminga, neigiamas kelias ($\beta = -0,172$, $p < 0,01$).
H3b: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių vaidmens perkrovą.	Patvirtinta visiška mediacija	p vertė reikšminga, neigiamas kelias ($\beta = -0,038$, $p < 0,05$).
H3c: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per mediatorių organizacinį teisingumą.	Patvirtinta visiška mediacija	p vertė reikšminga, neigiamas kelias ($\beta = -0,185$, $p < 0,01$).
H4a: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusį vaidmens dviprasmiškumą, kuris savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą.	Nepatvirtinta	p vertė nereikšminga ($p = 0,220$), pasitikėjimo intervalai keičia ženklą ir įtraukia 0 reikšmę, todėl ryšys nėra statistiškai reikšmingas.
H4b: Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusią vaidmens perkrovą, kuri savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą.	Patvirtinta nuosekli mediacija	p vertė reikšminga, neigiamas kelias ($\beta = -0,010$, $p < 0,05$).

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant šią disertacijos dalį, galima teigti, kad tyrimo modelis remiantis Q^2 rodiklio vertinimu turi vidutinę prognozinę galią kintamiesiems nustatyti. Tyrimu patvirtintas tiesioginis neigiamas komandos gyvybingumo poveikis vaidmens dviprasmiškumui (H2a), vaidmens perkrovai (H2b) ir teigiamas poveikis suvokiamam organizaciniam teisingumui (H2c). Tiesioginis neigiamas komandos gyvybingumo poveikis nebuvo patvirtintas (H1), tačiau buvo nustatytas vaidmens dviprasmiškumo (H3a), vaidmens perkrovos (H3b) ir suvokiamo organizacinio teisingumo tarpininkaujantis ryšys tarp komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją. Taip pat nustatyta ir nuosekli mediacija (H4b), komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją – sumažėjusių vaidmens perkrovą, kuri savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą. Šie rezultatai parodo, kad ketinimas palikti organizaciją yra nulemiamas ne vieno kriterijaus ir šis nuspėjimas gali būti prognozuojamas per tarpinius ryšius. Komandos, turinčios gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis, gali turėti narių, kurie ketina palikti savo organizacijas.

4. DISKUSIJA

Šiame darbe atlikus mokslinės literatūros analizę buvo suformuotas komandos gyvybingumo ir nario ketinimo palikti organizaciją tyrimo modelis. Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modeliu, suformuluotos hipotezės, kuriomis siekiama įvertinti ne tik tiesioginį komandos gyvybingumo poveikį nario ketinimui palikti organizaciją, bet ir netiesioginius ryšius. Šiems netiesioginiams ryšiams įvertinti pasitelkti tarpininkaujantys kintamieji, susiję su darbo reikalavimais (vaidmens dviprasmiškumu, vaidmens perkrova) bei organizaciniu teisingumu. Hipotezės buvo formuluojamos remiantis prielaida, kad komandos gyvybingumas yra išteklius JD-R modelyje ir gali neigiamai paveikti komandos nario ketinimą palikti organizaciją tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per darbo reikalavimų aspektus (vaidmens dviprasmiškumą, vaidmens perkrovą). Be to, gali turėti teigiamą poveikį suvokiamam organizaciniam teisingumui.

Disertacijoje buvo suformuluotos keturios pagrindinės hipotezės, skirtos tiesioginio poveikio ir tarpininkaujantiems ryšiams įvertinti. Jas buvo siekiama patvirtinti pasitelkiant struktūrinių lygčių modeliavimo statistinį metodą.

Buvo siekiama nustatyti komandos gyvybingumo tiesioginį neigiamą poveikį komandos nario ketinimui palikti organizaciją (H1). Ši hipotezė buvo nepatvirtinta. Komandos gyvybingumo konstruktas, atsispindintis per vadovo įgalinantį vaidmenį, komandos veiklos tęstinumą, komandos sudėties kokybę, komandos komunikacijos atvirumą, organizacinę paramą kompetencijų vystymui ir komandos funkcinę sinergiją nėra pakankamas darbo išteklius, galintis tiesiogiai paveikti nario ketinimą palikti organizaciją. JD-R modelyje darbo ištekliai labiau veikia per tarpinius aspektus, mažindami darbo reikalavimus ar didindami motyvaciją ir atitinkamai turėdami poveikio organizacinėms pasekmėms, šio tyrimo rezultatai taip pat tai patvirtina.

Tiesioginio ryšio nebuvimas galėjo kilti dėl keleto priežasčių. Ankstesniuose tyrimuose nustatyta, kad atskiri, su komandos gyvybingumu susiję aspektai, pavyzdžiui, organizacijoje – transformacinė lyderystė (Manoppo, 2020), pasitenkinimas (Saud Zamanan ir kt., 2020), išitraukimas į darbą (Islam ir kt., 2023; Sharma ir kt., 2022), komunikacijos efektyvumas (Bansal ir King, 2022) ar mokymosi darbo vietoje galimybės (Lehtonen ir kt., 2022) gali turėti tiesioginį neigiamą poveikį ketinimui palikti organizaciją. Visgi šios disertacijos empirinis tyrimas tokio tiesioginio ryšio nepatvirtino. Tai demonstruoja, kad organizacijos viduje ketinimas palikti organizaciją yra

nulemiamas gerokai didesnio skaičiaus kitų veiksmų nei komandos gyvybingumo aspektai. Be to, ketinimas palikti organizaciją yra individualaus lygio būseną, kurią gali paveikti ne tik darbo aplinkos aspektai ar būsenos, bet ir išorės veiksniai, siejami su asmeniniu gyvenimu, kitų darbo galimybių patrauklumu ar pasitenkinimu karjera ir jos perspektyva.

Kitos hipotezės buvo siejamos su komandos gyvybingumu kaip darbo ištekliu, mažinančiu darbo reikalavimus. **H2a: komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario patiriamą vaidmens dviprasmiškumą ir H2b: komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario patiriamą vaidmens perkrovą. Abi hipotezės buvo patvirtintos ir nustatyti statistiškai reikšmingi neigiami komandos gyvybingumo tiesioginio poveikio ryšiai.** Šių hipotezių rezultatai sutampa su JD-R modeliu ir patvirtina, kad komandos gyvybingumas yra darbo ištekliai, galintys sumažinti keliamus darbo reikalavimus. Komandos gyvybingumas, pasireiškiantis per vadovo įgalinančią vaidmenį, komandos veiklos tęstinumą, komandos sudėties kokybę, komandos komunikacijos atvirumą, organizacinę paramą kompetencijų vystymui ir komandos funkcinę sinergiją, suteikia komandai mažiau neaiškumo dėl nario vaidmens ir patiriamos perkrovos rečiau siejamos su vaidmeniu. Tai labiausiai lemia atvira komandos sąveika, atviros komunikacijos tarp narių ir komandos funkcinės sinergijos, kai kiekvienas narys žino savo vaidmenį ir yra darbų pasiskirstymas. Šie rezultatai sutampa su mokslinėje literatūroje atrastais ryšiais, pavyzdžiui, informacijos ir komunikacijos perkrova statistiškai reikšmingai teigiamai veikia vaidmens dviprasmiškumą (Cho ir kt., 2019), komandos gyvybingumas sumažina informacijos ir komunikacijos perkrovą, pakeisdamas ryšį teigiamu. Nenuostabu, kad komandos gyvybingumas gali sumažinti komandos narių patiriamą vaidmens dviprasmiškumą ir perkrovą organizacijoje, nes komandos lygyje nariai atvirai bendrauja ir dalijasi informacija, o tai padeda jiems geriau suprasti savo vaidmens reikalavimus, dėl jų pasitikslinti bei, esant poreikiui, pasidalyti darbo krūviu.

Tyrime buvo bandoma nustatyti ir teigiamo komandos gyvybingumo poveikį per **H2c: komandos gyvybingumas teigiamai veikia nario suvokiamą organizacinį teisingumą. Šis ryšys buvo patvirtintas.** Šie tyrimo rezultatai yra artimi mokslinėje literatūroje esantiems autorių rezultatams, kurie teigė, kad žmoniškųjų išteklių praktikos gali paveikti suvokiamą organizacinį teisingumą (Eisenberger ir kt., 2020), o lyderio vaidmuo taip pat gali paveikti šį teisingumą per paramą (T. W. Kim ir kt., 2020).

Šioje disertacijoje buvo keliamos ir mediacinio poveikio hipotezės. Jomis buvo siekiama nustatyti mediatorių **vaidmens dviprasmiškumo (H3a), vaidmens perkrovos (H3b) ir organizacinio teisingumo (H3c) –**

tarpininkavimo vaidmenį komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšyje.

Vaidmens dviprasmiškumo tarpininkavimo vaidmuo buvo nustatytas kaip statistiškai reikšmingas. Komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per vaidmens dviprasmiškumą, t. y. mažina vaidmens dviprasmiškumą, o tai mažina ketinimą. Vaidmens perkrovos tarpininkavimo vaidmuo taip pat buvo nustatytas. Komandos gyvybingumas mažina vaidmens perkrovą, o tai mažina nario ketinimą palikti organizaciją. Organizacinio teisingumo tarpininkavimo vaidmuo taip pat buvo nustatytas. Komandos gyvybingumas didina suvokiamą nario organizacinį teisingumą, o tai mažina ketinimą palikti organizaciją.

Kitos keliamos hipotezės siejamos su nuoseklia mediacija. **H4a: komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusį vaidmens dviprasmiškumą, kuris savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą. Ši hipotezė nebuvo patvirtinta.** Kiti autoriai yra nustatę organizacinio teisingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšį (Bernd ir Beuren, 2021; Moon ir kt., 2024), o šiuo disertacijos tyrimu yra įrodytas organizacinio teisingumo tarpininkavimo ryšys tarp komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją. Tačiau nuoseklus tarpininkavimo efektas nėra patvirtintas, nes vaidmens dviprasmiškumas šiame tyrime neturi statistiškai reikšmingo ryšio su organizaciniu teisingumu. Tyrimo rezultatai rodo, kad komandos nariai patiriamo vaidmens dviprasmiškumo tiesiogiai nesieja su organizaciniu teisingumu. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojo patiriamas neaiškumas dėl funkcijų ar lūkesčių neatspindi bendro organizacijos elgesio. Tikėtina, kad taip yra todėl, jog teisingumas siejamas su visos organizacijos teisingumu, ne tik individualiai su nariu, bet ir su visais darbuotojais. Jeigu narys patiria dviprasmiškumą, nereiškia, kad tai patiria didžioji dauguma darbuotojų, arba, jeigu aš asmeniškai nesuprantu savo vaidmens, nereiškia, kad ir kiti nesupranta.

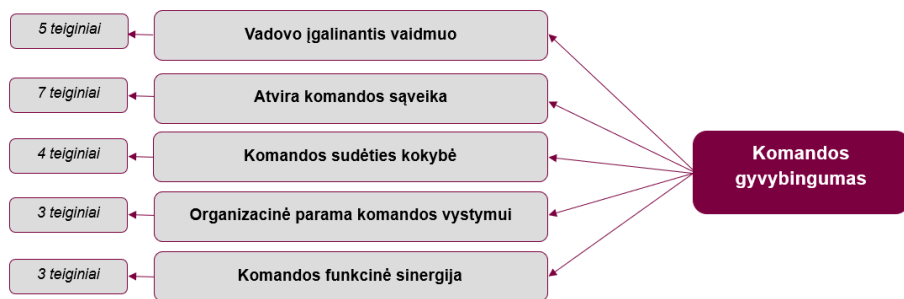
H4b teigė, kad komandos gyvybingumas neigiamai veikia nario ketinimą palikti organizaciją per nuoseklią mediaciją: sumažėjusią vaidmens perkrovą, kuri savo ruožtu didina suvokiamą organizacinį teisingumą. Ši hipotezė buvo patvirtinta. Komandos narys, patirdamas vaidmens perkrovą, t. y. padidėjusią atsakomybę, didesnius darbo iššūkius bei laiko ar išteklių stoką (Akgunduz, 2015; Bacharach ir kt., 1990; Kumar ir kt., 2021; LePine ir kt., 2005), šią būseną tiesiogiai sieja su organizacinio teisingumo suvokimu. Tai patvirtina šio tyrimo metu nustatytas neigiamas tiesioginis ryšys tarp vaidmens perkrovos ir organizacinio teisingumo. Mažėja vaidmens perkrova, didėja suvokiamas organizacinis teisingumas ir

atvirkščiai: didėjanti vaidmens perkrova mažina suvokiamą organizacinę teisingumą. Tai veikama komandos gyvybingumo, turi poveikį nario ketinimui palikti organizaciją.

Tyrimo rezultatai ir komandos gyvybingumo skalė. Greta tyrimo hipotezių patvirtinimo vienas iš disertacijos tyrimo uždavinių buvo patvirtinti naujai sukurtos komandos gyvybingumo skalės struktūrą ir įvertinti jos validumą ir patikimumą. Komandos gyvybingumo skalės atkartojimas naujoje imtyje padėjo iš naujo įvertinti jos vidinį nuoseklumą, patikimumą, struktūrą ir patvirtinti validumą (konvergentinį ir diskriminantinį).

Teorinėje darbo dalyje analizuojant literatūrą išskirtos 6 komandos gyvybingumo sąlygų kategorijos (organizacijos kontekstas, komandos sudėtis, vadovo vadovavimo stilius, komandos sinergija, komandos komunikacija ir komandinio darbo rezultatai) pirminiuose skalės kūrimo etapuose (EFA ir CFA) išlaikė savo 6 faktorių struktūrą. Tačiau, perėjus prie griežtesnio struktūrinių lygčių modeliavimo (PLS-SEM) etapo su nauja imtimi, nustatyta, kad realiose žinių darbuotojų komandose šios sąlygos veikia kiek glaudžiau, suformuodamos penkių faktorių struktūrą. Diskriminantinio validumo vertinimas atskleidė, kad dvi iš pirmo žvilgsnio atskiros dimensijos: „komandos veiklos tęstinumas“ (apimantis narių sanglaudą ir norą likti kartu) bei „komandos komunikacijos atvirumas“ (apimantis dalijimąsi informacija ir atgalinį ryšį), tyrimų respondentų yra suvokiamos kaip vienas, neatsiejamas reiškinys. Šį empirinį susiliejamą galima paaiškinti tuo, kad komandos veiklos tęstinumas ir sėkmingas darbas ateityje yra tiesiog neįmanomi be atviros komunikacijos ir nuolatinio grįžamojo ryšio. Dėl conceptualaus ir empirinio bendrumo šios dvi kategorijos buvo sujungtos į vieną apibendrinantį veiksnį „Atvirą komandos sąveiką“, kuris kartu su kitais keturiais veiksniais tiksliausiai atspindi tikrąjį komandos gyvybingumo konstrukto kompleksiskumą ir padeda įvertinti komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis.

Galutinę komandos gyvybingumo skalę sudaro 22 teiginiai. Jos patikimumas, Kronbacho alfos rodiklis yra 0,841. Šis rezultatas demonstruoja skalės patikimumą ir visišką paruoštumą naudoti būsimuose tyrimuose. Naudojant komandos gyvybingumo skalę faktorinėje analizėje, ši skalė turi penkis faktorius (žr. 19 pav.), naudojant skalę struktūrinių lygčių modeliavimo būduose, ši skalė yra aukštesnio lygio (HOC), sudaryta iš penkių žemesnės eilės konstrukto (LOC).



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Komandos gyvybingumo konstrukto struktūra po atkartojimo tyrimo imtyje

Panaudotas naujas komandos gyvybingumo instrumentas šioje darbo apimtyje atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius. Jei šiame tyrime būtų naudojami senieji instrumentai, kurie komandos gyvybingumą matavo tiesiog kaip „norą likti komandoje“ ar „narių pasitenkinimą“, tikėtina, jog būtų nustatytas tiesioginis ryšys su ketinimu palikti organizaciją ir klaidingai patvirtinta H1 hipotezė. Kadangi naujai sukurta skalė iš tiesų vertina *komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis* per išorinius (organizacinę paramą, vadovo įgalinantį vaidmenį) ir vidinius išteklius, paaiškėjo tikrasis, daug sudėtingesnis mechanizmas. Tai atskleidžia sukurto instrumento pranašumą.

Šioje disertacijoje įrodyta, kad komandos gyvybingumas yra kur kas platesnis ir kompleksiškesnis fenomenas nei paprasta komandos sanglauda ar pasitenkinimas. Pirma, validuota komandos gyvybingumo skalė susideda iš penkių pagrindinių konstrukto, kurie statistiškai aktualūs ir patikimi, o buvę instrumentai vertino gyvybingumą kaip vieną bendrą aspektą. Tai atskleidžia, jog iki šiol esami instrumentai visiškai neįvertindavo viso gyvybingumo fenomeno. Antra, darbe sukurta instrumentas padeda komandos gyvybingumą atskirti nuo artimų reiškinių kaip sanglauda, pasitenkinimas ar noras toliau likti komandoje ir įvertinti komandos gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis ne tik per komandos vidaus aspektus, bet ir išorės (siejamus su organizacija ir vadovu).

IŠVADOS

1. Komandos gyvybingumo koncepcija susiduria su teorine painiava ir dažnai yra klaidingai tapatinama su panašiais konstruktais, tokiais kaip komandos pasitenkinimas, sanglauda ar noras toliau likti komandoje. Norint išspręsti šią dviprasmybę, šioje disertacijoje apibrėžtas ir naujai suformuluotas komandos gyvybingumo konstruktas *komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis*. Teorinės ir empirinės literatūros sintezė leido išskirti šešias gyvybingumui esmines sąlygas: organizacijos kontekstą, komandos sudėtį, vadovo vadovavimo stilių, komandos sinergiją, komandos komunikaciją, komandinio darbo rezultatus. Be to, esamų komandos gyvybingumo priemonių vertinimas parodė, kad esami instrumentai visa apimtimi neįvertina teorijoje išskirtų komandos gyvybingumo konstrukto sąlygų. Tai atskleidė naujos matavimo skalės kūrimo poreikį.
2. Ketinimas palikti organizaciją yra apgalvotas darbuotojo procesas, kuris gali pasibaigti faktiniu išėjimu iš organizacijos. Tai daugiapakopis procesas, kuris gali būti pagrįstas darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modeliu. Ketinimą palikti organizaciją lemia įvairūs veiksniai, kurie apima kelis lygmenis (organizaciją, vadovą, darbo specifiką ir kt.) ir gali būti suprantami kaip darbo reikalavimai arba ištekliai. Veiksniai, didinantys ketinimą palikti organizaciją (darbo reikalavimai), yra stresas darbo vietoje, toksiškas vadovavimas, darbo nesaugumas ir kiti. Atvirkščiai, veiksniai, mažinantys ketinimą palikti organizaciją (darbo ištekliai), yra organizacinė parama, suvokiamas organizacinis teisingumas, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą, transformacinė lyderystė ir kiti.
3. Teorinis komandos gyvybingumo ir ketinimo palikti organizaciją ryšys yra grindžiamas darbo reikalavimų ir išteklių modeliu. Komandos gyvybingumas teorizuojamas kaip komandos darbo išteklius, kuris neigiamai veikia (mažina) darbo reikalavimus arba teigiamai veikia (didina) darbo išteklius, o visa tai turi įtakos organizacinėms pasekmėms (pvz., ketinimui palikti organizaciją).
4. Naudojant griežtą mišrių metodų prieigą, sėkmingai sukurta ir validuota nauja ir patikima komandos gyvybingumo skalė, specialiai pritaikyta žinių darbuotojų komandoms. Po dedukcinio klausimų generavimo dvigubo vertimo metodu lietuvių ir anglų kalbomis (gaunant 131 teiginį), ekspertų turinio patvirtinimu ir kognityviniu interviu skalė buvo pateikta reprezentatyviai 594 žinių darbuotojų imčiai, kurioje tiriamoji ir patvirtinamoji faktorių analizė (EFA ir CFA) leido išgryninti pirminę

skalės struktūrą. Konstrukto atkartojimas nepriklausomoje 257 žinių darbuotojų imtyje patikslino teorines prielaidas, kad komandos gyvybingumo instrumentą sudaro kelios atskiros dimensijos, kurios matuoja skirtingus konstrukto aspektus. Paskutinis etapas patikslino skalės struktūrą ir atskleidė, kad du išskirti faktoriai (komandos veiklos tęstinumas ir komunikacijos atvirumas) veikia glaudžiau ir yra suvokiami kaip vienas neatsiejamas reiškiny. Komandos gyvybingumo skalė yra patikima, sudaryta iš 22 teiginių, apimančių penkis latentinius veiksnys: vadovo įgalinančių vaidmenį, atvirą komandos sąveiką, komandos sudėties kokybę, organizacinę paramą kompetencijų vystymą ir komandos funkcinę sinergiją.

5. Disertacijoje atliktas tyrimas pasitelkiant dalinių mažiausių kvadratų struktūrinės lygties modeliavimo metodą (PLS-SEM), apklausiant 257 žinių darbuotojus. Tyrimas parodė, kad komandos gyvybingumas neturi tiesioginio, statistiškai reikšmingo poveikio nario ketinimo palikti organizaciją mažinimui. Tačiau nustatytas komandos gyvybingumo neigiamas poveikis ketinimui palikti organizaciją per lygiagrečius tarpininkus, vaidmens dviprasmiškumą, vaidmens perkrovą ir organizacinį teisingumą. Didelis komandos gyvybingumas reikšmingai mažina vaidmenų dviprasmiškumą ir vaidmenų perkrovą, tuo pačiu padidindamas suvokiamą organizacinį teisingumą, o šie tarpininkai savo ruožtu mažina komandos narių ketinimus palikti organizaciją. Be to, buvo patvirtintas reikšmingas nuoseklus tarpininkavimo kelias: komandos gyvybingumas mažina vaidmenų perkrovą, o tai vėliau padidina suvokiamą organizacinį teisingumą ir galiausiai mažina nario ketinimą palikti organizaciją.

Tyrimo ir komandos gyvybingumo skalės ribotumai

Vienas ribotumas siejamas su teiginių ekspertiniu vertinimu komandos gyvybingumo skalės kūrimo pradžios etape. Ekspertams reikėjo įvertinti itin didelį pirminių teiginių skaičių (131 teiginį), o tai reikalavo didelių laiko sąnaudų ir galėjo sukelti kognityvinį nuovargį vertinimo metu. Svarbu atkreipti dėmesį, kad ekspertai kaip neaktualius komandos gyvybingumui atmetė beveik visus atvirkštinio vertinimo teiginius, suformuluotus neigiama forma. Nors teoriškai atvirkštiniai teiginiai yra naudojami siekiant sumažinti automatinio pritarimo šališkumą, matavimo skalių sudarymo praktikoje jie dažnai apsunkina teiginių prasmės suvokimą. Visgi atvirkštinių teiginių eliminavimas ankstyvoje ekspertinio vertinimo stadijoje bei vėlesnis likusių atvirkštinių teiginių pašalinimas tiriamosios faktorinės analizės metu apribojo

galutinės skalės formuluočių įvairovę. Tačiau, atsisakius šių teiginių, pavyko išvengti respondentų atsakymų netikslumo bei padidinti skalės aiškumą tikslinei žinių darbuotojų populiacijai.

Antras disertacijos tyrimo ribotumas yra dalies teiginių pašalinimas iš PLS-SEM modelio dėl nepakankamų išorinių įkrovų rodiklių. Konstruktuose: organizacinis teisingumas ir ketinimas palikti organizaciją, dalis teiginių turėjo būti pašalinti iš analizės. Tam įtakos galėjo turėti du veiksniai: teiginių vertimo netikslumai ir žinių darbuotojų imties įvairovė. Nepaisant griežtų vertimo procedūrų, tam tikri žodžiai lietuvių kalbos teiginiuose tyrimo dalyvių galėjo būti suprantami kitaip nei originalios anglų kalbos teiginiai. Be to, tyrimo imtį sudarė žinių darbuotojai, o tai itin įvairių specialistų grupė, pasižyminti darbo specifikos įvairove. Būtent žinių darbuotojų specifiškumas galėjo lemti tai, kad skirtingose žinių darbuotojų grupėse konstruktų teiginiai interpretuojami nevienodai. Nors teiginių pašalinimas užtikrino galutinius struktūrinio ir matuojamojo modelio patikimumą ir validumą, tai šiek tiek sumažino pradinę šių konstruktų apimtį.

Trečiasis tyrimo ribotumas siejamas su gautų rezultatų pritaikomumu (generalizavimu). Tyrimo imtis ir naujai sukurta komandos gyvybingumo skalė yra specifiškai orientuotos į žinių darbuotojų komandas, dirbančias Lietuvos kultūriniame ir ekonominiame kontekste. Todėl šio tyrimo rezultatų negalima tiesiogiai apibendrinti kitokioms darbo aplinkoms (pavyzdžiui, nekvalifikuotą fizinį darbą atliekančioms komandoms) arba organizacijoms, veikiančioms kitose šalyse, kuriose vyrauja skirtinga organizacinė bei nacionalinė kultūra.

Ketvirtasis ribotumas yra siejamas su komandos gyvybingumo skale. Lietuviška skalės versija atitinka visus patikimumo ir validumo rodiklius, tačiau, siekiant instrumentą naudoti tarptautiniuose tyrimuose, angliškajai jo versijai būtų reikalingi papildomi turinio ir empirinio validavimo etapai.

Pasiūlymai ir rekomendacijos

Mokslininkams:

- Atlikti komandos gyvybingumo skalės validavimo žingsnius angliškai kalbančiose populiacijose. Nors teiginiai buvo generuojami taikant griežtą dvigubo vertimo metodą ir ekspertams vertinti pateikti abiem kalbomis, empirinis validavimas (kognityviniai interviu, faktorinės analizės) atliktas tik su Lietuvos žinių darbuotojais. Siekiant instrumentą plačiai taikyti tarptautiniuose tyrimuose, rekomenduojama atlikti papildomus angliškosios versijos validavimo etapus.

- Atlikti komandos gyvybingumo ir gretimų konstrukčių sąsajų tyrimą. Siekiant sustiprinti skalės diskriminantinį validumą, rekomenduojama į tyrimus įtraukti panašių konstrukčių, kurie gali būti lengvai supainioti su gyvybingumu kaip efektyvumo, pasitenkinimo ar sanglaudos, matavimo instrumentus.
- Įvertinti tyrimo modelį anglakalbėje imtyje. Tyrimo rezultatai paremti dalies konstrukčių, tokių kaip organizacinis teisingumo ir ketinimo palikti organizaciją, mažesne apimtimi dėl dalies teiginių pašalinimo. Tyrimas originalios konstrukčių teiginių kalbos imtyje padėtų išsiaiškinti, ar tokius rezultatus lėmė žinių darbuotojų komandų platus grupių profilis.
- Atlikti longitudinalinius tyrimus su atrinktomis komandomis, siekiant nustatyti, kiek ši naujai sukurta komandos gyvybingumo vertinimo skalė gali nusakyti preliminarų komandos gyvybingumo laiką tiksliau. Tai padėtų pritaikomumui moksle, organizacijoms ir komandų valdyme.
- Plėsti komandos dinamikos tyrimus komandos gyvybingumo temoje. Ilgą laiką vyravo įvairūs komandos gyvybingumo konstrukto traktavimas, tyrimų plėtimas padėtų suvienodinti conceptualizavimą, nes sukurta patikima skalė apima įvairius komandos gyvybingumo aspektus, kurių esamos skalės stokojo.
- Galima plėtoti komandos gyvybingumo tyrimų sritį pritaikant gyvybingumo skalę skirtingoms kultūrinėms ar darbo aplinkoms.

Organizacijoms:

Tyrimo rezultatai parodo, kad komandos gyvybingumas gali padėti valdyti darbuotojų kaitą per tarpinius mechanizmus. Dėl to organizacijos turėtų:

- Stiprinti komandų atvirą sąveiką. Gyvybingoje komandoje nariai patys prireikus perskirsto darbus, kilus neaiškumams dėl vaidmens ar informacijos jie atvirai komunikuoja ir neaiškumus mažina.
- Reikėtų puoselėti supratimą, kad komandos lygmeniu yra suvokiamas organizacinis teisingumas. Jei komanda yra gyvybinga (pvz., gauna organizacijos paramą vystymui, lyderis atlieka savo įgalinančiojo vaidmenį, komandoje atvirai dalijamasi informacija), esant nesąžiningam elgesiui organizacijoje, nariai šį elgesį gali vertinti mažiau palankiai. Komandos vadovas čia yra taip pat yra iš dalies rodantis organizacijos teisingumą, tad organizacijos turėtų

siekti, kad komandų vadovai taikytų komandos narius įgalinančias praktikas.

- Žmogiškųjų išteklių specialistai ir organizacijos, siekdamos mažinti darbuotojų kaitą, turėtų investuoti išteklius skatinant komandų gyvybingumą ir jo aspektus, tokius kaip vadovo įgalinantį vaidmenį, atvirą komandos sąveiką, komandos sudėties kokybę, organizacinę paramą kompetencijų vystymui ir komandos funkcinę sinergiją. Tyrimo rezultatai įrodo, kad komandos gyvybingumas, mažindamas vaidmens dviprasmiškumą ir perkrovą, mažins darbuotojų kaitos ketinimus.
- Į komandų darbo vertinimus įtraukti komandos gyvybingumo įvertinimą, tai padėtų užtikrinti komandų gebėjimą sėkmingai atlikti ateities užduotis ir numatyti darbuotojų ketinimus palikti organizaciją. Be to, esant aukštam gyvybingumo lygiui, žmogiškųjų išteklių specialistai galėtų sukcentruoti laiko išteklius kitoms svarbioms užduotims.
- Organizacijų vadovai turėtų suprasti, kad komandos gyvybingumas gali padėti sutaupyti ir valdyti resursus, reikalingus darbuotojų kaitai, pavyzdžiui, naujų darbuotojų paieškai ir naujų darbuotojų apmokymui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abugre, J. B., & Acquaaah, M. (2022). A contextual study of co-worker relationship and turnover intentions: the mediating role of employee cynicism. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(2), 219–235. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0384>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2019). *The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turn-over intention*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Afolabi, O. A., & Osayawe, B. E. (2005). Psychological diversity and team interaction processes: A study of oil-drilling work teams in Nigeria. *Team Performance Management*, 11(7), 280–301. <https://doi.org/10.1108/13527590510635161>
- Aftab, M., Bokhari, S. A. A., & Ali, M. (2024). An empirical study on individual performance and turnover intention among university employees: a multiple mediation model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(2), 441–453. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2021-0608>
- Agarwal, U. A., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2024). Does Co-worker Incivility Increase Perceived Knowledge Hiding? The Mediating Role of Work Engagement and Turnover Intentions and the Moderating Role of Cynicism. *British Journal of Management*, 35(3), 1281–1295. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12759>
- Ahmad, S., & Kaleem, A. (2020). Zooming in on the workplace bullying and turnover intentions pathwayThe role of well-being and a cultural boundary condition. *Personnel Review*, 49(2), 425–444. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0214>
- Ahn, J. Y., & Huang, S. (2020). Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: Evidence from Korean employees. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 517–526. [https://doi.org/10.21511/PPM.18\(4\).2020.41](https://doi.org/10.21511/PPM.18(4).2020.41)
- 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)
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1082–1099. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0421>
- Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(9), 2209–2211. <https://doi.org/10.1111/jan.14399>
- Albtoosh, Q., Ngah, A. H., & Yusoff, Y. M. (2022). Training satisfaction

- relative to turnover intention: the mediating role of employee loyalty. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 545–565. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0047>
- Ali, M., Grabarski, M. K., & Baker, M. (2024). The influence of neurodiversity management on affective commitment and turnover intention: the role of neurodiversity awareness. *Employee Relations*, 46(3), 657–674. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0476>
- Ali, S. A., Mujahid, K., & Umar, M. (2022). Feel like quitting the job? A causal attribution approach to social and work overload consequences. *Management Research Review*, 45(11), 1431–1449. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0180>
- Alimansyah, M., & Takahashi, Y. (2023). How does perceived organizational justice mediate talent management of non-high potential employees and their outcomes? *Journal of Advances in Management Research*, 20(1), 79–95. <https://doi.org/10.1108/JAMR-04-2022-0074>
- Alqahtani, M. (2024). Person-Organization Fit and Organizational Commitment: Mediating Role Between Performance Appraisal Effectiveness and Employee Turnover Intention. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 2024. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(3\).55-70.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(3).55-70.2024)
- Alqubati, H., Dixon, C., & Hossan, C. (2019). Influence of job dissatisfaction on recent raise of employee turnover intention in UAE banks: A mixed-methods approach. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 155–176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.101276>
- Altura, T. G., Rao, A. N., & Virick, M. (2021). Proactive Personality as a Double-Edged Sword: The Mediating Role of Work–Family Conflict on Employee Outcomes. *Journal of Career Development*, 48(6), 849–862. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0894845319899984>
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors’ Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/AUAR.12417>
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127–157. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1959292>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/A0013203>
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. (2024). The effect of abusive supervision on turnover intentions: on-the-job embeddedness versus traditional attitudinal constructs. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1772–1789. <https://doi.org/10.1017/JMO.2022.80>
- Artiningsih, D. W., Putra, D. S., Zainul, M., & Ibrahim, A. H. H. (2023). The impact of job embeddedness and work engagement on staff turnover.

- Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 28–43.
<https://doi.org/10.17512/PJMS.2023.28.2.02>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics*, 9(3). <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565–580.
<https://doi.org/10.1348/096317910X492568>
- Azizan, F. L., Othman, N., & Darus, A. (2017). Leader-Member exchange differentiation and team effectiveness among Malaysian nurses: Team potency as mediator. *International Journal of Economic Research*, 14(14PartII), 135–148.
- Babyak, M. A., & Green, S. B. (2010). Confirmatory factor analysis: An introduction for psychosomatic medicine researchers. *Psychosomatic Medicine*, 72(6), 587–597.
<https://doi.org/10.1097/PSY.0B013E3181DE3F8A>
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. (1990). Work Processes, Role Conflict, and Role Overload: The case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupations*, 17(2), 199–228.
<https://doi.org/10.1177/0730888490017002004>
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotic vs narcissistic leadership: differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 818–837. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2022-0210>
- Badrinarayanan, V., Gupta, A., & Chaker, N. N. (2020). The pull-to-stay effect: influence of sales managers' leadership worthiness on salesperson turnover intentions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(1), 39–55.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1820347>
- Baird, K., & Baard, V. (2021). Management controls and team effectiveness: the mediating role of team structural empowerment. *Journal of Management Control*, 32(4), 517–558.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s00187-021-00327-2>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/OCP0000056>
- Balkundi, P., Barsness, Z., & Michael, J. H. (2009). Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. *Small Group Research*, 40(3), 301–322.
<https://doi.org/10.1177/1046496409333404>

- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49–68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785500>
- Bansal, A., & King, D. R. (2022). Communicating change following an acquisition. *International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1886–1915. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803947>
- Barrick, M. R., Neubert, M. J., Mount, M. K., & Stewart, G. L. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.377>
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go?: Predicting team members' intent to remain in the team. In *Small Group Research* (Vol. 34, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1046496403034003002>
- Beatty, P. C., & Willis, G. B. (2007). Research Synthesis: The Practice of Cognitive Interviewing. *Public Opinion Quarterly*, 71(2), 287–311. <https://doi.org/10.1093/POQ/NFM006>
- Behery, M. (2022). Single-rating, multi-rating 360° performance management and organizational outcomes: evidence from the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 47–83. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2095>
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275–292. <https://doi.org/10.1177/2041386611405876>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations*, 46(4), 721–755. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Self-perceptions of organizational justice and burnout in attitudes and behaviors in the work of internal auditors. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 23(3), 422–438. <https://doi.org/10.7819/RBGN.V23I3.4110>
- Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*, 6:149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Boies, K., & Howell, J. M. (2009). Leading military teams to think and feel:

- Exploring the relations between leadership, soldiers' cognitive and affective processes, and team effectiveness. *Military Psychology*, 21(2), 216–232. <https://doi.org/10.1080/08995600902768743>
- Boles, J. S., & Babin, B. J. (1994). Role Stress Revisited: One or Two Constructs? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(3), 57–69. <https://doi.org/10.1080/10696679.1994.11501659>
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 12. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V11I1.507>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work and Stress*, 29(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1292563>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404. <https://doi.org/10.1017/IOP.2015.107>
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120276. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120276>
- Brown, B. W., Locander, J. A., & Locander, W. B. (2022). Should I Stay or Should I Go? The Cascading Impact of Performance Pressure on Supervisor Bottom-Line Mentality and Salesperson Hypervigilant Decision Making, Emotional Exhaustion, and Engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3–4), 353–368. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2121502>
- Brown, M. E., Vogel, R. M., & Akben, M. (2022). Ethical Conflict: Conceptualization, Measurement, and an Examination of Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1130–1149. <https://doi.org/10.1037/apl0000854>
- Bryson, A., & Freeman, R. B. (2019). The Role of Employee Stock Purchase

- Plans — Gift and Incentive? Evidence from a Multinational Corporation. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 86–106. <https://doi.org/10.1111/BJIR.12420>
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. H. (2007). Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 184–212. <https://doi.org/10.1177/0021886306298892>
- Calhoun, M., & McCarthy, V. (2023). An unintended consequence of flexible work arrangements (FWAs) – the role of peer resentment on turnover intentions in public accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(3), 401–419. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2022-0045>
- Califf, C. B., Sarker, S., & Sarker, S. (2020). The bright and dark sides of technostress: A mixed-methods study involving healthcare IT. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(2), 809–856. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14818>
- Cao, H., Yang, V., Chen, V., Lee, Y. J., Stone, L., Diarrassouba, N. J., Whiting, M. E., & Bernstein, M. S. (2021). My Team Will Go On. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(CSCW3). <https://doi.org/10.1145/3432929>
- Castillo-Díaz, M., & Padilla, J.-L. (2013). How Cognitive Interviewing can Provide Validity Evidence of the Response Processes to Scale Items. *Soc Indic Res*, 114, 963–975. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0184-8>
- Celylan, C., Taçoğlu, C., & Kartal, H. (2021). Analysis of the Factors Affecting Organizational Commitment: An Empirical Application. *Journal of Organizational Behavior Research*, 6(1–2021), 6–20. <https://doi.org/10.51847/UPJ1BJTJHX>
- Chaudhry, N. I., Roomi, M. A., Eugien, M., & Chaudhry, J. I. (2022). Treating top management team conflicts through employee voice for reducing intentions to quit: moderating role of union instrumentality. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 203–222. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0035>
- Chênevert, D., Hill, K., & Kilroy, S. (2022). Employees perceptions of non-monetary recognition practice and turnover: Does recognition source alignment and contrast matter? *Human Resource Management Journal*, 32(1), 40–57. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12354>
- Chênevert, D., Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 208–223. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0148>
- Cheng, C. (2024). How supervisor ostracism affects employee turnover intention: the roles of employee cynicism and job embeddedness. *Journal of Managerial Psychology*, 39(1), 39–51. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2023-0271>

- Chillakuri, B. (2020). Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit. *American Business Review*, 23(2), 11. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
- Cho, J., Lee, H. E., & Kim, H. (2019). Effects of Communication-Oriented Overload in Mobile Instant Messaging on Role Stressors, Burnout, and Turnover Intention in the Workplace. *International Journal of Communication*, 13(0), 21. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/9290>
- Chowdhury, R. A., Uddin, M., Ahmad, A., Hoque, N., Mamun, A., & Uddin, N. (2022). The Role of Social Support, Affective Commitment, and Passion for Work on Turnover Intentions: A Study on Women Bankers. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 15(4), 923–944. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.321241.674496>
- Cialdini, R., Li, Y. J., Samper, A., & Wellman, N. (2021). How Bad Apples Promote Bad Barrels: Unethical Leader Behavior and the Selective Attrition Effect. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 861–880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-019-04252-2>
- Cicchetti, D. V., & Sparrow, S. A. (1981). Developing criteria for establishing interrater reliability of specific items: Applications to assessment of adaptive behavior. *American Journal of Mental Deficiency*, 86(2), 127–137. <https://psycnet.apa.org/record/1982-00095-001>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1–736). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199928309.001.0001>
- Cooperstein, J. N. (2017). *Initial Development of a Team Viability Measure*. https://via.library.depaul.edu/csh_etd
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*, 21(1–2), 19–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0020>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). *Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis*. - *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 10. <http://www.statsoft.com/textbook/>
- Curral, L., Leitão, P., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., & Lind, P. (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 243–251. <https://doi.org/10.17652/RPOT/2017.4.13712>
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2021). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (S. Keinys (ed.)). Lietuvių kalbos institutas. <https://ekalba.lt>

- Dalton, D. W., Vinson, J. M., & Widener, S. K. (2020). Is Prestige Only Beneficial? A Cost of Perceived External Prestige Among Accounting Employees. *European Accounting Review*, 29(4), 753–780. <https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1682021>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(4), 121092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers* (Issue September). Harvard University Press. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000216769>
- De Clercq, D. (2022). Getting nowhere, going elsewhere: the impact of perceived career compromises on turnover intentions. *Personnel Review*, 51(2), 662–682. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0603>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions: The roles of innovation propensity, goodwill trust, and procedural justice. *Personnel Review*, 46(6), 1046–1069. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0221>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2022). Perceived organizational politics and quitting plans: an examination of the buffering roles of relational and organizational resources. *Management Decision*, 60(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0900>
- de la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Córdón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097–2120. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>
- De Meulenaere, K., Allen, D. G., & Kunze, F. (2022). Age separation and voluntary turnover: Asymmetric effects for collective turnover rates and individual turnover intentions depending on age. *Personnel Psychology*, 75(4), 865–894. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12505>
- de Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583–1603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650>
- Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing teams research: What, when, and how to measure team dynamics over time. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 10, Issue JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01324>
- Demir, A., & Ergün, E. (2023). Justice Fosters the Effect of Team-Building Interventions on Viability and Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15), 12023. <https://doi.org/10.3390/su151512023>
- Destephen, R., & Hirokawa, R. Y. (1988). Small group consensus: Stability

- of group support of the decision, task process, and group relationships. *Small Group Behavior*, 19(2), 227–239. <https://doi.org/10.1177/104649648801900204>
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). SAGE Publications Inc.
- Dhanani, L. Y., Totton, R., & Hall, T. K. (2024). Every action has a reaction: A model of coworker reactions to sexual minority employees' identity disclosure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 602–622. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12484>
- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention. *Public Organization Review*, 23(4), 1639–1660. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11115-023-00710-8>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing Back from Setbacks: On the Mediating Role of Team Resilience in the Relationship Between Transformational Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(6), 358–372. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>
- Dimas, I. D., Rocha, H., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2017). A neural network model for team viability. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10405. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62395-5_38
- Dimas, I. D., Torres, P., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2023). Paths to Team Success: A Configurational Analysis of Team Effectiveness. *Human Performance*, 36(4). <https://doi.org/10.1080/08959285.2023.2222272>
- Dimitrova, M. (2020). Of discovery and dread: The importance of work challenges for international business travelers' thriving and global role turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 369–383. <https://doi.org/10.1002/JOB.2430>
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(1). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.58>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2017). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.5465/3069350>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(Volume 7, 2020), 101–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 8. <https://doi.org/10.4102/SAJEMS.V22I1.2338>
- Erdfelder, E., FAul, F., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods* 2009 41:4, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Ertas, N. (2019). Turnover Intentions of Volunteer Resource Managers: The Roles of Work Motivations, Person–Organization Fit, and Emotional Labor. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 741–752. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1506935>
- Evans, N. J., & Jarvis, P. A. (1986). The group attitude scale: A Measure of Attraction to Group. *Small Group Research*, 17(2). <https://doi.org/10.1177/104649648601700205>
- Falahat, M., Gee, S. K., & Liew, C. M. (2019). A model for turnover intention: banking industry in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 24(Supp. 2), 79–91. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2019.24.S2.6>
- Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2023). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 833–853. <https://doi.org/10.1017/JMO.2020.44>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. In Ajzen Icek (Ed.), *MA Addison-Wesley* (Issue 2). Addison-Wesley Publishing Company. https://philpapers.org/rec/FISBAI?all_versions=1
- Foo, M. Der, Sin, H. P., & Yiong, L. P. (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27(4), 389–399. <https://doi.org/10.1002/SMJ.514>
- Freitas, M., Moreira, A., & Ramos, F. (2023). Occupational Stress and Turnover Intentions in Employees of the Portuguese Tax and Customs Authority: Mediating Effect of Burnout and Moderating Effect of Motivation. *Administrative Sciences* 2023, Vol. 13, Page 251, 13(12), 251. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13120251>
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2020). Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203–233. <https://doi.org/10.1177/0149206318785241>
- Fuchs, R. M., Morales, O., & Timana, J. (2022). Work–life balance and work values as antecedents of job embeddedness: the case of Generation Y. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 35(4), 501–515. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2022-0015>
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2023). Reducing

- employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127–153. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21471>
- Gara Bach Ouerdian, E., Mansour, N., Gaha, K., & Gattoussi, M. (2021). Linking emotional intelligence to turnover intention: LMX and affective organizational commitment as serial mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1206–1221. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0016>
- Gardner, H. K., & Kwan, L. (2012). Expertise Dissensus : A Multi-level Model of Teams ' Differing Perceptions about Member Expertise. *Harvard Business School*.
- Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2021). The impact of CSR perceptions on workers' turnover intentions Exploring the supervisor exchange process and the role of perceived external prestige. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 543–561. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2018-0330>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences* 2023, Vol. 13, Page 121, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13050121>
- Giaque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2019). Stress and turnover intents in international organizations: social support and work–life balance as resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 879–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254105>
- Gim, G. C. W., Ooi, S. K., Ramayah, T., Lew, T. Y., & Ting, Q. H. (2023). Hardiness as a Shield: A Moderated Mediation Model of Turnover Intention among Auditors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09465-2>
- Gomes, G. P., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2022). The Impact of Burnout on Police Officers' Performance and Turnover Intention: The Moderating Role of Compassion Satisfaction. *Administrative Sciences* 2022, Vol. 12, Page 92, 12(3), 92. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12030092>
- Goo, W., Choi, Y., & Choi, W. (2022). Coworkers' organizational citizenship behaviors and employees' work attitudes: The moderating roles of perceptions of organizational politics and task interdependence. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 1011–1035. <https://doi.org/10.1017/JMO.2019.26>
- Goswami, S. (2022). A bigger challenge: types of perceived corporate hypocrisy in employees and their resulting attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 471–488. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0186>

- Grabner, I., Seiter, M., Wabnegg, M., & Wirth, H. (2024). The role of target difficulty and career tournaments in retaining creative R&D employees. *Contemporary Accounting Research*, 41(2), 1058–1088. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12931>
- Graham, B. E., Zaharie, M., & Osoian, C. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 48(5–6), 576–591. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2022-0138>
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 591–613. <https://doi.org/10.1037/APL0000291>
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265–275. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265>
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.819>
- Gutworth, M. B., Howard, M. C., & Simonet, D. V. (2024). Mandated but willing? Preferences and expectations among mandatory work from home employees. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 627–646. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12498>
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(Volume 47, 1996), 307–338. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Haar, J. (2023). What are the odds of burnt-out risk and leaving the job? Turnover intent consequences of worker burnout using a two sample New Zealand study. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 189–197. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12393> |
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In *Lorsch J Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Prentice Hall.
- Hadj, K. (2024). The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 2024. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).15-27.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024)
- Haines, V. Y., Guerrero, S., & Marchand, A. (2024). Flexible work arrangements and employee turnover intentions: contrasting pathways. *International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1970–1995. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2323510>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: Vol. 7 edition* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd editio). SAGE

Publications.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Reflective Measurement Models*. 75–90. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_4
- Hair, J. F., L.D.S. Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Singh, S., Kaur, R., & Dana, L. P. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *SAGE Publication*, 1–352. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548>
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., Stride, C., & Zhang, H. (2022). Retaining Women in Male-Dominated Occupations across Cultures: The Role of Supervisor Support and Psychological Safety. *Human Performance*, 35(3–4), 156–177. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2050234>
- Haque, A. (2021). Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 656–681. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>
- Harrilall, S., & De Beer, L. T. (2024). The Impact of (In)Civility on Selected Individual and Organisational Outcomes in Financial Services. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 14. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V22I0.2752>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Loerinc, I., Hodzic, S., & Kubicek, B. (2022). Development and validation of a scale to measure team communication behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961732>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/APL0000103>

- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal States and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/A0027983>
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A Review of the Challenge-Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 11, 560346. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.560346/BIBTEX>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102–1127. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2012.1142>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentionsAn empirical investigation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- İlhan, M., Güler, N., Teker, G. T., & Ergenekon, Ö. (2024). The effects of reverse items on psychometric properties and respondents' scale scores according to different item reversal strategies. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 11(1), 20–38. <https://doi.org/10.21449/IJATE.1345549>
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367–389. <https://doi.org/10.1080/13594320444000137>
- Islam, M. S., Amin, M., Feranita, F., & Karatepe, O. M. (2023). High-involvement work practices, work engagement and their effects on bank employees' turnover intentions: the moderating role of functional competence. *International Journal of Bank Marketing*, 41(6), 1360–1388. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2022-0157>
- Islam, T., Sharif, S., Ali, H. F., & Jamil, S. (2024). Zooming into paternalistic leadership: evidence from high power distance culture. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(4), 505–525. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0149>
- Ivens, S., Schaarschmidt, M., & Könsgen, R. (2021). When Employees Speak as They Like: Bad Mouthing in Social Media. *Corporate Reputation Review*, 24(1), 1–13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/s41299-019-00086-w>

- James, R., & Azungah, T. (2020). Repatriation of academics: organizational support, adjustment and intention to leave. *Management Research Review*, 43(2), 150–165. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0151>
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495. <https://doi.org/10.1007/S10726-008-9107-0>
- Jha, S., Balaji, M. S., Yavas, U., & Babakus, E. (2017). Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: Moderator and mediators. *European Journal of Marketing*, 51(2), 282–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJM-01-2015-0009>
- Jiandong, S., Fan, X., & Haitian, L. (2022). How do high-performance work systems affect work fatigue: The mediating effect of job responsibility and role overload. *PLoS ONE*, 17(7), e0269452. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269452>
- Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948–975. <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Ju, B. (Jenny), & Pak, S. (2024). How does cyber incivility affect work withdrawal? The mediating role of basic need satisfaction and burnout and moderating role of conscientiousness. *Cross Cultural & Strategic Management*, 31(3), 406–436. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2022-0052>
- Kaak, S. R., Feild, H. S., Giles, W. F., & Norris, D. R. (1998). The Weighted Application Blank. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(2), 18–24. <https://doi.org/10.1177/001088049803900204>
- Kaiser, H. F. (1960). The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- kakar, A. S., Rauza, D., Raziq, A., Akhtar, T., & Mohammad, N. (2023). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of need-supply fit and demand-ability fit. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 72–89. <https://doi.org/10.1002/joe.22198>
- Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81. <https://doi.org/10.2307/2392547>
- Kaur, R., & Kaur, G. (2024). Managerial leadership and turnover intentions with the mediating role of employee happiness: an empirical study based on private universities. *The TQM Journal*, 36(2), 616–633. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0253>

- Ketkaew, C., Manglakakeeree, O., & Naruetharadhol, P. (2020). The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1823580. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1823580>
- Khanam, Z., & Tarab, S. (2024). Role of responsible leadership influence to reduce turnover intentions: a double-mediation framework. *Management Research Review*, 47(9), 1323–1340. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2021-0731>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 408–424. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
- Kim, C. Y., Lee, J. H., & Shin, S. Y. (2019). Why are your employees leaving the organization? The interaction effect of role overload, perceived organizational support, and equity sensitivity. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3), 657. <https://doi.org/10.3390/su11030657>
- Kim, J., Kwon, K., & Choi, J. (2024). Rethinking skill development in a VUCA world: firm-specific skills developed through training and development in South Korea. *Personnel Review*, 53(3), 657–673. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0656>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, M., & Oh, J. (2024). Proactive personality and turnover intentions of nurses: the roles of professional recognition and their supervisor's proactive personality. *Career Development International*, 29(1), 141–154. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2023-0256>
- Kim, T. W., You, Y. Y., & Hong, J. W. (2020). A Study on Effect of Servant Leadership and Perceived Organizational Support on Characteristics of Agile Organizational Culture. *Research in World Economy*, 11(2), 1. <https://doi.org/10.5430/RWE.V11N2P1>
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2021). Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations*, 43(4), 936–954. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0237>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/ISJ.12131>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 412–469). John Wiley & Sons, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/2012-28468-017>

- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. L. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40(12), 6308–6323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Lacerenza, C. N., Johnson, S. K., Lambert, B., & Van Wagoner, H. P. (2024). The benefits of inclusive organizational behavior: Why diversity climate improves mental health and retention among women during a crisis. *Journal of Organizational Behavior*, 45(9), 1344–1363. <https://doi.org/10.1002/JOB.2768>
- Ladelsky, L. K., & Lee, T. W. (2023). Effect of risky decision-making and job satisfaction on turnover intention and turnover behavior among information technology employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3553–3581. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3465>
- Lamane-Harim, J., Cegarra-Leiva, D., & Sánchez-Vidal, M. E. (2023). Work–life balance supportive culture: a way to retain employees in Spanish SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2074–2106. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1878255>
- Lambert, E. G., Solinas-Saunders, M., & Hogan, N. L. (2024). Exploring the influence of job demands and resources on organisational justice views in a sample of correctional staff. *Howard Journal of Crime and Justice*, 63(1), 22–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/hojo.12542>
- Lambert, L. S., & Newman, D. A. (2023). Construct Development and Validation in Three Practical Steps: Recommendations for Reviewers, Editors, and Authors. *Organizational Research Methods*, 26(4), 574–607. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/10944281221115374>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Lee, C. C., Zheng, Y. R., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2023). The influence of communication climate, organizational identification, and burnout on real estate agents' turnover intention. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41599-023-02190-z>
- Lee, H., Zhang, X. A., Sung, Y. H., Lee, S., & Kim, J. N. (2022). Symmetry, inclusion and workplace conflicts: conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*, 26(3), 349–370. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The

- Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work: Development and construct validation of a German version of Jehn's intragroup conflict scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000064>
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Lewis, K. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems Simulation Models of Organizational Behavior View project Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memo. *Management Science*, 50(11), 1519–1533. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257>
- Lin, C. P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 823–840. <https://doi.org/10.1007/S11846-017-0275-7>
- Lin, C. P. (2020). Exploring career commitment and turnover intention of high-tech personnel: a socio-cognitive perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 760–784. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380061>
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Lin, C. Y., Huang, C. K., Li, H. X., Chang, T. W., & Hsu, Y. C. (2022). Will They Stay or Leave? Interplay of Organizational Learning Culture and Workplace Mindfulness on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 51(1), 24–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0091026021991581>
- Lindsay, S., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2020). The influence of workgroup identification on turnover intention and knowledge sharing: the perspective of employees in subsidiaries. *International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 432–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1355836>
- Liu, C. M., & Chiu, C. K. (2020). Modeling turnover intention and job

- performance: the moderation of perceived benevolent climate. *Review of Managerial Science*, 14(3), 611–631. <https://doi.org/10.1007/S11846-018-0302-3/TABLES/7>
- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: the influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 585–608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0044>
- Lu, L., Zhao, J., & Chen, H. (2024). Investigating OTA employees' double-edged perceptions of ChatGPT: The moderating role of organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103753. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2024.103753>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/JOB.165>
- Lynn, M. R. (1986). Determination and Quantification Of Content Validity. *Nursing Research*, 36(6), 382–386. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2017.06.024>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). *Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques*. 35(2), 293–334. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/23044045>
- Maertz, C. P., Johnson, C. D., & Bauer, B. C. (2024). An inconvenient truth about “bundling” commitment, engagement, and embeddedness: Unbundling to extend theory on turnover motivations and beyond. *Organizational Psychology Review*, 14(2), 178–203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/20413866241245310>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Manajemen, D., Tinggi, S., Ekonomi, I., Timur, L., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2024). Does workplace spirituality predict turnover intention in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(3), 643–665. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0199>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Marescaux, E., & De Winne, S. (2024). (Not) seeing eye to eye on developmental HRM practices: perceptual (in)congruence and employee outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(7), 1340–1369. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2285362>
- Marquardt, D. J., Manegold, J., & Brown, L. W. (2022). Integrating relational systems theory with ethical leadership: how ethical leadership relates to

- employee turnover intentions. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 155–179. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0190>
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28225967>
- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, 22(2), 313–324. <https://doi.org/10.2307/255592>
- Maryati, T., & Kusumayuda, A. (2021). Empirical Study of Job Stress, Turnover Intention, and Job Involvement. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176, 50–57. <https://doi.org/10.2991/AER.K.210121.008>
- Masdupi, E., Prasajo, R. K., & Darni, M. O. (2023). Work-family conflict and turnover intention: Mediation model for millennial government employees. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 127–139. [https://doi.org/10.21511/PPM.21\(4\).2023.10](https://doi.org/10.21511/PPM.21(4).2023.10)
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. In *Small Group Research* (Vol. 33, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/10496402033003001>
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., R. Sanchez, D., & Dean, M. D. (2019). Do I Really Know You and Does It Matter? Unpacking the Relationship Between Familiarity and Information Elaboration in Global Virtual Teams. *Group and Organization Management*, 44(1), 3–37. <https://doi.org/10.1177/1059601118785842>
- Medina-Craven, M. N., & Ostermeier, K. (2020). Investigating justice and bullying among healthcare workers. *Employee Relations*, 43(1), 31–44. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0195>
- Meisler, G. (2021). Emotional intelligence as an antidote to the negative implications of perceived managerial supplication: a sectorial comparison. *Personnel Review*, 50(2), 498–514. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0571>
- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management. *Small Group Research*, 46(2), 204–226. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1046496415570916>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04->

- Mikkelsen, A. C., & Hesse, C. (2023). Conceptualizing and Validating Organizational Communication Patterns and Their Associations with Employee Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 287–312. <https://doi.org/10.1177/2329488420932299>
- Mistry, S., Kirkman, B. L., Moore, O. A., Hanna, A. A., & Rapp, T. L. (2023). Too many teams? Examining the impact of multiple team memberships and permanent team identification on employees' identity strain, cognitive depletion, and turnover. *Personnel Psychology*, 76(3), 885–912. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12515>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohammad, J., Quoquab, F., Idris, F., Al Jabari, M., & Wishah, R. (2019). The mediating role of overall fairness perception: a structural equation modelling assessment. *Employee Relations*, 41(3), 614–636. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0243>
- Moin, M. F., & Zhang, J. Z. (2024). Stemming the tide: linking AI technology with workers retention. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2024-0015>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.01.005>
- Moon, K. K., Lim, J., & Kim, J. S. (2024). Examining the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention and the Moderating Role of Generational Differences: Evidence from Korean Public Employees. *Sustainability (Switzerland)*, 16(6), 2454.

<https://doi.org/10.3390/su16062454>

- Moreira, A., Tomás, C., & Antunes, A. (2024). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Competence Development and Turnover Intentions: Does This Relationship Depend on the Employee's Generation? *Administrative Sciences* 2024, Vol. 14, Page 97, 14(5), 97. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14050097>
- Morin, A. J. S., Gillet, N., Blais, A. R., Comeau, C., & Houle, S. A. (2023). A multilevel perspective on the role of job demands, job resources, and need satisfaction for employees' outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103846. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2023.103846>
- Mostafa, A. M. S., Farley, S., & Zaharie, M. (2021). Examining the Boundaries of Ethical Leadership: The Harmful Effect of Co-worker Social Undermining on Disengagement and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 355–368. <https://doi.org/10.1007/S10551-020-04586-2>
- Mulki, J., & Lassk, F. G. (2019). Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46–56. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.02.007>
- Munthe, R. G., Susan, M., & Sulungbudi, B. M. (2024). The Role of Internal Marketing in Building Organizational Commitment and Reducing Turnover Intention Affecting the Improved Performance of Life Insurance Agents in Indonesia. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(1), 56–71. <https://doi.org/10.34306/ATT.V6I1.387>
- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090>
- Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322>
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>
- Naim, M. F., & Ozyilmaz, A. (2023). Flourishing-at-work and turnover intentions: does trust in management moderate the relationship? *Personnel Review*, 52(7), 1878–1899. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0715>
- Nandan Prabhu, K. P., Lewlyn Rodrigus, L. R., Ramana Kumar, K. P. V., & Pai, Y. P. (2019). Role of team transformational leadership and workplace spirituality in facilitating team viability: an optimal distinctiveness of identities' theory-based perspective. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 64–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0062>

- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets.*, 13–40. <https://doi.org/10.1037/10893-001>
- Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2023). The Moderating Role of Transformational Leadership in the Relationships between Job Demands and Turnover Intentions. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 8. <https://doi.org/10.16993/sjwop.193>
- Noh, M., Jang, H., & Choi, B. J. (2019). Organisational justice, emotional exhaustion, and turnover intention among Korean IT professionals: moderating roles of job characteristics and social support. *International Journal of Technology Management*, 79(3/4), 322. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2019.099607>
- Norman, J. R. (2024). *Team Viability's Outcome-Input Role in Team Effectiveness: A Meta-Analytic Attempt to Disentangle the Confounding Nature of Commonly Used Scales*. <https://hdl.handle.net/11244/340310>
- O'Callaghan, M. (2024). The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators. *Organization Management Journal*, 21(2), 75–87. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2023-1822>
- Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819–833. <https://doi.org/10.1002/JOB.2343>
- Ok, C. (2022). The Relationship Between Job Satisfaction and Actual Voluntary Turnover: The Moderating Role of Locus of Control Based on a Longitudinal Analysis. *Humanities and Social Sciences Letters*, 10(2), 161–172. <https://doi.org/10.18488/73.V10I2.3008>
- Oxford University Press. (2011). *Oxford Advanced American Dictionary* (O. U. P. Diana Lea (ed.)). Oxford University Press. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/viable#viable_46
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Palma-Moreira, A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence Development and Affective Commitment as Mechanisms That Explain the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions. *Administrative Sciences 2024, Vol. 14, Page 223, 14(9)*, 223. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI14090223>
- Pandey, D. L., & Risal, N. (2024). Investigation of human resource practices, burnout and turnover intention. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 222. <https://doi.org/10.22495/CGOBRV8I1P19>
- Pandey, P., Singh, S., & Pathak, P. (2019). Factors affecting turnover intentions in the Indian retail industry. *International Journal of Human*

- Resources Development and Management*, 19(2), 166–182.
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.098627>
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(3), 135–144.
<https://doi.org/10.5093/JWOP2018A16>
- Pareek, U. N. (2018). *Training instruments in HRD and OD : fourth edition* (S. Purohit (ed.); 1st editio) [Book]. SAGE Publications, Inc.
- Park, R. (2019). Responses to emotional exhaustion: do worker cooperatives matter? *Personnel Review*, 48(2), 438–453. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2017-0253>
- Peng, A. C., M. Schaubroeck, J., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, 72(3), 393–419.
<https://doi.org/10.1111/PEPS.12310>
- Perkins. (1991). *"Team Member Implicit Theories of Team Development: Relationships with "* by Marilyn Ann Perkins.
https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/3814/
- Pescosolido, A. T. (2003). Group Efficacy And Group Effectiveness: The Effects of Group Efficacy Over Time on Group Performance and Development. *Small Group Research*, 34(1), 20–42.
<https://doi.org/10.1177/1046496402239576>
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N. G., Jesuino, J. C., D'Amorim, M., Francois, P.-H., Hofmann, K., Koopman, P. L., Leung, K., Lim, T. H., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., ... Viedge, C. (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429–452.
<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/256687>
- Phillips, J. M. (2001). The Role of Decision Influence and Team Performance in Member Self-Efficacy, Withdrawal, Satisfaction with the Leader, and Willingness to Return. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1). <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2922>
- Pinnington, A., Mir, F. A., & Ai, Z. (2024). The significance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 48(7–8), 705–729.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0002>
- Pitts, V. E., Wright, N. A., & Harkabus, L. C. (2012). Communication in Virtual Teams: The Role of Emotional Intelligence. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3/4), 21–34.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational*

- Research Methods*, 19(2), 159–203.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459–467.
<https://doi.org/10.1002/NUR.20199>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/H0034829>
- Poulton, B. C., & West, M. A. (1994). Primary health care team effectiveness: developing a constituency approach. *Health & Social Care in the Community*, 2(2), 77–84. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.1994.tb00152.x>
- Prabhu, N., & Modem, R. (2023). Shared transformational leadership and emergent team processes: determinants of team viability and team satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 225–255.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0141>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61–69.
<https://doi.org/10.35314/INOVBI.V9I1.1801>
- Qu, X., & Xi, C. (2021). The effect of informational faultlines configurational properties on team creativity and viability: The mediating role of information sharing. *E3S Web of Conferences*, 251.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125103003>
- Quinteiro, P. M., Passos, A., & Curral, L. (2016). Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. *Leadership*, 12(1), 110–126.
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1742715014543579>
- Qureshi, T. M., Ghadi, M. Y., & Sindhu, M. (2024). Examining the influence of continuance performance management on turnover intention: exploring the mediating effects of employee motivation and job autonomy – a practical study in the banking industry in Dubai. *Industrial and Commercial Training*, 56(3), 148–165. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2023-0066>
- Raes, A. M. L., De Jong, S. B., & Bruch, H. (2022). Setting the tone at the top: How the interface processes of organizational climate and non-TMT Managers' leadership transmit TMT cohesion to employees. *Long Range Planning*, 55(3), 102157.
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2021.102157>
- Ramly, M. (2019). *The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention.*

- <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- Renele, M., Gracia, F. J., Tomas, I., & Peiró, J. M. (2020). Developing Mindful Organizing in Teams: A Participation Climate is not Enough, Teams Need to Feel Safe to Challenge their Leaders. *Https://Journals.Copmadrid.Org/Jwop*, 36(3), 181–193. <https://doi.org/10.5093/JWOP2020A18>
- Rentsch, J. R., & Davenport, S. W. (2006). Sporting a new view: Team member schema similarity in sports. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(4). <https://doi.org/10.1080/1612197x.2006.9671805>
- Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do “great minds” think alike?: Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107–120. <https://doi.org/10.1002/JOB.81>
- Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Allison, L. K., & Clark, M. A. (2010). Team composition, cognition, and effectiveness: Examining mental model similarity and accuracy. *Group Dynamics*, 14(2). <https://doi.org/10.1037/a0018444>
- Riasudeen, S., & Singh, P. (2021). Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality. *Journal of Human Values*, 27(2), 109–125. <https://doi.org/10.1177/0971685820947334>
- Richards, D. A., Albert, L. S., & Schat, A. C. H. (2024). Attachment, stress and interactional justice. *Personnel Review*, 53(6), 1375–1391. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2022-0537>
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2019). Satisfied with the Job, But Not with the Boss: Leaders’ Expressions of Gratitude and Pride Differentially Signal Leader Selfishness, Resulting in Differing Levels of Followers’ Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1185–1202. <https://doi.org/10.1007/S10551-017-3746-5>
- Rodrigue, S., & Cox, S. (2024). Should I stay or should I go: how pay secrecy influences turnover intentions. *Employee Relations*, 46(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2023-0032>
- Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2—an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2637–2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58–69. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591005>
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395–417. <https://doi.org/10.1177/0018726708088999>
- Rönkkö, M., & Cho, E. (2022). An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity. *Organizational Research Methods*, 25(1), 6–14.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1094428120968614>
- Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2021). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 368–391. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla. https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
- S, S., & M M, S. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325–349. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>
- Sackett, E., & Fitzsimons, G. M. (2021). The Effects of Extra-Team Goal Disclosure on Team Performance, Viability, and Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 3876. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.548842>
- Saleh, T. A., Sarwar, A., Khan, N., Tabash, M. I., & Hossain, M. I. (2023). Does emotional exhaustion influence turnover intention among early-career employees? A moderated-mediation study on Malaysian SMEs. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242158>
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218–232. [https://doi.org/10.9770/JESI.2020.8.1\(14\)](https://doi.org/10.9770/JESI.2020.8.1(14))
- Sánchez-Medina, A. J., Arteaga-Ortiz, J., Naumchik, R. M., & Pellejero, M. (2020). The intention to quit entrepreneurship in tourism SMEs: The effect of work addiction. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102400. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102400>
- Sari, S. Y., Yenni, Z., & Aima, M. H. (2024). Determinants of Turnover Intention: Job Satisfaction, Employee Retention, Work-Family Conflict and Organisational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 26–36. <https://doi.org/10.32479/IRMM.16979>
- Saritha, K., & Sunitha, T. (2022). I Want to Quit! Exploring Determinants of Turnover Intention among Employees of Microfinance Institutions. *Contemporary Management Research*, 18(2), 165–197. <https://doi.org/10.7903/CMR.22157>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/J.AUSMJ.2019.05.003>
- Saud Zamanan, M., Humoud Alkhaldi, M., Sultan Almajroub, A., Salem Alajmi, A., Mohammad Alshammari, J., & Jaber Aburumman, O.

- (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters*, 10, 1887–1894. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.030>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed., Vol. 17).
- Seih, Y. T., Lepicovsky, M., & Chang, Y. Y. (2020). Your words reveal your thoughts: A two-wave study of assessing language dimensions in predicting employee turnover intention. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 484–497. <https://doi.org/10.1111/IJSA.12302>
- Serenko, A., & Abubakar, A. M. (2023). Antecedents and consequences of knowledge sabotage in the Turkish telecommunication and retail sectors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1409–1435. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2022-0029>
- Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., & Malik, N. (2022). Is ethical leadership accentuated by perceived justice?: Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 705–723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2021-0095>
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Nanda Agarwal, M. (2022). Relationship between perceived performance management system (PMS) effectiveness, work engagement and turnover intention: mediation by psychological contract fulfillment. *Benchmarking: An International Journal*, 29(9), 2985–3007. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2021-0008>
- Shin, K., Ji, S., Jan, I. U., & Kim, Y. (2024). The Roles of Sales Technologies for Salespeople: Techno Demands and Resources Model Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 2024, Vol. 19, Pages 362-380, 19(1), 362–380. <https://doi.org/10.3390/JTAER19010019>
- Shoss, M. K., Brummel, B. J., Probst, T. M., & Jiang, L. (2020). The Joint Importance of Secure and Satisfying Work: Insights from Three Studies. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 297–316. <https://doi.org/10.1007/S10869-019-09627-W>
- Singh, R., Deonarine, V., Balwant, P., & Ramdeo, S. (2024). The relationship between abusive supervision and job satisfaction and turnover intentions: the moderating role of employee depression. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(4), 1020–1039. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0213>
- Singh, S., & Randhawa, G. (2024). Unveiling the Linkages Among Self-efficacy, Work Alienation and Turnover Intentions Using the PLS-SEM Approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1177/23220937241257275>
- Singh, S., & Sant, S. (2023). The Moderating Role of Workplace (Hybrid/ Remote) on Employee Engagement and Employee Turnover Intention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–16.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10672-023-09480-3>
- Skiba, T., & Wildman, J. L. (2019). Uncertainty Reducer, Exchange Deepener, or Self-Determination Enhancer? Feeling Trust Versus Feeling Trusted in Supervisor-Subordinate Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 219–235. <https://doi.org/10.1007/S10869-018-9537-X/METRICS>
- Slávik, Š., Hagarová, R., Ljudvigová, I., & Zagoršek, B. (2019). Business model and team as preconditions of a start-up viability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3). [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3\(25\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3(25))
- Smith, C. J., Schweitzer, L., Lauch, K., & Bird, A. (2024). ‘Well, actually’: investigating mansplaining in the modern workplace. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1790–1808. <https://doi.org/10.1017/JMO.2022.81>
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O’Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412. <https://doi.org/10.2307/2393297>
- Smolbik-Jęczmień, A., Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2019). Making team viably – a challenge for contemporary companies. *Wybrane Problemy Zarządzania Rozwojem Organizacji w Przemysle 4.0*. <https://doi.org/10.34658/9788366287082.10>
- Sniffen, K., Briggs, E., Hinyard, L., & Breitbach, A. (2019). Interprofessional Role Clarity, Case-Based Learning, and Perceptions of Group Effectiveness Among Athletic Training and Physical Therapy Students in a Shared Professional Course. *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*. <https://doi.org/10.46743/1540-580x/2019.1847>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2021). Linking career management practices with individual outcomes: The mediating role of perceived employability. *Journal of Business Research*, 124, 547–559. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.10.049>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 409–435. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Srivastava, S., & Bajpai, L. (2021). Linking conservation of resource perspective to personal growth initiative and intention to leave: role of mediating variables. *Personnel Review*, 50(2), 686–708. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0548>
- Srivastava, S., Kapoor, V., & Yadav, J. (2019). Impact of personality variables on employee engagement-turnover intentions relationship: A study on Indian managers. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 10(2), 109–129. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2019.104290>
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. D. S. A. (2019). Antecedents of

- Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29, e2910. <https://doi.org/10.1590/1982-4327E2910>
- Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations*, 44(7), 162–182. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>
- Su, X., Liang, K., & Wong, V. (2021). The Impact of Collective Psychological Ownership on Turnover Intention Among Social Service Workers. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 45(4), 352–364. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1898072>
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Supi, N., Wirawan Irawanto, D., & Puspaningrum, A. (2023). Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2265089>
- Surawski, B. (2019). Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management*, 23(1), 105–133. <https://doi.org/10.2478/MANMENT-2019-0007>
- Suzuki, K., & Hur, H. (2024). Politicization, bureaucratic closedness in personnel policy, and turnover intention. *Governance*, 37(3), 993–1014. <https://doi.org/10.1111/GOVE.12821>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Tesluk, P. E., & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.200>
- Tett, R. p., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1993.TB00874.X>
- Thomas, J. S., Loignon, A. C., Woehr, D. J., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2020). Dyadic Viability in Project Teams: the Impact of Liking, Competence, and Task Interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 35(5). <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09647-6>
- Tiwari, M., University, A., & Mathur, G. (2019). A study on the effects of glass ceiling & organizational commitment on corporate women’s turnover. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2).

- Tjan, J. S., Sukoharsono, E. G., Rahman, A. F., & Subekti, I. (2019). An analysis of the factors which influence dysfunctional auditor behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 257–267. [https://doi.org/10.21511/PPM.17\(1\).2019.22](https://doi.org/10.21511/PPM.17(1).2019.22)
- To, W. M., & Yu, B. T. W. (2024). Impact of difficult coworkers on employees' turnover intention: the mediating roles of perceived organizational support and affective commitment. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 797–815. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2022-0477>
- Todericiu, R., & Beca, D. (2022). Stimulating the Productivity of the Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 17(2), 282–299. <https://doi.org/10.2478/SBE-2022-0039>
- Tran, T. B. H., & Vu, A. D. (2021). Transformational leadership versus shared leadership for team effectiveness. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 143–171. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2021.26.2.7>
- Tran, T. P. D., Nguyen, T. V. K., Do, T. Q., Nguyen, C. N., & Luong, T. T. (2022). Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Turnover Intention Among Vietnamese Employees in Foreign Direct Investment Enterprises. *Journal of Distribution Science*, 20(10), 31–38. <https://doi.org/10.15722/JDS.20.10.202210.31>
- Trif, S. R., & Fodor, O. C. (2019). The Dark Side of Humor in the Workplace: Aggressive Humor, Exhaustion and Intention to Leave the Organization. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 74–100. <https://doi.org/10.24837/pru.v17i2.292>
- Tu, C. K., & Liu, Z. H. (2017). Employee Creativity and Team Viability-The Moderating Effects of Transformational Leadership and Team Social Capital. *International Journal of Management and Applied ...*, 3(7), 90–95. https://www.iraj.in/journal/IJMAS/paper_detail.php?paper_id=8789&name=Employee_Creativity_and_Team_Viability-The_Moderating_Effects_of_Transformational_Leadership_and_Team_Social_Capital
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893–914. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.281>
- Van der Merwe, B., Malan, J., & Bruwer, R. (2020). Intention to quit in the financial services industry: Antecedents and managerial implications. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 12. <https://doi.org/10.4102/SAJEMS.V23I1.3710>
- Vigil-King, D. C. (1999). *Team Conflict, Integrative Conflict-Management Strategies, and Team Effectiveness: A Field Study* [University of Tennessee]. https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss
- Voll, K., & Pfnür, A. (2024). Is the success of working from home a matter of

- configuration? – a comparison between the USA and Germany using PLS-SEM. *Journal of Corporate Real Estate*, 26(2), 82–112. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2023-0010>
- Wang, P., Qin, C., Liu, S., & Peng, J. (2024). Perceived likelihood of standard employment by client organizations and the career mobility of outsourced employees: a self-driving human capital increment model. *International Journal of Human Resource Management*, 35(15), 2542–2568. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2351009>
- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53(1), 99–118. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0836>
- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0245>
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940. <https://doi.org/10.1007/S10551-017-3563-X>
- Wen, D., Yan, D., & Sun, X. (2021). Employee satisfaction, employee engagement and turnover intention: The moderating role of position level. *Human Systems Management*, 41(3), 407–422. <https://doi.org/10.3233/HSM-211505>
- Westbrook, K. W., & Peterson, R. M. (2022). Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 153–175. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
- Williamson, J. A., Mohammed, S., McKay, A. S., & Angell, L. C. (2023). Rags and Riches: The Effects of Social Class Diversity on Team Viability. *Small Group Research*, 54(5). <https://doi.org/10.1177/10464964231162053>
- Wong, K. K.-K. (2019). *Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours*. IUniverse.
- Wu, I. H., & Chi, N. W. (2020). The journey to leave: Understanding the roles of perceived ease of movement, proactive personality, and person–organization fit in overqualified employees' job searching process. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 851–870. <https://doi.org/10.1002/JOB.2470>
- Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.569198>

- Xue, Y., Killingsworth, B. L., Liu, Y., Seeman, E., & Hauser, R. (2022). How Does Knowledge Sharing Improve Global Virtual Team Performance? *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.299049>
- Yang, D., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. (2023). Working from Home and Worker Well-being: New Evidence from Germany. *ILR Review*, 76(3), 504–531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>
- Yang, J., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2013). Justice and politics: Mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1624–1635. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jasp.12115>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/ADMSCI11030081>
- Yusnita, N., & Gursida, H. (2022). Antecedents of intention to leave organization: evidence from financial institution. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 373–385. <https://doi.org/10.17512/PJMS.2022.26.1.23>
- Yusoff, N. A., Thurasamy, R., Yusliza, M. Y., & Faezah, J. N. (2024). Examine the Role of Organization Justice in Predicting Turnover Intention Among Employees. *Paper Asia*, 40(6), 390–399. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i6b.87>
- Yusoff, N. A., Yusliza, M. Y., & Saputra, J. (2022). The linkages between procedural justice and job embeddedness on turnover intention: moderating role of personality. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 441–460. <https://doi.org/10.17512/PJMS.2022.25.1.27>
- Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A.-R. (2015). Design and Implementation Content Validity Study: Development of an instrument for measuring Patient-Centered Communication. *Journal of Caring Sciences*, 4(2), 165. <https://doi.org/10.15171/JCS.2015.017>
- Zhang, W., Zheng, S., Luca Pletzer, J., Derks, D., Breevaart, K., & Zhang, X. (2022). How to Cope with an Abusive Leader? Examinations of Subordinates' Affective Reactions, CWB-O and Turnover Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(4), 389–408. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/15480518221097278>
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and*

- Assessment*, 27(3), 267–279. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12255>
- Zheng, D., Marbut, A. R., Zhang, J., Britt, A., & Nwadike, D. (2023). Thinking of how you think of me: working cancer survivors' metaperceptions of competence and why they matter. *Journal of Managerial Psychology*, 38(2), 158–173. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2022-0332>
- Živković, A., Franjković, J., & Dujak, D. (2021). The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain. *Logforum*, 17(1), 25–36. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.536>
- Živković, A., Pap Vorkapić, A., & Franjković, J. (2024). Charting a Path to Sustainable Workforce: Exploring Influential Factors behind Employee Turnover Intentions in the Energy Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 16(19), 8511. <https://doi.org/10.3390/su16198511>

PRIEDAI

PRIEDAS Nr. 1. Komandos gyvybingumo sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Sąvoka	Originalus apibrėžimas anglų kalba
Hackman (1987)	-	Išsaugomas arba sustiprinamas narių gebėjimas dirbti kartu ateityje. Socialiniai procesai, naudojami atliekant darbą, turėtų išlaikyti arba sustiprinti narių gebėjimą dirbti kartu atliekant vėlesnes komandos užduotis.
Sundstrom ir kt., 1990	Komandos gyvybingumas	Narių pasitenkinimas ir grupės, kaip darbo vieneto, ateities perspektyvos. Tai bent jau apima narių pasitenkinimą, dalyvavimą ir norą toliau dirbti kartu. Griežtesnis apibrėžimas galėtų apimti sanglaudą, narių koordinavimą, brandų bendravimą ir problemų sprendimą, aiškias normas ir vaidmenis – visa tai tradiciškai siejama su komandos branda.
Poulton ir West, 1994	Komandos gyvybingumas	Gyvybingumas susijęs su komandos narių pasitenkinimu, vaidmenų ir tikslų aiškumu bei komandos procesais, tokiais kaip bendravimas ir sprendimų priėmimas.
Barrick ir kt., 1998	Komandos gyvybingumas	Komandos narių gebėjimas toliau dirbti bendradarbiaujant.
Druskat ir Wolff, 1999	Grupės gyvybingumas	Grupės gebėjimas toliau efektyviai dirbti kartu – tai sąvoka, apimanti teigiamus narių santykius ir susitelkimą į užduotis.
Tesluk ir Mathieu, 1999	Gyvybingumas	Pasitenkinimas, socialinė sanglauda ir ketinimas pasilikti.
Vigil-King, 1999	Grupės gyvybingumas	Gyvybingumas apima tiek grupės narių poreikių patenkinimą, tiek grupės gebėjimą egzistuoti laikui bėgant.
Afolabi ir Osayawe, 2005	Komandos gyvybingumas	Komandos gyvybingumas yra komandos narių gebėjimas toliau dirbti kartu.
Aubé ir Rousseau, 2005	Komandos gyvybingumas	Komandos gyvybingumas gali būti apibrėžiamas kaip komandos gebėjimas prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių, taip pat kaip tikimybė, kad komandos nariai ir toliau dirbs kartu ateityje.
Rentsch ir Davenport, 2006	Komandos gyvybingumas	Komandos gyvybingumas atspindi komandos narių norą tęsti darbą kartu ateityje ir jų įsipareigojimo vienas kitam laipsnį.
Balkundi ir Harrison, 2006	Komandos gyvybingumas	Komandos potencialas išlaikyti savo narius per jų prisirišimą prie komandos ir norą išlikti kartu kaip komanda.
Bell ir Marentette, 2011	Komandos gyvybingumas	Komandos gebėjimas tvarumui ir augimui, būtinas sėkmei būsimuose veiklos etapuose.
Sniffen ir kt., 2019	Komandos gyvybingumas	Gyvybingumas reiškia, kiek socialiniai procesai, kuriuos grupės nariai naudoja darbui atlikti, padidina grupės narių potencialą gerai dirbti kartu ateityje.
Slávik ir kt., 2019	Komandos gyvybingumas	Tai, kiek komandos nariai gali toliau dirbti kartu ateityje.
Mysirlaki ir Paraskeva, 2020	Komandos gyvybingumas	Komandos gyvybingumas apibrėžiamas kaip komandos narių gebėjimo dirbti kartu kaip vienetas ateityje vertinimas.

PRIEDAS Nr. 2. Suformuluoti komandos gyvybingumo skalės teiginiai

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuvių kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
Organizacijos kontekstas (Angl. Organizational context)	Organizacijos kultūra (Angl. Organization's culture)	<i>Those that favour innovation, incorporate shared expectations of success may especially foster team effectiveness (performance and viability) (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kuriuos gali būti pritaikomos ir mano komandoje./ <i>My organization's culture favors innovation, which can be applied to my team as well.</i>	1_1
			Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius./ <i>My organization's culture incorporate shared expectations for team success.</i>	1_2
		<i>Organizational culture probably figures most prominently in the effectiveness (performance and viability) of work teams least clearly defined as work units. "Organizational culture may provide a vehicle for external influence over group norms." (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano organizacijos kultūra daro įtaką komandos normoms (pripažįstamoms privalomoms taisyklėms ir nuostatoms)./ <i>My organization's culture influences team norms (recognized mandatory rules, and regulations).</i>	1_3
	Komandos normos (pripažintos privalomoms taisyklėms, nuostatos) (Angl. Team norms (recognized mandatory rules, and regulations))	<i>Conditions that support appropriate performance strategies have the effect on group effectiveness (performance, satisfaction and viability): "The likelihood that the group will employ a task-appropriate performance strategy increases when group norms support explicit assessment of the performance situation and active consideration of alternative ways of proceeding with the work" (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos normos palaiko aiškų veiklos situacijos vertinimą./ <i>My team norms support a clear assessment of the performance situation.</i>	1_4
			Mano komandos normos leidžia aktyviai svarstyti alternatyvius darbo atlikimo būdus./ <i>My team's norms allow us to consider alternative work methods actively.</i>	1_5

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
		<i>Conditions that support appropriate performance strategies have the effect on group effectiveness (performance, satisfaction and viability): "Group norms that enable the group to regulate member behaviour..." (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos normos leidžia komandai reguliuoti narių elgesį. / <i>My team norms allow the team to regulate the behaviour of the members.</i>	1_6
	Misija (Angl. Mission)	<i>Team effectiveness (performance and viability) "may depend on having a clearly defined mission or purpose within the organization." (Sundstrom et al., 1990). "Communication of a team's mission throughout the organization especially may help teams whose work is closely linked to or synchronized with that of other work units." (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano organizacijoje yra aiškiai apibrėžta komandos misija ar strateginis tikslas./ <i>My organization has a clearly defined team mission or a strategic objective.</i>	1_7
			Mano komandos misija yra aiškiai komunikuojama visoje organizacijoje./ <i>My team's mission is clearly communicated throughout the organization.</i>	1_8
	Technologijos (Angl. Technology)	<i>Organizational context and work team effectiveness (performance and viability): "Optimal fit among task, technology, and social organization. Task design and social organization depend to a degree on technology—and may even be largely determined by it. " (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano organizacijoje esamos technologijos puikiai padeda komandai atlikti darbo užduotis./ <i>My organization has the technology needed to assist the team in handling work tasks well.</i>	1_9
			Mano organizacijoje esanti informacinė sistema suteikia komandai duomenis, reikalingus įvertinti įvairias situacijas ar alternatyvias darbo strategijas./ <i>The information system in my organization provides the team with data, needed to assess various situations or alternative work strategies.</i>	1_10

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Fizinė darbo aplinka (Angl. Physical work environment)	<i>"Care also must be taken not to flood the group with excess or irrelevant information, data that members must process but for which they have no present use." (Hackman, 1987).</i> <i>In cases in which group processes are easily disrupted, effectiveness (performance and viability) may be aided by enclosed group working areas. "So, physical environments are central to group boundaries. Inter-member communication and cohesion may depend on the extent to which informal, face-to-face interaction is fostered by proximity of work-stations and gathering places." (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano organizacijoje esanti informacinė sistema sudaro perteklinės arba nereikšmingos informacijos ir duomenų srautą, kurį nariai turi apdoroti (R)./ <i>The information system in my organization creates a stream of redundant or irrelevant information and data, that the members need to process (R).</i>	1_11
			Mano organizacijos fizinė darbo aplinka palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą./ <i>My organization's physical work environment supports informal, face-to-face team communication.</i>	1_12
			Fizinė darbo aplinka, kurioje dirba mano komanda, palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą./ <i>The physical work environment in which my team works supports informal, direct team communication.</i>	1_13
			Darbuotojų susibūrimo vietos palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą./ <i>The employee gathering spaces support informal, face-to-face team communication.</i>	1_14
	Darbo santykiai (Angl. Good employment practices)	<i>Criteria relating to team viability: "Good employment practices refers to labour relations issues such as employee contracts which state explicit terms and conditions of service." (Poulton & West, 1994)</i>	Mano organizacija sprendžia komandoje kilusias darbo santykių problemas./ <i>My organization deals with labor relations issues that arise in the team.</i>	1_15
			Mano organizacijoje komandos narių darbo sutartyse nėra aiškiai apibrėžtos darbo funkcijos. (R)/ <i>The employment contracts of team members in my organization do not have clearly defined job functions. (R)</i>	1_16

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Atlygis ir pripažinimas (Angl. Rewards and recognition)	<i>Conditions that support group effectiveness (performance, satisfaction and viability): "Rewards and objectives that focus on group, not individual, behavior." (Hackman, 1987)</i>	Mano organizacijoje apdovanojimai yra orientuoti į komandos, o ne į individualų elgesį./ <i>The rewards in my organization are oriented on team behaviour, rather than individual behaviour.</i>	1_17
		<i>Organizational context and work team effectiveness (performance and viability): Rewards and Recognition." Team performance may hinge on desirable consequences to individual members contingent on the whole team's performance-or outcome interdependence. Outcomes can include public recognition and praise for team successes, team celebrations, or individual rewards such as preferred work assignments, desirable schedules, or money." (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano organizacijoje vyrauja viešas pripažinimas ir pagyrimai už komandos sėkmę./ <i>Public recognition and praise for the team's success prevail in my organization.</i>	1_18
			Mano organizacijoje pažymimi komandiniai laimėjimai./ <i>In my organization team achievements are celebrated.</i>	1_19
	Mokymas ir konsultacijos (Angl. Training and consulting)	<i>"The educational system of the organization can play a useful role in helping the group obtain the outside expertise. For this potential to be realized, two conditions must be met. First, relevant educational resources (which can include technical consultation as well as training) must exist somewhere in the organization. Second, some sort of "delivery system" must be in place to make those resources accessible to the group." (Hackman, 1987)</i>	Mano organizacijoje yra atitinkami mokymosi ištekliai (techninės konsultacijos ir mokymai), kuriais komanda turi galimybę pasinaudoti./ <i>My organization has certain learning resources (technical consultations and trainings), that the team has access to.</i>	1_20

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
		<i>“...in helping the group obtain the outside expertise it needs for its work.” (Hackman, 1987)</i>	Mano organizacija prirėkęs padeda komandai įgyti darbui reikalingos patirties už organizacijos ribų./ <i>If needed, my organization helps the team to obtain outside experience that is necessary for the job.</i>	1_21
		<i>“Whatever the content of the assistance and the vehicle used to provide it, the role of the educational system is the same: to help groups obtain the full complement of knowledge and skill required for excellent task performance.” (Hackman, 1987)</i>	Mano organizacija nėra linkusi padėti komandai įgyti žinių ar įgūdžių, reikalingų tinkamai atlikti užduotis. (R)./ <i>My organization is not keen to help the team in obtaining the knowledge or skills, needed to handle the tasks well. (R)</i>	1_22
	Užduočių dizainas (Angl. Task design)	<i>“The design of a group-task should promote effective task behavior and lessen the chances that members will encounter built-in obstacles to good performance.” (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos užduoties struktūra sumažina tikimybę, kad nariai susidurs su kliūtimis, trukdančioms gerai atlikti darbą./ <i>My team's task structure minimizes the likelihood that members will encounter obstacles that prevent them from doing a good job.</i>	1_23
		<i>A group task should engages and motivates group members. (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos užduotys neįtraukia ir nemotyvuoja narių (R)./ <i>My team's tasks are not engaging nor motivating the team members. (R).</i>	1_24
		<i>The group task should require members to use a variety of relatively high-level skills. (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos užduotys reikalauja, kad nariai naudotų įvairius, gana aukšto lygio įgūdžius./ <i>My team's tasks demand the members to use various quite high-level skills.</i>	1_25
		<i>“The task provides group members with substantial autonomy for deciding about how they do the work-in effect, the group "owns" the task and is responsible for the work outcomes.” (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos užduotys suteikia nariams didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip užduotis yra atliekama./ <i>My team tasks give members a lot of autonomy to decide how the task is done.</i>	1_26

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Materialiniai ištekliai (<i>Angl. Material resources</i>)	<i>“...the material resources required to do the work. If a group lacks the tools, equipment, space, raw materials, money, or human resources it needs, its performance surely will suffer-even if it stands high on the process criteria of effectiveness (performance, satisfaction and viability).” (Hackman, 1987)</i>	Mano organizacija suteikia komandai pakankamai materialinių išteklių (įrankių, įrangos, erdvės, žaliavų, pinigų ar žmogiškųjų išteklių), reikalingų gerai ir laiku atlikti užduotį./ <i>My organization provides the team with a sufficient amount of material resources (tools, equipment, space, raw materials, money, or human resources) needed to handle the task well and on time.</i>	1_27
		<i>“The organizational context of the group... and the material resources that are put at the group's disposal” (Hackman, 1987)</i>	Mano komanda turi pakankamai materialinių išteklių, kurie yra atiduodami komandai/ <i>My team has enough material resources, that are provided for the team.</i>	1_28
Komandos sudėtis (<i>Angl. Team composition</i>)	Komandos dydis (<i>Angl. Team size</i>)	<i>“Group composition that provides the right number and mix of members who have the task skills needed.” (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis./ <i>The number of members in the team is sufficient to handle the tasks</i>	2_1
	Narių įvairovė (<i>Angl. Members diversity</i>)	<i>“Educational diversity was positively related to perceived team viability.” (Foo et al., 2006).</i>	Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus./ <i>The education of my team members is diverse.</i>	2_2
		<i>“Group composition that provides the right number and mix of members who have the task skills needed. A group's composition is the most important condition affecting the amount of knowledge and skill members apply to their tasks.” (Hackman, 1987)</i>	Mano komandos turimi įgūdžiai yra pakankami atlikti užduotis./ <i>The skills that my team members have are sufficient for handling the tasks.</i>	2_3

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Narių panašumas (<i>Angl. Members similarity</i>)	<i>“According to Hypothesis 1, social class diversity would negatively predict team viability. However, this relationship was not statistically significant ($b = -0.08$, $p = .467$). Hypothesis 1 was unsupported.” (Williamson ir kt., 2023)</i>	Mano komandos narių socialinė klasė yra įvairi (R)./ <i>The social class of my team members is diverse. (R).</i>	2_4
		<i>“Membership is moderately diverse. The aspiration in composing a group is to strike just the right balance between homogeneity and heterogeneity: members should have a variety of talents and perspectives, yet be similar enough that they can understand and coordinate with one another.” (Hackman, 1987)</i>	Mano komandą sudaro nariai, kurie turi įvairių talentų ir perspektyvų, tačiau yra pakankamai panašūs, kad suprastų ir derėtų vieni su kitais./ <i>My team consists of members who have a variety of talents and perspectives, yet are similar enough to understand and coordinate with one another</i>	2_5
		<i>“Emotional stability influences cooperation; higher aggregate levels of emotional stability leads to a more relaxed atmosphere and therefore promote capability to continue working together cooperatively.” (Afolabi & Osayawe, 2005)</i>	Mano komandą sudaro emociniu stabilumu pasižymintys nariai./ <i>My team consists of members who have emotional stability.</i>	2_6
		<i>“Extraversion promotes team viability because it incorporates a measure of positive affectivity.” (Afolabi & Osayawe, 2005).</i>	Mano komandą sudaro ekstravertiškos asmenybės tipo nariai./ <i>My team consists of members with extroverted personalities.</i>	2_7
		<i>“Openness to experience ($r = .30$; $p < .01$) and need for achievement ($r = 0.28$; $p < 0.05$) are positively associated with team viability.” (Afolabi & Osayawe, 2005)</i>	Mano komandos nariai yra atviri patirčiai./ <i>My team members are open to experience.</i>	2_8
			Mano komandos nariai turi pasiekimų poreikį./ <i>My team members have a need for achievement. My team members need achievements.</i>	2_9

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
		<i>“Because individuals with high levels of emotional intelligence are likely attuned to the emotions of others, they are able to enhance the quality of communication among team members by picking up on nonverbal cues. For example, when nonverbal messages (i.e., e-mail) convey potential conflict, individuals high on emotional intelligence may be able to promote positive emotions within the workgroup, which promote effectiveness.” (Pitts et al., 2012)</i>	Mano komandą sudaro nariai, turintys aukštą emocinio intelekto lygį./ <i>My team consists of members with high levels of emotional intelligence.</i>	2_10
		<i>“Employee creativity positively affects team viability. These findings suggested that managers should accumulate more creative human resources to enhance team viability.” (Tu & Liu, 2017)</i>	Mano komandą sudaro kūrybingi nariai./ <i>My team consists of creative members.</i>	2_11
		<i>“Successful use of organizational humor within groups generates positive affect within the group and supports group viability. Humor has the potential to address both of these issues (employee retention and group viability) by contributing to creating a fun environment that employees find attractive. definition of organizational humor is most relevant: amusing communications that produce positive emotions and cognitions in the individual, group or organization.” (E. Romero & Pescosolido, 2008).</i>	Mano komandos nariai sėkmingai naudoja humorą ir prisideda prie smagios, nariams patrauklios aplinkos kūrimo./ <i>My team members successfully use humor and contribute to creating a fun environment that members find attractive.</i>	2_12

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
		<i>“Individualism reflects a person’s tendency to be self-reliant or independent of others and to have high concern for personal goals and low concern for ingroups. When individualism is high, coordination within the team will be low and team viability will be undermined.” (Xue et al., 2022)</i>	Mano komandos nariai yra linkę būti savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos tikslais (R)./ <i>My team members tend to be independent and put more emphasis on personal goals, rather than the team’s goals. (R)</i>	2_13
Vadovo vadovavimo stilius (Angl. <i>Manager’s leadership style</i>)	Grįžtamasis ryšis (Angl. <i>Performance feedback</i>)	<i>Team effectiveness (performance and viability) depends on accurate, timely feedback on performance. (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano vadovas (-ė) suteikia grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus laiku./ <i>My manager provides timely feedback on team performance.</i>	3_1
			Mano vadovas (-ė) suteikia komandai aiškų, suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus./ <i>My manager provides the team with clear, understandable feedback on the team’s performance.</i>	3_2
	Autonomija (Angl. <i>Autonomy</i>)	<i>“The task provides group members with substantial autonomy for deciding about how they do the work-in effect, the group “owns” the task and is responsible for the work outcomes.” (Hackman, 1987)</i> <i>“Team autonomy depends on the role of leader and on how authority is distributed.” (Sundstrom et al., 1990)</i>	Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip atlikti užduotis./ <i>My manager gives the team a lot of autonomy in deciding how to complete tasks.</i>	3_3
			Mano komandos savarankiškumas priklauso nuo to, kaip jį paskirsto vadovas (-ė)./ <i>Autonomy in my team depends on the way the team manager divides it.</i>	3_4
	Transformacinė lyderystė	<i>“-Inspirational motivation (the sense of drive that the leader inspires in followers and that produces additional, goal-</i>	Mano komandos vadovas (-ė) įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą./ <i>My team manager inspires a sense of goal-oriented drive in the team.</i>	3_5

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	(Angl. Transformational leadership)	<i>oriented energy for the group or organization);</i> <i>-intellectual stimulation (the boost in creativity in followers that the leader stimulates by encouraging an independent and innovative way of thinking);</i> <i>-idealized influence (exemplary behaviour of the leader that generates respect and trust and makes followers proud of their group and organization), and</i> <i>-individualized consideration (perception that the leader genuinely cares for followers and their well-being)."</i> <i>(Paolucci et al., 2018)</i>	Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandos kūrybiškumą padrašindamas (-a) komandą mąstyti savarankiškai ir novatoriškai./ <i>My team manager fosters the team's creativity by encouraging independent and innovative team thinking.</i>	3_6
			Mano komandos vadovas (-ė) demonstruoja komandai pavyzdinę elgesį, kuris sukelia pagarbą ir pasitikėjimą vadovu bei pasididžiavimą komanda ir organizacija./ <i>My team manager demonstrates exemplary behavior to the team, that evokes respect and trust in the manager, as well as pride in the team and organization.</i>	3_7
			Mano komandos vadovas (-ė) nuoširdžiai rūpinasi komanda ir jos gerove./ <i>My team manager genuinely cares about the team and its well-being.</i>	3_8
		<i>"..transformational leaders may boost the effectiveness of their teams by encouraging team members to cope with environmental challenges and motivating them to continue to stay and work together."</i> (Paolucci et al., 2018)	Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandą susidoroti su aplinkos iššūkiais./ <i>My team manager encourages the team to meet the challenges of the environment.</i>	3_9
			Mano komandos vadovas (-ė) motyvuoja komandą toliau likti ir dirbti kartu./ <i>My team manager motivates the team to stay and work together.</i>	3_10

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Emocinis intelektas (<i>Angl. Emotional intelligence</i>)	<i>“The direct effect from emotional intelligence to team viability is also positive and significant (b 5 0.24, S.E. 5 0.07, p 5 0.000), indicating that a leader with higher emotional intelligence can help a team to stay longer together.”</i> (Mysirlaki & Paraskeva, 2020)	Mano komandos vadovas (-ė) turi aukštą emocinio intelekto lygį./ <i>My team manager has a high level of emotional intelligence.</i>	3_11
	Prestižas (<i>Angl. Prestige</i>)	<i>“The higher the formal team leader’s prestige, the greater the team’s viability. Teams with more popular formal leaders appeared to be more harmonious and had fewer members with intentions of leaving the team.”</i> (Balkundi et al., 2009) <i>“Respect engendered by being prestigious in the informal advice network, however, is likely to complement the team leader’s formal power as prestigious leaders are approached by many subordinates for work- related advice and guidance (i.e., they have high indegree centrality in the team advice network). Thus, prestige in the team’s advice network likely provides the team leader with abundant information about individual team member’s tasks and activities, accumulating such knowledge may, in turn, increase the leader’s information and expert power.”</i> (Balkundi et al., 2009)	Mano komandos vadovas (-ė) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje ir tai padeda komandai./ <i>My team manager has a high level of recognition within the organization, which assists the team.</i>	3_12
			Mano komandos vadovas (-ė) nuomonė yra vertinama organizacijoje./ <i>My team managers opinion carries a lot of weight in the organization.</i>	3_13

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Tarpininkavimas (Angl. Brokerage)	<i>"The more frequently the formal team leader acts as a broker between otherwise unconnected team members in the intrateam advice network, the lower the team viability. Our results indicate that teams having high levels of brokerage by the team leader were associated with higher levels of team conflict and reduced team viability." (Balkundi et al., 2009)</i>	Mano komandos vadovas (-ė) dažnai veikia kaip tarpininkas tarp nesusijusių su komanda asmenų vidiniame komandos patarimų tinkle (R). <i>My team manager often acts as an intermediary between non-team members within the team's internal advice network (R).</i>	3_14
	Struktūrinis įgalinimas (Angl. Structural empowerment)	<i>"...the degree of team involvement in making work-related decisions, where management assigns authority to teams to collaborate and/or involve themselves in decision-making or retains authority with supervisors, middle managers, or top management. Specifically, empowerment as a matter of degree can be viewed as a continuum, ranging from teams with no involvement to total involvement in any or all stages of the decision-making process related to their work." (Baird & Baard, 2021)</i>	Mano komandos vadovas (-ė) įtraukia komandą priimant su darbu susijusius sprendimus./ <i>My team manager involves the team in making work-related decisions.</i>	3_15
			Mano komandos vadovas (-ė) suteikia komandai įgaliojimus bendradarbiauti ir (arba) dalyvauti priimant sprendimus./ <i>My team manager empowers the team to collaborate and/or participate in decision making.</i>	3_16
Komandos sinergija (Angl. Team synergy)	Tikslai (Angl. Objectives)	<i>Shared objectives have been mentioned frequently in terms of standards and protocols as essential elements in enabling teams to measure their performance against mutually agreed criteria. (Poulton & West, 1994)</i>	Mano komanda turi bendrą tikslą, kurie yra vienodai suprantami visos komandos./ <i>My team has shared goals that are equally understood by the whole team.</i>	4_1

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Rekomendacijos (Angl. Referrals)	<i>“A clear understanding of the skills and experience of team members will facilitate appropriate referrals within the team and contribute to efficient use of resources and individual job satisfaction.” (Poulton & West, 1994)</i>	Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl suteikia atitinkamų narių rekomendacijas./ <i>My team has an understanding of the skills and experience of members, thus giving appropriate members referrals.</i>	4_2
	Darbo krūvis (Angl. Workload)	<i>“..workload sharing, which is the ability of team members to do their fair share of the work” (Afolabi & Osayawe, 2005)</i> <i>“It is revealed that workload sharing correlates positively with team viability (r = 0.30; p <0.01).” (Afolabi & Osayawe, 2005)</i>	Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį./ <i>My team members do their fair share of the work.</i>	4_3
			Mano komandoje yra darbo krūvio pasidalijimas./ <i>My team has workload sharing.</i>	4_4
	Lankstumas (Angl. Flexibility)	<i>“Closely related to workload sharing is member flexibility, which is the extent to which members of a team are adaptable.” (Afolabi & Osayawe, 2005)</i> <i>“Member flexibility correlates positively team viability (r= 0.49; p <0.01).” (Afolabi & Osayawe, 2005)</i>	Mano komandos nariai yra prisitaikantys ir lankstūs./ <i>My team members are adaptable and flexible.</i>	4_5
	Pasitikėjimas (Angl. Trust)	<i>“...team trust can be defined as the aggregate perception of trust that team members have in each other. is increased when a team is composed of members who trust in the abilities and competences of others (cognitive trust) and on the interpersonal care regarding the well-being of each other (affective trust).” Dimas ir kt. (2023)</i>	Mano komandos nariai pasitiki vieni kitais./ <i>My team members have trust in each other.</i>	4_6

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuvių kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Pagarba (Angl. Respect)	<i>“In addition, we found support for the hypothesis that the existence of positive emergent states (trust, respect, cohesion) will increase viability.” (Jehn et al., 2008)</i>	Mano komandos nariai jaučia pagarbą vieni kitiems./ <i>My team members feel respect for each other.</i>	4_7
	Socialinė integracija (Angl. Social integration)	<i>“Socially integrated teams are better at integrating a wider range of information before the negative effects of information overload such as confusion and disagreements set in.”(Foo et al., 2006)</i> Papildomas šaltinis: <i>Smith et al. (1994)Sample items:</i> <i>The members of the x are quick to defend each other from criticism by outsiders.</i> <i>The members of the x are always ready to cooperate and help each other.</i> <i>There is a great deal of competition between members of the x (reverse-coded) .</i>	Mano komandos nariai gina vienas kitą nuo pašalinių kritikos./ <i>My team members defend each other from criticism from outsiders.</i>	4_8
			Mano komandos nariai visada pasiruošę bendradarbiauti ir padėti vieni kitiems./ <i>My team members are always ready to cooperate and help each other.</i>	4_9
			Mano komandoje yra didžiulė konkurencija tarp narių (R)./ <i>My team has a great deal of competition between members(R).</i>	4_10
	Tarpasmeninė agresija (Angl. Interpersonal aggression)	<i>“...interpersonal aggression is negatively and significantly team viability (Aubé & Rousseau, 2011)</i> Papildomas šaltinis: <i>Interpersonal aggression behaviours can take more or less severe forms, from hurtful comments (e.g., mean jokes, insults, and disparaging comments) to explicit threats (Neuman & Baron, 2005)</i>	Mano komandoje nariai naudoja įžeidžiančius komentarus (pvz., niekšiškus juokelius, įžeidimus ir niekinančius komentarus) (R)./ <i>My team members use hurtful comments (e.g., mean jokes, insults, and disparaging comments). (R).</i> Mano komandos nariai naudoja atvirus grasinimus. (R)./ <i>My team members use explicit threats. (R).</i>	4_11 4_12

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Psichologinis saugumas (Angl. <i>Psychological safety</i>)	<i>“Team psycho- logical safety goes beyond interpersonal trust and mutual respect; it describes a team climate in which members are comfortable being themselves.” Dimas ir kt. (2023)</i>	Mano komanda sukuria atmosferą, kurioje nariai saugūs būti savimi./ <i>My team creates an atmosphere where members feel safe to be themselves.</i>	4_13
	Komandos mokymasis (Angl. <i>Team learning</i>)	<i>“Besides the absence of psychological safety, for low levels of team viability the absence of one of the following conditions is also core: team learning, cognitive trust, and affective trust. “</i> <i>Dimas ir kt.(2023)</i> <i>Papildomas šaltinis:</i> <i>Edmondson (1999) team learning behaviors scale:</i> <i>We regularly take time to figure out ways to improve our team's work processes.</i> <i>In this team, someone always makes sure that we stop to reflect on the team's work process.</i>	Kažkas iš mano komandos narių visada pasirūpina, kad sustotume apmąstyti komandos darbo procesą./ <i>In my team, someone always makes sure that we stop to reflect on the team's work process.</i>	4_14
			Mano komanda reguliariai ieško būdų, kaip pagerinti komandos darbo procesus./ <i>My team regularly tries to figure out ways to improve the team's work processes.</i>	4_15
	Prosociali motyvacija (Angl. <i>Prosocial motivation</i>)	<i>“Team prosocial motivation is defined as team members' shared desire to focus their efforts on benefitting others. Prosocially motivated team members care</i>	Mano komanda turi bendrą norą sutelkti savo pastangas į naudą kitiems./ <i>My team shares a common desire to focus their efforts on the benefit of others.</i>	4_16

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
		<i>about providing advantages to all beneficiaries of their work, including their teammates, which helps strengthen their interpersonal bonding—a key for promoting team viability. Within prosaically motivated teams, team members share the same other-oriented values and have a common purpose of working toward contributing to the greater good.” (Hu & Liden, 2015)</i>	Mano komandai svarbu savo darbu daryti gera kitiems./ <i>It is important for my team to do good for others through our work.</i>	4_17
	Įsipareigojimas tikslui (Angl. Goal commitment)	“„, team members who are highly committed to their team goal will take action to cope with internal or external changes in order to reach the team goals. Team members who are not very committed to their team goals would be less inclined to really try to adapt to change.”(Aubé & Rousseau, 2005)	Mano komanda jaučia prisirišimą prie komandos tikslų./ <i>My team feels an attachment to the team's goals.</i>	4_18
			Mano komanda yra labai atsidavusi komandos tikslams./ <i>My team is highly committed to team goals.</i>	4_19
	Pasitenkinimas užduotimi (Angl. Task satisfaction)	“Group task satisfaction construct according to should serve as an indicator of team viability.” (Mason & Griffin, 2002)	Mano komanda jaučia pasitenkinimą atlikdama komandines užduotis./ <i>My team gets satisfaction from completing team tasks.</i>	4_20
	Įsitraukimas į darbą (Angl. Work engagement)	“Members of work-engaged teams express high levels of energy and of willingness to invest effort in work and persistence in the face of difficulties (e.g. conflict, bad performance feedback); they enthusiastically encourage demoralized colleagues, and explicitly express their desire to continue working. These teams	Mano komanda patiria sunkumus ir / ar išreiškia turintys sunkumų atsiriboti nuo darbo./ <i>My team experiences and/or expresses difficulty detaching from work.</i>	4_21
			Mano komanda demonstruoja aukštą energijos lygį ir norą investuoti pastangas į darbą./ <i>My team demonstrates a high level of energy and a willingness to invest effort in the work.</i>	4_22

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
		<i>are strongly involved in work and express a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge while doing so. These teams collectively experience and express difficulties detaching themselves from work: • team members talk about their work during breaks; • commenting on time passing quickly; and • not engaging in non-work related interactions when working.</i> ” (Costa et al., 2015)	Mano komanda demonstruoja atkaklumą susidūrusi su sunkumais./ <i>My team demonstrates persistence in the face of difficulties.</i>	4_23
	Teigiamos emocijos (<i>Angl. Positive emotions</i>)	<i>“When experiencing positive emotions, individuals are able to come up with more ideas, different perspectives and multiple solutions. Experiencing positive emotions and their positive consequences for performance, therefore, enhances the likelihood of wanting to maintain and preserve the conditions under which those positive states were felt – in this case, the work group.”</i> (Costa et al., 2015)	Mano komanda, dirbdama kartu, patiria teigiamų emocijų./ <i>My team experiences positive emotions when working together.</i>	4_24
	Narių įvertinimas (<i>Angl. Peer appraisal</i>)	<i>“Peer appraisals can increase group members' ability to be a proactive source of their own feedback. A structured, face-to-face developmental peer appraisal can</i>	Mano komanda suteikia struktūrizuotą, akis į akį komandos narių įvertinimą./ <i>My team provides a structured, face-to-face, evaluation of team members.</i>	4_25

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
		<i>have an immediate positive impact on group member perceptions of open communication, group task focus, group viability, and member relationships. Therefore, it seems reasonable that there exists a period of time when a group and its members are most likely to accept and learn from a peer appraisal.” (Druskat & Wolff, 1999)</i>	Mano komanda priima ir mokosi iš kolegų vertinimo./ <i>My team accepts and learns from a peer appraisal.</i>	4_26
	Santykių konfliktai (Angl. relationship conflict)	<i>“.. statistically significant correlation was found between relationship conflict and viability.” (Vigil-King, 1999)</i> <i>“...interpersonal tension and frustration resulting from members' feelings of dissatisfaction, dislike, and other negative affective responses negatively related to a team's viability.” (Vigil-King, 1999)</i>	Mano komandos nariai jaučia tarpasmeninę įtampą ir nusivylimą, atsirandantį dėl narių nepasitenkinimo, nemeilės ir kitų neigiamų emocinių reakcijų (R)./ <i>My team members experience interpersonal tension and frustration resulting from member dissatisfaction, dislike, and other negative emotional reactions(R)</i>	4_27
		<i>“Relationship conflict concerns interpersonal incompatibilities between team members and typically involves distrust, fear, anger, frustration, and other negative emotions.” (Lehmann-Willenbrock et al., 2011)</i>	Mano komandoje yra tarpasmeninis komandos narių nesuderinamumas (R)./ <i>My team has interpersonal incompatibility among team members(R)</i>	4_28
	Užduoties konfliktai (Angl. Task conflict)	<i>„negative, statistically significant correlation was also found between task conflict and viability (-.67, p < .001) (Vigil-King, 1999)</i> <i>„...task conflict was found to lead to frustration and dissatisfaction..“ (Vigil-King, 1999)</i>	Mano komandoje kyla užduočių konfliktų, kurie sukelia nusivylimą ir nepasitenkinimą (R)./ <i>There are task conflicts in my team that lead to frustration and dissatisfaction(R)</i>	4_29

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Moraliniai konfliktai (Angl. Ethical conflict)	“...framing ethical conflict as a type of values incongruence. ethical conflict in work organizations is fuelled by disagreement involving moral convictions and normative conventions.” (M. E. Brown et al., 2022)	Mano komandoje yra tam tikrų vertybių nesutapimų tarp narių (R)./ <i>In my team, there are some value conflicts among the members(R).</i>	4_30
			Mano komandoje kyla nesutarimų, susijusių su moraliniais įsitikinimais (R)./ <i>My team is having disagreements about moral beliefs(R).</i>	4_31
	Konfliktų sprendimo strategija (Angl. Conflict management strategy)	“Collaborating: one party is attempting to satisfy their concerns and the concerns of the other party. The goal is an integrative solution. Problem solving, synergy, win-win, and integrating are other terms for this intention. That teams using a more integrative strategy would have higher levels of group viability. The coefficient associated with the relationship between collaborative strategy and group viability (.71, $p < .001$) were found to be significant.” (Christina Vigil-King, 1999)	Mano komanda, sprendama konfliktines situacijas, stengiasi patenkinti visų narių rūpesčius./ <i>My team tries to satisfy the concerns of all members when solving conflict situations.</i>	4_32
	Komandos vaidmenų pripažinimas (Angl. Role recognition)	Recognition and valuing of individual team roles. Focus on mutual understanding; respect for team members' roles and responsibilities and good communication processes which lead to a sharing of ideas for new and improved ways of doing things in the practice. Valuing of individuals may then contribute to reduced levels of sickness and absence and low staff turnover. (Poulton & West, 1994)	Mano komanda pripažįsta ir vertina narių roles./ <i>My team recognizes and values the roles of members.</i>	4_33

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Vaidmenų aiškumas (<i>Angl. Role clarity</i>)	<i>“Role clarity was positively related to team viability and self-rated output. This may be explained by the gained knowledge and understanding of team members roles and responsibilities that contributes to sustainable and repeatable accomplishment of team goals, promoting team members to continue working together over time.” (Sniffen et al., 2019)</i>	Mano komandos nariai turi žinių ir supranta komandos narių vaidmenis ir atsakomybę./ <i>My team members have knowledge and understanding of team members' roles and responsibilities.</i>	4_34
	Komandos vaidmenų perkrova (<i>Angl. Team-level role overload</i>)	<i>“Role overload, which exists when an individual has too much work to do in the time available, is a type of person role conflict in which the individual must decide on which activities to do and which to delay. When a team's members experience role over load, they are less satisfied with their team experience and less likely to look forward to future opportunities to work together, thereby making the team less viable.” (Marrone et al., 2007)</i>	Mano komandos nariai susiduria su rolių konfliktais, kuriuose jie turi nuspręsti, kurią veiklą atlikti, o kurią atidėti. (R)./ <i>My team members face role conflicts where they have to decide which activities to do and which to postpone. (R).</i>	4_35
	Komandos ribų plėtimas (<i>Angl. Team boundary spanning</i>)	<i>“The collective boundary-spanning efforts of team members at the team level enable teams to acquire needed resources, support, and guidance from external parties, which should in turn promote a highly productive internal team dynamic and a satisfying team experience overall.” (Marrone et al., 2007)</i>	Mano komanda, jei reikia, peržengia komandos ribas, kad padėtų gauti reikalingų išteklių, paramos ir patarimų iš išorės./ <i>My team crosses team boundaries when needed to help get needed external resources, support, and guidance.</i>	4_36

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Komandos mąstymo sistema (Angl. Team Transactive memory systems)	<i>"TMS - the cooperative division of labor for learning, remembering, and communicating team knowledge.. is a form of knowledge that is embedded in team members and in a team's structure and processes. Having developed a functional and mature TMS on one project should position members to perform well on future tasks."</i> (Lewis, 2004)	Mano komanda turi bendradarbiavimu paremtą požiūrį į darbo pasidalijimą, skirtą mokytis, prisiminti ir perduoti komandos žinias./ <i>My team has a collaborative division of labor to learn, remember, and communicate team knowledge</i>	4_37
			Mano komandos žinios yra narių atmintyje, komandos struktūroje ir procesuose./ <i>My team's knowledge resides in the memory of members, team structure, and processes.</i>	4_38
	Komandos mąstymo modeliai (Angl Team mental models)	<i>"Because team members do not necessarily share the same interpretive context, they must explicitly create one. Shared mental models may represent such a shared interpretive context.</i> <i>Shared mental models are believed to facilitate interaction among team members and therefore to increase effectiveness. Presumably, when all team members have a common understanding of the situation, and therefore interpret new information similarly, it becomes easier to predict each other's behaviors and needs."</i> (Boies & Howell, 2009)	Mano komanda turi bendrą interpretacinį kontekstą./ <i>My team has a shared interpretive context.</i>	4_39
			Mano komanda vienodai supranta/interpretuoja užduoties reikalavimus./ <i>My team has the same understanding/interpretation of the task requirements.</i>	4_40

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
		<i>enhanced viability. Alternatively, teams forming similar mental models may experience a greater sense of psychological safety, which in turn led to greater viability. the team must quickly form a shared perspective of how the team will perform the tasks at hand and accomplish its goals.” (Resick et al., 2010)</i>	Mano komanda turi bendrą požiūrį į tai, kaip komanda atliks užduotis ir pasieks savo tikslus./ <i>My team has a shared vision of how the team will complete tasks and achieve their goals.</i>	4_41
	Dalijimasis žiniomis (<i>Angl. Knowledge sharing</i>)	<i>“...our results reveal that team viability was significantly predicted by knowledge sharing.” Hartner-Tiefenthaler ir kt. (2022)</i>	Mano komanda dalijasi žiniomis./ <i>My team shares knowledge.</i>	4_42
		<i>“While teammates usually possess different expertise and knowledge, they must share such knowledge to achieve synergy.” (Xue et al., 2022)</i>	Mano komanda dalijasi žiniomis siekdama sinergijos./ <i>My team shares knowledge to achieve synergy.</i>	4_43
	Žinių slėpimas (<i>Angl. Knowledge hiding</i>)	<i>“Evidence points to the prevalence of knowledge hiding, where an employee (i.e. a knowledge hider) deliberately withholds or conceals knowledge required by</i>	Mano komanda sąmoningai nutyli arba slepia narius reikalingas žinias. (R)./ <i>My team deliberately withholds or conceals knowledge needed by the members. (R)</i>	4_44

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
		<i>colleagues (i.e. knowledge seekers) within the same team or organization. Employees do not always share task relevant knowledge with other employees. For example, knowledge hoarding occurs when an employee unintentionally withholds knowledge from colleagues. We consider perceived knowledge hiding as a knowledge seekers' subjective perception that a colleague has engaged on one or more knowledge hiding behaviors.” (Y. Wang et al., 2019)</i>	Mano komanda ne visada dalijasi su užduotimi susijusiomis žiniomis su kitais komandos nariais (R)./ <i>My team does not always share task-related knowledge with other team members. (R)</i>	4_45
	Pasidalytoji transformacinė lyderystė (Angl. <i>Shared transformational leadership</i>)	<i>“Idealized behaviors intend to tap the alignment of team members with a sense of collective mission and core values.” Prabhu & Modem, 2023)</i>	Mano komanda jaučia ir supranta kolektyvinę misiją ir pagrindines vertybes. / <i>My team have a sense of collective mission and core values.</i>	4_46
		<i>“Inspirational motivation captures fellow team members’ propensity to encourage.” Prabhu & Modem, 2023)</i>	Mano komandos nariai padrašina vieni kitus./ <i>In my team, members encourage each other.</i>	4_47
		<i>“.... individualized consideration of each team member’s knowledge and skills will enable them to achieve a unique identity. “ Prabhu & Modem, 2023)</i>	Mano komandos nariai individualiai atsižvelgia į kiekvieno nario žinias ir įgūdžius./ <i>My team members show individualized consideration of each member's knowledge and skills.</i>	4_48
		<i>“This may foster team viability as members in shared leadership teams experience increased interdependence, more collaboration, and they sense greater levels of satisfaction.” (Wu & Cormican, 2021)</i>	Mano komanda dalijasi lyderyste ir padidina tarpusavio priklausomybę, daugiau bendradarbiauja ir jaučia didesnę pasitenkinimą./ <i>My team shares leadership and is more interdependent, more collaborative, and more satisfied.</i>	4_49

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Pasidalytoji lyderystė (Angl. Shared leadership)	<i>“When leadership is shared, common characteristics perceived among team members are cooperative leadership, collective decision making, and good leader-follower relationships.</i> <i>Shared leadership promotes teamwork and collaboration among team members.”</i> (Tran & Vu, 2021)	Mano komanda vadovauja bendradarbiaudamair priima kolektyvinius sprendimus./ <i>My team have cooperative leadership and makes collective decisions</i>	4_50
	Igalinanti lyderystė (Angl. Enabling leadership)	<i>“Enabling leadership behaviors could build a strong sense of purpose that helps the team remain together during difficult situations, when coordination fails and team stability is challenged. This can happen because enabling behaviors facilitate communication flow and remove barriers to collaboration between team members, which will help them in the pursuit of a common goal.”</i> (Curral et al., 2017)	Mano komanda demonstruoja elgesį, kuris palengvina komunikacijos srautą ir šalina kliūtis bendradarbiauti tarp komandos narių./ <i>My team exhibits behaviors that facilitate the flow of communication and remove barriers to collaboration among team members.</i>	4_51
Komunikacija (Angl. Communication)	Efektyvi komunikacija (Angl. effective communication)	<i>“The criteria identified in relation to team viability focus on mutual understanding; respect for team members’ roles and responsibilities and good communication processes which lead to a sharing of ideas for new and improved ways of doing things in the practice.”</i> (Poulton & West, 1994)	Mano komanda komunikuoja efektyviai./ <i>My team communicates effectively.</i>	5_1
	Atvirumas komunikacijai (Angl. Openness to communication)	<i>the sharing of information among team members to reach a common understanding</i> (Afolabi & Osayawe, 2005)	Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių./ <i>My team shares information between team members.</i>	5_2

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Atviras bendravimas (<i>Angl. Open communication</i>)	<i>the degree to which members communicate openly to one another. In addition, we expect that a team that practices open communication will benefit most if it is also diverse. A diverse team has access to more information and open communication facilitates the team's ability to realize this information potential. (Foo et al., 2006)</i>	Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais./ <i>My team members communicate openly with one another.</i>	5_3
	Atviras dalijimasis informacija (<i>Angl. open information sharing</i>)	<i>“We define the open information sharing as the freely and openly provision and/or receipt of the general information and feedback among team members. Making statements to other group members about the present task and keep other subgroups “in the loop” through informal communication are typical phenomenon of the open information sharing, which indicate a cohesive, mutual trust and psychological safety climate formed among team members, regardless of the functional and educational background.”(Qu & Xi, 2021)</i>	Mano komanda laisvai ir atvirai teikia arba gauna bendrą informaciją ir atsiliepimus iš komandos narių./ <i>My team freely and openly provides or receives general information and feedback from team members.</i>	5_4
			Mano komanda naudoja neoficialų bendravimą, informuoti narius apie esamą užduotį./ <i>My team uses informal communication to inform members about current tasks.</i>	5_5

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Koncentruota komunikacija (<i>Angl. Focused communication</i>)	<i>“..we argue that workers in today’s work teams are challenged to filter irrelevant information. Due to this reason, communication needs to be focused, timely and accurate and therefore we denominate our first dimension as focused communication. Focused communication is defined as the behavioral act of exchanging accurate information with regard to tasks, time or responsibilities among team members. When focused communication cannot be taken for granted, it creates a major challenge for team communication. “ Hartner-Tiefenthaler ir kt. (2022)</i>	Mano komanda bendrauja koncentruotai, laiku ir aiškiai./ <i>My team communicates in a focused, timely, and clear manner.</i>	5_6
	Informacijos detalizavimas (<i>Angl. Information elaboration</i>)	<i>“As such, information elaboration captures the full process of exchanging, integrating, and building upon information within the team. An important component of information elaboration is that team members must incorporate their own knowledge with the information that is being shared by others. Information elaboration requires team members to share, freely exchange, and integrate information which is an inherently social phenomenon.” (Maynard et al., 2019)</i>	Mano komanda sujungia savo žinias su informacija, kuria dalijasi kiti./ <i>My team combines their knowledge with the information shared by others.</i>	5_7
			Mano komanda dalijasi, laisvai keičiasi ir integruoja informaciją./ <i>My team shares, freely exchanges, and integrates information.</i>	5_8

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
	Mokymosi tikslai (<i>Angl. Learning goals</i>)	<i>“Disclosure of ETGs that involve a learning goal will elicit more positive effects on team performance, team viability, and team satisfaction than disclosure of ETGs without a learning goal component. (Sackett & Fitzsimons, 2021)</i>	Mano komandai yra žinomi narių asmeniniai mokymosi tikslai organizacijoje./ <i>My team is aware of members' personal learning goals within the organization.</i>	5_9
Komandinio darbo rezultatas (<i>Angl. Teamwork results</i>)	Pravaikštos (<i>Angl. Absenteeism</i>)	<i>Criteria relating to team viability: “low levels of absenteeism and staff turnover.” (Poulton & West, 1994</i>	Mano komanda susiduria su aukštu narių pravaikštų lygiu (R). / <i>My team is experiencing a high level of absenteeism among members</i>	6_1
	Narių kaita (<i>Angl. Turnover</i>)		Mano komandoje yra didelė narių kaita (R)./ <i>My team is experiencing a high turnover of members. (R).</i>	6_2
	Atsparumas (<i>Angl. Resilience</i>)	<i>“Resilience helps teams to be better prepared to deal with the stressor, no matter its type. A resilient team has the ability to absorb, preserve and improve functioning while encountering adversities and complexities, in such a way that it might even become stronger after overcoming the setback.” (Dimas et al., 2018</i>	Mano komanda atlaiko ir atsigauna po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei./ <i>My team withstands and recovers from challenges, stressful events, or any other threat to the team's well-being.</i>	6_3
	Stiprumas (<i>Angl. Potency</i>)	<i>“Team potency refers to team members' shared beliefs about their collective capabilities of the team across tasks and context. Potency refers to beliefs in generalized team capability for achieving general effectiveness. team potency which refers to group members' shared belief that group members as a whole can be effective.” (Azizan et al., 2017)</i>	Mano komanda tiki, kad visi grupės nariai kartu gali būti efektyvūs./ <i>My team believes that all team members can be effective together.</i>	6_4
			Mano komanda turi bendrą įsitikinimą apie komandos galimybes atliekant užduotis./ <i>My team have a shared belief in the team's ability to complete tasks.</i>	6_5

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/teiginys anglų kalba	Kodas
	Sanglauda (Angl.Ccohesion)	<i>“Cohesion thus reflects synergistic interactions between team members, including positive communication, conflict resolution, and effective workload sharing.” (Barrick et al., 1998)</i>	Mano komandos nariai bendradarbiauja vieni su kitais./ <i>My team members collaborate with each other.</i>	6_6
		<i>“Cohesive members also strive to keep the group intact, thus increasing the likelihood of group viability. Members will not feel as connected to each other (i.e., cohesive as a group).” (Jehn et al., 2008)</i>	Mano komandos nariai nejaučia siejančio tarpusavio ryšio (R)./ <i>My team members do not feel connected to each other. (R)</i>	6_7
		<i>“Cohesion is the affinity- group members have for one another that keeps them working together in pursuit of the team’s goals. It can be thought of simply as the force that unites the team.” (Mello & Delise, 2015)</i>	Mano komandos narių artumas vienas kitam sukuria komandą vienijančią jėgą./ <i>The closeness of my team members to each other creates a unifying force for the team..</i>	6_8
		<i>“Task cohesion may be positively related to team viability because attraction towards the team’s task results in a continuum effort towards that task. Task cohesion should enhance the perception of the team’s capability to perform effectively in the future, and thus improving team viability.” (Curral et al., 2017)</i>	Mano komanda demonstruoja nuolatinės pastangas atlikdama užduotis./ <i>My team demonstrates consistent effort in completing tasks.</i>	6_9
	Noras toliau dirbti kartu (Angl. Willingness to continue working together)	<i>„Team viability, or the ability of the team to continue in the future based on member willingness to remain with the team“ (Tekleab ir kt., 2009)</i>	Mano komandos nariai nori likti komandoje./ <i>My team members are willing to remain with the team.</i>	6_10

Kategorija	Subkategorija	Originali mintis, originalia kalba	Teiginys lietuviu kalba/ <i>teiginys anglų kalba</i>	Kodas
		<i>My team has what it takes to be effective in the future. (Cooperstein, 2017)</i>	Mano komanda turi tai, ko reikia, kad ateityje būtų efektyvi./ <i>My team has what it takes to be effective in the future.</i>	6_11
		<i>My team could work together for a long time. (Aubé ir Rousseau, 2005)</i>	Mano komanda galėtų ilgai dirbti kartu./ <i>My team could work together for a long time.</i>	6_12
		<i>My team should never work together in the future (Tekleab ir kt., 2009)</i>	Mano komanda niekada neturėtų dirbti kartu ateityje (R)./ <i>My team should never work together in the future. (R)./</i>	6_13
		<i>My team is not capable of working together as a unit (Barrick ir kt., 1998)</i>	Mano komanda nepajėgi dirbti kartu kaip vienetas (R)./ <i>My team is not capable of working together as a unit (R)</i>	6_14

Informacija

apie

tyrimą

Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto Kauno fakulteto vadybos srities doktorantūros studijų studentė Aistė Kukytė. Šios apklausos tikslas - kuriant komandos gyvybingumo skalę įvertinti kiekvieno skalėje išskirto teiginio aktualumą. Komandos gyvybingumo skalė padėtų nustatyti komandos gyvybingumo lygį. Skalė bus naudojama apklausiant žinių darbuotojų komandas. Skalės kūrimas yra atliktas pirmasis etapas - teiginių formulavimas, remiantis mokslinės literatūros analize. Antrasis etapas (šis) – ekspertų, kurie vadovauja komandoms, teiginių vertinimas. Jūs esate pakviestas (-a) dalyvauti šiame tyrime, nes turite patirties vadovaujant komandoms ir puikiai išmanote analizuojamą sritį. Kilus klausimams dėl tyrimo, galite kreiptis el. paštu aiste.kukyte@evaf.stud.vu.lt.

Dalyvavimas tyrime nėra privalomas. Prieš priimdamas (-a) sprendimą dalyvauti ar ne, galite užduoti klausimų apie tyrimą. Jei Jūs sutinkate dalyvauti, bet kuriuo metu galite pasitraukti iš tyrimo nenurodydamas (-a) priežasties ir apie savo sprendimą pranešdamas (-a) tyrėjai. Jūs galite pasitraukti iš tyrimo ir atsiimti bet kokią informaciją, kuria pasidalinote per 30 dienų nuo dalyvavimo tyrime dienas.

Jei sutiksite dalyvauti apklausoje, Jūsų bus prašoma 1-oje anketos dalyje užpildyti sutikimo formą, 2-oje anketos dalyje atsakyti į klausimus apie Jus ir Jūsų patirtį vadovaujant komandoms. 3-oje anketos dalyje bus pateiktas komandos gyvybingumo sąvokos apibrėžimas ir bus prašoma įvertinti komandos gyvybingumo lygio nustatymui išskirtą kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų. Paskutinėje anketos dalyje bus suteikta galimybė pateikti pastebėjimų ar įžvalgų apie tyrimo teiginius. Anketoje teiginiai bus pateikiami dvejomis kalbomis - lietuvių ir anglų. Dvi kalbos pasirinktos siekiant skalės pritaikomumo ir kitose šalyse. Anketoje galite vertinti teiginius Jums priimtina kalba. Jei manote, kad negalite įvertinti teiginio, galite pereiti prie sekančio teiginio, sistema anketą priims.

Preliminari apklausos pildymo trukmė – 20 –25 minutės. Anketa yra anoniminė ir apklausos rezultatai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinti.

Šio tyrimo metu sistema „Qualtrics“ naudoja tik būtinus slapukus ir renką IP adresą, dėl galimybės užpildyti anketą ne per vieną kartą. Jūsų duomenys valdomi aplikacijos, neidentifikuoja Jūsų, nėra prieinami tyrėjams ir niekaip nebus naudojami tyrimo metu. Kiekvienam vartotojui suteikiamas identifikacinis numeris.

Duomenų apsauga bus vykdoma pagal BDAR 13 straipsnyje nustatytą informaciją apie tiriamojo asmens duomenų tvarkymą. Jūsų supildyti atsakymai ir kiti duomenys bus saugomi iki 2025-09-30, po to bus sunaikinami iš sistemos.

Įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei turės prieigą prie tyrimo duomenų. Atsakingiems Vilniaus Universiteto nariams gali būti suteikta prieiga prie duomenų, skirtų tyrimams stebėti ir/arba auditui atlikti ar Lietuvos Respublikos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos ir/ar procedūrų pažeidimą ar Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai, Žurnalistų etikos inspektorius tarnybai, teismui nagrinėjant kitus galimus pažeidimus.

Tyrimo rezultatai gali būti paskelbti disertacijoje, publikacijose, Lietuvos akademinėje elektroninėje bibliotekoje ir/arba daktaro disertacijų ir jų santraukų elektroninių dokumentų bazėje, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos elektroniniame kataloge.

Jei nerimaujate dėl šio tyrimo aspektų, susisiekite su tyrėja Aiste Kukyte, mob.tel. [redacted], el. paštas aiste.kukyte@evaf.stud.vu.lt. Sprendimas dėl Jūsų kreipimosi bus priimtas ir apie tai būsite informuotas (-a) per 20 darbo dienų.

1. Jei perskaitėte aukščiau pateiktą informaciją ir sutinkate dalyvauti, suprasdami, kad Jūsų pateikti duomenys (įskaitant bet kokius asmens duomenis) bus atitinkamai tvarkomi, norėdami pradėti, pažymėkite toliau esantį langelį.

- Taip, sutinku dalyvauti
- Nesutinku dalyvauti

2. Informuoto asmens sutikimo forma

Sutikimas dalyvauti tyrime	Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu aukščiau minėto mokslinio tyrimo informaciją. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas (-a) priežasties, nepatirdamas (-a) jokių neigiamų padarinių ar negaudamas (-a) baudų.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kad tyrimo metu surinktus duomenis gali peržiūrėti įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei (pvz., mokslo ir studijų institucijos Komitetas ir / ar duomenų apsaugos pareigūnas, Lietuvos Respublikos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, Žurnalistų etikos inspektoriatas tarnyba, teismas).	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kaip tvarkomi pasibaigus tyrimui.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kad tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐

3. Jūsų vardas, pavardė:

(Šie duomenys bus užkoduoti ir prieinami tik tyrėjai, jei norite atskleisti savo kaip eksperto tapatybę, prašome atsakyti į papildomą klausimą pabaigoje.)

4. Nurodykite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, pavadinimą:

(Šie duomenys bus užkoduoti ir prieinami tik tyrėjai. Jei norite atskleisti savo kaip eksperto darbovietę, prašome atsakyti į atsakyti į papildomą klausimą pabaigoje.)

5. Nurodykite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, sritį:

6. Jūsų darbo stažas esamoje organizacijoje:

(Įrašykite tik skaičių metais; jeigu dirbate pusę metų, įrašykite atitinkamai 0,5 ir pan.)

7. Nurodykite užimamų pareigų pavadinimą dabartinėje įmonėje:

(Šie duomenys bus užkoduoti ir prieinami tik tyrėjai. Jei norite atskleisti savo kaip eksperto pareigas, prašome atsakyti į atsakyti į papildomą klausimą pabaigoje.)

8. Nurodykite Jūsų turimą vadovavimo komandoms patirtį:
(Įrašykite tik skaičių metais.)

9. Trumpai aprašykite savo vadovavimo komandoms patirtį:
(Kokio tipo komandoms esate vadovavęs (-usi), kokios srities komandoms, paminėkite kitą, Jūsų nuomone, svarbią informaciją.)

10. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

11. Jūsų amžius:

- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 55-65
- ☐ Daugiau nei 65

12. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Nebaigtas vidurinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- ☐ Universitetinis bakalauro laipsnis
- ☐ Universitetinis magistro laipsnis
- ☐ Mokslų daktaro laipsnis
- ☐ Kita

13. Ar sutinkate, kad Jūsų, kaip eksperto...

	Sutinku	Nesutinku
--	---------	-----------

...vardas ir pavardė būtų paviešinti disertacijoje ar publikacijose?	☐	☐
...atstovaujamos įmonės pavadinimas būtų paviešinti disertacijoje ar publikacijose?	☐	☐
...pareigų pavadinimas būtų paviešintas disertacijoje ar publikacijose?	☐	☐

14. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su **organizacijos kontekstu** ir jo aspektais: organizacijos kultūra, komandos normos (pripažintos privalomos taisyklės, nuostatos), misija, informacinės technologijos, fizinė darbo aplinka darbo santykiai, atlygis ir pripažinimas, mokymas ir konsultacijos, užduočių dizainas ir materialiniai ištekliai. *The following statements relate to the organizational context and its aspects: organizational culture, team norms (recognized mandatory rules, and regulations), mission, information technologies, physical work environment, labor relations, reward and recognition, training and consulting, task design, and material resources.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų. **Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis.** *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kurios gali būti pritaikomos ir mano komandoje./ <i>My organization's culture favors innovation, which can be applied to my team as well.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius./ <i>My organization's culture incorporate shared expectations for team success.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijos kultūra daro įtaką komandos normoms (pripažįstamoms privalomoms taisyklėms ir nuostatoms)./ <i>My organization's culture influences team norms (recognized mandatory rules, and regulations).</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

15. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su **komandos sudėties aspektais**: dydis, komandos narių įvairovė ir panašumai./*The following statements relate to the team composition aspects: size, team members diversity and similarity.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis./ <i>The number of members in the team is sufficient to handle the tasks</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus./ <i>The education of my team members is diverse.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandos turimi įgūdžiai yra pakankami atlikti užduotis./ <i>The skills that my team members have are sufficient for handling the tasks.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

16. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su **komandos vadovu ir jo valdymo stiliaus aspektais**: grįžtamasis ryšis, autonomija, transformacinė lyderystė, emocinis intelektas, prestižas, tarpininkavimas, struktūrinis įgalinimas. *The following statements relate to the team manager and his management style: performance feedback, autonomy, transformational leadership, emotional intelligence, prestige, brokerage, and structural empowerment.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek

tiesiogiai, gana tiesiogiai ar labai tiesiogiai.

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano vadovas (-ė) suteikia grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus laiku./ <i>My manager provides timely feedback on team performance.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano vadovas (-ė) suteikia komandai aiškų, suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus./ <i>My manager provides the team with clear, understandable feedback on the team's performance.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip atlikti užduotis./ <i>My manager gives the team a lot of autonomy in deciding how to complete tasks.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

17. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su **komandos sinergijos aspektais**: tikslai, rekomendacijos, darbo krūvis, lankstumas, pasitikėjimas, pagarba, socialinė integracija, tarpasmeninė agresija, psichologinis saugumas, komandos mokymasis ir prosociali motyvacija. *The following statements relate to team synergy: objectives, referrals, workload, flexibility, trust, respect, social integration, interpersonal aggression, psychological safety, team learning and prosocial motivation.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. *Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.*

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komanda turi bendrų tikslų, kurie yra vienodai suprantami visos komandos./ <i>My team has shared goals that are equally understood by the whole team.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl suteikia atitinkamų narių rekomendacijas./ <i>My team has an understanding of the skills and experience of members, thus giving appropriate members referrals.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį./ <i>My team members do their fair share of the work.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

18. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su komandos sinergijos aspektais: įsipareigojimas siekti tikslo, pasitenkinimas užduotimis, išitraukimas į darbą, teigiamos emocijos, bendradarbių įvertinimas, santykių konfliktai, užduoties konfliktai, moraliniai konfliktai ir konfliktų sprendimo strategija. *The following statements relate to team synergy: goal commitment, task satisfaction, work engagement, positive emotions, peer appraisal, relationship conflict, task conflict, ethical conflict and conflict management strategy.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komanda jaučia prisirišimą prie komandos tikslų./ <i>My team feels an attachment to the team's goals.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda yra labai atsidavusi komandos tikslams./ <i>My team is highly committed to team goals.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda jaučia pasitenkinimą atlikdama komandines užduotis./ <i>My team gets satisfaction from completing team tasks.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

19. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su **komandos sinergijos aspektais**: komandos vaidmenų pripažinimas, vaidmenų aiškumas, komandos vaidmenų perkrova, komandos ribų plėtimas, komandos mąstymo sistema ir komandos mąstymo modeliai. *The following statements relate to team synergy: role recognition, role clarity, team-level role overload, team boundary spanning, team transactive memory systems team mental models.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. *Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.*

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komanda pripažįsta ir vertina narių roles./ <i>My team recognizes and values the roles of members.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai turi žinių ir supranta komandos narių vaidmenis ir atsakomybę./ <i>My team members have knowledge and understanding of team members' roles and responsibilities.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai susiduria su rolių konfliktais, kuriuose jie turi nuspręsti, kurią veiklą atlikti, o kurią atidėti./ <i>My team members face role conflicts where they have to decide which activities to do and which to postpone.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

20. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su **komandos sinergijos aspektais**: dalinimasis žiniomis, Žinių slėpimas, Pasidalytoji transformacinė lyderystė, pasidalytoji lyderystė ir įgalinanti lyderystė. *The following statements relate to team synergy: knowledge sharing, knowledge hiding, Shared transformational leadership, shared leadership and enabling leadership.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. *Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.*

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komanda dalijasi žiniomis./ <i>My team shares knowledge.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda siekdama sinergijos./ <i>My team shares knowledge to achieve synergy.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda sąmoningai nutyli arba slepia nariams reikalingas žinias. / <i>My team deliberately withholds or conceals knowledge needed by the members.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

21. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su komandos **komunikacijos aspektais**: efektyvi komunikacija, atvirumas komunikacijai, atviras bendravimas, atviras dalijimasis informacija, koncentruota komunikacija, informacijos detalizavimas, papildomų komandos mokymosi tikslų atskleidimas. *The following statements relate to team communication: effective communication, openness to communication, open communication, open information sharing, focused communication, information elaboration, and disclosure of extra-team goal that involves learning.*

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability- the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komanda komunikuoja efektyviai./ <i>My team communicates effectively.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių./ <i>My team shares information between team members.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais./ <i>My team members communicate openly with one another.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

22. Žemiau pateikiami teiginiai susiję su komandinio darbo rezultatais: pravaikštos, narių kaita, komandos atsparumas, komandos stiprumas, komandos sanglauda, noras toliau dirbti kartu.
The following statements relate to teamwork results: absenteeism, member turnover, team resilience, team potency, team cohesion, and willingness to continue working together.

Įvertinkite kiekvieną atskirą teiginį - ar jis yra aktualus siekiant įvertinti komandos gyvybingumo lygį. Remdamiesi savo įvertinimu, pažymėkite kiekvieną teiginį kaip neaktualų, šiek tiek aktualų, gana aktualų ar labai aktualų.

Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis. *Team viability-the team's capability to successfully complete future tasks.*

Teiginiai	Nėra aktualu	Šiek tiek aktualu	Gana aktualu	Labai aktualu
Mano komanda susiduria su aukštu narių pravaikštų lygiu./ <i>My team is experiencing a high level of absenteeism among members</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komandoje yra didelė narių kaita / <i>My team is experiencing a high turnover of members.</i>	☐	☐	☐	☐
Mano komanda atlaiko ir atsigauna po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei./ <i>My team withstands and recovers from challenges, stressful events, or any other threat to the team's well-being.</i>	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐

23. Galbūt manote, jog kažkas, kas galėtų būti svarbu komandos gyvybingumui, liko nepamirėta šioje apklausoje? Parašykite elementus, kurie, Jūsų manymu, šiuo metu nėra užfiksuoti.

24. Jei turite papildomų pastabų, minčių ar pasiūlymų, susijusių su komandos gyvybingumo apibrėžimu, pateikite juos žemiau. Komandos gyvybingumas:

25. Jei pastebėjote nesutapimų tarp lietuvių ir anglų kalbos teiginių, ar galbūt, Jūsų nuomone, yra neatitikimų vertime, čia galite paminėti teiginius.

Dėkoju už sutikimą dalyvauti tyrime, skirtą laiką ir norą prisidėti prie mokslo plėtros!

PRIEDAS Nr. 4. Ekspertų vertinimo rezultatai

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
1_1	3	3	2	4	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_2	4	3	3	4	2	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_3	4	4	3	3	3	3	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_4	3	4	2	4	3	3	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_5	4	3	2	4	3	4	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_6	3	3	3	4	3	3	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_7	4	4	2	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_8	4	4	3	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_9	3	3	4	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_10	2	4	3	4	2	3	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
1_11	3	4	2	2	3	3	1	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
1_12	3	3	3	3	3	3	2	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_13	3	3	3	4	3	3	2	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_14	3	2	4	3	2	2	3	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
1_15	3	2	4	2	3	4	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
1_16	2	1	4	2	3	3	2	3	0,43	Pašalinti				Pašalintas
1_17	3	2	2	3	3	3	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
1_18	3	3	3	4	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_19	3	3	3	4	4	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
1_20	3	4	4	4	4	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_21	4	3	3	2	3	4	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
1_22	1	1	2	2	2	3	1	1	0,14	Pašalinti				Pašalintas
1_23	3	2	2	3	3	4	2	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
1_24	2	1	2	2	2	4	1	1	0,14	Pašalinti				Pašalintas
1_25	3	3	4	3	4	3	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_26	3	4	4	4	4	4	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_27	3	3	4	4	4	3	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
1_28	3	2	4	4	3	3	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
2_1	3	3	3	2	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
2_2	3	4	3	1	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
2_3	2	4	3	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
2_4	3	3	2	2	3	2	2	3	0,43	Pašalinti				Pašalintas
2_5	3	2	4	3	3	3	2	5	0,71	Aktualus	0,164	0,66	Puikus	Paliekamas
2_6	3	3	2	3	2	3	2	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
2_7	3	2	3	2	2	1	2	2	0,29	Pašalinti				Pašalintas
2_8	3	3	3	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
2_9	3	2	3	4	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
2_10	2	3	3	4	3	3	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
2_11	3	4	3	4	3	3	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
2_12	3	2	3	4	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
2_13	3	3	2	4	3	4	1	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Puikus	Koreguoti
3_1	2	2	2	3	3	4	3	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
3_2	2	2	3	3	3	4	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
3_3	3	4	4	4	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
3_4	2	1	2	3	2	1	1	1	0,14	Pašalinti				Pašalintas
3_5	2	4	3	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Geras	Paliekamas
3_6	2	4	3	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Geras	Paliekamas
3_7	2	4	3	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
3_8	2	3	3	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
3_9	3	3	4	2	4	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
3_10	2	3	4	2	4	4	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
3_11	2	4	3	2	3	4	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
3_12	3	4	3	2	3	2	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
3_13	3	4	4	3	3	3	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
3_14	3	2	4	3	3	3	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
3_15	2	4	3	3	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
3_16	3	4	3	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
4_1	4	3	3	4	4	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_2	3	3	3	4	4	4	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_3	3	4	3	4	4	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_4	2	4	3	3	3	3	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_5	3	3	3	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_6	3	4	3	4	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_7	3	4	4	4	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_8	3	2	3	3	3	3	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_9	3	3	4	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_10	1	1	1	2	2	2	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_11	1	1	1	1	1	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_12	1	1	1	1	1	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_13	3	3	3	4	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_14	3	3	3	2	3	2	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_15	3	2	4	2	2	3	4	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
4_16	3	4	3	2	4	4	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_17	3	4	3	2	4	2	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_18	3	3	3	2	3	3	1	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_19	3	3	3	3	3	3	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
4_20	3	3	3	4	3	2	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_21	3	1	2	3	1	2	1	2	0,29	Pašalinti				Pašalintas
4_22	3	3	3	3	3	3	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_23	2	3	3	3	3	3	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_24	3	3	3	3	3	2	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_25	3	2	2	4	3	2	4	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas
4_26	3	2	3	4	3	3	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_27	2	1	2	3	3	1	1	2	0,29	Pašalinti				Pašalintas
4_28	2	1	2	2	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_29	2	2	2	2	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_30	2	1	2	1	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_31	2	1	1	1	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
4_32	2	3	3	3	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_33	3	3	3	3	3	1	2	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_34	3	3	3	2	3	4	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_35	3	2	2	3	2	1	2	2	0,29	Pašalinti				Pašalintas
4_36	3	4	4	3	4	1	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_37	3	3	3	3	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_38	3	2	3	3	2	1	3	4	0,57	Pašalinti				Pašalintas

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
4_39	2	3	3	3	2	1	2	3	0,43	Pašalinti				Pašalintas
4_40	2	4	3	3	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_41	2	4	3	3	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_42	3	4	3	4	4	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_43	2	3	3	4	3	1	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
4_44	1	1	3	2	3	1	1	2	0,29	Pašalinti				Pašalintas
4_45	2	1	1	4	3	1	1	2	0,29	Pašalinti				Pašalintas
4_46	3	4	3	3	4	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_47	3	3	3	4	3	3	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
4_48	3	2	3	4	3	3	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Geras	Paliekamas
4_49	3	4	3	4	4	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_50	3	4	3	4	3	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
4_51	3	3	3	4	3	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
5_1	3	4	2	4	3	4	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
5_2	3	4	3	4	3	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
5_3	3	4	3	4	3	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
5_4	3	3	3	4	3	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
5_5	3	1	3	4	3	1	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
5_6	3	4	2	4	3	1	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti

Teiginys	E-1-M	E-2-M	E-3-V	E-4-M	E-5-V	E-6-M	E-7-M	Aktualumas (vertinimas 3 ar 4)	I-CVI	I-CVI Vertinimas	PC	K	K vertinimas	Teiginio įvertinimas
5_7	3	2	3	4	3	1	4	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
5_8	3	3	3	4	3	1	4	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
5_9	3	2	3	4	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
6_1	1	2	1	1	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
6_2	2	1	1	2	1	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
6_3	2	3	3	3	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
6_4	3	4	3	4	4	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
6_5	3	1	3	4	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
6_6	3	3	3	4	3	4	4	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Koreguoti
6_7	2	1	2	2	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
6_8	3	3	3	3	3	1	2	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
6_9	3	2	3	3	3	1	3	5	0,71	Reikalinga peržiūra	0,164	0,66	Geras	Koreguoti
6_10	3	4	3	3	3	3	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
6_11	3	3	3	4	3	4	3	7	1,00	Aktualus	0,008	1,00	Puikus	Paliekamas
6_12	3	4	3	4	3	1	3	6	0,86	Aktualus	0,055	0,85	Puikus	Paliekamas
6_13	1	1	1	1	1	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas
6_14	2	2	1	1	2	1	1	0	0,00	Pašalinti				Pašalintas

PRIEDAS Nr. 5. Teiginių korekcijos po ekspertų vertinimo

Kategorija	Subkategorija	Teiginys lietuvių kalba	Kodas	Pastaba	Performuluotas teiginys po ekspertų vertinimo
Organizacijos kontekstas (Angl. Organizational context)	Technologijos (Angl. Technology)	Mano organizacijoje esanti informacinė sistema suteikia komandai duomenis, reikalingus įvertinti įvairias situacijas ar alternatyvias darbo strategijas.	1_10	Koreguotas	Mano organizacijoje esanti informacinė sistema suteikia komandai prieigą prie duomenų, reikalingų įvertinti įvairias darbo situacijas ar alternatyvias darbo strategijas.
	Darbo santykiai (Angl. Good employment practices)	Mano organizacija sprendžia komandoje kilusias darbo santykių problemas.	1_15	Koreguotas	Mano organizacijoje nėra sprendžiamos darbo santykių problemos. (R)
	Atlygis ir pripažinimas (Angl. Rewards and recognition)	Mano organizacijoje apdovanojimai yra orientuoti į komandos, o ne į individualų elgesį.	1_17	Koreguotas	Mano organizacijoje apdovanojimais yra orientuoti į individualų indėlį, o ne į bendrą komandos indėlį. (R)
	Motyvacinė sistema (Angl. Motivation system)	Mano organizacijos motyvacinė sistema prisideda prie komandos motyvacijos	1_29	Naujas teiginys	
	Mokymas ir konsultacijos (Angl. Training and consulting)	Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus.	1_30	Naujas teiginys	
Komandos sudėtis (Angl. Team composition)	Narių panašumas (Angl. Members similarity)	Mano komandos nariai yra linke būti savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos tikslais (R).	2_13	Koreguotas	Mano komandos nariai yra savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos. (R)
Vadovo vadovavimo stilius (Angl. Leadership style)	Grįžtamasis ryšis (Angl. Performance feedback)	Mano vadovas (-ė) suteikia komandai aiškų, suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus.	3_2	Koreguotas	Mano komandos vadovas suteikia miglotą ir sunkiai suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus. (R)

Kategorija	Subkategorija	Teiginys lietuviu kalba	Kodas	Pastaba	Performuluotas teiginys po ekspertų vertinimo
<i>Leadership style</i>	Transformacinė lyderystė(<i>Angl. Transformational leadership</i>)	Mano komandos vadovas (-ė) motyvuoja komandą toliau likti ir dirbti kartu.	3_10	Koreguotas	Mano vadovas (-ė) motyvuoja komandos narius toliau likti ir dirbti kartu komandoje
	Emocinis intelektas (<i>Angl. emotional intelligence</i>)	Mano komandos vadovo (-ės) turi aukštą emocinio intelekto lygį.	3_11	Koreguotas	Mano komandos vadovo (-ės) emocinio intelekto lygis yra žemas. (R)
	Prestižas(<i>Angl. Prestige</i>)	Mano komandos vadovas (-ės) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje, ir tai padeda komandai.	3_12	Koreguotas	Mano vadovas (-ė) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje, kuris padeda komandos veikloje.
	Balanso užtikrinimas (<i>Angl. ensuring work-life balance</i>)	Mano komandos vadovas (-ė) padeda komandai užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (pvz. prireikus perskirsto darbus komandoje, pasikalba su nariais ar kt.)	3_17	Naujas teiginys	
Komandos sinergija (<i>Angl. Team synergy</i>)	Komandos mokymasis(<i>Angl. Team learning</i>)	Kažkas iš mano komandos narių visada pasirūpina, kad sustotume apmąstyti komandos darbo procesą.	4_14	Koreguotas	Mano komandoje, kažkas iš narių visada pasirūpina, kad sustotume apmąstyti komandos darbo eigą
	Prosociali motyvacija (<i>Angl. Prosocial motivation</i>)	Mano komandai svarbu savo darbu daryti gera kitiems.	4_17	Koreguotas	Mano komandos nariams nėra svarbu savo darbu daryti gera kitiems komandos nariams. (R)
	Įsipareigojimas tikslui (<i>Angl. Goal commitment</i>)	Mano komanda jaučia prisirišimą prie komandos tikslų.	4_18	Koreguotas	Mano komandos nariai jaučia prisirišimą prie komandos tikslų.
	Konfliktų sprendimo strategija (<i>Angl. Conflict management strategy</i>)	Mano komanda, sprendama konfliktines situacijas, stengiasi patenkinti visų narių rūpesčius.	4_32	Koreguotas	Mano komanda, sprendama konfliktines situacijas, stengiasi patenkinti visų konflikte dalyvaujančių narių rūpesčius.

Kategorija	Subkategorija	Teiginys lietuviu kalba	Kodas	Pastaba	Performuluotas teiginys po ekspertų vertinimo
	Vaidmenų pripažinimas(<i>Angl. Role recognition</i>)	Mano komanda pripažįsta ir vertina narių roles.	4_33	Koreguotas	Mano komandoje yra pripažįstamos ir vertinamos narių rolės.
	Komandos mąstymo modeliai (<i>Angl Team. mental models</i>)	Mano komanda vienodai supranta / interpretuoja užduoties reikalavimus.	4_40	Koreguotas	Mano komandos nariai skirtingai supranta/ interpretuoja komandinės užduoties reikalavimus. (R)
		Mano komanda turi bendrą požiūrį į tai, kaip komanda atliks užduotis ir pasieks savo tikslus.	4_41	Koreguotas	Mano komandos nariai turi bendrą nuomonę apie tai, kaip komanda atliks užduotis ir pasieks savo tikslus.
	Dalijimasis žiniomis (<i>Angl. Knowledge sharing</i>)	Mano komanda dalijasi žiniomis siekdama sinergijos.	4_43	Koreguotas	Mano komandos nariai pasiekia sinergiją dalindamiesi žiniomis.
	Problemų sprendimas (<i>Angl. Problem solving</i>)	Mano komanda vieningai sprendžia kilusias problemas.	4_52	Naujas teiginys	
	Neformali veikla po darbo(<i>Angl. Informal activities after work</i>)	Mano komanda skiria laiko kartu praleisti neformalioje aplinkoje.	4_53	Naujas teiginys	
	Konfliktų sprendimo greitis (<i>Angl. Speed of conflict resolution</i>)	Mano komandoje kilusios konfliktinės situacijos yra išsprendžiamos greitai.	4_54	Naujas teiginys	
Komunikacija (<i>Angl. Communication</i>)	Atviras dalijimasis informacija (<i>Angl. Open information sharing</i>)	Mano komanda naudoja neoficialų bendravimą, informuoti narius apie esamą užduotį.	5_5	Koreguotas	Mano komandos nariai vykdydami užduotis bendrauja neoficialiai.
	Koncentruota komunikacija	Mano komanda bendrauja koncentruotai, laiku ir aiškiai.	5_6	Koreguotas	Mano komanda komunikuoja koncentruotai, laiku ir aiškiai.

Kategorija	Subkategorija	Teiginys lietuviu kalba	Kodas	Pastaba	Performuluotas teiginys po ekspertų vertinimo
	<i>(Angl. Focused communication)</i>				
	Informacijos detalizavimas <i>(Angl. Information elaboration)</i>	Mano komanda sujungia savo žinias su informacija, kuria dalijasi kiti.	5_7	Koreguotas	Mano komandos nariai atskiria savo žinias nuo informacijos, kuria dalinasi kiti nariai. (R)
	Mokymosi tikslai <i>(Angl. Learning goals)</i>	Mano komandai yra žinomi narių asmeniniai mokymosi tikslai organizacijoje.	5_9	Koreguotas	Mano komandai yra žinomi asmeniniai narių mokymosi tikslai organizacijoje.
Komandinio darbo rezultatas <i>(Angl. Teamwork results)</i>	Atsparumas <i>(Angl. Resilience)</i>	Mano komanda atlaiko ir atsigauja po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei.	6_3	Koreguotas	Mano komanda gali atsilaikyti ir atsigauti po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei.
	Stiprumas <i>(Angl. Potency)</i>	Mano komanda turi bendrą įsitikinimą apie komandos galimybes atliekant užduotis.	6_5	Koreguotas	Mano komanda turi bendrą įsitikinimą apie komandos galimybes atlikti užduotis.
	Sanglauda <i>(Angl. Cohesion)</i>	Mano komandos narių artumas vienas kitam sukuria komandą vienijančią jėgą.	6_8	Koreguotas	Mano komandos narių svetimumas vienas kitam sukuria komandą skaldančią jėgą. (R)
		Mano komanda demonstruoja nuolatines pastangas atlikdama užduotis.	6_9	Koreguotas	Mano komanda rodo nuolatines pastangas atlikti užduotis.

Informacija apie tyrimą

tyrimą atlieka Vilniaus universiteto Kauno fakulteto vadybos srities doktorantūros studijų studentė Aistė Kukytė. Šio interviu tikslas - kuriant komandos gyvybingumo skalę įvertinti kiekvieno skalėje išskirto teiginio aktualumą. Komandos gyvybingumas – komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis.

Komandos gyvybingumo skalę padėtų nustatyti komandos gyvybingumo lygį. Skalę bus naudojama apklausiant žinių darbuotojų komandas. Skalės kūrime yra atliktas pirmasis etapas – teiginių formulavimas, remiantis mokslinės literatūros analize, antrasis etapas – ekspertų, kurie vadovauja komandoms, teiginių vertinimas. Trečiasis etapas (šis) - kognityviniai interviu su tiksline grupe atsakinėjant į skalės klausimus.

Dalyvavimas tyrime nėra privalomas. Prieš priimdamas (-a) sprendimą dalyvauti ar ne, galite užduoti klausimų apie tyrimą. Jei Jūs sutinkate dalyvauti, bet kuriuo metu galite pasitraukti iš tyrimo nenurodydamas (-a) priežasties ir apie savo sprendimą pranešdamas (-a) tyrėjai. Jūs galite pasitraukti iš tyrimo ir atsiimti bet kokią informaciją, kuria pasidalinote per 30 dienų nuo dalyvavimo tyrime dienos.

Jei sutiksite dalyvauti interviu, Jūsų bus prašoma 1 -oje interviu dalyje perskaityti ir užpildyti sutikimo formą, 2-oje dalyje atsakyti į klausimus apie Jus. 3-oje anketos dalyje bus prašoma užpildyti apklausos formą verbalizuojant (įgarsinant Jūsų mąstymą dėl pasirinkimo), bet kuriuo metu tyrėja galės užduoti klausimą susijusi su Jūsų minčių procesu ar apklausoje esančiais teiginiais. Paskutinė interviu dalis - diskusija.

Preliminari interviu trukmė apie 1 valanda. Interviu metu, gavus Jūsų sutikimą, bus daromas garso įrašas.

Šio tyrimo metu sistema „Qualtrics“ naudoja tik būtinus slapukus ir renką IP adresą, dėl galimybės užpildyti anketą ne per vieną kartą. Jūsų duomenys valdomi aplikacijos, neidentifikuoja Jūsų, nėra prieinami tyrėjams ir niekaip nebus naudojami tyrimo metu. Kiekvienam vartotojui suteikiamas identifikacinis numeris.

Duomenų apsauga bus vykdoma pagal BDAR 13 straipsnyje nustatytą informaciją apie tiriamojo asmens duomenų tvarkymą. Jūsų supildyti atsakymai ir kiti duomenys bus saugomi iki 2025-09-30, po to bus sunaikinami iš sistemos. Bet kokie tyrimo duomenys, iš kurių galite būti identifikuoti (amžius, pareigos, garso įrašas), yra traktuojami kaip asmens duomenys.

Įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei turės prieigą prie tyrimo duomenų. Atsakingiems Vilniaus Universiteto nariams gali būti suteikta prieiga prie duomenų, skirtų tyrimams stebėti ir/arba auditui atlikti ar Lietuvos Respublikos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos ir/ar procedūrų pažeidimą ar Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai, Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnybai, teismui nagrinėjant kitus galimus pažeidimus.

Tyrimo rezultatai gali būti paskelbti disertacijoje, publikacijose, Lietuvos akademinėje elektroninėje bibliotekoje ir/arba daktaro disertacijų ir jų santraukų elektroninių dokumentų bazėje, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos elektroniniame kataloge.

Jei nerimaujate dėl šio tyrimo aspektų, susisiekite su tyrėja Aiste Kukyte, mob.tel. +37060653505, el. paštas aiste.kukyte@evaf.stud.vu.lt. Sprendimas dėl Jūsų kreipimosi bus priimtas ir apie tai būsite informuotas (-a) per 20 darbo dienų.

1. Informuoto asmens sutikimo forma

Sutikimas dalyvauti tyrime	Jei sutinkate, pažymėkite varnele	Jei nesutinkate, pažymėkite varnele
Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu aukščiau minėto mokslinio tyrimo informaciją. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nurododamas (-a) priežasties, nepatirdamas (-a) jokių neigiamų padarinių ar negaudamas (-a) baudų.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kad tyrimo metu surinktus duomenis gali peržiūrėti įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei (pvz., mokslo ir studijų institucijos Komitetas ir / ar duomenų apsaugos pareigūnas, Lietuvos Respublikos Akademinės etikos	☐	☐

Sutikimas dalyvauti tyrime	Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, Žurnalistų etikos inspektorius tarnyba, teismas).		
Aš esu informuotas (-a), kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kaip tvarkomi pasibaigus tyrimui.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kad tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
Aš esu informuotas (-a), kaip garso įrašas bus naudojamas apibendrinant tyrimų rezultatus.	☐	☐
Aš sutinku, kad mano citatos būtų anonimizuotos apibendrinant tyrimų rezultatus.	☐	☐
Aš sutinku dalyvauti tyrime.	☐	☐

2. Nurodykite įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, sektorių ir sritį.

3. Jūsų darbo stažas esamoje organizacijoje:

(Įrašykite tik skaičių metais; jeigu dirbate pusę metų, įrašykite atitinkamai 0,5 ir pan.)

4. Nurodykite užimamų pareigų pavadinimą dabartinėje įmonėje:

5. Nurodykite Jūsų šiuo metu esamoje komandoje narių skaičių:
(Įrašykite skaičių.)

6. Jus dirbate iš:

- ☐ Namų
- ☐ Ofiso
- ☐ Hibridiniu būdu

7. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

8. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Universitetinis bakalauro laipsnis
- Universitetinis magistro laipsnis
- Mokslų daktaro laipsnis
- Kita

9. Jūsų amžius:

10. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų organizacijos aplinką ir poveikį Jūsų komandai.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kurios gali būti pritaikomos ir mano komandoje.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano organizacijos kultūra daro įtaką komandos normoms (pripažįstamoms privalomoms taisyklėms ir nuostatom).	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

11. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos sudėtį.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandos turimi įgūdžiai yra pakankami atlikti užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

12. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos vadovą ir jo valdymo stilių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komandos vadovas (-ė) suteikia miglotą ir sunkiai suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip atlikti užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandos vadovas įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

13. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos sinergiją.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komanda turi bendrų tikslų, kurie yra vienodai suprantami visos komandos.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl suteikia atitinkamų narių rekomendacijas.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

14. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos sinergiją.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komandos nariai jaučia prisirišimą prie komandos tikslų.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda yra labai atsidavusi komandos tikslams.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda jaučia pasitenkinimą atlikdama komandines užduotis.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

15. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos sinergiją

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komandoje yra pripažįstamos ir vertinamos narių rolės.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai turi žinių ir supranta komandos narių vaidmenis ir atsakomybę.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda turi bendradarbiavimu paremtą požiūrį į darbo pasidalijimą, skirtą mokytis, prisiminti ir perduoti komandos žinias.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

16. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos sinergiją

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komanda dalijasi žiniomis.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda dalijasi žiniomis siekdama sinergijos.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda jaučia ir supranta kolektyvinę misiją ir pagrindines vertybes.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

17. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos komunikaciją.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komanda komunikuoja efektyviai.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

18. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateikiamais teiginiais, apibūdinant Jūsų komandos komandinio darbo rezultatus.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komanda susiduria su aukštu narių pravaikštų lygiu.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komandoje yra didelė narių kaita.	☐	☐	☐	☐	☐
Mano komanda gali atsilaikyti ir atsigauti po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei.	☐	☐	☐	☐	☐
....	☐	☐	☐	☐	☐

19. Diskusija, aptarimas.

Dėkoju už sutikimą dalyvauti tyrime, skirtą laiką ir norą prisidėti prie mokslo plėtros!

Kvotos klausimai:

D1. Jūsų lytis:

1. Vyras
2. Moteris
3. Kita

D2. Jūsų amžius: _

Atrankos klausimai:

Q1a. Ar šiuo metu dirbate komandoje, kurioje nariai dirba protinį, o ne fizinį darbą?

1. Taip
2. Ne

Q1b. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių, tačiau priklausote ir kitai komandai, kuri turi vadovą(-ę)?

Jei esate organizacijos direktorius (-ė) galbūt priklausote organizacijos valdybai, kuriai kaip komandai vadovauja pirmininkas (-ė), o gal esate organizacijoje skyriaus vadovas (-ė) ir priklausote vadovų komandai, kuriai vadovauja generalinis direktorius(-ė) ar organizacijos direktorius (-ė).

1. Taip, užimu vadovaujančias pareigas, tačiau priklausau ir kitai komandai, kuri turi vadovą.
2. Ne, užimu vadovaujančias pareigas, bet nepriklausau jokiai komandai, kuri turi vadovą.
3. Ne, neužimu jokių vadovaujančių pareigų ir neturiu pavaldinių.

Tyrimo pristatymo tekstas.

Gerbiamas Respondente, esu Vilniaus universiteto Kauno fakulteto doktorantė. Rengdama daktaro disertaciją atlieku tyrimą, skirtą sukurti komandos gyvybingumo skalei. Komandos gyvybingumas - komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis.

Anketa yra anoniminė ir apklausos rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinti.

Anketa skirta apklausti „žinių darbuotojų“ komandų narius. „Žinių darbuotojas“ yra asmuo, kurio pagrindinis išteklius yra tai, ką jis žino. Liaudiškas pasakymas būtų „darbuotojas, kuris dirba galva, o ne rankomis“ ar „dirba protinį, o ne fizinį darbą“. Pavyzdžiui, administracijos darbuotojai, vadovai, vadybininkai, konsultantai, inžinieriai, analitikai, architektai, tyrėjai, buhalteriai, medicinos darbuotojai, švietimo specialistai ir kt.

Kilus klausimų, prašome kreiptis el. paštu aiste.kukyte@evaf.stud.vu.lt. Jūsų dalyvavimas ir indėlis yra labai svarbus plėtojant nagrinėjamą mokslo sritį.

Atsakant į tolimesnius klausimus turėtumėte išsirinkti vieną komandą, kuriai priklausote, galbūt kurioje esate tarp pagrindinių narių, ar galbūt su kuria praleidžiate daugiau laiko. Jeigu esate vadovas (-ė), kuris (-i) turi pavaldinių, turėtumėte vertinti komandą, kurioje Jūs esate narys (-ė) ir turite vadovą (-ę). Klausimuose, kurie prašo įvertinti teiginius siejamus su organizacija, turėtumėte vertinti tą organizaciją, kurioje dirba Jūsų pasirinkta komanda.

Q2. Jūsų komandos narių skaičius:

1. Iki 3 narių
2. Nuo 4 iki 9 narių
3. Nuo 10 iki 15 narių
4. Nuo 16 iki 20 narių
5. 21 ir daugiau narių

Q3. Kokiu būdu dirba Jūsų komanda?

1. Visi nariai dirba fiziniėje organizacijos suteiktoje darbo vietoje (biure ar kita)
2. Visi nariai dirba iš namų
3. Visi nariai dirba hibridiniu būdu
4. Dalis narių dirba organizacijos suteiktoje darbo vietoje, dalis narių dirba iš namų
5. Kita (įrašykite):

Q4. Kokiu būdu dirbate Jūs?

1. Iš „ofiso“
2. Iš namų
3. Hibridiniu būdu

Q5. Kokia yra Jūsų komandos pagrindinė veiklos funkcija?

1. Marketingas
2. Finansai
3. Pardavimai
4. Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)
5. Viešieji ryšiai
6. Klientų konsultavimas
7. Informacinės technologijos
8. Personalias
9. Administracija
10. Teisė
11. Švietimas ir mokslas
12. Projektai
13. Produkto kūrimas
14. Vadovavimas (akcininkai)
15. Sveikatos paslaugos (medicina)
16. Gamyba
17. Statyba
18. Kita (įrašykite):

Q6. Įvertinkite savo komandos sudėtį.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis					
2. Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus					
...					
10. Mano komandos nariai yra savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos					

Q7. Įvertinkite organizaciją, kurioje dirba Jūsų komanda.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kurios gali būti pritaikomos ir mano komandoje					
2. Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius					
....					
23. Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus					

Q8. Įvertinkite savo komandos vadovą ir jo valdymo stilių.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti kaip atlikti užduotis					
2. Mano komandos vadovas (-ė) įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą					
....					
15. Mano komandos vadovas (-ė) padeda komandai užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (pvz. prireikus perskirsto darbus komandoje, pasikalba su nariais ar kt.)					

Q9. Įvertinkite savo komandos darbą kartu.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano komanda turi bendrų tikslų, kurie yra vienodai suprantami visos komandos					
2. Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl prireikus gali nukreipti pas atitinkamą narį					
...					
35. Mano komanda demonstruoja elgesį, kuris palengvina komunikacijos srautą ir šalina kliūtis bendradarbiauti tarp komandos narių					

Q10. Įvertinkite savo komandos komunikaciją.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano komanda komunikuoja efektyviai					
2. Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių					
....					
9. Mano komandai yra žinomi asmeniniai narių mokymosi tikslai organizacijoje					

Q11. Įvertinkite komandinio darbo rezultatus.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano komanda gali atsilaikyti ir atsigauti po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei					
2. Mano komanda tiki, kad visi grupės nariai kartu gali būti efektyvūs					
...					
8. Mano komanda galėtų ilgai dirbti kartu					

Q12. Ar Jus norėtumėte toliau dirbti komandoje, kurią vertinote atsakinėdama (-as) į klausimus?

1. Taip
2. Ne
3. Neturiu nuomones

Q13. Ar Jus norėtumėte toliau dirbti organizacijoje, kurioje dirba Jūsų komanda (komanda kurią vertinote atsakinėdama (-as) į klausimus)?

1. Taip
2. Ne
3. Neturiu nuomones

Q14. Kiek laiko dirbate savo organizacijoje? SINGLE

1. iki 3 mėn. (bandomasis laikotarpis)
2. nuo 3 mėn. iki 6 mėn.
3. nuo 6 mėn. iki 1 m.
4. nuo 1m. iki 3 m.
5. nuo 3 m. iki 5 m.
6. nuo 5 m. iki 10 m.
7. Daugiau nei 10 metų

Q15. Ar užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių?

1. Taip
2. Ne
3. Kita (įrašykite):

Q16. Koks organizacijos dydis, kurioje dirba Jūsų komanda?

1. Labai maža (iki 9 darbuotojų)
2. Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)
3. Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)
4. Didelė (nuo 250 darbuotojų)

Q17. Kokia organizacijos, kurioje dirba Jūsų komanda, pagrindinė veiklos sritis?

1. Gamyba
2. Statyba
3. Prekyba
4. Paslaugos
5. Turizmas
6. Informacinės technologijos, ryšiai
7. Švietimas ir mokslas
8. Medicina
9. Finansai
10. Viešasis administravimas (pvz. ministerija, savivaldybė, seniūnija)
11. Kultūra ir menas
12. Aviacija
13. Energetika
14. Teisė
15. Kita (įrašykite):

Q18. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

1. Privačiam
2. Viešajam
3. Nevyriausybiniam
4. Kita (įrašykite):

Q19. Jūsų organizacija yra:

1. Tarptautinė
2. Vietinė

Q20. Koks Jūsų išsilavinimas?

1. Nebaigtas vidurinis
2. Vidurinis
3. Profesinis
4. Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
5. Universitetinis bakalauro laipsnis
6. Universitetinis magistro laipsnis
7. Mokslų daktaro laipsnis
8. Kita

Klausimų pateikimo pavyzdžiai:

a)



Q1b

Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių, tačiau priklausote ir kitai komandai, kuri turi vadovą (-ę)?



Jei esate organizacijos direktorius (-ė) galbūt priklausote organizacijos valdybai, kuriai kaip komandai vadovauja valdybos pirmininkas (-ė), o gal esate organizacijos marketingo skyriaus vadovas (-ė) ir priklausote vadovų komandai, kuriai vadovauja generalinis (-ė) direktorius (-ė) ar organizacijos direktorius (-ė).

Taip, užimu vadovaujančias pareigas, tačiau priklausau ir kitai komandai, kuri turi vadovą (-ę)

Ne, užimu vadovaujančias pareigas, bet nepriklausau jokiai komandai, kuri turi vadovą (-ę)

Ne, neužimu jokių vadovaujančių pareigų ir neturiu pavaldinių

Grįžti

Eiti pirmyn

b)



Q5

Įvertinkite savo komandos sudėtį.



Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis



Visiškai
nesutinku

Nesutinku

Nei sutinku,
nei nesutinku

Sutinku

Visiškai
sutinku

Grįžti

Eiti pirmyn

PRIEDAS Nr. 8. EFA faktorių bendrumo rodikliai

Faktorių bendrumo rodikliai	Pradinės reikšmės	Išskyrimas
Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis	1,000	,459
Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus	1,000	,600
Mano komandos turimi įgūdžiai yra pakankami atlikti užduotis	1,000	,593
Mano komandą sudaro nariai, kurie turi įvairių talentų ir perspektyvų, tačiau yra pakankamai panašūs, kad suprastų ir derėtų vieni su kitais	1,000	,558
Mano komandos nariai yra atviri patirčiai	1,000	,643
Mano komandos nariai turi pasiekimų poreikį	1,000	,629
Mano komandą sudaro nariai, turintys aukštą emocinio intelekto lygį	1,000	,641
Mano komandą sudaro kūrybingi nariai	1,000	,626
Mano komandos nariai sėkmingai naudoja humorą ir prisideda prie smagios, nariams patrauklios aplinkos kūrimo	1,000	,532
Mano komandos nariai yra savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos	1,000	,511
Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kurios gali būti pritaikomos ir mano komandoje	1,000	,578
Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius	1,000	,646
Mano organizacijos kultūra daro įtaką komandos normoms (pripažįstamoms privalomoms taisyklėms ir nuostatoms)	1,000	,601
Mano komandos normos palaiko aiškų darbo situacijų įvertinimą	1,000	,610
Mano komandos normos leidžia aktyviai svarstyti alternatyvius darbo atlikimo būdus	1,000	,598
Mano komandoje esančios normos (pripažįstamos privalomos taisyklės ir nuostatos) leidžia sureguliuoti narių elgesį	1,000	,552
Mano organizacijoje yra aiškiai apibrėžta komandos misija ar strateginis tikslas	1,000	,722
Mano komandos misija yra aiškiai komunikuojama visoje organizacijoje	1,000	,751
Mano organizacijoje esamos technologijos puikiai padeda komandai atlikti darbo užduotis	1,000	,575
Mano organizacijoje esanti informacinė sistema suteikia komandai prieigą prie duomenų, reikalingų įvertinti įvairias darbo situacijas ar alternatyvias darbo strategijas	1,000	,642
Mano organizacijos fizinė darbo aplinka palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą	1,000	,689

Faktorių bendrumo rodikliai	Pradinės reikšmės	Išskyrimas
Mano komandos darbo zonos esančios organizacijos biure palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą	1,000	,699
Mano organizacija nesprendžia problemų kilusių dėl darbo sutartyse nurodytų sąlygų nesilaikymo	1,000	,515
Mano organizacijoje apdovanojimai (pvz. prailginta pietų pertrauka ar sutrumpinta darbo diena, kuponai ar pinigai ar kt.) yra orientuoti į individualų indėlį, o ne į bendrą komandos indėlį	1,000	,709
Mano organizacijoje vyrauja viešas pripažinimas ir pagyrimai už komandos sėkmę	1,000	,609
Mano organizacijoje pažymimi komandiniai laimėjimai	1,000	,626
Mano organizacijoje yra atitinkami mokymosi ištekliai (techninės konsultacijos ir mokymai), kuriais komanda turi galimybę pasinaudoti	1,000	,700
Mano organizacija prireikus padeda komandai įgyti darbui reikalingos patirties už organizacijos ribų	1,000	,714
Mano komandos užduotys reikalauja, kad nariai naudotų įvairius, gana aukšto lygio, įgūdžius	1,000	,635
Mano komandos užduotys suteikia nariams didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip užduotis yra atliekama	1,000	,641
Mano organizacija suteikia komandai pakankamai materialinių išteklių (įrankių, įrangos, erdvės, žaliavų, pinigų ar žmogiškųjų išteklių), reikalingų gerai ir laiku atlikti užduotį	1,000	,566
Mano organizacijos motyvacinė sistema prisideda prie komandos motyvacijos	1,000	,656
Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus	1,000	,688
Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti kaip atlikti užduotis	1,000	,698
Mano komandos vadovas (-ė) įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą	1,000	,713
Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandos kūrybiškumą padrąsindamas (-a) komandą mąstyti savarankiškai ir novatoriškai	1,000	,732
Mano komandos vadovas (-ė) demonstruoja komandai pavyzdinę elgesį, kuris sukelia pagarbą ir pasitikėjimą vadovu (-e) bei pasididžiavimą komanda ir organizacija	1,000	,710
Mano komandos vadovas (-ė) nuoširdžiai rūpinasi komanda ir jos gerove	1,000	,726
Mano komandos vadovas (-ė) suteikia miglotą ir sunkiai suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus	1,000	,656
Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandą susidoroti su aplinkos iššūkiais	1,000	,579

Faktorių bendrumo rodikliai	Pradinės reikšmės	Išskyrimas
Mano vadovas (-ė) motyvuoja komandos narius toliau likti ir dirbti kartu komandoje	1,000	,625
Mano komandos vadovo (-ės) emocinio intelekto lygis yra žemas	1,000	,614
Mano vadovas (-ė) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje, kuris padeda komandos veikloje	1,000	,687
Mano komandos vadovo (-ės) nuomonė yra vertinama organizacijoje	1,000	,652
Mano komandos vadovas (-ė) dažnai veikia kaip tarpininkas tarp komandos ir nesusijusių su komanda asmenų (pvz. kitų komandų, klientų ar kt.)	1,000	,515
Mano komandos vadovas (-ė) įtraukia komandą priimant su darbu susijusius sprendimus	1,000	,654
Mano komandos vadovas (-ė) suteikia komandai įgaliojimus bendradarbiauti ir (arba) dalyvauti priimant sprendimus	1,000	,592
Mano komandos vadovas (-ė) padeda komandai užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (pvz. prireikus perskirsto darbus komandoje, pasikalba su nariais ar kt.)	1,000	,635
Mano komanda turi bendrą tikslą, kurie yra vienodai suprantami visos komandos	1,000	,620
Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl prireikus gali nukreipti pas atitinkamą narį	1,000	,600
Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį	1,000	,660
Mano komandoje yra darbo krūvio pasidalinimas	1,000	,650
Mano komandos nariai yra prisitaikantys ir lankstūs	1,000	,632
Mano komandos nariai pasitiki vieni kitais	1,000	,698
Mano komandos nariai jaučia pagarbą vieni kitiems	1,000	,702
Mano komandos nariai gina vienas kitą nuo kritikos suteiktos iš nesusijusių su komanda asmenų	1,000	,591
Mano komandos nariai visada pasiruošę bendradarbiauti ir padėti vieni kitiems	1,000	,716
Mano komanda sukuria atmosferą, kurioje nariams saugu būti savimi	1,000	,687
Mano komandoje, kažkas iš narių visada pasirūpina, kad sustotume apmąstyti komandos darbo eigą	1,000	,620
Mano komanda turi bendrą norą sutelkti savo pastangas į naudą kitiems	1,000	,614
Mano komandos nariams nėra svarbu savo darbu daryti gera kitiems komandos nariams	1,000	,606
Mano komandos nariai jaučia prisirišimą prie komandos tikslų	1,000	,671
Mano komanda jaučia pasitenkinimą atlikdama komandines užduotis	1,000	,716

Faktorių bendrumo rodikliai	Pradinės reikšmės	Išskyrimas
Mano komanda demonstruoja aukštą energijos lygį ir norą investuoti pastangas į darbą	1,000	,692
Mano komanda demonstruoja atkaklumą susidūrusi su sunkumais	1,000	,673
Mano komanda, dirbdama kartu, patiria teigiamų emocijų	1,000	,653
Mano komanda priima ir mokosi iš narių suteikiamo grįžtamojo ryšio	1,000	,610
Mano komanda vieningai sprendžia kilusias problemas	1,000	,636
Mano komanda skiria laiko kartu praleisti neformalioje aplinkoje	1,000	,524
Mano komanda komunikuoja efektyviai	1,000	,629
Mano komanda dalinasi informacija tarp komandos narių	1,000	,681
Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais	1,000	,656
Mano komanda laisvai ir atvirai teikia arba gauna bendrą informaciją ir atsiliepimus iš komandos	1,000	,688
Mano komandos nariai vykdydami užduotis bendrauja neoficialiai	1,000	,571
Mano komanda komunikuoja koncentruotai, laiku ir aiškiai	1,000	,588
Mano komandos nariai nėra linkę papildyti ar detalizuoti dalijamos informacijos savo įgūdžiais ar asmenine patirtimi (pvz. „man teko susidurti su tokia situacija, darykime geriau taip ar taip“)	1,000	,506
Mano komanda dalijasi, laisvai keičiasi ir integruoja informaciją	1,000	,644
Mano komandai yra žinomi asmeniniai narių mokymosi tikslai organizacijoje	1,000	,553
Mano komandoje kilusios konfliktinės situacijos yra išsprendžiamos greitai	1,000	,578
Mano komanda, spręsdama konfliktines situacijas, stengiasi patenkinti visų konflikte dalyvaujančių narių rūpesčius.	1,000	,639
Mano komandoje yra pripažįstamos ir vertinamos narių rolės	1,000	,679
Mano komandos nariai turi žinių ir supranta komandos narių vaidmenis ir atsakomybes	1,000	,646
Mano komanda, jei reikia, peržengia komandos ribas, kad padėtų gauti reikalingų išteklių, paramos ir patarimų iš išorės - Įvertinkite savo komandos konfliktų sprendimą, narių roles, komandos mąstymą ir žinias.	1,000	,494
Mano komanda turi bendradarbiavimu paremtą požiūrį į darbo pasidalijimą, kuris leidžia nariams mokytis, prisiminti ir perduoti komandos žinias - Įvertinkite savo komandos konfliktų sprendimą, narių roles, komandos mąstymą ir žinias.	1,000	,633

Faktorių bendrumo rodikliai	Pradinės reikšmės	Išskyrimas
Mano komandos nariai skirtingai supranta / interpretuoja komandinės užduoties reikalavimus	1,000	,554
Mano komanda dalijasi žiniomis	1,000	,615
Mano komanda jaučia ir supranta kolektyvinę misiją ir pagrindines vertybes	1,000	,683
Mano komandos nariai padrąšina vieni kitus	1,000	,624
Mano komandos nariai individualiai atsižvelgia į kiekvieno nario žinias ir įgūdžius	1,000	,595
Mano komanda dalijasi lyderyste ir padidina tarpusavio priklausomybę, daugiau bendradarbiauja ir jaučia didesnę pasitenkinimą	1,000	,670
Mano komanda vadovauja bendradarbiaudama ir priima kolektyvinius sprendimus	1,000	,639
Mano komanda demonstruoja elgesį, kuris palengvina komunikacijos srautą ir šalina kliūtis bendradarbiauti tarp komandos narių	1,000	,622
Mano komanda gali atsilaikyti ir atsigauti po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei	1,000	,619
Mano komanda tiki, kad visi grupės nariai kartu gali būti efektyvūs	1,000	,622
Mano komanda turi bendrą įsitikinimą apie komandos galimybes atlikti užduotis	1,000	,557
Mano komandos narių svetimumas vienas kitam sukuria komandą skaldančią jėgą	1,000	,609
Mano komanda rodo nuolatines pastangas atlikti užduotis	1,000	,658
Mano komandos nariai nori likti komandoje	1,000	,689
Mano komanda turi tai, ko reikia, kad ateityje būtų efektyvi	1,000	,710
Mano komanda galėtų ilgai dirbti kartu	1,000	,686
. Išskyrimo metodas: pagrindinių komponentų analizė		

PRIEDAS Nr. 9. Faktorių išskyrimo rezultatai

Bendra faktorių dispersija							
Faktorius	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
1	34,418	34,418	34,418	34,418	34,418	34,418	29,659
2	4,701	4,701	39,119	4,701	4,701	39,119	22,255
3	4,006	4,006	43,126	4,006	4,006	43,126	18,199
4	2,920	2,920	46,046	2,920	2,920	46,046	14,705
5	2,482	2,482	48,528	2,482	2,482	48,528	17,678
6	1,837	1,837	50,365	1,837	1,837	50,365	3,849
7	1,795	1,795	52,159	1,795	1,795	52,159	21,117
8	1,492	1,492	53,651	1,492	1,492	53,651	7,899
9	1,442	1,442	55,093	1,442	1,442	55,093	14,203
10	1,347	1,347	56,441	1,347	1,347	56,441	6,483
11	1,271	1,271	57,711	1,271	1,271	57,711	5,978
12	1,186	1,186	58,898	1,186	1,186	58,898	1,679
13	1,125	1,125	60,023	1,125	1,125	60,023	2,029
14	1,100	1,100	61,122	1,100	1,100	61,122	1,361
15	1,067	1,067	62,190	1,067	1,067	62,190	1,647
16	1,022	1,022	63,211	1,022	1,022	63,211	2,791
17	0,994	0,994	64,205				
18	0,977	0,977	65,182				
19	0,956	0,956	66,139				
20	0,910	0,910	67,048				
21	0,882	0,882	67,930				

Faktorius	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
22	0,868	0,868	68,798				
23	0,843	0,843	69,641				
24	0,831	0,831	70,472				
25	0,823	0,823	71,295				
26	0,801	0,801	72,096				
27	0,761	0,761	72,857				
28	0,753	0,753	73,610				
29	0,721	0,721	74,332				
30	0,704	0,704	75,036				
31	0,696	0,696	75,732				
32	0,683	0,683	76,415				
33	0,656	0,656	77,071				
34	0,647	0,647	77,718				
35	0,623	0,623	78,341				
36	0,598	0,598	78,939				
37	0,593	0,593	79,532				
38	0,589	0,589	80,121				
39	0,574	0,574	80,695				
40	0,570	0,570	81,265				
41	0,548	0,548	81,813				
42	0,535	0,535	82,348				

Faktorius	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
43	0,520	0,520	82,867				
44	0,512	0,512	83,379				
45	0,509	0,509	83,888				
46	0,502	0,502	84,390				
47	0,486	0,486	84,876				
48	0,475	0,475	85,351				
49	0,470	0,470	85,822				
50	0,455	0,455	86,277				
51	0,446	0,446	86,723				
52	0,435	0,435	87,158				
53	0,426	0,426	87,584				
54	0,414	0,414	87,998				
55	0,413	0,413	88,411				
56	0,405	0,405	88,816				
57	0,398	0,398	89,213				
58	0,387	0,387	89,600				
59	0,380	0,380	89,980				
60	0,372	0,372	90,352				
61	0,365	0,365	90,717				
62	0,358	0,358	91,075				
63	0,356	0,356	91,432				

Faktorius	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
64	0,343	0,343	91,775				
65	0,332	0,332	92,107				
66	0,327	0,327	92,434				
67	0,326	0,326	92,760				
68	0,315	0,315	93,075				
69	0,311	0,311	93,386				
70	0,300	0,300	93,686				
71	0,293	0,293	93,979				
72	0,289	0,289	94,267				
73	0,282	0,282	94,549				
74	0,278	0,278	94,827				
75	0,269	0,269	95,096				
76	0,266	0,266	95,362				
77	0,258	0,258	95,620				
78	0,251	0,251	95,870				
79	0,247	0,247	96,117				
80	0,242	0,242	96,359				
81	0,240	0,240	96,599				
82	0,236	0,236	96,834				
83	0,227	0,227	97,061				
84	0,222	0,222	97,284				

Faktorius	Tikrinės reikšmės			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos			Išskyrimo apkrovų kvadratų sumos ^a
	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso	% visų kintamųjų dispersijos	Sukauptoji dispersijos dalis %	Iš viso
85	0,212	0,212	97,496				
86	0,211	0,211	97,706				
87	0,205	0,205	97,912				
88	0,197	0,197	98,109				
89	0,186	0,186	98,295				
90	0,184	0,184	98,479				
91	0,179	0,179	98,658				
92	0,170	0,170	98,828				
93	0,169	0,169	98,997				
94	0,166	0,166	99,163				
95	0,152	0,152	99,315				
96	0,150	0,150	99,465				
97	0,144	0,144	99,609				
98	0,139	0,139	99,747				
99	0,133	0,133	99,880				
100	0,120	0,120	100,000				
Išskyrimo metodas: pagrindinių komponentių analizė.							
a. Kai komponentės koreliuoja, svorių kvadratų sumos negali būti sudedamos norint gauti bendrą dispersiją.							

PRIEDAS Nr. 10. Faktorių svorių matrica (EFA) ^a

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda laisvai ir atvirai teikia arba gauna bendrą informaciją ir atsiliepimus iš komandos narių.	0,924															
Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių	0,883															
Mano komanda dalijasi žiniomis	0,813															
Mano komanda dalijasi, laisvai keičiasi ir integruoja informaciją	0,801															
Mano komandos nariai padrąsina vieni kitus	0,768															
Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais	0,760															

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda dalijasi lyderyste ir padidina tarpusavio priklausomybę, daugiau bendradarbiauja ir jaučia didesnę pasitenkinimą	0,74 3															
Mano komanda vadovauja bendradarbiaudama ir priima kolektyvinius sprendimus	0,73 6															
Mano komandos nariai individualiai atsižvelgia į kiekvieno nario žinias ir įgūdžius	0,72 8															
Mano komandoje yra pripažįstamos ir vertinamos narių rolės	0,72 0															

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda demonstruoja elgesį, kuris palengvina komunikacijos srautą ir šalina kliūtis bendradarbiauti tarp komandos narių	0,719															
Mano komanda, sprendama konfliktines situacijas, stengiasi patenkinti visų konflikte dalyvaujančių narių rūpesčius	0,715															
Mano komandos nariai turi žinių ir supranta komandos narių vaidmenis ir atsakomybes	0,698															

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda turi bendradarbiavimu paremtą požiūrį į darbo pasidalijimą, kuris leidžia nariams mokytis, prisiminti ir perduoti komandos žinias	0,695															
Mano komanda komunikuoja efektyviai	0,665															
Mano komanda komunikuoja koncentruotai, laiku ir aiškiai.	0,659															
Mano komanda, jei reikia, peržengia komandos ribas, kad padėtų gauti reikalingų išteklių, paramos ir patarimų iš išorės	0,629															
Mano komandoje kilusios konfliktinės situacijos yra išsprendžiamos greitai	0,622															

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos nariai vykdydami užduotis bendrauja neoficialiai	0,61 5															
Mano komanda tiki, kad visi grupės nariai kartu gali būti efektyvūs	0,61 5															
Mano komanda turi bendrą įsitikinimą apie komandos galimybes atlikti užduotis	0,56 4															
Mano komanda rodo nuolatines pastangas atlikti užduotis	0,56 2															
Mano komanda jaučia ir supranta kolektyvinę misiją ir pagrindines vertybes	0,54 6															
Mano komanda gali atsilaikyti ir atsigauti po iššūkių, stresinių įvykių ar bet kokios kitos grėsmės komandos gerovei	0,52 7												0,46 4			

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda vieningai sprendžia kilusias problemas	0,47 2															
Mano komanda priima ir mokosi iš narių suteikiamo grįžtamojo ryšio	0,45 1															
Mano komandos nariai gina vienas kitą nuo kritikos suteiktos iš nesusijusių su komanda asmenų	0,44 5															
Mano komanda sukuria atmosferą, kurioje nariams saugu būti savimi	0,42 8															
Mano komandai yra žinomi asmeniniai narių mokymosi tikslai organizacijoje	0,42 0															

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandoje, kažkas iš narių visada pasirūpina, kad sustotume apmąstyti komandos darbo eigą																
Mano komanda skiria laiko kartu praleisti neformalioje aplinkoje																
Mano komandos vadovo (-ės) nuomonė yra vertinama organizacijoje		0,841														
Mano vadovas (-ė) turi aukštą pripažinimo lygį organizacijoje, kuris padeda komandos veikloje		0,840														
Mano komandos vadovas (-ė) nuoširdžiai rūpinasi komanda ir jos gerove		0,814														

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos vadovas (-ė) demonstruoja komandai pavyzdinę elgesį, kuris sukelia pagarbą ir pasitikėjimą vadovu (-e) bei pasididžiavimą komanda ir organizacija		0,792														
Mano komandos vadovas (-ė) dažnai veikia kaip tarpininkas tarp komandos ir nesusijusių su komanda asmenų (pvz. kitų komandų, klientų ar kt.)		- 0,761														
Mano komandos vadovas (-ė) įtraukia komandą priimant su darbu susijusius sprendimus		0,748														

	Faktoriai															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos vadovas (-ė) įkvepia komandą jausti veržlumą, orientuotą į tikslą		0,706														
Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandą susidoroti su aplinkos iššūkiais		0,685														
Mano vadovas (-ė) motyvuoja komandos narius toliau likti ir dirbti kartu komandoje		0,671														
Mano komandos vadovas (-ė) padeda komandai užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (pvz. prireikus perskirsto darbus komandoje, pasikalba su nariais ar kt.)		0,636														

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos vadovas (-ė) suteikia komandai įgaliojimus bendradarbiauti ir (arba) dalyvauti priimant sprendimus		0,615														
Mano komandos vadovas (-ė) skatina komandos kūrybiškumą padrąsindamas (-a) komandą mąstyti savarankiškai ir novatoriškai		0,608														
Mano organizacija prireikus padeda komandai įgyti darbui reikalingos patirties už organizacijos ribų			0,904													

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano organizacijoje yra atitinkami mokymosi ištekliai (techninės konsultacijos ir mokymai), kuriais komanda turi galimybę pasinaudoti			0,89 5													
Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus			0,77 0													
Mano organizacijoje pažymimi komandiniai laimėjimai			0,58 9													
Mano organizacijos motyvacinė sistema prisideda prie komandos motyvacijos			0,54 7													

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano organizacija suteikia komandai pakankamai materialinių išteklių (įrankių, įrangos, erdvės, žaliavų, pinigų ar žmogiškųjų išteklių), reikalingų gerai ir laiku atlikti užduotį			0,54 3													
Mano organizacijoje vyrauja viešas pripažinimas ir pagyrimai už komandos sėkmę			0,48 2													
Mano organizacijos kultūra apima bendrus komandos sėkmės lūkesčius																

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano organizacijos kultūra palaiko naujoves, kurios gali būti pritaikomos ir mano komandoje																
Mano organizacijoje yra aiškiai apibrėžta komandos misija ar strateginis tikslas				0,88 8												
Mano komandos misija yra aiškiai komunikuojama visoje organizacijoje				0,87 4												
Mano komandoje esančios normos (pripažįstamos privalomos taisyklės ir nuostatos) leidžia sureguliuoti narių elgesį				0,56 6												

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos normos palaiko aiškų darbo situacijų įvertinimą				0,53 0												
Mano organizacijos kultūra daro įtaką komandos normoms (pripažįstamoms privalomoms taisyklėms ir nuostatomis)				0,52 6												
Mano organizacijoje esanti informacinė sistema suteikia komandai prieigą prie duomenų, reikalingų įvertinti įvairias darbo situacijas ar alternatyvias darbo strategijas				0,47 2												
Mano organizacijoje esamos technologijos puikiai padeda komandai atlikti darbo užduotis																

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos nariai turi pasiekimų poreikį					0,89 4											
Mano komandą sudaro kūrybingi nariai					0,79 2											
Mano komandą sudaro nariai, turintys aukštą emocinio intelekto lygį					0,76 4											
Mano komandos nariai yra atviri patirčiai					0,70 5											
Mano komandą sudaro nariai, kurie turi įvairių talentų ir perspektyvų, tačiau yra pakankamai panašūs, kad suprastų ir derėtų vieni su kitais					0,56 9											

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos nariai sėkmingai naudoja humorą ir prisideda prie smagios, nariams patrauklios aplinkos kūrimo																
Mano komandos nariams nėra svarbu savo darbu daryti gera kitiems komandos nariams						0,76 0										
Mano komandos narių svetimumas vienas kitam sukuria komandą skaldančią jėgą						0,73 2										
Mano komandos nariai skirtingai supranta / interpretuoja komandinės užduoties reikalavimus						0,71 5										

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos nariai nėra linkę papildyti ar detalizuoti dalijamos informacijos savo įgūdžiais ar asmenine patirtimi (pvz. „man teko susidurti su tokia situacija, darykime geriau taip ar taip“)						0,68 9										
Mano komandos vadovas (-ė) suteikia miglotą ir sunkiai suprantamą grįžtamąjį ryšį apie komandos darbo rezultatus						0,59 5										
Mano komandos nariai yra savarankiški arba nepriklausomi nuo kitų ir labiau rūpinasi asmeniniais tikslais nei komandos						0,52 4										

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos vadovo (-ės) emocinio intelekto lygis yra žemas		0,420				0,473										
Mano organizacija nesprenžia problemų kilusių dėl darbo sutartyse nurodytų sąlygų nesilaikymo						0,451						-0,429				
Mano komandos nariai atlieka savo darbo dalį							0,909									
Mano komanda turi bendrų tikslų, kurie yra vienodai suprantami visos komandos							0,742									
Mano komanda turi supratimą apie narių įgūdžius ir patirtį, todėl prireikus gali nukreipti pas atitinkamą narį							0,677									
Mano komandoje yra darbo krūvio pasidalijimas							0,675									

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos nariai yra prisitaikantys ir lankstūs							0,55 9									
Mano komandos nariai pasitiki vieni kitais							0,49 5									
Mano komandos nariai visada pasiruošę bendradarbiauti ir padėti vieni kitiems							0,48 3									
Mano komandos turimi įgūdžiai yra pakankami atlikti užduotis.							0,45 7									
Mano komandos nariai jaučia pagarbą vieni kitiems							0,43 1									
Mano komanda turi bendrą norą sutelkti savo pastangas į naudą kitiems																
Mano komandos nariai jaučia prisirišimą prie komandos tikslų								0,54 6								

	Faktoriai															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda jaučia pasitenkinimą atlikdamas komandinės užduotis								0,515								
Mano komanda demonstruoja atkaklumą susidūrusi su sunkumais								0,480								
Mano komanda demonstruoja aukštą energijos lygį ir norą investuoti pastangas į darbą								0,453								
Mano komanda, dirbdama kartu, patiria teigiamų emocijų																
Mano komandos darbo zonos esančios organizacijos biure palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą									0,841							

	Faktoriai															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano organizacijos fizinė darbo aplinka palaiko komandos neformalų, tiesioginį bendravimą.									0,81 3							
Mano vadovas (-ė) suteikia komandai didelį savarankiškumą apsispręsti kaip atlikti užduotis										0,73 3						
Mano komandos užduotys suteikia nariams didelį savarankiškumą apsispręsti, kaip užduotis yra atliekama										0,68 0						
Mano komandos narių skaičius yra pakankamas atlikti užduotis																
Mano komandos nariai nori likti komandoje	0,45 2										0,56 6					

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komanda galėtų ilgai dirbti kartu	0,416										0,541					
Mano komanda turi tai, ko reikia, kad ateityje būtų efektyvi	0,488										0,525					
Mano organizacijoje apdovanojimai (pvz. prailginta pietų pertrauka ar sutrumpinta darbo diena, kuponai ar pinigai ar kt.) yra orientuoti į individualų indėlį, o ne į bendrą												-0,793				
Mano komandos narių išsilavinimas yra įvairus														0,854		
Mano komandos užduotys reikalauja, kad nariai naudotų įvairius, gana aukšto lygio, įgūdžius															0,764	

	Faktorius															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Mano komandos normos leidžia aktyviai svarstyti alternatyvius darbo atlikimo būdus																0,45 9
Išskyrimo metodas: pagrindinių komponentių analizė. Sukimo metodas: Promax su Kaizerio normalizacija.																
a. Sukimas konvergavo po 14 iteracijų.																

PRIEDAS Nr. 11. N250 anketa

Kovotos klausimai:

D1. Jūsų lytis:

- 4. Vyras
- 5. Moteris
- 6. Kita

D2. Jūsų amžius:

Atrankos klausimai:

Q1a. Kiek laiko dirbate savo organizacijoje?

- 8. iki 3 mėn. (bandomasis laikotarpis)
- 9. nuo 3 mėn. iki 6 mėn.
- 10. nuo 6 mėn. iki 1 m.
- 11. nuo 1m. iki 3 m.
- 12. nuo 3 m. iki 5 m.
- 13. nuo 5 m. iki 10 m.
- 14. Daugiau nei 10 metų

Q1b. Ar šiuo metu dirbate komandoje, kurioje nariai dirba protinį, o ne fizinį darbą?

- 3. Taip
- 4. Ne

Q1c. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių, tačiau priklausote ir kitai komandai, kuri turi vadovą (-ę)?

Jei esate organizacijos direktorius (-ė) galbūt priklausote organizacijos valdybai, kuriai kaip komandai vadovauja pirmininkas (-ė), o gal esate organizacijoje skyriaus vadovas (-ė) ir priklausote vadovų komandai, kuriai vadovauja generalinis direktorius(-ė) ar organizacijos direktorius (-ė).

4. Taip, užimu vadovaujančias pareigas, tačiau priklausau ir kitai komandai, kuri turi vadovą (-ę).
5. Ne, užimu vadovaujančias pareigas, bet nepriklausau jokiai komandai, kuri turi vadovą (-ę).
6. Ne, neužimu jokių vadovaujančių pareigų ir neturiu pavaldinių.

Informacija apie tyrimą.

Gerbiamas Respondente, esu Vilniaus universiteto Kauno fakulteto doktorantė. Rengdama daktaro disertaciją atlieku tyrimą, skirtą įvertinti komandos gyvybingumo poveikį nario ketinimui palikti organizaciją. Komandos gyvybingumas - tai komandos gebėjimas sėkmingai atlikti ateities užduotis.

Anketa yra anoniminė ir apklausos rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinti.

Anketa skirta apklausti „žinių darbuotojų“ komandų narius. „Žinių darbuotojas“ yra asmuo, kurio pagrindinis išteklis yra tai, ką jis žino. Liaudiškas pasakymas būtų „darbuotojas, kuris dirba galva, o ne rankomis“ ar „dirba protinį, o ne fizinį darbą“. Pavyzdžiui, administracijos darbuotojai, vadovai, vadybininkai, konsultantai, inžinieriai, analitikai, architektai, tyrėjai, buhalteriai, medicinos darbuotojai, švietimo specialistai ir kt.

Kilus klausimų, prašome kreiptis el. paštu aiste.kukyte@evaf.stud.vu.lt. Jūsų dalyvavimas ir indėlis yra labai svarbus plėtojant nagrinėjamą mokslo sritį.

Atsakant į tolimesnius klausimus turėtumėte išsirinkti vieną komandą, kuriai priklausote, galbūt kurioje esate tarp pagrindinių narių, ar galbūt su kuria praleidžiate daugiau laiko. Jeigu esate vadovas (-ė), kuris (-i) turi pavaldinių, turėtumėte vertinti komandą, kurioje Jūs esate narys (-ė) ir turite vadovą (-ę). Klausimuose, kurie prašo įvertinti teiginius siejamus su organizacija, turėtumėte vertinti tą organizaciją, kurioje dirba Jūsų pasirinkta komanda.

Q2. Jūsų komandos narių skaičius:

6. Iki 3 narių
7. Nuo 4 iki 9 narių

8. Nuo 10 iki 15 narių
9. Nuo 16 iki 20 narių
10. 21 ir daugiau narių

Q3. Kokių būdu dirba Jūsų komanda?

6. Visi nariai dirba fizinėje organizacijos suteiktoje darbo vietoje (biure ar kita)
7. Visi nariai dirba iš namų
8. Visi nariai dirba hibridiniu būdu
9. Dalis narių dirba organizacijos suteiktoje darbo vietoje, dalis narių dirba iš namų
10. Kita (įrašykite):

Q4. Kokia yra Jūsų komandos pagrindinė veiklos funkcija?

19. Marketingas
20. Finansai
21. Pardavimai
22. Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)
23. Viešieji ryšiai
24. Klientų konsultavimas
25. Informacinės technologijos
26. Personalias
27. Administracija
28. Teisė
29. Švietimas ir mokslas
30. Projektai
31. Produkto kūrimas
32. Vadovavimas (akcininkai)
33. Sveikatos paslaugos (medicina)

34. Gamyba
35. Statyba
36. Kita (įrašykite):

Q5. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais, apibūdinančiais Jūsų komandos gyvybingumo aspektus:

Mano komanda laisvai ir atvirai teikia arba gauna bendrą informaciją ir atsiliepiamus iš komandos narių.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komanda dalijasi informacija tarp komandos narių.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano komandos nariai atvirai bendrauja vieni su kitais.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
...	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano organizacija ugdo komandos narių emocinį intelektą per papildomus mokymus.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Q6. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais, apibūdinančiais organizaciją, kurioje dirba Jūsų komanda:

Bendrai, mano organizacija su manimi elgiasi teisingai.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dažniausiai tai, kaip viskas veikia šioje organizacijoje, nėra teisinga.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
...	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dauguma čia dirbančių žmonių sakytų, kad su jais dažnai elgiamasi nesąžiningai.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Q7. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais, apibūdinančiais Jūsų darbo vaidmenį:

Užtikrintai žinau viską, ko iš manęs tikimasi darbe.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbo reikalavimai ne visada yra aiškūs.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
...	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Žinau, ką turiu daryti kiekvienoje savo darbo užduotyje.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Q8. Pažymėkite, kiek sutinkate su teiginiais, apibūdinančiais Jūsų darbo krūvį dirbant savo organizacijoje:

Yra poreikis sumažinti kai kurias mano pareigų dalis.	<i>Niekada</i> - 0 %	<i>Retai</i> - 25 %	<i>Kartais</i> - 50 %	<i>Dažnai</i> - 75 %	<i>Visada</i> - 100 %
...	<i>Niekada</i> - 0 %	<i>Retai</i> - 25 %	<i>Kartais</i> - 50 %	<i>Dažnai</i> - 75 %	<i>Visada</i> - 100 %
Darbo kiekis, kurį turiu atlikti, trukdo kokybei, kurią noriu išlaikyti.	<i>Niekada</i> - 0 %	<i>Retai</i> - 25 %	<i>Kartais</i> - 50 %	<i>Dažnai</i> - 75 %	<i>Visada</i> - 100 %

Q9. Pažymėkite, kaip dažnai patiriate įvairius jausmus dirbant savo organizacijoje:

Kaip dažnai svarstote išeiti iš darbo?	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Visada</i>
...	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Visada</i>
Kaip dažnai laukiate kitos dienos darbe?	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Visada</i>

Q10. Pažymėkite, kokį pasitenkinimą teikia Jūsų darbas realizuojant asmeninius poreikius?

<i>Labai tenkina</i>	<i>Tenkina</i>	<i>Nei tenkina, nei nepatenkina</i>	<i>Nepatenkina</i>	<i>Labai nepatenkina</i>
----------------------	----------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

Q11. Pažymėkite, kiek tikėtina, kad priimtumėte kito darbo pasiūlymą už tą patį atlyginimą?

<i>Netikėtina</i>	<i>Labiau netikėtina</i>	<i>Nei netikėtina, nei tikėtina</i>	<i>Labiau tikėtina</i>	<i>Tikėtina</i>
-------------------	--------------------------	-------------------------------------	------------------------	-----------------

Q12. Koks organizacijos dydis, kurioje dirba Jūsų komanda?

1. Labai maža (iki 9 darbuotojų)
2. Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)
3. Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)
4. Didelė (nuo 250 darbuotojų)

Q13. Kokia organizacijos, kurioje dirba Jūsų komanda, pagrindinė veiklos sritis?

1. Gamyba
2. Statyba
3. Prekyba
4. Paslaugos
5. Turizmas
6. Informacinės technologijos, ryšiai
7. Švietimas ir mokslas
8. Medicina
9. Finansai
10. Viešasis administravimas (pvz. ministerija, savivaldybė, seniūnija)
11. Kultūra ir menas
12. Aviacija
13. Energetika
14. Teisė
15. Kita (įrašykite):

Q14. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

1. Privačiam
2. Viešajam

3. Nevyriausybiniam
4. Kita (įrašykite):

Q15. Ar užimate vadovaujančias pareigas ir turite pavaldinių?

1. Taip
2. Ne
3. Kita (įrašykite):

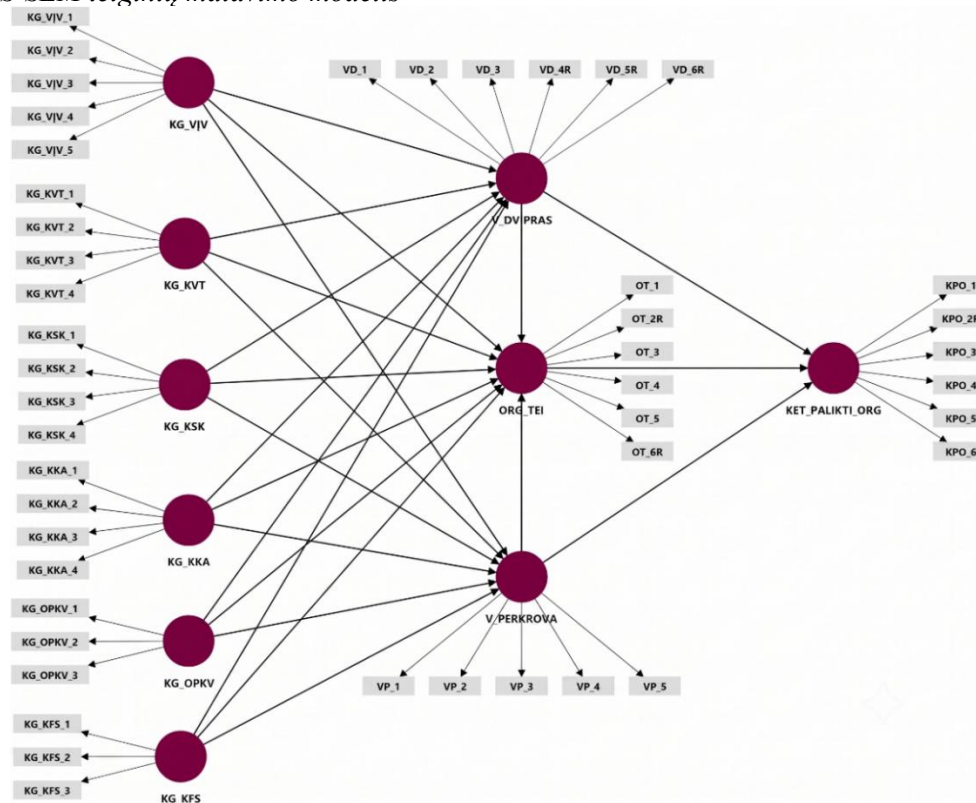
Q16. Koks Jūsų darbo užmokesčio dydis (atskaičius mokesčius)? SINGLE

1. iki 800 Eur
2. 800–1000 Eur
3. 1001–1200 Eur
4. 1201–1500 Eur
5. 1501–2000 Eur
6. 2001–2500 Eur
7. 2501–3000 Eur
8. 3001–3500 Eur
9. daugiau nei 3500 Eur
10. Nenoriu nurodyti

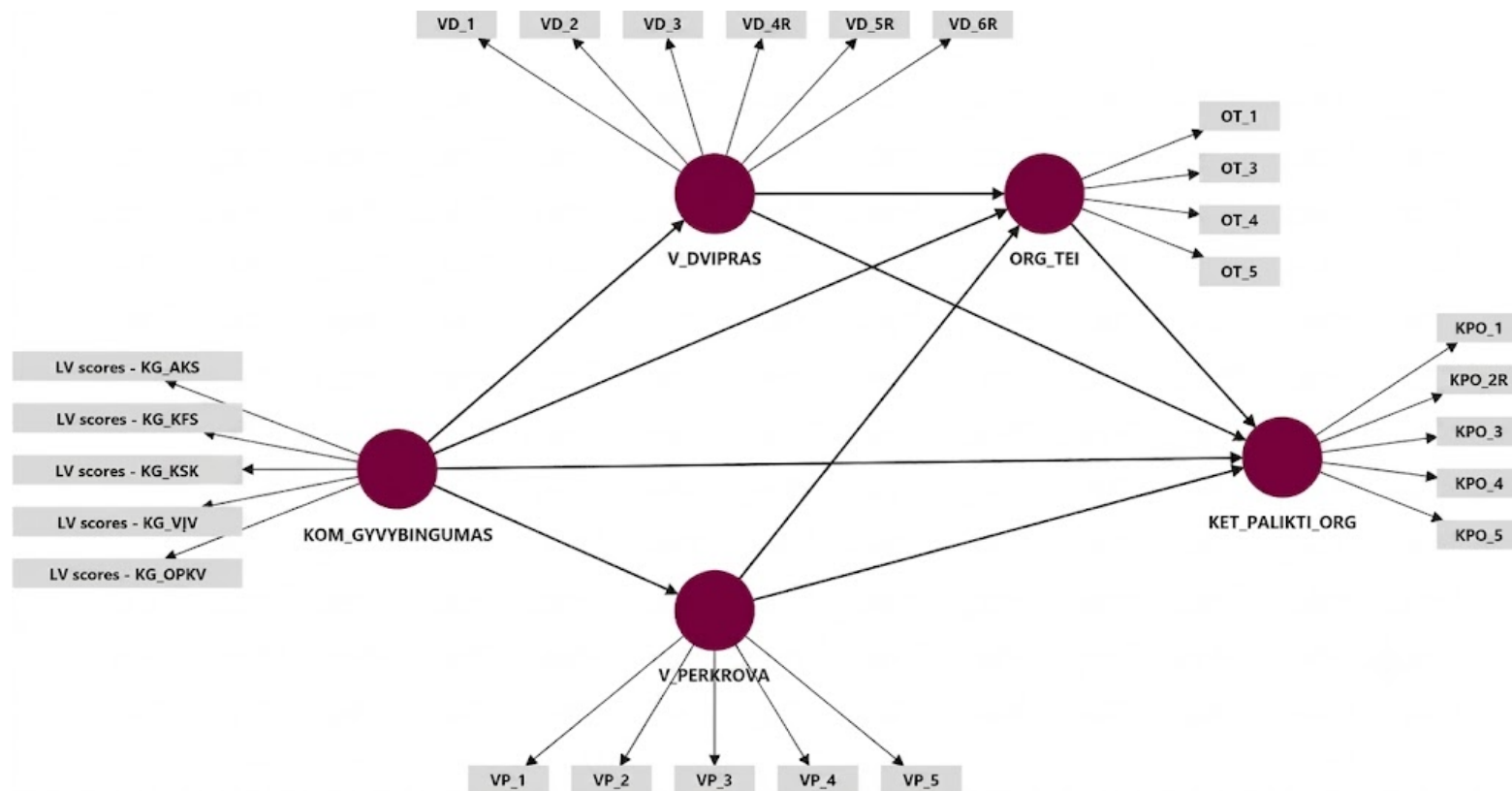
Q17. Koks Jūsų išsilavinimas?

1. Nebaigtas vidurinis
2. Vidurinis
3. Profesinis
4. Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
5. Universitetinis bakalauro laipsnis
6. Universitetinis magistro laipsnis
7. Mokslų daktaro laipsnis
8. Kita

PRIEDAS Nr. 12. PLS-SEM teiginių matavimo modelis



Šaltinis: sudaryta SmartPLS pagal autorės suteiktus duomenis
1-ojo etapo matavimo modelis



Šaltinis: sudaryta SmartPLS pagal autorės suteiktus duomenis
 2-ojo etapo matavimo modelis

PRIEDAS Nr. 13. PLS-SEM teiginių kryžminiai svoriai

	KG_V IV	KG_K VT	KG_KS K	KG_K KA	KG_OPK V	KG_KF S	V_DVIPRA S	V_PERKRO VA	ORG_TE I	KET_PALIKTI_O RG
KG_VIV_2	0,865	0,529	0,474	0,432	0,459	0,429	-0,283	-0,117	0,475	-0,345
KG_VIV_1	0,864	0,517	0,431	0,412	0,353	0,412	-0,336	-0,150	0,465	-0,330
KG_VIV_3	0,878	0,498	0,392	0,429	0,300	0,398	-0,367	-0,196	0,511	-0,416
KG_VIV_4	0,773	0,460	0,400	0,332	0,377	0,403	-0,351	-0,115	0,469	-0,365
KG_VIV_5	0,876	0,533	0,433	0,430	0,424	0,469	-0,370	-0,158	0,500	-0,366
KG_KVT_1	0,442	0,827	0,570	0,555	0,356	0,469	-0,405	-0,168	0,425	-0,386
KG_KVT_2	0,516	0,810	0,538	0,670	0,334	0,451	-0,460	-0,054	0,377	-0,376
KG_KVT_3	0,513	0,769	0,542	0,554	0,276	0,527	-0,381	-0,160	0,391	-0,266
KG_KVT_4	0,379	0,703	0,479	0,469	0,341	0,466	-0,285	-0,131	0,417	-0,230
KG_KSK_1	0,372	0,511	0,792	0,353	0,357	0,536	-0,274	-0,108	0,369	-0,236
KG_KSK_2	0,357	0,480	0,768	0,352	0,262	0,518	-0,256	-0,031	0,261	-0,238
KG_KSK_3	0,414	0,588	0,798	0,463	0,280	0,587	-0,309	-0,106	0,325	-0,202
KG_KSK_4	0,428	0,577	0,812	0,458	0,376	0,534	-0,409	-0,158	0,373	-0,397
KG_KKA_1	0,176	0,262	0,190	0,309	0,005	0,142	-0,041	-0,015	0,132	-0,059
KG_KKA_2	0,354	0,566	0,371	0,816	0,224	0,363	-0,350	-0,013	0,236	-0,261
KG_KKA_3	0,467	0,628	0,511	0,822	0,329	0,417	-0,345	-0,064	0,350	-0,290

	KG_V IV	KG_K VT	KG_KS K	KG_K KA	KG_OPK V	KG_KF S	V_DVIPRA S	V_PERKRO VA	ORG_TE I	KET_PALIKTI_O RG
KG_KKA_4	0,289	0,518	0,321	0,760	0,188	0,383	-0,218	-0,032	0,246	-0,138
KG_OPKV_1	0,293	0,330	0,290	0,256	0,820	0,241	-0,208	-0,069	0,474	-0,334
KG_OPKV_2	0,438	0,403	0,393	0,268	0,860	0,317	-0,317	-0,194	0,480	-0,387
KG_OPKV_3	0,372	0,298	0,328	0,240	0,806	0,268	-0,264	-0,065	0,376	-0,233
KG_KFS_1	0,406	0,509	0,577	0,367	0,318	0,787	-0,405	-0,197	0,382	-0,291
KG_KFS_2	0,365	0,466	0,480	0,395	0,209	0,776	-0,328	-0,207	0,348	-0,230
KG_KFS_3	0,409	0,482	0,570	0,394	0,261	0,819	-0,373	-0,141	0,348	-0,247
VD_1	-0,256	-0,313	-0,212	-0,262	-0,151	-0,296	0,785	0,222	-0,344	0,406
VD_2	-0,287	-0,225	-0,202	-0,170	-0,171	-0,234	0,755	0,309	-0,364	0,450
VD_3	-0,286	-0,266	-0,182	-0,182	-0,177	-0,285	0,710	0,235	-0,372	0,380
VD_4R	-0,357	-0,465	-0,396	-0,373	-0,320	-0,417	0,799	0,122	-0,401	0,427
VD_5R	-0,310	-0,454	-0,364	-0,363	-0,321	-0,404	0,713	0,182	-0,375	0,429
VD_6R	-0,269	-0,419	-0,387	-0,286	-0,233	-0,394	0,661	0,205	-0,291	0,299
VP_1	-0,095	-0,098	-0,042	0,014	-0,071	-0,126	0,248	0,788	-0,249	0,342
VP_2	-0,137	-0,172	-0,125	-0,083	-0,129	-0,223	0,223	0,887	-0,285	0,329
VP_3	-0,155	-0,139	-0,124	-0,031	-0,144	-0,244	0,254	0,817	-0,275	0,294
VP_4	-0,168	-0,138	-0,126	-0,030	-0,142	-0,169	0,228	0,868	-0,217	0,321
VP_5	-0,172	-0,135	-0,152	-0,072	-0,085	-0,185	0,210	0,788	-0,170	0,271
OT_1	0,477	0,418	0,345	0,275	0,469	0,359	-0,338	-0,230	0,833	-0,505

	KG_V IV	KG_K VT	KG_KS K	KG_K KA	KG_OPK V	KG_KF S	V_DVIPRA S	V_PERKRO VA	ORG_TE I	KET_PALIKTI_O RG
OT_2R	0,287	0,252	0,153	0,149	0,276	0,209	-0,399	-0,127	0,585	-0,369
OT_3	0,505	0,483	0,429	0,317	0,553	0,474	-0,404	-0,224	0,870	-0,468
OT_4	0,491	0,460	0,423	0,318	0,451	0,407	-0,380	-0,303	0,861	-0,526
OT_5	0,493	0,436	0,360	0,358	0,435	0,344	-0,379	-0,245	0,848	-0,489
OT_6R	0,265	0,216	0,091	0,132	0,138	0,191	-0,395	-0,168	0,441	-0,257
KPO_1	-0,343	-0,323	-0,295	-0,222	-0,341	-0,288	0,468	0,365	-0,490	0,842
KPO_2R	-0,413	-0,369	-0,373	-0,257	-0,392	-0,310	0,399	0,224	-0,464	0,717
KPO_3	-0,220	-0,218	-0,159	-0,223	-0,163	-0,238	0,431	0,274	-0,368	0,686
KPO_4	-0,330	-0,277	-0,237	-0,179	-0,287	-0,215	0,427	0,329	-0,431	0,847
KPO_5	-0,283	-0,340	-0,222	-0,233	-0,237	-0,187	0,357	0,263	-0,460	0,716
KPO_6	0,255	0,220	0,211	0,149	0,271	0,125	-0,183	-0,089	0,280	-0,390
<i>KG_VIV – Vadovo įgalinantis vaidmuo, KG_KVT – Komandos veiklos testinimas, KG_KSK – Komandos sudėties kokybė, KG_KKA – Komandos komunikacijos atvirumas, KG_OPKV – Organizacinė parama kompetencijų vystymui, KG_KFS – Komandos funkcinė sinergija. VD – Vaidmens dviprasmiškumas, VP – Vaidmens perkrova, OT – Organizacinis teisingumas, KPO – Ketinimas palikti organizaciją.</i>										

SUMMARY

Relevance of the topic. In a collaborative work environment affected by rapid technological or other changes, organizations face challenges in maintaining effective teams that are successful in the long term. Due to the constantly changing work environment, organizations encounter issues related to employee turnover. Intention to leave the organization is a conscious and deliberate desire by the employee to leave the organization in the near future (Mobley et al., 1978). This is an important and costly challenge for organizations, which not only requires significant time and financial resources but can also result in talent loss.

These challenges are especially common in teams of knowledge workers. Knowledge workers are individuals engaged in complex problem-solving tasks that require intellectual effort and knowledge as their primary tools and resources (Lewis, 2004; Surawski, 2019). When a team experiences the loss of a member, the organization is required to dedicate extra resources to hiring, choosing, or training new staff, potentially impacting the team's overall productivity (Demir & Ergün, 2023; Phillips, 2001). Therefore, to maintain a competitive advantage and prevent talent loss, organizations must understand how to retain knowledge workers on their teams and ensure the viability of these teams.

Team viability is essential for team functioning and has long been considered a key prerequisite for effective team processes and success (Hackman, 1987; Kozlowski & Bell, 2013; Sundstrom et al., 1990). This concept describes a team's ability to operate effectively and productively over time despite challenges, difficulties, or changes. In the long term, viable teams can fully leverage the collective potential of all members for future tasks (Pescosolido, 2003). As teams are one of the main ways in which organizations achieve their goals, team viability is an important indicator for organizations and managers. Enduring and viable teams are less costly for organizations because they do not require additional resources to reacquaint or rebuild their connections (Pescosolido, 2003).

In the academic environment, various factors that can influence an employee's intention to leave an organization have been widely studied. These factors are examined as job resources or demands that require employees to use their cognitive, emotional, and other resources. A constant priority for organizations is to reduce team members' intention to leave the organization, and it is equally important to maintain the viability of these teams to ensure their long-term effectiveness. Because the intention to leave the organization

more accurately reflects members' withdrawal from the organization rather than from the job or team (Tett & Meyer, 1993), it is appropriate to clarify how team viability may affect the individual states of its members. Given the issue of employee turnover in the modern work environment, establishing the relationship between team viability and members' intention to leave the organization is becoming increasingly significant.

Scientific problem and extent of its investigation. Team viability, as a phenomenon, was first mentioned by Hackman back in 1987, but real scientific progress in examining the topic was very slow. The field only began to develop more rapidly after Bell and Marentette's (2011) analysis, in which viability was clearly distinguished from other team states (e.g., cohesion, willingness to remain in the team, etc.) and conceptualized in greater detail. However, to date, the research on team viability remains rather narrow. Team viability as an outcome, or as a team-level outcome, has been studied frequently (e.g. Maynard et al., 2019; Sniffen et al., 2019; Tekleab et al., 2009). Recent studies have identified negative relationships between team size (Baird & Baard, 2021), individualism (Xue et al., 2022), and team viability. The positive effect of transformational leadership on viability has been empirically proven (e.g. Mysirlaki & Paraskeva, 2020; Tran & Vu, 2021).

Studies have also found that both task-oriented and social cohesion have a strong positive relationship with viability (Curral et al., 2017; Mello & Delise, 2015). Team trust (Dimas et al., 2023), work engagement (Hu & Liden, 2015), knowledge sharing (Hartner-Tiefenthaler et al., 2022; Xue et al., 2022), and open information sharing (Qu & Xi, 2021) have been shown to positively influence team viability. A significant positive relationship between team resilience, strength, and viability has also been demonstrated (Azizan et al., 2017; Dimas et al., 2018).

Team viability, as a causal factor, has been examined in assessing the impact of viability on team performance by only a few authors (e.g., Hu & Liden, 2015; Xue et al., 2022), revealing the problematic nature of the narrow field of research in the scientific literature. In general, the level of research on team viability in the scientific literature is assessed as insufficient and suffers from serious theoretical and methodological problems (Bell & Marentette, 2011; Cooperstein, 2017; Mathieu et al., 2008). Although team viability is recognized as an essential criterion for team effectiveness in modern long-term teams, researchers have paid much less attention to it for a long time (Cao et al., 2021; Costa et al., 2015).

Although team viability has long been recognized as an essential dimension of long-term team effectiveness, this construct suffers from interpretational ambiguity in the management science literature. This is the

largest and most frequently cited problem in the literature. Team viability lacks a unified and universally accepted definition (Bell & Marentette, 2011; Cooperstein, 2017). Mathieu et al. (2008) reviewed team effectiveness research and found that viability is understood as a team-level criterion according to which members feel collective affiliation, elsewhere as the stability of membership over time, or is assessed based on how much individuals want to remain team members. For example, Balkundi and Harrison (2006) conducted a meta-analysis in which they evaluated team viability as an aggregate variable encompassing team member satisfaction, team climate, commitment to the team, and cohesion indicators. Overall, in the academic literature, team viability is most often equated with individual emotional or social state, such as job satisfaction, cohesion, or simply a member's subjective willingness to remain on the team. Researchers have emphasized that merging such different constructs into one impedes understanding the true value of viability for organizations (Bell & Marentette, 2011; Cooperstein, 2017; Norman, 2024; Thomas et al., 2020).

Team viability studies are not widespread, likely because of the lack of a properly validated instrument that does not reflect similar constructs. In previous studies, researchers measured viability using scales of questionable validity or used team satisfaction questionnaires as a stand-in scale for viability (Bell & Marentette, 2011; Cooperstein, 2017; Norman, 2024). According to Bell and Marentette (2011), such measurements do not capture the true essence of team viability but reflect past states.

In the scientific literature, the factors influencing employees' intention to leave an organization have been extensively examined. To conceptually explain these intentions, the Job Demands-Resources (JD-R) model has been widely applied in research. In the JD-R model, the intention to leave an organization is shaped by excessive job demands and insufficient resources (Bakker & Demerouti, 2007). Contemporary studies have primarily focused on analyzing the factors influencing the intention to leave an organization, such as job satisfaction (Calhoun & McCarthy, 2023; Ko & Campbell, 2021; Ladelsky & Lee, 2023; Lin et al., 2022; Pinnington et al., 2024; Westbrook & Peterson, 2022; Yusnita & Gursida, 2022), organizational commitment (Khanam & Tarab, 2024; Palma-Moreira et al., 2024; Sousa et al., 2021; Suzuki & Hur, 2024; Tiwari et al., 2019), organizational support (James & Azungah, 2020; Pinnington et al., 2024; Rubel et al., 2021), organizational justice (Alimansyah & Takahashi, 2023; Medina-Craven & Ostermeier, 2020; Purwanto et al., 2021), and other factors.

In the past few years, hundreds of new studies have been published analyzing the direct impact of various new factors, such as technological

insecurity, technology overload, and information technology unreliability (Califf et al., 2020). Attention has also been drawn to the threat posed by artificial intelligence and technological disruptions to jobs (Brougham & Haar, 2020; Lu et al., 2024; Moin & Zhang, 2024) and the consequences of working from home on employees' intention to leave the organization (Gutworth et al., 2024). Other factors studied are related to supervisors, such as abusive supervision (Ampofo & Karatepe, 2024; Singh et al., 2024) or authoritarian and narcissistic leadership styles (Badar et al., 2023; Islam et al., 2024). Researchers have also examined the influence of fatigue and burnout (Dalton et al., 2023; Freitas et al., 2023), cognitive exhaustion (Mistry et al., 2023), and work or role overload (Alves et al., 2024) on employees' decisions to leave organizations. Overall, recent research reveals the increasing complexity of the factors determining the intention to leave an organization, encompassing individual demographic characteristics as well as specific aspects related to the organization, career, job, or managers leadership.

Although individual or organizational factors determining the intention to leave an organization have been widely studied, research integrating the mechanisms of team dynamics is lacking in the scientific literature. Team viability and intention to leave an organization are linked in the literature. Hu and Liden (2015) showed that team viability creates strong emotional bonds, increases the desire to remain on the team, and significantly reduces voluntary employee turnover in the organization. Costa et al. (2015) argued that low viability leads to voluntary employee turnover. In Cooperstein (2017), experts highlighted that team viability can be viewed as a team-level construct for employee turnover or intentions to leave the organization.

However, studies evaluating viability as a causal factor (e.g., as a job resource) influencing employees' experienced job demands and individual employee decisions are lacking. Although the direct relationship between team viability and a member's intention to leave the organization has been discussed by researchers, empirical evidence on this issue is lacking. Furthermore, existing viability assessment instruments are typically limited, focusing only on team processes, which are also identified by other constructs. In addition, current instruments entirely exclude external conditions, which were emphasized by team viability theorists Hackman (1987) and Sundstrom et al. (1990). This highlights the need to develop and validate a team viability instrument.

Considering the problematic aspects of the topic discussed above, the **scientific problem** of the dissertation is posed as follows: *how does team viability affect a member's intention to leave the organization?*

The objective of this dissertation is to examine the impact of team viability on members' intention to leave the organization.

This dissertation aims to substantiate the impact of team viability on members' intention to leave the organization.

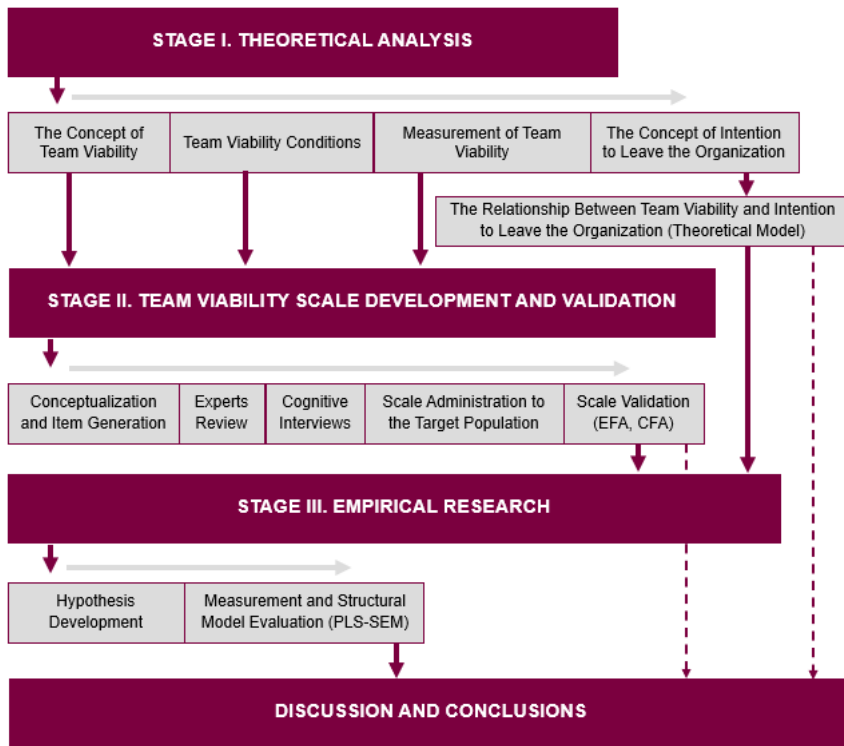
To achieve the aim of this dissertation, the following objectives were established:

1. To clarify the concept of team viability, identify the conditions that determine the concept, and evaluate existing measurement instruments in the scientific literature.
2. To systematize the factors that determine the intention to leave an organization.
3. To theoretically demonstrate the relationship between team viability and a member's intention to leave the organization.
4. To develop and validate a team viability scale to assess the level of viability of knowledge worker teams.
5. To empirically assess the direct effect of team viability on a member's intention to leave the organization, assessing the mediating effects of role ambiguity, role overload, and organizational justice.

Statements to be defended

- Team viability does not directly reduce a member's intention to leave the organization but functions as a team-level resource that indirectly decreases this intention through intermediary mechanisms.
- Team viability negatively affects role ambiguity and role overload.
- Team viability positively affects members' perceived organizational justice.
- Role ambiguity, role overload, and organizational justice mediate the relationship between team viability and intention to leave the organization.

Structure of the thesis. The logical structure of this dissertation is shown in Figure 1 and consists of three main stages. The dissertation consists of the following sections: introduction, theoretical analysis, development and validation of the team viability scale, dissertation research, discussion, conclusions, references, appendices, and an English summary.



Source: compiled by the author

Fig. 1. Logical Structure and Stages of the Dissertation Research

The section on theoretical and empirical assumptions “The relationship between team viability and intention to leave the organization” provides a comprehensive review of the scientific literature, in which the concept of team viability is refined, and a clearer definition is established. By analyzing previous empirical studies, the conditions determining team viability were categorized into six key groups: organizational context, team composition, manager’s leadership style, team synergy, team communication, and teamwork results. This section also examines the concept of employees’ intention to leave the organization and the factors influencing it. At the end of the section, both constructs are integrated through the lens of the Job Demands – Resources (JD-R) model, which theorizes that team viability functions as a team-level job resource that can reduce individual job demands and strengthen individual resources.

The section on the development and validation of the team viability scale describes the process of creating and validating a new team viability assessment scale tailored for knowledge workers. The scale’s development

and validation were conducted in four main steps. First, item generation, expert evaluation, and cognitive interviews were performed. Next, the scale administration step for the 594 Lithuanian knowledge workers is described in the following section. Using exploratory (EFA) and confirmatory (CFA) factor analyses, the results of the statistical analysis are presented, and a statistically reliable structure of the team viability scale with six factors and 23 statements was refined. The fourth step of scale validation, construct replication, was carried out and is described in Section 3.

The section on the impact of team viability on members' intention to leave the organization presents the main empirical study designed to test the hypotheses. The research was conducted using structural equation modeling (PLS-SEM) and analyzed data from an independent sample survey of 257 knowledge workers. First, the reliability, convergent validity, and discriminant validity of the measurement model were assessed, confirming the reliability and validity of all the constructs. The structure of the newly developed team viability scale was evaluated, which was adjusted to 5 latent factors and 22 items. This section tests the hypotheses of direct and mediating effects and describes the study findings.

In the discussion section, the obtained research results are interpreted through the prism of the JD-R model and previous management science studies. The results of the hypothesis testing are explained, and the mechanism by which team viability affects a member's intention to leave the organization is detailed in this section.

At the end of the thesis, conclusions are presented regarding the objectives set. Practical recommendations are provided for organizations, managers and human resource specialists. Finally, the limitations of the study are discussed, and recommendations for future research are provided.

Research methodology and methods. In the first part of the dissertation, scientific literature analysis, secondary and primary data analysis, and synthesis were used. Classification and abstraction of phenomena were also applied in this study as follows.

In the process of scale development and validation, a mixed-method paradigm was employed, incorporating both qualitative and quantitative procedures according to the guidelines of DeVellis (2017) and Hinkin (1998). The deductive method was used for item generation, as well as the double translation method for items, resulting in 131 initial statements. For item evaluation, data collection methods included an expert-targeted sampling survey ($N = 7$). Data analysis methods necessary for item evaluation were used, such as the calculation of the item content validity index (I-CVI) and the assessment of Fleiss' kappa coefficient. Cognitive interviews were conducted

with knowledge worker team members selected by quota sampling ($N = 7$) using a probing-based method. A questionnaire survey of knowledge worker team members was also conducted ($N = 594$). The data were analyzed using exploratory (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) methods.

In the third part of the dissertation, positivist philosophy was employed, and to empirically test the proposed hypotheses, an online questionnaire survey was conducted on a sample of knowledge workers ($N = 257$). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was applied for data analysis using the SmartPLS software.

Scientific novelty and theoretical significance of the dissertation:

1. The conditions important for team viability were systematized and classified into six categories with subcategories.
2. The concept of team viability has been clarified, differentiated from subjective emotional states (e.g., satisfaction, intention to remain in the team), and the construct has been newly defined as “*team’s ability to successfully perform future tasks.*”
3. A systematic review of studies on the intention to leave an organization over the past five years was conducted, highlighting both negative and positive influencing factors.
4. An instrument for assessing the viability of knowledge worker teams was developed and validated, which uniquely incorporates external factors, such as organizational support for competence development or the empowering role of the team manager, which current team viability scales lack.
5. This dissertation theoretically extends the Job Demands-Resources (JD-R) model by demonstrating the importance of team viability as a team-level work resource. A direct negative effect of team viability on role ambiguity and overload was identified, as well as a positive effect on organizational justice. It has been demonstrated that team viability, by reducing role ambiguity and overload, decreases intentions to leave the organization. In addition, team viability increases organizational justice, thereby reducing employees’ intention to leave the organization. This dissertation empirically substantiates a complex serial mediation mechanism: team viability reduces employee-perceived role overload, which, in turn, significantly increases perceived organizational justice and ultimately decreases members’ intention to leave the organization.

Practical significance of the dissertation:

1. The stage of developing and validating the team viability scale conducted in this dissertation provides new knowledge about the

conditions for team viability and offers a new assessment instrument designed to evaluate the viability of knowledge worker teams. Team viability is assessed through the following aspects: the empowering role of the team manager, openness of team interaction, quality of team composition, organizational support for competence development, and team functional synergy. The scale provides organizations with a diagnostic tool that enables the assessment of teams' future potential and reduces the need for constant measurement of current performance.

2. The study revealed a complex mechanism by which the intention of viable teams to leave an organization can be reduced. Although no direct relationship was identified, team viability is important for reducing role ambiguity and overload and increasing perceived organizational justice. It was empirically confirmed that role overload and organizational justice act in a sequential mediation chain, where team viability reduces role overload, which in turn increases perceived organizational justice and ultimately decreases a member's intention to leave the organization.
3. The results and insights provided by this dissertation offer knowledge that can assist organizations, human resource management specialists, managers, and researchers. Strengthening team viability reduces members' experienced role ambiguity and overload and increases perceived organizational justice, thereby reducing members' intentions to leave the organization. Intentions often lead to action; therefore, viable teams would help reduce employee turnover in organizations and contribute to saving human, time, and financial resources in the long run.

Development and Validation of a Team Viability Scale

To address the lack of comprehensive measurement instruments, a new Team Viability Scale tailored for knowledge workers was developed and validated using a mixed-method paradigm (DeVellis, 2017; Hinkin, 1998). This process consisted of four main steps:

- *Step 1: Construct conceptualization and item generation.* Based on the redefined construct ("the team's ability to successfully perform future tasks") and six theoretical conditions, 131 initial items were generated using a deductive approach and double-translation method.
- *Step 2: Measurement format setting and content validation.* Content validity was assessed using an expert survey ($N = 7$). Based on the item-content validity index (I-CVI) and expert feedback, problematic items were removed or revised. Subsequent cognitive interviews ($N = 7$) with the target population confirmed the items' comprehensibility, leaving 100 items for quantitative evaluation.
- *Step 3: Item administration to the population sample.* The survey was administered to a representative sample of 594 Lithuanian knowledge workers. Exploratory factor analysis (EFA) refined the structure to 23 items, explaining 69.8% of the variance across six factors. Confirmatory factor analysis (CFA) demonstrated an excellent model fit (CFI = 0.972, TLI = 0.967, RMSEA = 0.040).
- *Step 4: Construct replication.* Construct replication was conducted using an independent sample ($N = 257$) during the main empirical study. Discriminant validity analysis (HTMT criterion) revealed that the two initial factors ("Continuity of team activities" and "Team communication openness") measured identical concepts. Thus, they were theoretically and statistically merged into a single factor ("Open team interaction").

Final Structure: The final validated Team Viability Scale consists of 22 reflective items measuring five latent factors: *the empowering role of the team manager, openness of team interaction, quality of team composition, organizational support for competence development, and team functional synergy*. The instrument demonstrated strong internal consistency, convergent validity, and discriminant validity.

The new team viability scale reveals that team viability should be measured more broadly, encompassing more factors relevant to contemporary team dynamics. For example, Bushe and Coetzer's (2007) scale was designed only to assess member satisfaction, while Marrone et al. (2007) aimed to evaluate

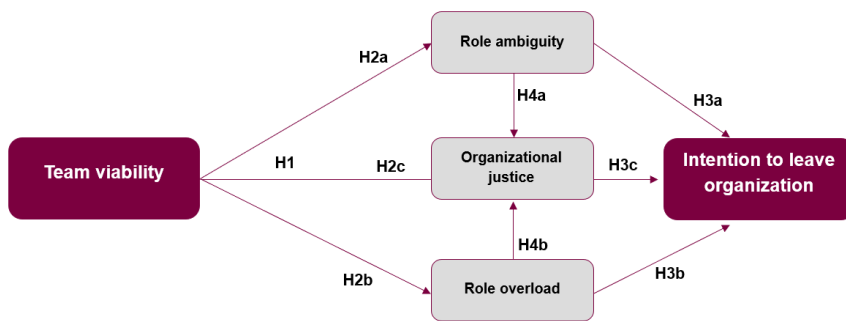
the extent to which the team provided satisfaction and developmental experience and whether they could continue working together. The new team viability scale expands the diversity of existing tools, offering a scale that meets recommendations and has undergone the key stages of scale development and validation highlighted by researchers (Boateng et al., 2018; DeVellis, 2017; Hinkin, 1998; Lambert & Newman, 2023; MacKenzie et al., 2011), which consist of construct conceptualization, item generation and evaluation, and assessment of construct validity.

Study of the Impact of Team Viability on a Member's Intention to Leave the Organization

This study aimed to reveal the impact of team viability on a member's intention to leave the organization, evaluating the mediating roles of role ambiguity, role overload, and organizational justice in knowledge worker teams. To achieve this goal, nine research hypotheses were formulated.

- H1: Team viability negatively affects members' intention to leave the organization.
- H2a: Team viability negatively affects members' perceived role ambiguity.
- H2b: Team viability negatively affects members' perceived role overload.
- H2c: Team viability positively affects members' perceived organizational justice.
- H3a: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through role ambiguity.
- H3b: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through role overload.
- H3c: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through organizational justice.
- H4a: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through serial mediation: decreased role ambiguity, which, in turn, increases perceived organizational justice.
- H4b: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through serial mediation of reduced role overload, which, in turn, increases perceived organizational justice.

The hypotheses and research model are illustrated in Figure 2.



Source: compiled by the author

Fig. 2. Research model

This study analyzed five constructs measured using recognized and reliable scales (Bowling et al., 2017; Pareek, 2018; Ambrose & Schminke, 2009; Bothma & Roodt, 2013), as well as a newly developed team viability assessment instrument. Based on statistical power calculations (according to G*Power and other recommendations), the minimum required sample size was determined to be 155 participants.

Data collection and descriptive statistics. *Sample characteristics.* The study, conducted via the "Norstat" panel, included 264 knowledge workers from Lithuania, and after data cleaning, the final sample suitable for analysis comprised 257 participants. The study participants were fairly evenly distributed, with 46% men and 53% women participating. Most held a university bachelor's (35%) or master's (31.5%) degree. The sample well represented the diversity of knowledge workers – participants came from teams of various sizes (the majority from teams with 4 – 9 members), whose primary functions differed greatly (IT, finance, education, manufacturing, etc.).

Descriptive statistics. The distribution of the data showed that respondents rated the viability of their teams as high (mean exceeded 3.5 out of 5 points). Team members rarely or occasionally experience role overload and ambiguity, and they assess existing organizational justice positively. The mean of employees' intention to leave the organization was also low (ranging from 2.47 to 2.92 out of 5 points), indicating that respondents rarely considered leaving. Although some item responses were not perfectly normally distributed (based on skewness and kurtosis coefficients), this violation of normality is not critical in the PLS-SEM method, and the data were suitable for further analysis.

Assessment of the measurement model. Before proceeding to hypothesis testing, the measurement model of the study variables was evaluated. A disjoint two-stage approach was applied: initially, lower-order constructs (LOC) were assessed, followed by the higher-order construct (HOC) – team viability. In assessing convergent validity, the outer loadings of most constructs, Cronbach’s alpha (exceeding 0.7), composite reliability (CR) indicators, and average variance extracted (AVE > 0.5), met all the requirements. Several problematic items from the organizational justice and intention to leave the organization scales were removed to ensure maximum reliability. The results are shown in Table 1.

Table 1. *Convergent validity of study construct*

Constructs	$\alpha \geq 0.700$	CR ≥ 0.700	AVE ≥ 0.500
Team viability			
<i>The empowering role of team manager</i>	0.905	0.907	0.726
<i>Openness of team interaction</i>	0.855	0.865	0.534
<i>Quality of team composition</i>	0.805	0.820	0.628
<i>Organizational support for competence development</i>	0.774	0.787	0.687
<i>Team functional synergy</i>	0.708	0.709	0.631
Role ambiguity	0.833	0.837	0.547
Role overload	0.887	0.893	0.689
	0.842	0.876	0.575
Organizational justice	<i>Values after corrections</i>		
	0.900	0.901	0.770
	0.672	0.830	0.513
Intention to leave the organization	<i>Values after corrections</i>		
	0.826	0.833	0.594

Note: CR: Composite Reliability AVE: Average Variance Extracted

Source: compiled by the author

Evaluation of the structural model and hypothesis testing. At this stage, a bootstrapping algorithm (with 5000 resamples) was used to determine the statistical significance of the relationships. The results of the hypothesis testing are presented in Table 2.

Explanatory and predictive powers. After evaluating the quality of the model, it was determined that the research model demonstrated a moderately strong explanatory power—the variables in the model (team viability and mediators) together explained as much as 45.2% of the variance in the intention to leave the organization ($R^2 = 0.452$). Team viability had a particularly large effect size on role ambiguity ($f^2 = 0.395$, $p = 0.00$) and organizational justice ($f^2 = 0.401$, $p < 0.05$). The predictive value of the model was assessed using the “PLSpredict” algorithm, which was positive 0.211 and greater than 0. When comparing the structural equation PLS model with the

standard linear model (LM), the prediction errors of the latter were higher, which demonstrates the exceptionally high predictive and forecasting values of the research model.

Table 2. *Results of testing the hypotheses of the conducted research*

Hypothesis	Conclusion	Ground for conclusion
H1: Team viability negatively affects members' intention to leave the organization.	Not supported	The p-value was not significant ($p = 0.450$), the confidence intervals changed sign, and included the value 0; therefore, the relationship was not statistically significant.
H2a: Team viability negatively affects members' perceived role ambiguity.	Supported	P-value significant, negative path ($\beta = -0.532$, $p < 0.01$).
H2b: Team viability negatively affects members' perceived role overload.	Supported	P-value significant, negative path ($\beta = -0.207$, $p < 0.05$)
H2c: Team viability positively affects members' perceived organizational justice.	Supported	P-value significant, positive path ($\beta = 0.562$, $p < 0.01$).
H3a: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through role ambiguity.	Full mediation supported	P-value significant, negative path ($\beta = -0.172$, $p < 0.01$).
H3b: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through role overload.	Full mediation supported	P-value significant, negative path ($\beta = -0.038$, $p < 0.05$).
H3c: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through organizational justice.	Full mediation supported	P-value significant, negative path ($\beta = -0.185$, $p < 0.01$).
H4a: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through serial mediation: decreased role ambiguity, which, in turn, increases perceived organizational justice.	Not supported	The p-value was not significant ($p = 0.220$), the confidence intervals changed sign, and included the value 0; therefore, the relationship was not statistically significant.
H4b: Team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through serial mediation of reduced role overload, which, in turn, increases perceived organizational justice.	Serial mediation supported	The p-value was significant for the negative path ($\beta = -0.010$, $p < 0.05$).

Source: compiled by the author

In summary, the study model based on the assessment of the Q^2 indicator had a moderate predictive power for identifying variables. The study confirmed a direct negative effect of team viability on role ambiguity (H2a) and role overload (H2b) and a positive effect on perceived organizational justice (H2c). A direct negative effect of team viability was not confirmed (H1); however, a mediating relationship was identified, with role ambiguity (H3a), role overload (H3b), and perceived organizational justice mediating the relationship between team viability and a member's intention to leave the organization. Serial mediation (H4b) was also established: team viability negatively affects a member's intention to leave the organization through serial mediation by reducing role overload, which, in turn, increases perceived organizational justice. These results show that the intention to leave an organization is determined by more than one criterion, and this prediction can be made through intermediary links between the variables. Teams capable of successfully performing future tasks may include members who intend to leave their organization.

Conclusions

1. The concept of team viability faces theoretical confusion and is often mistakenly associated with constructs such as team satisfaction, cohesion, or willingness to remain on the team. To resolve this ambiguity, in this dissertation the construct of team viability is defined and reformulated as “the team’s ability to successfully perform future tasks.” A synthesis of the theoretical and empirical literature helped identify six essential conditions for viability: organizational context, team composition, manager leadership style, team synergy, team communication, and teamwork outcomes. In addition, an analysis of existing team viability measures showed that current instruments do not fully assess the conditions of the team viability construct identified in the literature. This highlights the need to develop a new measurement scale.
2. The intention to leave an organization is a deliberate process undertaken by employees that may result in their actual departure from the organization. This is a multistage process that can be explained using the Job Demands-Resources (JD-R) model. The intention to leave is determined by various factors encompassing multiple levels (organization, manager, job specifics, etc.) and can be understood as job demands or resources. Factors that increase the intention to leave (job demands) include workplace stress, toxic leadership, and job insecurity. Conversely,

factors that decrease the intention to leave (job resources) include organizational support, perceived organizational justice, satisfaction, work engagement, and many others.

3. The theoretical relationship between team viability and intention to leave the organization is based on the Job Demands-Resources (JD-R) model. Team viability is theorized as a team's job resource that negatively affects (reduces) job demands or positively affects (increases) job resources, all of which affect organizational outcomes (e.g., intention to leave the organization).
4. Using a mixed-methods approach, a new and reliable team viability scale was successfully developed and validated, specifically tailored for knowledge-based workers. Following deductive item generation through the dual translation method in Lithuanian and English (yielding 131 statements), expert content validation, and cognitive interviews, the scale was administered to a representative sample of 594 knowledge workers, in which exploratory and confirmatory factor analyses (EFA and CFA) enabled the refinement of the initial structure of the scale. Replication of the construct in an independent sample of 257 knowledge workers clarified the theoretical assumption that team viability was multidimensional. The final stage refined the structure of the scale and revealed that two distinguished factors (continuity of team activity and openness in communication) interact closely and are perceived as a single inseparable phenomenon. The team viability scale is reliable and is composed of 22 statements encompassing five latent factors: the empowering role of the team manager, openness of team interaction, quality of team composition, organizational support for competence development, and team functional synergy.
5. This dissertation presents a study employing the partial least squares structural equation modeling method (PLS-SEM) to survey 257 knowledge workers in Lithuania. The study showed that team viability does not have a direct, statistically significant effect on reducing members' intention to leave an organization. However, a negative effect of team viability on the intention to leave the organization was found through parallel mediators: role ambiguity, role overload, and organizational justice. High team viability significantly reduces role ambiguity and role overload, while simultaneously increasing perceived organizational justice, which in turn decreases team members' intentions to leave the organization. Furthermore, a significant sequential mediation pathway was confirmed: team viability reduces role overload, which subsequently increases

perceived organizational justice and ultimately decreases members' intention to leave the organization.

Limitations of the Study The generalizability of the research results is primarily limited to knowledge worker teams within Lithuania's cultural and economic contexts. Additionally, methodological limitations include the removal of reverse-scored items (primarily during the expert evaluation and exploratory factor analysis stages) and certain translated items during the Team Viability Scale validation process, which slightly reduced the initial scope of the constructs, but simultaneously prevented respondent confusion and increased scale clarity. Consequently, the English version of the scale requires further empirical validation for international application.

Suggestions and Recommendations

- *For researchers:* Future studies should focus on validating the English version of the Team Viability Scale, conducting longitudinal research to assess team viability over time, and applying the research model to other cultural and occupational contexts to enhance its generalizability.
- *For organizations:* To effectively reduce employees' intentions to leave the organization, human resource specialists and managers should invest in fostering team viability and its conditions. Incorporating an evaluation of team viability into routine assessments of team performance is recommended.

TRUMPOS ŽINIOS APIE DISERTANTĘ

Aistė Kukytė

Vilniaus universiteto Kauno fakulteto Socialinių mokslų ir taikomosios informatikos instituto tyrėja ir dėstytoja.

El. paštas: aiste.kukyte@knf.vu.lt

Išsilavinimas:

2021–2025 m. – doktorantūros studijos (Vadyba), Vilniaus universitetas.

2018–2020 m. – magistrantūros studijos (Tarptautinio verslo vadyba), įgytas vadybos magistro laipsnis, Vilniaus universitetas.

2012–2016 m. – bakalauro studijos (Žmonių išteklių vadyba), įgytas vadybos bakalauro laipsnis, Kauno technologijos universitetas.

PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

Straipsniai mokslo žurnaluose disertacijos tema:

1. Kukytė, Aistė; Jasinskas, Edmundas; Tamaševičius, Virginijus. Rethinking team viability: literature review and new conceptualisation. *Transformations in business & economics*, 2026, vol. 25, no. 1(67), p. 441-463. <https://doi.org/10.15388/Tibe.2026.25.1.22>
2. Kukytė, Aistė; Jasinskas, Edmundas. The impact of role overload and innovation fatigue on team viability. *Tiltai*, 2025, vol. 94, iss. 1, p. 63-78. <https://doi.org/10.15181/tbb.v94i1.2714>.

Straipsniai mokslinių konferencijų darbų leidiniuose disertacijos tema:

1. Kukytė, A. (2025). Team Viability Relationship with Quiet Quitting and Career Satisfaction in Knowledge Workers Teams. *Vilnius University Proceedings*, 23-32. <https://doi.org/10.15388/Gronskis.2025.3>
2. Kukytė, Aistė. Komandos gyvybingumą sąlygojantys organizacinio lygio veiksniai: sisteminė literatūros apžvalga / Organizational level factors influencing team viability: a systematic literature review. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos: Dvidešimt septintoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija*, 2024, [t.] 27, p. 182-188. DOI: <https://doi.org/10.7220/2538-6778.2024.27>

UŽRAŠAMS

Vilniaus universiteto leidykla
Saulėtekio al. 9, III rūmai, LT-10222 Vilnius
El. p. info@leidykla.vu.lt, www.leidykla.vu.lt
bookshop.vu.lt, journals.vu.lt
Tiražas 15 egz.