



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka organizacijoje priimamiems sprendimams

Baigiamasis magistro projektas

Liveta Šuopienė

Projekto autorė

Doc. dr. Jurga Duobienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka organizacijoje priimamiems sprendimams

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Liveta Šuopienė

Projekto autorė

Doc. dr.

Jurga Duobienė

Vadovė

Prof. dr.

Eglė Staniškienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Liveta Šuopienė

Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka organizacijoje priimamiems sprendimams

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Liveta Šuopienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Liveta Šuopienė. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka organizacijoje priimamiems sprendimams. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Doc. dr. Jurga Duobienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: technologinis pasirengimas, moralinis atidumas, sprendimų priėmimas, darbuotojai, organizacijos

Kaunas, 2026. 66 p.

Santrauka

Baigiamasis magistro darbas skirtas darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams analizei. Šiuolaikinėse organizacijose technologijų naudojimas siejamas ne tik su veiklos efektyvumu, bet ir su etiniais iššūkiais, todėl darbuotojų gebėjimas priimti morališkai pagrįstus sprendimus tampa ypač reikšmingas. Darbe laikomasi nuostatos, kad darbuotojų technologinis pasirengimas, apimantis technologines žinias, įgūdžius ir požiūrį į technologijas, kartu su moraliniu atidumu daro reikšmingą įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams.

Mokslinėje literatūroje darbuotojų technologinis pasirengimas dažniausiai analizuojamas kaip svarbus organizacinės veiklos veiksnys, tačiau jo įtaka sprendimų priėmimui, atsižvelgiant į moralinio atidumo aspektą, aptariama tik iš dalies. Moralinis atidumas siejamas su darbuotojų gebėjimu pastebėti ir reflektuoti moralinius aspektus darbinėse situacijose, tačiau empirinių tyrimų, analizuojančių šių veiksnių poveikį organizacijoje priimamiems sprendimams, trūksta. Atsižvelgiant į tai, šio **tyrimo tikslas** – nustatyti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams.

Tyrimo objektas – darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas sprendimų priėmimo organizacijoje kontekste.

Uždaviniai:

1. atskleisti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams problematiką;
2. parengti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams teorinius sprendimus;
3. pagrįsti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo empirinio tyrimo metodologiją;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, įvertinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąsajas bei pateikti praktines rekomendacijas organizacijoms.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, taikant aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės metodus.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams. Nustatyta, jog aukštesnis darbuotojų technologinis pasirengimas siejasi su didesniu moraliniu atidumu, o abu šie veiksniai yra susiję su labiau apgalvotais ir etiškai pagrįstais sprendimais.

Darbo rezultatai papildė mokslinę literatūrą, empiriškai pagrįsdami darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams. Praktinė darbo reikšmė pasireiškia tuo, kad tyrimo išvados gali būti taikomos organizacijose, siekiančiose stiprinti darbuotojų technologinį pasirengimą ir užtikrinti etišką sprendimų priėmimą. Darbe pateiktos rekomendacijos orientuotos į kompleksinį požiūrį, derinant technologinio pasirengimo ugdymą, darbuotojų mokymus ir moralinio atidumo stiprinimą.

Darbą sudaro įvadas, mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatų analizė, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas.

Liveta Šuopienė. The Impact of Employees' Technology Readiness and Moral Attentiveness on Organizational Decisions. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Jurga Duobienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: technological readiness, moral attentiveness, decision-making, employees, organizations.

Kaunas, 2026. 65 p.

Summary

This master's thesis analyses the impact of employees' technological readiness and moral attentiveness on decision-making in organizations. In contemporary organizations, the use of technologies is associated not only with operational efficiency but also with ethical challenges; therefore, employees' ability to make morally grounded decisions becomes particularly important. The thesis is based on the assumption that employees' technological readiness, encompassing technological knowledge, skills, and attitudes toward technology, together with moral attentiveness, has a significant impact on decision-making within organizations.

In the scientific literature, employees' technological readiness is most often analysed as an important factor of organizational performance; however, its impact on decision-making, particularly in relation to moral attentiveness, remains fragmented. Moral attentiveness is associated with employees' ability to notice and reflect on moral aspects in work-related situations, yet empirical research examining the combined impact of these factors on organizational decision-making is limited. Therefore, the **aim** of this study is to determine the impact of employees' technological readiness and moral attentiveness on decision-making in organizations.

The object of this research. Technological readiness and moral attentiveness in organizations.

Research tasks:

1. to reveal the issues related to the impact of employees' technological readiness and moral attentiveness on decision-making in organizations;
2. to develop theoretical solutions on technological readiness and moral attentiveness and their interrelations;
3. to substantiate the methodology of the empirical research on technological readiness and moral attentiveness;
4. based on the results of the empirical research, to evaluate the relationships between technological readiness and moral attentiveness and to propose practical recommendations for organizations.

Research methods: scientific literature analysis, quantitative research, questionnaire survey, and statistical data analysis using descriptive statistics, correlation, and regression analysis methods.

Research results. The research results showed that employees' technological readiness and moral attentiveness have a statistically significant impact on decision-making in organizations. It was found

that higher levels of technological readiness are associated with higher moral attentiveness, which leads to more considered and ethically grounded decisions.

The results of this thesis contribute to the scientific literature by empirically substantiating the role of employees' technological readiness and moral attentiveness in organizational decision-making. The practical significance of the study lies in the applicability of the findings for organizations seeking to strengthen employees' technological readiness and promote ethical decision-making. The recommendations proposed in the thesis are grounded in a comprehensive approach that integrates technological readiness development, employee training, and the strengthening of moral attentiveness.

The thesis consists of an introduction, analysis of scientific literature, research methodology, analysis of empirical research results, conclusions and recommendations, and a list of references.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	12
1. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo problematika organizacijoje priimamų sprendimų kontekste	14
1.1. Darbuotojų technologinio pasirengimo samprata organizacijose.....	14
1.2. Etiniai iššūkiai technologijų taikymo organizacijose kontekste	15
1.3. Moralinis atidumas kaip sprendimų priėmimo veiksnys technologijų kontekste.....	17
1.4. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveikos problematika sprendimų priėmimo kontekste	19
2. Teoriniai darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams sprendimai	21
2.1. Darbuotojų technologinio pasirengimo modeliai	21
2.1.1. Technologinio pasirengimo samprata.....	22
2.1.2. Organizaciniai ir kultūriniai darbuotojų technologinio pasirengimo veiksniai	25
2.1.3. Technologinio pasirengimo modeliai	28
2.2. Moralinis atidumas ir etika organizacijose	30
2.2.1. Moralinis atidumas organizaciniame kontekste.....	31
2.2.2. Moralinis atidumas ir organizacinė etika.....	33
2.2.3. Etinis moralinio atidumo pagrindas.....	35
2.3. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveika priimant sprendimus	38
2.4. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams teorinis modelis	40
3. Metodologija.....	44
3.1. Tyrimo dizainas ir metodai.....	44
3.2. Tyrimo instrumentas.....	45
3.3. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos.....	46
3.4. Tyrimo eiga ir etika.....	48
4. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams tyrimo rezultatai ir diskusija	50
4.1. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams aprašomosios analizės rezultatai	50
4.2. Darbuotojų technologinio pasirengimo, moralinio atidumo ir sprendimų pobūdžio koreliacinės analizės rezultatai	52
4.3. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos darbuotojų sprendimų pobūdžiui regresinės analizės rezultatai	53

4.4. Patikslintas darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos sprendimų priėmimui empirinis modelis	54
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	56
Išvados ir rekomendacijos	59
Literatūros sąrašas	61
Informacijos šaltinių sąrašas	66
Priedai.....	67

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindinių etinių iššūkių technologijų taikymo kontekste ir jų sąsajų su moraliniu atidumu palyginimas pagal Abbas et al. (2019); Bhutani et al. (2025); Li ir Liu (2024).....	16
2 lentelė. Moralinio atidumo integravimo organizacijose iššūkių palyginimas pagal Rendtorff (2024); Schmocker et al. (2023); Grieves (2007).....	17
3 lentelė. Technologinio pasirengimo technologinio brandumo ir skaitmeninio pasirengimo sąvokų palyginimas pagal Parasuraman (2000); Aboelmaged (2018); Gill & VanBoskirk (2016).....	22
4 lentelė. Technologinio pasirengimo sampratų, pagrindinių veiksmų ir reikšmės organizacijose apžvalga pagal Parasuraman (2000); Zhu ir Kraemer (2005); Teece, Pisano ir Shuen (1997); Teece (2018); Oliveira ir Martins (2011); Matt, Hess ir Benlian (2015); Gill ir VanBoskirk (2016); Morakanyane, Grace ir O'Reilly (2017); Westerman, Bonnet ir McAfee (2021)	24
5 lentelė. Organizacinių, kultūrinių ir lyderystės veiksmų reikšmės technologiniam pasirengimui apžvalga pagal Westerman et al. (2021); Matt et al. (2015); Kane et al. (2019); Morakanyane et al. (2017); Pathak ir Bansal (2025); Jewapatarakul ir Ueasangkomsate (2024); Schein (2010); Cameron ir Quinn (2011); Reis et al. (2018)	27
6 lentelė. Technologijų priėmimo modelio (TAM) evoliucijos ir pagrindinių konstruktyvų apžvalga pagal Davis (1989); Venkatesh ir Davis (2000); Venkatesh ir Bala (2008); Çelik ir Yilmaz (2011); Scherer ir Teo (2019); Abuhassna et al. (2023).....	30
7 lentelė. Moralinių atidumo dimensijų, jų turinio ir reikšmės sprendimų priėmimui apžvalga pagal Reynolds (2008).	32
8 lentelė. Moralinio atidumo dimensijų ir jų poveikio krypties organizacijų kontekste apžvalga pagal Wurthmann (2013); Sturm (2017); Al Halbusi (2022); Dawson (2018); Ames et al. (2020).....	34
9 lentelė. Etikos karkasų ir jų sąsajų su moraliniu atidumu apžvalga pagal Aristotle (1984); Rawls (1971); Bovens (2007); Floridi (2019); Kaptein (2008); Treviño ir Nelson (2021); Dawson (2018); Al Halbusi et al. (2022); Nature (2025); Springer (2024); JRIT (2022); Eldercare (2020), sudaryta autorės.....	38
10 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveika skaitmeninės transformacijos kontekste pagal Vial (2019); Kane et al. (2015); Treviño ir Nelson (2017); George (2021); Susanti ir Irwansyah (2022).....	40
11 lentelė. Tyrime naudotų skalių patikimumo rodikliai	50
12 lentelė. Technologinio pasirengimo skalės teiginių aprašomoji statistika	50
13 lentelė. Moralinio atidumo skalės teiginių aprašomoji statistika	51
14 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	51
15 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo koreliacinės analizės rezultatai (Kendall τ -b).....	52
16 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo dimensijų koreliacinės analizės rezultatai (Kendall τ -b).....	53
17 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka darbuotojų priimamiems sprendimams (daugybinė regresija).....	54

Paveikslų sąrašas

1 pav. Technologijų priėmimo modelio (TAM) schema pagal Davis (1989).....	29
2 pav. Moralinio atidumo dimensijos ir jų raiška organizaciniame kontekste pagal Reynolds (2008); Wurthmann (2013); Sturm (2017).....	35
3 pav. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams teorinis modelis	42
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	47
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje	48
7 pav. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka darbuotojų sprendimų priėmimui organizacijoje empirinis regresijos modelis	55

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

TP – technologinis pasirengimas;

MA – moralinis atidumas;

SP – sprendimų priėmimas;

TAM – technologijų priėmimo modelis (angl. *Technology Acceptance Model*).

Terminai:

Technologinis pasirengimas – darbuotojų gebėjimų, nuostatų ir kompetencijų visuma, leidžianti priimti ir taikyti technologijas darbo bei sprendimų priėmimo procese (Parasuraman, 2000; Aboelmaged, 2018).

Moralinis atidumas – darbuotojų gebėjimas pastebėti, reflektuoti ir vertinti moralinius bei etinius aspektus profesinėse situacijose ir sprendimų priėmimo procese (Reynolds, 2008).

Organizacinė etika – vertybių, normų ir principų sistema, reguliuojanti darbuotojų elgesį ir sprendimus organizacijoje (Treviño & Nelson, 2017).

Etinis klimatas – darbuotojų suvokimas apie organizacijoje vyraujančias etines normas, teisingumą ir atsakomybės principus (Victor & Cullen, 1988).

Technologijų naudojimas organizacijose – technologinių sprendimų taikymas organizacijos veikloje, siekiant veiklos efektyvumo, sprendimų kokybės ir procesų optimizavimo (Wanda J. Orlikowski, 2000).

Sprendimų priėmimas – procesas, kurio metu darbuotojai ar organizacijos pasirenka veiksmų alternatyvas, remdamiesi informacija, vertinimais ir pasekmių analize (Herbert A. Simon, 1977).

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų priimami sprendimai daro tiesioginę įtaką veiklos rezultatams, procesų kokybei ir organizacijos patikimumui. Technologijų diegimas ir technologinių sprendimų taikymas keičia darbo atlikimo būdus, informacijos apdorojimą ir sprendimų priėmimo logiką, todėl organizacijoms tampa svarbu suprasti, kokie darbuotojų veiksniai lemia sprendimų kokybę technologijų naudojimo aplinkoje (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008). Vienas esminių veiksnių šiame kontekste yra darbuotojų technologinis pasirengimas. Technologinis pasirengimas apibūdinamas kaip asmens polinkis priimti ir naudoti naujas technologijas, kuris apima tiek pozityvų nusiteikimą inovacijų atžvilgiu, tiek galimus diskomforto ar nesaugumo jausmus (Parasuraman, 2000). Technologijų priėmimo tyrimai rodo, kad sprendimų priėmimą ir elgesį technologijų atžvilgiu reikšmingai formuoja suvokiama technologijų nauda (perceived usefulness) ir suvokiamas naudojimo paprastumas (perceived ease of use), kurie veikia ketinimą naudoti technologijas ir faktinį jų taikymą (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000). Tuo pačiu literatūroje pabrėžiama, kad technologijų naudojimą bei su tuo susijusių sprendimų kokybę lemia ne vien individualios nuostatos, bet ir organizaciniai veiksniai, tokie kaip vadovybės palaikymas, kompetencijų ugdymas, mokymosi galimybės ir technologinė infrastruktūra (Zhu & Kraemer, 2005; Oliveira & Martins, 2011; Matt, Hess & Benlian, 2015; Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017). Nepakankamas technologinis pasirengimas organizacijose dažnai siejamas su pasipriešinimu pokyčiams, technostresu (angl. *technostress*) ir mažesniu technologinių sprendimų priėmimo nuoseklumu (Parasuraman, 2000). Kartu su technologiniu pasirengimu sprendimų priėmimo procese kritiškai svarbūs ir etiniai aspektai. Darbuotojai kasdien susiduria su situacijomis, kuriose sprendimai gali turėti pasekmių kolegoms, klientams ar platesnei organizacijos aplinkai, todėl reikalingas gebėjimas laiku pastebėti moralinę sprendimo dimensiją. Moralinis atidumas apibrėžiamas kaip asmens polinkis nuosekliai atpažinti ir reflektuoti moralinius aspektus kasdienėse situacijose, įtraukiant moralinius kriterijus į sprendimų priėmimą (Reynolds, 2008). Literatūroje akcentuojama, kad moralinis atidumas apima dvi dimensijas: perceptualinę (moralinių elementų pastebėjimą) ir refleksinę (aktyvų moralinių klausimų apmąstymą), kurios didina etiškai pagrįstų sprendimų tikimybę (Reynolds, 2008; Wurthmann, 2013). Tačiau moralinio atidumo raiška priklauso ir nuo organizacinio konteksto: etinio klimato, organizacinio teisingumo suvokimo bei vertybėmis grįstos kultūros, kurios padeda išvengti „moralinio aklumo“ ir sumažinti etinių klaidų riziką (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998; Dawson, 2018). Kai organizacinės praktikos prieštarauja darbuotojų moralinėms nuostatoms, gali kilti moralinis konfliktas ir su juo susijęs moralinis stresas, neigiamai veikiantis sprendimų kokybę bei darbuotojų įsitraukimą (Ames, Bluhm, Gaskin & Lyytinen, 2020). Nors technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas mokslinėje literatūroje analizuojami atskirai, jų tarpusavio sąveika ir bendra įtaka organizacijoje priimamiems sprendimams išlieka nepakankamai ištirta. Praktiniu lygmeniu organizacijoms nepakanka vien diegti technologijas ar ugdyti kompetencijas – būtina suprasti, kaip darbuotojų technologinis pasirengimas dera su moraliniu jautrumu ir kaip šių veiksnių derinys formuoja sprendimų patikimumą, nuoseklumą ir etiškumą organizacijoje (Parasuraman, 2000; Reynolds, 2008). Atsižvelgiant į tai, šiame darbe nagrinėjama darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka organizacijoje priimamiems sprendimams.

Problema. Kokią įtaką darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas daro organizacijoje priimamiems sprendimams?

Tyrimo objektas - darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas sprendimų priėmimo organizacijoje kontekste.

Tyrimo tikslas - įvertinti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams.

Uždaviniai:

1. atskleisti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo problematiką organizacijoje priimamų sprendimų kontekste;
2. išanalizuoti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo teorines sąsajas su sprendimų priėmimu organizacijoje;
3. pagrįsti darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams tyrimo metodologiją;
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kaip organizacijose stiprinti darbuotojų technologinį pasirengimą ir moralinį atidumą, siekiant pagerinti sprendimų priėmimo kokybę.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas; kiekybinis tyrimas apklausos metodu; statistinė duomenų analizė, taikant aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės metodus.

Tyrimo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje, remiantis atliktų mokslinių tyrimų ir teorinės analizės rezultatais, atskleidžiama technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo problematika bei aktualumas sprendimų priėmimo kontekste. Antroje dalyje, remiantis mokslinės literatūros analize, apibrėžiamos technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sampratos, jų dimensijos ir teorinės sąsajos bei suformuojamas teorinis modelis. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodologija: tyrimo dizainas, imtis, instrumentas ir duomenų analizės metodai. Ketvirtoje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jų interpretacija ir gautų rezultatų pagrindu suformuojamos išvados ir praktinės rekomendacijos.

1. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo problematika organizacijoje priimamų sprendimų kontekste

1.1. Darbuotojų technologinio pasirengimo samprata organizacijose

Mokslinėje literatūroje technologijų diegimas ir jų taikymas organizacijose apibrėžiamas kaip sudėtingas ir daugialypis procesas, kuris neapsiriboja vien techninių sprendimų įsigijimu ar naudojimu. Tyrėjai pabrėžia, kad technologijų diegimas apima ir platesnius organizacinius pokyčius, susijusius su darbo struktūromis, organizacine kultūra bei darbuotojų įsitraukimu į technologijų naudojimą. Kaip teigia Hoynga ir Lau (2023), Reda ir kt. (2025) bei Abdul Hamid ir Roshayati (2022), darbuotojų technologinis pasirengimas laikomas kertiniu veiksniu, lemiančiu technologijų priėmimą ir efektyvų jų taikymą darbinėje aplinkoje, kadangi nuo jo priklauso darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie technologinių pokyčių bei priimti su jais susijusius sprendimus.

Tyrimuose darbuotojų technologinis pasirengimas dažniausiai siejamas su trimis pagrindiniais veiksmų rinkiniais: asmeniniais ir darbo ištekliais, technologijų suvokimu bei organizaciniais aspektais. Hoynga ir Lau (2023) pažymi, kad tokios asmeninės savybės kaip proaktyvumas ir augimo mentalitetas palengvina prisitaikymą prie technologinių pokyčių, tačiau vien šių savybių ne visuomet pakanka – tam tikrais atvejais jos gali net susilpninti pasirengimą, jei organizacinė aplinka nesudaro tinkamų sąlygų technologijoms taikyti. Tie patys autoriai išskiria ir vadovavimo stiliaus reikšmę: įgalinantis, pasitikėjimu grindžiamas vadovavimas skatina darbuotojų įsitraukimą į technologijų naudojimą, o paramos stoka gali turėti priešingą poveikį. Be to, jų tyrimai atskleidžia, kad suvokiama technologijų nauda ir naudojimo paprastumas reikšmingai lemia darbuotojų sprendimą priimti ir taikyti naujas technologines priemones. Abdul Hamid ir Roshayati (2022) pabrėžia, kad darbuotojai, kurie savo darbą vertina kaip prasmingą, yra labiau linkę prisitaikyti prie technologinių pokyčių, o proaktyvumas šį procesą dar labiau sustiprina.

Organizacinio lygmens veiksmus analizavę Nurhayati et al. (2024) pabrėžia transformacinės lyderystės svarbą, kuri formuoja darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie naujų technologijų ir stiprina jų technologines kompetencijas. Tie patys autoriai taip pat išryškina organizacinės paramos reikšmę – veiksmingai sukurti palaikymo mechanizmai ir mokymosi galimybės didina darbuotojų pasitikėjimą savo gebėjimais naudoti technologijas kasdienėje veikloje. Vu ir Nguyen (2025) bei Saputra (2024) atkreipia dėmesį į technologinės infrastruktūros svarbą, nes ji sudaro būtinas prielaidas sklandžiam technologijų taikymui organizacijoje. Tuo tarpu inovacijoms atvira organizacinė kultūra, kaip rodo Saputra (2024) tyrimas, stiprina darbuotojų technologinį pasirengimą ir jų atvirumą technologiniams pokyčiams.

Avtalion et al. (2025) tyrimuose pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas ir nuolatinis mokymasis yra neatsiejama sėkmingo technologijų diegimo ir taikymo dalis, nes šie veiksniai padeda mažinti technostresą ir formuoti teigiamą požiūrį į technologines inovacijas. Panašiai Seppanen ir kt. (2025) akcentuoja, kad investicijos į darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir palankios mokymosi aplinkos kūrimą yra būtinos siekiant ilgalaikio organizacijos veiklos efektyvumo ir konkurencingumo.

Vis dėlto Tian ir Ou (2024) bei Fahrudin et al. (2025) nurodo, kad viena dažniausių problemų, su kuriomis susiduria organizacijos, yra darbuotojų pasipriešinimas technologiniams pokyčiams. Jis dažnai kyla dėl nepakankamo technologijų supratimo, neaiškių lūkesčių arba baimės naujovių atžvilgiu. Fahrudin et al. (2025) papildomai pažymi, kad technostresas išlieka reikšmingu iššūkiu,

kuris gali neigiamai paveikti darbuotojų sprendimų priėmimą ir technologijų naudojimą, tačiau šią riziką galima mažinti taikant įtraukią lyderystę ir užtikrinant nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Strateginio pasirengimo svarbą išryškina Rego et al. (2024), teigdami, kad technologijų diegimo iniciatyvos turi būti suderintos su organizacijos veiklos tikslais, siekiant užtikrinti nuoseklų ir pagrįstą technologijų taikymą. Fen ir Teoh (2024) taip pat pabrėžia kibernetinio saugumo pasirengimo svarbą, nurodydami, kad darbuotojų gebėjimas saugiai naudoti technologijas tampa neatsiejamu technologinio pasirengimo dalimi, ypač mažose ir vidutinėse įmonėse.

1.2. Etiniai iššūkiai technologijų taikymo organizacijose kontekste

Nors darbuotojų technologinis pasirengimas yra būtina sąlyga sėkmingam technologijų taikymui organizacijoje, vien techniniai gebėjimai neužtikrina atsakingų ir pagrįstų sprendimų priėmimo. Technologijų naudojimas neišvengiamai iškelia etinius klausimus, kurie reikalauja darbuotojų gebėjimo laiku atpažinti sprendimų moralines pasekmes. Ši aplinkybė leidžia daryti prielaidą, kad technologijų taikymas organizacijose neišvengiamai susijęs su etiniais iššūkiais, kurių sprendimas reikalauja darbuotojų moralinio atidumo.

Technologijų diegimas ir spartus jų taikymas organizacijose kelia vis daugiau etinių iššūkių, darančių reikšmingą poveikį individams, organizacijoms ir visuomenei, ypač sprendimų priėmimo kontekste (Floridi et al., 2018; Mittelstadt et al., 2016). Šie iššūkiai apima privatumo, duomenų saugumo, skaidrumo, atskaitomybės, teisingumo, profesinės etikos, užimtumo bei reguliavimo klausimus, kurių sprendimas tampa vis svarbesnis technologijų naudojimui grindžiamoje organizacinėje aplinkoje. Tokiose situacijose darbuotojų moralinis atidumas tampa kritiniu veiksniu, leidžiančiu laiku atpažinti sprendimų etines pasekmes ir atsakingai į jas reaguoti.

Viena dažniausiai mokslinėje literatūroje analizuojamų problemų yra privatumo ir duomenų saugumo užtikrinimas. Tyrėjai pažymi, kad intensyvus dirbtinio intelekto sprendimų ir dėvimų technologijų taikymas organizacijose didina riziką asmens duomenų apsaugai, nes duomenų rinkimas, saugojimas ir analizė gali lemti privatumo pažeidimus bei neetišką informacijos panaudojimą (Jain, 2023; Resnick & Chircu, 2018; Wang & Siau, 2018; Ismail et al., 2025). Ypač jautrus yra sveikatos priežiūros sektorius, kuriame darbuotojų sprendimai tiesiogiai susiję su itin jautriais duomenimis, todėl technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas tampa būtiniais veiksniais užtikrinant atsakingą technologijų naudojimą (Wang & Siau, 2018; Ara & Thomas, 2025).

Mokslinėje literatūroje taip pat plačiai nagrinėjami skaidrumo ir atskaitomybės klausimai. Pasak Wang ir Siau (2018) bei Ismail et al. (2025), vienas esminių iššūkių yra nepakankamas technologinių sprendimų skaidrumo stoka, kai darbuotojams sunku suprasti, kaip technologinės sistemos generuoja sprendimus. Tai mažina pasitikėjimą technologijomis ir apsunkina atsakomybės prisiėmimą, ypač tais atvejais, kai sprendimai daro neigiamą poveikį organizacijos nariams ar klientams. Tokiose situacijose moralinis atidumas tampa svarbiu vidiniu mechanizmu, padedančiu darbuotojams kritiškai vertinti technologijų siūlomus sprendimus ir jų pasekmes.

Šališkumo ir teisingumo problemos taip pat užima reikšmingą vietą etikos tyrimuose. Ismail et al. (2025) bei Ara ir Thomas (2025) pabrėžia, kad technologinės sistemos gali atkartoti ar net sustiprinti esamus socialinius šališkumus, o tai gali lemti diskriminacinius sprendimus tokiose srityse kaip sveikatos priežiūra ar švietimas. Šiame kontekste darbuotojų moralinis atidumas yra būtinas siekiant

atpažinti galimą neteisingą technologijų poveikį ir užtikrinti etiškai pagrįstą sprendimų priėmimą (Sixsmith, 2022; Chalghoumi et al., 2017).

Profesinės etikos klausimai technologijų naudojimo aplinkoje išlieka ne mažiau reikšmingi. Abbas et al. (2019) pažymi, kad technologijų srityje dirbantys specialistai privalo laikytis aukštų profesinės etikos standartų, grindžiamų sąžiningumu, skaidrumu ir atsakomybe. Organizacijų lygmeniu etikos principų integravimas į sprendimų priėmimo procesus nagrinėjamas Carlos et al. (2024) bei Alsaud et al. (2025) darbuose, kuriuose pabrėžiama, kad etiškas technologijų naudojimas priklauso ne tik nuo formalių taisyklių, bet ir nuo darbuotojų moralinio atidumo bei organizacinės kultūros.

Technologijų taikymas taip pat daro poveikį užimtumo struktūrai ir darbo pobūdžiui. Automatizacija ir dirbtinio intelekto sprendimai keičia darbo vietų turinį, o tam tikrais atvejais lemia jų nykimą, todėl kyla etinių klausimų dėl socialinių ir ekonominių pasekmių darbuotojams (Abbas et al., 2019). Tokiose situacijose darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas yra svarbūs siekiant priimti subalansuotus sprendimus, atsižvelgiančius ne tik į efektyvumą, bet ir į socialinį teisingumą.

Be to, tyrėjai atkreipia dėmesį į žmogaus autonomijos išsaugojimo svarbą. Ismail et al. (2025) pažymi, kad technologijų taikymas švietimo ir sveikatos priežiūros srityse gali mažinti žmogiškosios sąveikos kokybę ir riboti asmens savarankiškumą. Siekiant to išvengti, būtina, kad sprendimų priėmimo procese išliktų žmogaus kontrolė, o technologijos būtų naudojamos kaip pagalbinė, o ne dominuojanti priemonė (Ara & Thomas, 2025). Tai tiesiogiai siejasi su darbuotojų moraliniu atidumu ir jų gebėjimu kritiškai vertinti technologijų vaidmenį sprendimų priėmime.

Reikšmingą vaidmenį atlieka ir reguliavimo bei etinio valdymo klausimai. Abbas et al. (2019), Bhutani et al. (2025) bei Li ir Liu (2024) pabrėžia, kad organizacijoms būtina turėti aiškas etines gaires ir reguliavimo mechanizmus, padedančius darbuotojams priimti atsakingus sprendimus technologijų naudojimo kontekste. Tokios priemonės stiprina darbuotojų technologinį pasirengimą ir sudaro sąlygas etiškai pagrįstam sprendimų priėmimui.

Siekiant sistemiškai apibendrinti pagrindinius technologijų taikymo kontekste kylančius etinius iššūkius ir jų sąsajas su moraliniu atidumu pateikiama šių aspektų struktūruota apžvalga (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Pagrindinių etinių iššūkių technologijų taikymo kontekste ir jų sąsajų su moraliniu atidumu palyginimas pagal Abbas et al. (2019); Bhutani et al. (2025); Li ir Liu (2024)

Etinis iššūkis	Sprendimų priėmimo kontekstas	Moralinis atidumas
Privatumas ir duomenų apsauga	Asmens duomenų rinkimas ir naudojimas	Etinių pasekmių atpažinimas
Skaidrumas ir atskaitomybė	Algoritminiai sprendimai	Kritinis sprendimų vertinimas
Šališkumas ir teisingumas	Automatizuoti vertinimai	Teisingumo refleksija
Autonomija	Žmogaus–technologijos sąveika	Atsakomybės suvokimas
Reguliavimas	Technologijų valdymas	Etinių normų laikymasis

Lentelėje apibendrinami pagrindiniai etiniai iššūkiai, aptariami mokslinėje literatūroje, su kuriais susiduriama priimant technologijomis grįstus sprendimus, ir parodomas moralinio atidumo vaidmuo juos atpažįstant bei vertinant. Matyti, kad tokie iššūkiai kaip privatumo užtikrinimas, sprendimų

skaidrumas, algoritminis šališkumas ar žmogaus autonomijos išsaugojimas nėra vien techniniai klausimai, bet reikalauja darbuotojų gebėjimo reflektuoti sprendimų pasekmes ir prisiimti atsakomybę už jų poveikį. Tai leidžia teigti, jog moralinis atidumas technologijų taikymo kontekste veikia kaip esminis vidinis mechanizmas, padedantis darbuotojams kritiškai vertinti technologinius sprendimus ir jų atitikimą etinėms normoms. Todėl technologinis pasirengimas, nors ir sudaro sąlygas efektyviam technologijų naudojimui, turi būti vertinamas kartu su moraliniu atidumu, siekiant užtikrinti ne tik veiksmingą, bet ir etiškai pagrįstą sprendimų priėmimą organizacijose

Apibendrinant galima teigti, kad technologijų diegimas ir jų taikymas organizacijose sukuria sudėtingą etinių iššūkių lauką, kuriame darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas tampa esminiais veiksniais, lemiančiais sprendimų kokybę ir atsakingumą. Nuoseklus etikos principų integravimas į technologijų naudojimą, darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir organizacinės aplinkos formavimas sudaro prielaidas sprendimų priėmimui, kuris dera su žmogaus vertybėmis, socialiniu teisingumu ir organizacijos ilgalaikiais tikslais.

1.3. Moralinis atidumas kaip sprendimų priėmimo veiksnys technologijų kontekste

Moralinio atidumo integravimas į organizacijų praktiką yra sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tik individualaus darbuotojų sąmoningumo, bet ir kryptingo organizacinio bei sisteminio palaikymo. Nors moralinis atidumas laikomas būtina prielaida etiškam sprendimų priėmimui, socialinei atsakomybei ir organizacijos tvarumui, praktikoje jo įgyvendinimą apsunkina tarpusavyje susiję iššūkiai, pasireiškiantys organizaciniu, individualiu ir sisteminiu lygmenimis. Šie iššūkiai rodo, kad moralinis atidumas negali būti suprantamas kaip savaime atsirandantis darbuotojų bruožas, bet veikiau kaip konteksto ir organizacinių sprendimų veikiamas reiškinys.

Siekiant sistemiškai apibendrinti moralinio atidumo integravimo organizacijose iššūkius, mokslinėje literatūroje jie dažniausiai grupuojami pagal pasireiškimą lygmenis, kurie daro tiesioginę įtaką sprendimų priėmimo procesams ir jų etiškumui (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Moralinio atidumo integravimo organizacijose iššūkių palyginimas pagal Rendtorff (2024); Schmocker et al. (2023); Grieves (2007)

Lygmuo	Pagrindiniai iššūkiai	Pasėkmės sprendimų priėmimui
Organizacinis	Moralinis aklumas, strateginis dviprasmiškumas	Etinių aspektų ignoravimas, sprendimų teisėtumo silpnėjimas
Individualus	Moralinių gebėjimų ir moralinio atsparumo stoka	Supaprastinti, prisitaikantys arba atsakomybės vengiantys sprendimai
Sisteminis	Etikos karkaso ir refleksyvių praktikų trūkumas	Nepakankamas moralinių aspektų integravimas sprendimų priėmimo procese

Lentelėje pateikta struktūra leidžia aiškiai matyti, kad moralinio atidumo integravimo problema nėra lokalizuota viename lygmenyje, bet pasireiškia kaip kompleksinė organizacinių prioritetų, individualių gebėjimų ir sisteminių palaikymo mechanizmų sąveika. Organizaciniu lygmeniu vienu reikšmingiausių iššūkių laikomas moralinis aklumas – situacija, kai organizacijos nepastebi arba sąmoningai ignoruoja sprendimų etinius aspektus (Rendtorff, 2024). Šis reiškinys dažnai siejamas su pertekliniu dėmesiu ekonominiams rezultatams, veiklos efektyvumui ir trumpalaikiams tikslams, kai etiniai sprendimų padariniai nustumiami į antrą planą. Tokiose aplinkose sprendimų priėmimo

procesai tampa instrumentiniai, o moraliniai klausimai nėra sistemiškai įtraukiami į sprendimų svarstymą, kas ilgainiui silpnina sprendimų kokybę ir organizacijos socialinį teisėtumą.

Papildomai išryškėja strateginio dviprasmiškumo problema, kai organizacijos tikslai ir vertybinės nuostatos nėra aiškiai apibrėžti arba tarpusavyje nesuderinti (Kalkman & Molendijk, 2021). Tokiais atvejais darbuotojai gali patirti moralinę dezorientaciją, nes tampa neaišku, kokiais principais vadovautis sprendimų priėmimo procese. Ši situacija ypač aktuali, kai organizacijos deklaruoja etišką elgesį, tačiau praktikoje prioritetą teikia veiklos rezultatams, taip sukurdamos neatitikimą tarp deklaruojamų ir realiai taikomų vertybių. Tai gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojų gerovei – Ames et al. (2020) nustatė, kad aukštu moraliniu atidumu pasižymintys vadovai tokiose situacijose dažniau patiria moralinį stresą, kuris gali paskatinti jų pasitraukimą iš organizacijos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad be palaikančių struktūrų moralinis atidumas organizacijoje gali tapti ne resursu, o rizikos veiksniu.

Individualiu lygmeniu moralinio atidumo integraciją apsunkina moralinių gebėjimų ugdymo ir palaikymo stoka. Moralinis jautrumas, apibrėžiamas kaip gebėjimas atpažinti ir prioritetizuoti moralinius klausimus, laikomas būtina etiško sprendimų priėmimo sąlyga, tačiau organizacijose dažnai trūksta sisteminių priemonių šiam gebėjimui vertinti ir kryptingai ugdyti (Schmocker et al., 2023). Susidūrę su moralinėmis dilemomis darbuotojai ne visuomet turi pakankamai kompetencijų ar psichologinių išteklių reflektuoti sprendimų pasekmes, todėl sprendimai gali tapti supaprastinti arba paremti konformizmu.

Šiame kontekste svarbi tampa moralinio atsparumo sąvoka, apibūdinanti gebėjimą išlaikyti psichologinę pusiausvyrą sprendžiant moralinius konfliktus ir dilemas (Jacobs, 2022). Moralinis atsparumas glaudžiai susijęs su organizacinės kultūros palaikymu ir pasitikėjimu grįžtais santykiais, kurie sudaro sąlygas darbuotojams atvirai kelti etinius klausimus ir dalyvauti sprendimų refleksijoje. Etinė lyderystė šiuo požiūriu atlieka reikšmingą vaidmenį, nes vadovų gebėjimas reflektuoti savo sprendimus ir demonstruoti etišką elgesį formuoja platesnę etiskai jautrią organizacinę aplinką (Gamarra & Giroto, 2025). Dėl šios priežasties moralinio atidumo aspektai turėtų būti sistemiškai integruojami į darbuotojų atrankos, mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo procesus.

Sisteminio lygmeniu moralinio atidumo integracija reikalauja nuosekliai išplėto etikos karkaso, leidžiančio moralinius principus taikyti visuose sprendimų priėmimo lygmenyse. Toks karkasas apima asmeninių vertybių, profesinių įsitikinimų ir organizacinės kultūros sąveiką, kuri formuoja sprendimų logiką ir prioritetus (Grieves, 2007). Dorybių etikos taikymas sudaro prielaidas stiprinti organizacinį moralinį atidumą, skatindamas pasitikėjimą, pagarbą ir atsakomybę sprendimų priėmimo procesuose (Dawson, 2018). Refleksyvus moralinis atidumas šiame kontekste veikia kaip tarpininkas tarp organizacinių praktikų ir tvarių veiklos rezultatų, leidžiantis moralinius svarstymus perkelti iš individualaus lygmens į sisteminį sprendimų priėmimo procesą (Mughal et al., 2023; Qureshi & Ahmed, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad moralinio atidumo integravimo organizacijose iššūkiai kyla dėl organizacinių prioritetų, individualių gebėjimų ir sisteminių palaikymo mechanizmų nesuderinamumo. Šie iššūkiai ypač išryškėja technologijų diegimo ir taikymo kontekste, kuriame sprendimų priėmimo procesai tampa sudėtingesni, o etinių pasekmių mastas – platesnis. Tai sudaro

prielaidas toliau analizuoti moralinio atidumo reikšmę kartu su technologiniu pasirengimu, nagrinėjant jų sąveiką organizacijų sprendimų priėmimo procese.

1.4. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveikos problematika sprendimų priėmimo kontekste

Sėkmingam technologijų diegimui ir naudojimui organizacijose būtina išlaikyti pusiausvyrą tarp technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo. Aukštas technologinio pasirengimo lygis suteikia organizacijoms galimybę efektyviai diegti ir taikyti technologinius sprendimus, tuo tarpu moralinis atidumas užtikrina, kad šie sprendimai būtų priimami atsakingai ir etiškai. Empiriniai tyrimai rodo, kad, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros sektoriuje technologinis pasirengimas ir novatoriškas darbo elgesys turi tiesioginį poveikį veiklos rezultatams, o ši ryšį tarpininkauja organizaciniai technologijų taikymo procesai (Alwali et al., 2025; Alwali ir Yahya, 2025). Šis pavyzdys iliustruoja, kad technologinis efektyvumas ir moralinis atsakingumas yra tarpusavyje susiję elementai, lemiantys sprendimų tvarumą organizacijose.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo integravimas sudaro holistinį požiūrį į organizacijų veiklą. Rego et al. (2024) bei Qazi (2025), teigia jog toks požiūris ne tik didina technologinių sprendimų efektyvumą, bet ir užtikrina, kad jų taikymas neprieštarautų etikos principams bei socialinėms vertybėms. Integruotas pasirengimo modelis leidžia formuoti atsakingo sprendimų priėmimo sistemą, grindžiamą ne vien technologinėmis investicijomis, bet ir organizacine kultūra, orientuota į skaidrumą, pasitikėjimą bei etišką elgesį.

Svarbus vaidmuo tenka ir suinteresuotųjų šalių įtraukimui. Shonubi (2024) pabrėžia, kad siekiant tvarių ir visuomenės požiūriu priimtinių sprendimų, būtina užtikrinti aktyvų darbuotojų, vadovybės, klientų bei kitų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą priimant sprendimus ir aptariant etinius klausimus. Tokia įtrauka padeda ne tik sumažinti pasipriešinimą technologiniams sprendimams, bet ir stiprina pasitikėjimą organizacijos veiksmais bei jų socialinį teisėtumą.

Be to, Michelotto ir Joia (2024) bei Adiwijaya et al. (2025) pažymi, kad integruotų ir vertinimo modelių kūrimas, apimantis tiek technologinius, tiek etinius aspektus, leidžia tiksliau įvertinti organizacijų pasirengimą priimti technologinius sprendimus. Tokie modeliai suteikia galimybę išsamiau analizuoti, kaip technologinės galimybės, etinės vertybės ir socialinė atsakomybė sąveikauja organizacijų sprendimų priėmimo procese, bei leidžia kurti darnesnius sprendimus, atitinkančius tiek efektyvumo, tiek etikos kriterijus.

Nepaisant augančio akademinio dėmesio technologijų diegimo ir jų poveikio organizacijoms tyrimams, mokslinėje literatūroje vis dar trūksta išsamių analizių, nagrinėjančių, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas veikia tarpusavyje organizacijų sprendimų priėmimo kontekste.

Dabartiniai tyrimai dažniausiai orientuojasi į vieną iš šių dimensijų atskirai. Technologinio pasirengimo tyrimų laukas daugiausia apima organizacijų gebėjimą priimti ir taikyti technologijas, pabrėžiant technologinės infrastruktūros, inovacijų valdymo bei darbuotojų kompetencijų svarbą. Tuo tarpu moralinio atidumo tyrimai koncentruojasi į etikos, lyderystės ir organizacinės elgsenos sritis, siekiant suprasti, kaip individai atpažįsta, vertina ir sprendžia moralinius klausimus profesinėje veikloje.

Vis dėlto sąveika tarp šių dviejų veiksnių – technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo – iki šiol išlieka menkai ištirta. Dauguma darbų analizuoja juos izoliuotai, todėl neatskleidžiama, kaip technologijų diegimo gebėjimai dera su etinėmis nuostatomis ir moraliniu sąmoningumu organizacijų sprendimų priėmimo procesuose. Ši sąveika yra ypač reikšminga, nes sprendimų kokybė priklauso ne tik nuo technologinių išteklių ar organizacinių pajėgumų, bet ir nuo gebėjimo šiuos išteklius taikyti atsakingai, vadovaujantis etikos principais ir socialinės atsakomybės normomis.

Toks požiūris trūkumas atskleidžia teorinę ir empirinę spragą, siekiant visapusiškai suprasti, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas kartu formuoja organizacijų sprendimų logiką, jų tvarumą ir socialinį priimtinumą. Šios spragos identifikavimas sudaro prielaidas tyrimams, jungiantiems technologijų vadybos, organizacinės etikos ir sprendimų priėmimo tyrimų kryptis, bei leidžia plėtoti holistinį požiūrį į technologijų taikymą organizacijose ir su juo susijusius moralinius aspektus.

Nors technologijų diegimo ir jų poveikio organizacijų veiklai tyrimų apimtis nuosekliai didėja, mokslinėje literatūroje vis dar stokoja aiškaus supratimo, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas veikia kartu, formuodami organizacijų elgseną bei sprendimų kokybę. Dėl šios priežasties organizacijų veikla dažnai vertinama daugiausia per technologinių gebėjimų, procesų ar infrastruktūros prizmę, nepakankamai atsižvelgiant į moralinius ir socialinius veiksnius, lemiančius sprendimų tvarumą, priimtinumą ir atsakingumą. Toks siauras požiūris riboja organizacijų gebėjimą ne tik efektyviai taikyti technologinius sprendimus, bet ir užtikrinti, kad jie būtų priimtini darbuotojams, klientams bei platesnei visuomenei.

Pagrindinė problema slypi tame, kad technologinis pasirengimas, nors ir būtinas, pats savaime negarantuoja atsakingo ir etiško sprendimų priėmimo. Organizacijos, sutelkdamos dėmesį į technologinius procesus ir veiklos efektyvumą, dažnai nepakankamai įvertina moralinį atidumą – gebėjimą atpažinti, reflektuoti ir spręsti etines dilemas, kylančias technologijų diegimo ir taikymo metu. Dėl šios susidariusios situacijos, organizacijų iniciatyvos neretai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu, pasitikėjimo stoka ar reputacinėmis rizikomis. Kitaip tariant, organizacijų technologinės galimybės dažnai lenkia jų moralinį pasirengimą, o tai kelia grėsmę sprendimų socialiniam teisėtumui ir ilgalaikiam tvarumui.

Taigi esminė problema yra ne vien empirinių tyrimų trūkumas, bet nepakankamas technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveikos supratimas, kuris lemia, ar organizacijose priimami sprendimai bus ne tik veiksmingi, bet ir etiškai pagrįsti. Atsižvelgiant į tai, kyla esminis mokslinis klausimas – kokią įtaką darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas daro organizacijoje priimamiems sprendimams?

Toliau darbe pereinama prie teorinių sprendimų analizės, kurioje sistemingai nagrinėjami pagrindiniai tyrimo konstruktai, jų sąsajos ir formuojamas empirinio tyrimo modelis.

2. Teoriniai darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams sprendimai

Technologijų diegimo sėkmė šiuolaikinėse organizacijose priklauso ne tik nuo turimų išteklių ar inovacijų, bet ir nuo darbuotojų gebėjimo taikyti šias technologijas kasdienėje veikloje bei priimti sprendimus, atsižvelgiant į etinius ir socialinius aspektus. Skaitmeninė pažanga keičia ne tik verslo procesus, bet ir darbuotojų darbo pobūdį, atsakomybės ribas bei sprendimų priėmimo logiką, todėl technologiniai sprendimai vis dažniau vertinami per moralinės atsakomybės ir tvarumo prizmę (Westerman et al., 2021; Verhoef et al., 2023).

Siekiant suprasti šią sudėtingą sąveiką, būtina teoriškai išanalizuoti du pagrindinius reiškinius – technologinį pasirengimą ir moralinį atidumą, kurie darbuotojų lygmeniu lemia organizacijoje priimamų sprendimų pobūdį ir kokybę. Mokslinėje literatūroje technologinis pasirengimas dažniausiai siejamas su darbuotojų ir organizacijos gebėjimu priimti, pritaikyti ir naudoti naujas technologijas (Parasuraman, 2000; Aboelmaged, 2018), o moralinis atidumas – su darbuotojų gebėjimu atpažinti, reflektuoti ir vertinti moralinius aspektus profesinėje veikloje bei sprendimų priėmimo procese (Reynolds, 2008; Rendtorff, 2024). Šių veiksmų derinimas tampa ypač reikšmingas, kai skaitmeninė transformacija kelia ne tik techninius, bet ir etinius iššūkius, susijusius su darbuotojų priimamų sprendimų pasekmėmis, duomenų apsauga, privatumu, atsakomybe ir socialiniu teisingumu.

Teorinė šios dalies analizė siekia atskleisti, kokiais principais ir modeliais grindžiamas darbuotojų technologinis pasirengimas, kaip literatūroje aiškinamas moralinis atidumas bei kokiais būdais šie reiškiniai tarpusavyje sąveikauja darbuotojų sprendimų priėmimo kontekste. Pirmiausia aptariami pagrindiniai technologinio pasirengimo modeliai, apibūdinantys darbuotojų gebėjimą priimti ir naudoti technologines naujoves organizacijose (2.1 poskyris). Toliau nagrinėjamos moralinio atidumo ir etikos organizacijose koncepcijos, išryškinančios darbuotojų moralinio sąmoningumo ir atsakomybės svarbą sprendimų priėmimo (2.2 poskyris). Vėliau analizuojama šių dviejų konstruktyvų sąveika darbuotojų sprendimų priėmimo kontekste (2.3 poskyris), o baigiant pateikiamas teorinis modelis, jungiantis technologinį pasirengimą ir moralinį atidumą į vientisą konceptualų karkasą (2.4 poskyris).

2.1. Darbuotojų technologinio pasirengimo modeliai

Siekiant efektyviai išanalizuoti darbuotojų technologinio pasirengimo modelius, pirmiausia nagrinėjama technologinio pasirengimo samprata individualiu lygmeniu. Analizė pradedama nuo sąvokų: technologinis pasirengimas, technologinis brandumas ir skaitmeninis pasirengimas, išryškinant jų reikšmę darbuotojų gebėjimui priimti ir taikyti technologijas kasdienėje veikloje bei sprendimų priėmimo procese. Toliau analizuojami technologinio pasirengimo vertinimo modeliai, paaiškinant, kaip darbuotojų nuostatos, kompetencijos ir suvokiama technologijų nauda lemia technologijų priėmimą ir naudojimą. Taip pat aptariami organizaciniai ir kultūriniai pasirengimo veiksniai, traktuojami kaip kontekstinės sąlygos, galinčios stiprinti arba silpninti darbuotojų technologinį pasirengimą. Poskyrio pabaigoje išskiriami darbuotojų technologinio pasirengimo iššūkiai ir jų reikšmė sprendimų priėmimui technologijų naudojimo kontekste.

2.1.1. Technologinio pasirengimo samprata

Mokslinėje literatūroje technologinis pasirengimas nėra apibrėžiamas vienareikšmiškai ir dažnai vartojamas greta kitų artimų sąvokų, tokių kaip technologinis brandumas ar skaitmeninis pasirengimas. Šios sąvokos neretai painiojamos, nors jų turinys, analizės lygmuo ir taikymo kryptis skiriasi. Atsižvelgiant į tai, siekiant teorinio aiškumo ir nuoseklumo, būtina atskirti šias sąvokas ir apibrėžti, kuri iš jų yra aktuali šiam tyrimui.

Technologinis pasirengimas šiame kontekste siejamas su individualiu lygmeniu ir apima darbuotojų gebėjimą, nuostatas bei pasirengimą priimti ir taikyti technologijas kasdienėje veikloje. Tuo tarpu technologinis brandumas dažniau apibūdina organizacijos ar sistemos technologinių gebėjimų išsivystymo lygį, o skaitmeninis pasirengimas akcentuoja parengtį naudoti konkrečius skaitmeninius sprendimus ar įrankius. Šių sąvokų atskyrimas leidžia išvengti konceptualinio neapibrėžtumo ir sudaro prielaidas kryptingai analizuoti darbuotojų technologinį pasirengimą sprendimų priėmimo kontekste.

Toks konceptualus atskyrimas yra ypač svarbus sprendimų priėmimo kontekste, nes technologinis pasirengimas darbuotojų lygmeniu neapsiriboja techniniu gebėjimu naudotis technologijomis. Literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų technologinis pasirengimas apima ir pasitikėjimą technologijomis, gebėjimą interpretuoti technologijų generuojamą informaciją bei priimti sprendimus remiantis technologiniais sprendimais ar rekomendacijomis (Parasuraman, 2000; Aboelmaged, 2018). Tai reiškia, kad technologinis pasirengimas tampa svarbiu veiksnium ne tik operaciniuose procesuose, bet ir sprendimų priėmimo situacijose, kuriose technologijos veikia kaip informacijos šaltinis, sprendimų palaikymo priemonė ar net sprendimų automatizavimo pagrindas. Tokiu būdu darbuotojų technologinis pasirengimas formuoja ne tik technologijų naudojimo intensyvumą, bet ir sprendimų pobūdį, jų pagrįstumą bei nuoseklumą organizacijoje.

Siekiant sistemiškai atskleisti technologinio pasirengimo, technologinio brandumo ir skaitmeninio pasirengimo skirtumus, toliau pateikiama šių sąvokų palyginamoji apžvalga, išryškinanti jų esminius akcentus darbuotojų lygmeniu (žr 3 lentelę).

3 lentelė. Technologinio pasirengimo technologinio brandumo ir skaitmeninio pasirengimo sąvokų palyginimas pagal Parasuraman (2000); Aboelmaged (2018); Gill & VanBoskirk (2016)

Sąvoka	Apibrėžimas	Autoriai ir metai
Technologinis pasirengimas	Asmens polinkis, nuostatos ir gebėjimas priimti bei naudoti naujas technologijas darbo procese.	Parasuraman (2000)
Technologinis pasirengimas	Darbuotojų pasirengimas naudoti technologijas organizacijoje, apimantis kompetencijas, nuostatas ir suvokiamą technologijų naudą.	Aboelmaged (2018)

Sąvoka	Apibrėžimas	Autoriai ir metai
Technologinis brandumas	Organizacijos technologinių gebėjimų ir procesų išsivystymo lygis.	Gill & VanBoskirk (2016)
Skaitmeninis pasirengimas	Organizacijos ar darbuotojų parengtis naudoti skaitmeninius sprendimus ir informacines sistemas veiklos procesuose.	Aboelmaged (2018)

Lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad technologinis pasirengimas literatūroje pirmiausia siejamas su individualiu darbuotojų lygmeniu ir jų nuostatomis technologijų atžvilgiu (Parasuraman, 2000; Aboelmaged, 2018), tuo tarpu technologinis brandumas apibūdina organizacijos technologinės raidos lygį, o skaitmeninis pasirengimas – parengtį naudoti skaitmeninius sprendimus. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime analizuojamas technologinis pasirengimas individualiu lygmeniu, jį siejant su darbuotojų sprendimų priėmimu technologijų naudojimo kontekste.

Taigi technologinis pasirengimas šiame tyrime suprantamas kaip reiškinys, apimantis darbuotojų kompetencijas, nuostatas ir pasirengimą priimti bei taikyti technologijas darbo procese. Jis siejamas su darbuotojų gebėjimu naudoti technologijas ne tik operaciniams veiksams atlikti, bet ir sprendimų priėmimui, ypač situacijose, kuriose technologijos daro tiesioginę įtaką darbo rezultatams. Ankstyvieji technologinio pasirengimo tyrimai daugiausia buvo orientuoti į techninius ir infrastruktūrinius aspektus, tačiau vėlesnė literatūra pabrėžia žmogiškųjų, organizacinių ir kultūrinių veiksnių svarbą, formuojančią darbuotojų technologinį pasirengimą (Parasuraman, 2000; Zhu & Kraemer, 2005; Matt et al., 2015).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos keturios pagrindinės technologinio pasirengimo aiškinimo kryptys, kurios atspindi šios sąvokos evoliuciją nuo techninio prie integruoto požiūrio:

pirmoji kryptis – infrastruktūros ir išteklių požiūris – akcentuoja technologinės infrastruktūros, informacinių sistemų ir procesų integracijos svarbą, sudarančią prielaidas darbuotojams naudoti technologijas darbo procese (Zhu & Kraemer, 2005; Oliveira & Martins, 2011). Šie veiksniai laikomi būtina, tačiau nepakankama sąlyga darbuotojų technologiniam pasirengimui;

antroji kryptis remiasi dinaminių gebėjimų teorija, pagal kurią technologinis pasirengimas suvokiamas kaip gebėjimas nuolat atpažinti, įsisavinti ir taikyti technologines galimybes kintančioje aplinkoje (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2018). Šis požiūris pabrėžia darbuotojų prisitaikymą prie technologinių pokyčių ir jų gebėjimą priimti sprendimus neapibrėžtose ar naujose situacijose;

trečioji kryptis siejama su brandos modeliais, kuriuose technologinis pasirengimas traktuojamas kaip nuoseklus procesas, apimantis technologinių kompetencijų raidą ir jų taikymo lygį organizacijoje (Gill & VanBoskirk, 2016). Ši prieiga leidžia vertinti ne tik technologinius sprendimus, bet ir darbuotojų pasirengimą juos naudoti skirtinguose organizacijos raidos etapuose;

ketvirtoji kryptis išryškina žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių svarbą, teigdamą, kad technologinis pasirengimas yra glaudžiai susijęs su organizacine kultūra, vadovavimo stiliumi, pokyčių valdymu ir darbuotojų įsitraukimu (Matt et al., 2015; Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017). Ši prieiga ypač aktuali analizuojant darbuotojų sprendimų priėmimą technologijų naudojimo kontekste, nes pabrėžia ne tik techninius, bet ir socialinius bei psichologinius veiksnus.

Apibendrinant galima teigti, kad technologinio pasirengimo samprata mokslinėje literatūroje evoliucionavo nuo siauro techninio požiūrio prie integruoto supratimo, apimančio technologinius, žmogiškuosius ir organizacinius aspektus. Siekiant apibendrinti šių požiūrių įvairovę, toliau pateikiami pagrindiniai autorių technologinio pasirengimo apibrėžimai ir jų esminiai skirtumai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Technologinio pasirengimo sampratų, pagrindinių veiksnių ir reikšmės organizacijose apžvalga pagal Parasuraman (2000); Zhu ir Kraemer (2005); Teece, Pisano ir Shuen (1997); Teece (2018); Oliveira ir Martins (2011); Matt, Hess ir Benlian (2015); Gill ir VanBoskirk (2016); Morakanyane, Grace ir O'Reilly (2017); Westerman, Bonnet ir McAfee (2021)

Autoriai ir metai	Technologinio pasirengimo samprata	Pagrindiniai veiksniai	Reikšmė
Parasuraman (2000)	Technologinis pasirengimas apibrėžiamas kaip asmens ar organizacijos polinkis priimti ir naudoti naujas technologijas.	Optimistiškumas, naujovių priėmimas, diskomfortas, nesaugumo jausmas.	Parodo psichologinę pasirengimo pusę ir technologijų priėmimo nuostatas.
Zhu ir Kraemer (2005)	Organizacijos technologinis pasirengimas – tai turimų technologinių išteklių, procesų ir žinių lygis, leidžiantis įsisavinti inovacijas.	IT infrastruktūra, žmogiškieji ištekliai, procesų integracija.	Pabrėžia struktūrinę pasirengimo dimensiją – „kietuosius“ išteklius.
Teece, Pisano ir Shuen (1997); Teece (2018)	Technologinis pasirengimas suprantamas kaip dinaminis gebėjimas atpažinti, įsisavinti ir pritaikyti technologines inovacijas.	Gebėjimas laiku atpažinti pokyčius, priimti sprendimus ir pritaikyti prie jų per organizacinius pokyčius.	Suteikia teorinį pagrindą gebėjimų požiūriui – nuolatinis prisitaikymas.
Oliveira ir Martins (2011)	Technologinis pasirengimas siejamas su technologijų priėmimo tikimybe, priklausomai nuo organizacijos dydžio, technologinės bazės ir vadovų požiūrio.	Organizacijos dydis, IT infrastruktūra, vadovų parama.	Parodo vadybinės paramos ir struktūrinių išteklių svarbą.

Autoriai ir metai	Technologinio pasirengimo samprata	Pagrindiniai veiksniai	Reikšmė
Matt, Hess ir Benlian (2015)	Technologinis pasirengimas – tai organizacijos gebėjimas valdyti skaitmeninės transformacijos procesus, derinant technologijas, struktūrą ir kultūrą.	Strateginė integracija, kultūrinis pasirengimas, technologinė kompetencija	Pabrėžia kultūrinės ir vadovavimo dimensijos svarbą.
Gill ir VanBoskirk (2016)	„Digital Maturity Model“ vertina technologinį pasirengimą kaip skaitmeninės brandos etapą, apimančią visus organizacijos veiklos aspektus.	Strategija, kultūra, technologijos, struktūra, įgūdžiai.	Pateikia evoliucinį požiūrį – pasirengimas kaip brandos lygmuo.
Morakanyane, Grace ir O'Reilly (2017)	Technologinis pasirengimas grindžiamas organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo gebėjimais, leidžiančiais įgyvendinti skaitmeninę transformaciją.	Pokyčių valdymas, darbuotojų įsitraukimas, vadovavimas	Sustiprina žmogiškąją ir organizacinę pasirengimo dimensiją.
Westerman, Bonnet ir McAfee (2021)	Technologinis pasirengimas – tai įmonės gebėjimas naudoti skaitmenines technologijas verslo modelio atnaujinimui ir veiklos pertvarkai.	Inovacijų kultūra, skaitmeninė vizija, lyderystė.	Integruoja technologinį ir strateginį pasirengimą į skaitmeninės transformacijos kontekstą.

Lentelėje pateikti apibrėžimai atskleidžia, kad technologinio pasirengimo sąvoka literatūroje interpretuojama įvairiais lygmenimis – nuo individualių darbuotojų nuostatų ir kompetencijų iki platesnių organizacinių bei vadybinių gebėjimų. Nors dalis autorių technologinį pasirengimą sieja su organizacijų skaitmeninės transformacijos procesais, šiame tyrime ši sąvoka nagrinėjama individualiu darbuotojų lygmeniu ir siejama su darbuotojų gebėjimu priimti, taikyti ir naudoti technologijas sprendimų priėmimo procese. Tokia pozicija atitinka Parasuraman (2000) ir Aboelmaged (2018) požiūrį, kuriame technologinis pasirengimas traktuojamas kaip darbuotojų nuostatų, kompetencijų ir suvokiamos technologijų naudos visuma.

2.1.2. Organizaciniai ir kultūriniai darbuotojų technologinio pasirengimo veiksniai

Technologinis pasirengimas darbuotojų lygmeniu nėra vien techninių įgūdžių ar technologinės infrastruktūros klausimas. Jo raiška ir stiprumas didele dalimi priklauso nuo organizacinio ir kultūrinio konteksto, kuriame darbuotojai veikia. Organizacijos struktūra, vadovavimo praktikos, procesų lankstumas ir vyraujančios vertybės formuoja aplinką, kuri gali tiek skatinti, tiek riboti darbuotojų gebėjimą priimti ir taikyti technologijas kasdienėje veikloje bei sprendimų priėmimo procese (Matt et al., 2015; Westerman et al., 2021). Taigi toliau šiame poskyryje analizuojami pagrindiniai organizaciniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų technologiniam pasirengimui, pabrėžiant jų vaidmenį kaip kontekstines sąlygas, kurios formuoja darbuotojų nuostatas, kompetencijų taikymą ir elgseną technologijų naudojimo situacijose.

Darbuotojų technologinį pasirengimą formuojantys veiksniai pirmiausia siejami su organizacinėmis sąlygomis, kurios apibrėžia, kaip technologijos yra pristatomos, palaikomos ir integruojamos į kasdienius darbo procesus. Moksliniai tyrimai rodo, kad vadovybės palaikymas, aiškus technologijų naudojimo tikslų komunikavimas ir nuoseklus darbuotojų įgalinimas didina darbuotojų pasitikėjimą technologijomis bei jų motyvaciją jas taikyti sprendimų priėmimo procese. Kai technologijų naudojimas suvokiamas kaip organizacijos kryptingai palaikoma veikla, o ne individuali darbuotojų atsakomybė, mažėja pasipriešinimas ir didėja technologijų priėmimo tikimybė (Matt et al., 2015; Westerman et al., 2021).

Svarbią reikšmę technologiniam pasirengimui turi ir organizacinių procesų lankstumas bei gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių. Lankstūs procesai suteikia darbuotojams galimybę eksperimentuoti su technologijomis, mokytis iš patirties ir pritaikyti technologinius sprendimus skirtingose darbo situacijose. Toks prisitaikymas ypač svarbus sprendimų priėmimo kontekste, kai technologijos naudojamos ne pagal griežtai apibrėžtas instrukcijas, bet kaip pagalbinė priemonė analizuojant informaciją ir vertinant alternatyvas (Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017). Darbuotojų technologinis pasirengimas taip pat glaudžiai susijęs su organizacijos investicijomis į kompetencijų ugdymą ir mokymosi galimybes. Empiriniai tyrimai atskleidžia, kad net ir esant tinkamai technologinei infrastruktūrai, darbuotojai vengia naudoti technologijas, jei jaučia nepakankamą pasirengimą arba baimę suklysti. Mokymai, vidinė komunikacija ir nuoseklus pokyčių valdymas mažina neapibrėžtumą bei stiprina darbuotojų gebėjimą taikyti technologijas priimant sprendimus, ypač tais atvejais, kai technologijų naudojimas susijęs su didesne atsakomybe ar rizika (Pathak & Bansal, 2025).

Neatsiejama darbuotojų technologinio pasirengimo dalis yra ir organizacinė kultūra, kuri apibrėžia vyraujančias vertybes, elgesio normas bei požiūrį į technologinius pokyčius. Kultūra, grindžiama atvirumu, pasitikėjimu ir mokymusi iš klaidų, sukuria psichologinį saugumą, leidžiantį darbuotojams aktyviau naudoti technologijas ir įtraukti jas į sprendimų priėmimo procesus. Tokiose organizacijose technologijos suvokiamos ne kaip kontrolės priemonė, o kaip pagalbinis įrankis, padedantis priimti pagrįstus sprendimus (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Tyrimai taip pat rodo, kad kultūra, skatinanti žinių dalijimąsi, bendradarbiavimą ir eksperimentavimą, tiesiogiai stiprina darbuotojų technologinį pasirengimą. Darbuotojai, veikiantys tokioje aplinkoje, pozityviau vertina technologijų naudą ir yra labiau linkę jas taikyti sudėtingose sprendimų priėmimo situacijose, kuriose reikalingas duomenų analizavimas ar alternatyvų vertinimas (Kane et al., 2019; Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024).

Pastaruoju metu literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad organizacinė kultūra apima ir moralinius bei etinius aspektus, tokius kaip atsakomybė, skaidrumas ir socialinis jautrumas. Šios vertybinės nuostatos tampa svarbios darbuotojų technologiniam pasirengimui, ypač tada, kai technologijų naudojimas tiesiogiai veikia sprendimų pasekmes kitiems darbuotojams ar organizacijai. Tokiu būdu organizaciniai ir kultūriniai veiksniai ne tik formuoja technologinį pasirengimą, bet ir sudaro prielaidas atsakingam technologijomis grįstam sprendimų priėmimui (Reis et al., 2018).

Šiame kontekste organizaciniai ir kultūriniai veiksniai veikia kaip tarpinė grandis tarp technologinių sprendimų ir darbuotojų elgsenos sprendimų priėmimo situacijose. Vadovybės palaikymas, aiškos normos ir vertybiniai orientyrai padeda darbuotojams ne tik technologiškai įsisavinti naujas sistemas, bet ir suprasti jų taikymo ribas bei atsakomybę. Literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojai

technologijas labiau linkę naudoti sprendimų priėmimo procese tada, kai organizacinė aplinka suteikia aiškų pagrindimą, kodėl ir kaip technologijos turėtų būti taikomos, ir kai klaidų rizika suvokiama kaip mokymosi proceso dalis, o ne kaip individuali nesėkmė (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011; Kane et al., 2019). Tokiu būdu technologinis pasirengimas tampa ne tik techniniu, bet ir socialiai bei kultūriškai įtvirtintu reiškiniu.

Siekiant apibendrinti mokslinėje literatūroje išskiriamus organizacinius ir kultūrinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų technologiniam pasirengimui, toliau pateikiama pagrindinių autorių požiūrių sintezė (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Organizacinių, kultūrinių ir lyderystės veiksnių reikšmės technologiniam pasirengimui apžvalga pagal Westerman et al. (2021); Matt et al. (2015); Kane et al. (2019); Morakanyane et al. (2017); Pathak ir Bansal (2025); Jewapatarakul ir Ueasangkomsate (2024); Schein (2010); Cameron ir Quinn (2011); Reis et al. (2018)

Autoriai	Pagrindinė idėja	Išskiriami veiksniai	Reikšmė technologiniam pasirengimui
Westerman et al. (2021)	Vadovybės lyderystė lemia sėkmingą technologijų integraciją.	Strateginė vizija, vadovų palaikymas.	Užtikrina kryptingą skaitmeninės transformacijos įgyvendinimą.
Matt et al. (2015)	Technologinis pasirengimas priklauso nuo struktūros ir kultūros integracijos.	Struktūra, procesai, kultūra.	Pabrėžia integruotą pasirengimo pobūdį.
Kane et al. (2019)	Skaitmeninė kultūra kaip inovacijų veiksnys.	Atvirumas, pasitikėjimas, klaidų toleravimas.	Didina darbuotojų įsitraukimą ir inovacijų tempą.
Morakanyane et al. (2017)	Procesų lankstumas leidžia greičiau įgyvendinti pokyčius.	Procesų integracija, koordinacija.	Stiprina gebėjimą reaguoti į technologinius pokyčius.
Pathak & Bansal (2025)	Organizaciniai veiksniai ne mažiau svarbūs nei technologiniai.	Vadovybės palaikymas, kompetencijos, infrastruktūra.	Parodo holistinį pasirengimo pobūdį.
Jewapatarakul & Ueasangkomsate (2024)	Skaitmeninė organizacinė kultūra tiesiogiai veikia pasirengimą.	Pasitikėjimas, mokymasis, žinių dalijimasis.	Patvirtina kultūros svarbą pasirengimo procese.
Schein (2010); Cameron & Quinn (2011)	Kultūra formuoja elgesio normas ir inovacijų aplinką.	Vertybės, normos, psichologinis saugumas.	Sukuria ilgalaikį pasirengimo pagrindą.

Reis et al. (2018)	Moralinių ir etinių vertybių integracija stiprina pasitikėjimą.	Socialinė atsakomybė, etika.	Įtvirtina etišką technologinės raidos kontekstą.
--------------------	---	------------------------------	--

Lentelėje pateikta autorių požiūrių sintezė leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų technologinis pasirengimas formuojamas ne vien technologinių išteklių ar individualių gebėjimų pagrindu, bet per platesnį organizacinį ir kultūrinį kontekstą. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus aspektus – nuo strateginės lyderystės ir struktūrinių sprendimų iki kultūrinių normų, pasitikėjimo ir moralinių vertybių – tačiau visi šie veiksniai tarpusavyje papildo vienas kitą. Tai leidžia technologinį pasirengimą vertinti kaip daugiasluoksnį reiškinį, kuris sprendimų priėmimo kontekste veikia ne tiesiogiai, o per darbuotojų pasitikėjimą technologijomis, suvokiamą jų naudą ir organizacinį palaikymą. Tokia interpretacija sudaro teorinį pagrindą tolesnei technologinio pasirengimo vertinimo modelių analizei, kurioje dėmesys skiriamas ne tik technologijų priėmimui, bet ir jų taikymo sprendimų logikai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų technologinis pasirengimas yra kompleksinis reiškinys, kurį formuoja organizacinės struktūros, vadovavimo praktikos, mokymosi galimybės ir kultūrinės nuostatos. Šių veiksnių dermė lemia, ar technologijos bus taikomos kaip veiksmingas sprendimų priėmimo įrankis, ar bus suvokiamos kaip papildomas neapibrėžtumo šaltinis. Toks požiūris sudaro nuoseklų teorinį pagrindą pereiti prie technologinio pasirengimo vertinimo modelių analizės.

2.1.3. Technologinio pasirengimo modeliai

Analizuojant darbuotojų technologinį pasirengimą, svarbu suprasti ne tik technologijų prieinamumą ar techninius gebėjimus, bet ir tai, kaip darbuotojai suvokia technologijas, vertina jų naudą ir priima sprendimą jas taikyti kasdienėje darbo veikloje. Technologinis pasirengimas šiame kontekste glaudžiai susijęs su individualiais kognityviniais procesais, kurie lemia darbuotojų elgseną technologijų naudojimo situacijose, ypač sprendimų priėmimo procese. Vienas plačiausiai taikomų teorinių modelių, padedančių paaiškinti šiuos procesus, yra Technologijų priėmimo modelis (angl. *Technology Acceptance Model*, TAM), kurį pasiūlė Davis (1989).

TAM laikomas kertiniu informacinių technologijų elgsenos tyrimų pagrindu, nes jis leidžia identifikuoti pagrindinius psichologinius veiksnius, lemiančius darbuotojų pasirengimą taikyti technologijas profesinėje veikloje. Nors modelis iš pradžių buvo kuriamas individualių vartotojų elgsenai tirti, vėlesni tyrimai patvirtino jo tinkamumą organizaciniame kontekste, analizuojant darbuotojų technologijų naudojimą, sprendimų priėmimą ir su tuo susijusias elgsenos intencijas (Malatji et al., 2020; Abd Majid & Mohd Shamsudin, 2019). Tai leidžia TAM vertinti kaip teorinį pagrindą, paaiškinantį darbuotojų technologinį pasirengimą individualiu lygmeniu.

Technologijų priėmimo modelis grindžiamas prielaida, kad technologijų naudojimą lemia du pagrindiniai kognityviniai veiksniai – suvokiama nauda (*Perceived Usefulness*, PU) ir suvokiamas naudojimo paprastumas (*Perceived Ease of Use*, PEOU). Šie veiksniai formuoja darbuotojo požiūrį į technologiją ir elgesio ketinimą ją naudoti, o tai galiausiai nulemia faktinį technologijos taikymą darbo procese (Davis, 1989; Ajzen & Fishbein, 1980). Tokiu būdu technologijų priėmimas suprantamas ne kaip techninis sprendimas, bet kaip psichologinis ir kognityvinis procesas, tiesiogiai

susijęs su darbuotojų nuostatomis, pasitikėjimu technologijomis ir jų suvokiama verte sprendimų priėmimo kontekste.

Suvokiamas naudojimo paprastumas atspindi darbuotojų įsitikinimą, kad technologijos naudojimas nereikalauja didelių papildomų pastangų. Šis veiksnys ypač svarbus pradinuose technologijų diegimo etapuose, kai darbuotojai dar tik formuoja pasitikėjimą technologinėmis sistemomis. Empiriniai tyrimai rodo, kad net ir potencialiai naudingos technologijos gali būti atmetamos arba naudojamos ribotai, jei jos suvokiamos kaip sudėtingos, neintuityvios ar keliančios papildomą informacijos apkrovą (Malatji et al., 2020). Todėl technologinis pasirengimas šiame etape tiesiogiai siejasi su tuo, kaip sklandžiai technologijos integruojamos į kasdienes sprendimų priėmimo procesus.

Suvokiama nauda apibrėžiama kaip darbuotojo įsitikinimas, kad technologijos naudojimas pagerins darbo efektyvumą, sprendimų kokybę ar veiklos rezultatus. Tyrimai rodo, kad šis veiksnys dažnai daro stipresnę įtaką technologijų priėmimui nei naudojimo paprastumas, ypač darbuotojams įgijus daugiau patirties (Abd Majid & Mohd Shamsudin, 2019). Net ir susidūrus su tam tikrais naudojimo sunkumais, aiškiai suvokiama technologijų nauda gali paskatinti darbuotojus taikyti technologijas sprendimų priėmimo procese, vertinant jas kaip instrumentinę priemonę profesiniams tikslams pasiekti.

PU ir PEOU sąveika daro įtaką darbuotojų požiūriui į technologijų naudojimą ir jų ketinimui jas taikyti, o tai lemia faktinį technologijų naudojimą. Vis dėlto literatūroje pabrėžiama, kad šį ryšį gali modifikuoti organizaciniai ir socialiniai veiksniai, tokie kaip vadovybės palaikymas, kolegų nuomonė ar vyraujančios organizacinės normos (Sidanti et al., 2021). Tai patvirtina, kad technologinis pasirengimas formuojasi ne izoliuotai, o sąveikaujant individualiems ir organizaciniams veiksniams.

Siekiant padidinti TAM aiškinamąją galią, modelis buvo nuosekliai plėtojamas. Venkatesh ir Davis (2000) išplėtė pradinę struktūrą, įtraukdami socialinės įtakos ir darbo tinkamumo aspektus, leidžiančius geriau suprasti technologijų priėmimą organizacinėje aplinkoje. Vėlesnė TAM versija dar papildė modelį psichologiniais veiksniais, tokiais kaip pasitikėjimas savo gebėjimais ar emocinis požiūris į technologijas, kurie ypač svarbūs darbuotojų technologiniam pasirengimui (Venkatesh & Bala, 2008). Šie plėtiniai rodo, kad technologijų priėmimas ir naudojimas yra daugialypis procesas, apimantis kognityvinius, emocinius ir socialinius aspektus. (žr. 2 paveikslėlį)



1 pav. Technologijų priėmimo modelio (TAM) schema pagal Davis (1989)

Pateiktas technologijų priėmimo modelis atskleidžia, kad darbuotojų technologinis pasirengimas formuojasi per suvokiamą technologijų naudą ir jų naudojimo paprastumą, kurie lemia darbuotojų ketinimą taikyti technologijas darbo procese. Ši seka ypač reikšminga sprendimų priėmimo kontekste, nes technologijos tampa ne tik technine priemone, bet ir kognityviniu sprendimų palaikymo įrankiu. Todėl TAM modelis šiame tyrime laikomas teoriniu pagrindu, padedančiu paaiškinti darbuotojų technologinio pasirengimo raišką individualiu lygmeniu.

TAM modelio evoliucija ir pagrindiniai jo variantai pateikiami lentelėje. Lentelėje apibendrinta, kaip modelis kito nuo bazinės psichologinės koncepcijos iki išplėstinių versijų, kurios leidžia išsamiau vertinti darbuotojų technologinį pasirengimą organizacijose (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Technologijų priėmimo modelio (TAM) evoliucijos ir pagrindinių konstrukto apžvalga pagal Davis (1989); Venkatesh ir Davis (2000); Venkatesh ir Bala (2008); Çelik ir Yilmaz (2011); Scherer ir Teo (2019); Abuhassna et al. (2023)

Modelis	Pagrindiniai konstrukto	Esminiai papildymai	Reikšmė technologiniam pasirengimui
TAM (Davis, 1989)	PU, PEOU	Požiūris (ATU), ketinimas (BI), faktinis naudojimas (AU)	Parodo psichologinį technologinio pasirengimo pagrindą
TAM2 (Venkatesh & Davis, 2000)	PU, PEOU + socialinė įtaka, darbo tinkamumas, rezultatų kokybė	Integruoja socialinius ir organizacinius veiksnius	Parodo, kad pasirengimas priklauso ir nuo socialinės aplinkos
TAM3 (Venkatesh & Bala, 2008)	PU, PEOU + pasitikėjimas, džiaugsmas, žinių demonstravimas	Įtraukia emocinius ir pasitikėjimo aspektus	Pabrėžia darbuotojų psichologinį pasirengimą
Išplėstiniai taikymai (Çelik & Yilmaz, 2011; Scherer & Teo, 2019; Abuhassna et al., 2023)	PU, PEOU + pasitikėjimas, malonumas, socialinė parama	Parodo modelio universalumą ir kontekstinį jautrumą	Patvirtina, kad technologijų priėmimas priklauso nuo emocinių ir socialinių veiksnių

Lentelėje pateiktų duomenų analizė rodo, kad TAM modelio raida atskleidžia technologijų priėmimo daugialypiškumą. Iš pradžių orientuotas į kognityvinius ir praktinės naudos veiksnius, modelis vėliau įtraukė emocinius, socialinius ir organizacinius aspektus, tapdamas išsamesniu technologinio pasirengimo vertinimo pagrindu. TAM padeda suprasti, kaip vartotojų požiūris, pasitikėjimas ir motyvacija veikia technologijų įsisavinimo sėkmę, o organizacijų lygmeniu šie procesai papildomi kultūrinėmis ir valdymo dimensijomis.

2.2. Moralinis atidumas ir etika organizacijose

Šiuolaikinėje organizacijų veikloje technologijų naudojimas vis dažniau persipina su sprendimų priėmimo procesais, kuriuose darbuotojams tenka vertinti ne tik techninius ar ekonominius aspektus, bet ir galimas moralines sprendimų pasekmes. Skaitmeninės technologijos, duomenimis grįsti sprendimų palaikymo sprendiniai ir automatizuoti procesai keičia sprendimų priėmimo pobūdį, dažnai didindami sprendimų greitį ir efektyvumą, tačiau kartu mažindami galimybes spontaniškai

reflektuoti jų platesnį poveikį. Tokiose situacijose ypatingą reikšmę įgyja moralinis atidumas – darbuotojų gebėjimas laiku atpažinti, įvertinti ir reflektuoti etinius aspektus profesinėje veikloje, ypač tais atvejais, kai sprendimai grindžiami technologijų teikiama informacija ar automatizuotais sprendiniais (Reynolds, 2008; May et al., 2014).

Moralinis atidumas apibrėžiamas kaip asmens polinkis pastebėti moralinius elementus situacijose, kurios iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti techninės, neutralios ar susijusios tik su veiklos efektyvumu (Reynolds, 2008). Toks apibrėžimas leidžia suprasti, kad moraliniai aspektai organizacijose dažnai nėra akivaizdūs ir reikalauja sąmoningo dėmesio. Remiantis moralinio elgesio modeliu, moralinis atidumas laikomas pirmuoju moralinio sprendimo etapu, sudarančiu prielaidas moraliniam samprotavimui ir vėlesniam veiksmui (Rest, 1986). Jei moralinis aspektas nėra atpažįstamas pačioje sprendimo situacijos pradžioje, vėlesni etiniai svarstymai tampa mažai tikėtini arba visai neįvyksta.

Kuo labiau darbuotojai pasižymi moraliniu atidumu, tuo didesnė tikimybė, kad priimant sprendimus bus įvertintos ne tik technologinės galimybės, bet ir jų etinės pasekmės. Tai ypač aktualu organizacijose, kuriose sprendimai daro poveikį ne tik vidaus procesams, bet ir klientams, partneriams ar platesnei visuomenei. Organizacijų kontekste moralinis atidumas reiškiasi ne tik individualiu darbuotojų sąmoningumu, bet ir per platesnę organizacinę aplinką – etines normas, sprendimų priėmimo procedūras, atskaitomybės mechanizmus bei vadovų elgseną. Etikos kodeksai, skaidrumo principai ir aiškūs atsakomybės paskirstymo mechanizmai sudaro sąlygas darbuotojams integruoti moralinius aspektus į kasdienes sprendimus, o ne palikti juos tik asmeninio pasirinkimo ar individualių vertybių lygmenyje (Butterfield et al., 2000; Treviño et al., 2014).

Tokiu būdu moralinis atidumas tampa jungiamąja grandimi tarp individualaus sprendimų priėmimo ir organizacinės etikos sistemos. Organizacijos, kurios sąmoningai kuria etinę infrastruktūrą, padeda darbuotojams ne tik laikytis formalių taisyklių, bet ir ugdo gebėjimą reflektuoti sudėtingas moralines dilemas technologijų naudojimo kontekste. Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje moralinis atidumas analizuojamas kaip individualus, tačiau organizacinio konteksto veikiamas gebėjimas, turintis tiesioginę reikšmę darbuotojų sprendimų priėmimui technologijų naudojimo situacijose. Toliau nagrinėjamos moralinio atidumo dimensijos, jo sąsajos su organizacine etika bei etiniai karkasai, leidžiantys suprasti, kaip moralinis sąmoningumas tampa veiksmingu sprendimų priėmimo elementu šiuolaikinėse organizacijose.

2.2.1. Moralinis atidumas organizaciniame kontekste

Moralinis atidumas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip asmens gebėjimas nuosekliai atpažinti, vertinti ir reflektuoti moralinius aspektus savo kasdienėse patirtyse bei profesinėje veikloje (Reynolds, 2008). Šis gebėjimas nėra vien momentinė reakcija į akivaizdžias etines dilemas, bet veikiau ilgainiui susiformuojantis kognityvinis ir vertybinis jautrumas, lemiantis, ar individas apskritai pastebi moralinę sprendimo dimensiją. Reynoldso (2008) požiūriu, moralinis atidumas apima dvi tarpusavyje susijusias dimensijas – perceptualinį moralinį atidumą, kuris siejamas su gebėjimu pastebėti moralinius elementus situacijose, ir refleksinį moralinį atidumą, reiškiantį sąmoningą moralinių klausimų apmąstymą bei sprendimų pasekmių vertinimą. Siekiant aiškiau atskleisti šių dimensijų turinį ir jų reikšmę darbuotojų sprendimų priėmimo procese, lentelėje pateikiamas moralinio atidumo dimensijų palyginimas organizaciniame kontekste.

7 lentelė. Moralinio atidumo dimensijų, jų turinio ir reikšmės sprendimų priėmimui apžvalga pagal Reynolds (2008).

Moralinio atidumo dimensija	Turinys	Reikšmė sprendimų priėmimui
Perceptualinis moralinis atidumas	Gebėjimas pastebėti moralinius elementus sprendimų situacijose	Leidžia identifikuoti, kad sprendimas turi etinę dimensiją
Refleksinis moralinis atidumas	Sąmoningas moralinių pasekmių apmąstymas ir vertinimas	Sudaro prielaidas atsakingam ir pagrįstam sprendimo pasirinkimui

Pateikta dimensijų struktūra leidžia suprasti, kad moralinis atidumas apima ne tik moralinių aspektų atpažinimą, bet ir jų sąmoningą vertinimą sprendimų priėmimo procese. Perceptualinis moralinis atidumas yra būtinas tam, kad sprendimo situacija apskritai būtų suvokiama kaip morališkai reikšminga, tuo tarpu refleksinis moralinis atidumas leidžia darbuotojams įvertinti galimas sprendimų pasekmes, alternatyvas ir jų poveikį kitiems asmenims ar organizacijai. Tokia dviejų dimensijų sąveika paaiškina, kodėl vien technologijų išmanymas ar procedūrų laikymasis ne visuomet užtikrina etiškai pagrįstą sprendimų priėmimą.

Organizacijų kontekste moralinis atidumas tampa ypač reikšmingas tais atvejais, kai sprendimai grindžiami technologijų teikiama informacija, algoritminiais pasiūlymais ar duomenų analize. Tokiose situacijose sprendimų procesas dažnai pateikiamas kaip objektyvus ar neutralus, todėl moraliniai aspektai gali būti nustumiami į antrą planą. Empiriniai tyrimai rodo, kad aukštesniu moraliniu atidumu pasižymintys darbuotojai dažniau vertina sprendimų etines pasekmes ir rečiau priima sprendimus, orientuotus vien į technologinį efektyvumą ar formalių tikslų pasiekimą (Van Driel, 2019).

Moralinio atidumo raiška taip pat glaudžiai susijusi su organizacine aplinka ir lyderystės praktikomis. Organizacijose, kuriose skatinamas pasitikėjimas, darbuotojų įgalinimas ir atsakomybės prisiėmimas, darbuotojai labiau linkę integruoti etinius svarstymus į savo profesinius sprendimus. Tokia aplinka sudaro sąlygas moraliniam atidumui tapti ne individualia išimtimi, bet nuolatiniu sprendimų priėmimo elementu, ypač technologijų naudojimo situacijose (Hamyeme et al., 2024).

Be to, moralinis atidumas prisideda prie į žmogų orientuoto technologijų taikymo organizacijose, padėdamas išlaikyti pusiausvyrą tarp technologinės pažangos ir humanistinių vertybių. Tokia orientacija leidžia darbuotojams kritiškai vertinti technologinių sprendimų poveikį privatumui, teisingumui ir socialinei įtraukčiai bei mažinti etinę riziką, susijusią su technologijų naudojimu (Bezklubaya, 2023). Šiuo požiūriu moralinis atidumas veikia kaip vidinis mechanizmas, padedantis darbuotojams ne tik laikytis formalių taisyklių, bet ir reflektuoti sprendimų moralinę prasmę.

Apibendrinant galima teigti, kad moralinis atidumas organizaciniame kontekste yra esminė darbuotojų sprendimų priėmimo prielaida, leidžianti integruoti etinius svarstymus į technologijų naudojimą kasdienėje veikloje. Jo raiška priklauso tiek nuo individualaus moralinio sąmoningumo, tiek nuo organizacinės aplinkos, lyderystės praktikų ir vyraujančių vertybių, todėl moralinis atidumas tampa svarbia jungtimi tarp technologijų taikymo ir etiškai pagrįsto sprendimų priėmimo

2.2.2. Moralinis atidumas ir organizacinė etika

Mokslinėje literatūroje moralinis atidumas laikomas viena iš esminių organizacijų etinio elgesio prielaidų, nes jis lemia, ar moralinės dilemos bus laiku atpažintos ir reflektuotos, dar prieš priimant sprendimus (Wurthmann, 2013; Sturm, 2017). Ankstesniame skyriuje moralinis atidumas buvo aptariamas kaip organizacijose kylanti probleminė ir etinė prielaida, šiame poskyryje jis analizuojamas struktūriškai – išskiriant pagrindines jo dimensijas ir mechanizmus, per kuriuos moralinis sąmoningumas veikia darbuotojų sprendimų priėmimą.

Literatūroje dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės moralinio atidumo dimensijos – perceptualinė ir refleksinė. Perceptualinė dimensija nusako asmens jautrumą moraliniams ženklams ir gebėjimą pastebėti etinius aspektus situacijose, kurios iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti neutralios. Refleksinė dimensija atspindi sąmoningą moralinių klausimų apmąstymą bei gebėjimą vertinti savo veiksmų pasekmes etiniu požiūriu (Wurthmann, 2013). Šių dimensijų sąveika lemia, kaip dažnai moraliniai aspektai tampa profesinių sprendimų priėmimo dalimi.

Mokslinėje diskusijoje pabrėžiama, kad moralinis atidumas reiškiasi tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Individualiu lygmeniu jis stiprina atsakomybės jausmą ir padeda išvengti neetiškų sprendimų, o organizaciniu – tampa tarpine grandimi tarp asmens vertybių ir organizacinės aplinkos (Sturm, 2017). Tyrimai rodo, kad darbuotojai, dirbantys etiškose, pasitikėjimu ir teisingumu grįstose organizacijose, dažniau pastebi ir reflektuoja moralinius aspektus savo veikloje (Al Halbusi, 2022).

Etinio klimato ir organizacinio teisingumo suvokimas stiprina moralinio atidumo raišką. Kai organizacijoje taikomos skaidrios sprendimų priėmimo procedūros, o vadovai demonstruoja etišką elgesį, darbuotojai labiau linkę reflektuoti moralines situacijas ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Toks kontekstas atitinka organizacinių dorybių sampratą, pagal kurią pagarba, sąžiningumas ir atsakomybė formuoja ilgalaikį moralinį organizacijos kapitalą, grindžiamą pasitikėjimu ir skaidrumu (Dawson, 2018).

Kartu pažymėtina, kad moralinis atidumas gali būti susijęs ir su emociniais iššūkiais. Situacijose, kai organizacijos sprendimai prieštarauja darbuotojų asmeninėms moralinėms vertybėms, gali kilti moralinis disonansas ir stresas, mažinantis pasitenkinimą darbu bei didinantis pasitraukimo iš organizacijos riziką (Ames et al., 2020). Tai rodo, kad moralinis atidumas yra vertingas, tačiau kartu ir psichologiškai reiklus gebėjimas, kuriam būtina palaikanti organizacinė aplinka, skatinanti atviras etines diskusijas. Siekiant apibendrinti aptartas teorines prieigas, toliau pateikiama lentelė, kurioje sistemiškai apžvelgiamos pagrindinės moralinio atidumo dimensijos, jų turinys ir reikšmė organizacijų kontekste. Ši lentelė sudaro pagrindą tolesnei etinių karkasų analizei (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Moralinio atidumo dimensijų ir jų poveikio kryptų organizacijų kontekste apžvalga pagal Wurthmann (2013); Sturm (2017); Al Halbusi (2022); Dawson (2018); Ames et al. (2020).

Autoriai	Pagrindinė idėja	Išskiriamos dimensijos / veiksniai	Reikšmė organizacijoms
Wurthmann (2013)	Moralinis atidumas – gebėjimas pastebėti ir reflektuoti moralinius klausimus kasdienėje veikloje.	Refleksinė ir perceptualinė dimensijos.	Sudaro pagrindą moraliniam mąstymui ir etiniams sprendimams.
Sturm (2017)	Moralinis atidumas stiprina moralinį sąmoningumą ir mažina neetiškų sprendimų riziką.	Moralinis jautrumas, atsakomybė, savirefleksija.	Skatina etišką elgesį ir organizacinį sąžiningumą.
Al Halbusi (2022)	Moralinis atidumas moderuoja ryšį tarp organizacinio teisingumo ir etinio elgesio.	Organizacinis teisingumas, etinis klimatas.	Didina pasitikėjimą ir etiškų veiksmų tikimybę.
Dawson (2018)	Organizacinės dorybės stiprina moralinio atidumo raišką ir moralinį kapitalą.	Pagarba, pasitikėjimas, sąžiningumas, atsakomybė.	Formuoja vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą.
Ames et al. (2020)	Per didelis moralinis jautrumas gali kelti stresą ir disonansą.	Moralinis stresas, vertybių konfliktas.	Pabrėžia psichologinio saugumo ir etinės paramos svarbą.

Lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad moralinis atidumas apjungia pažintinius, emocinius ir organizacinius veiksnius. Nors ankstyvieji tyrimai moralinį atidumą daugiausia analizavo individualiu lygmeniu, naujesni požiūriai pabrėžia organizacinės aplinkos reikšmę – etinis klimatas, organizacinio teisingumo suvokimas ir vertybėmis grindžiama lyderystė daro tiesioginę įtaką moralinio atidumo stiprumui ir jo raiškai darbuotojų sprendimų priėmimo procese.

Siekiant vizualiai atskleisti, kaip moralinio atidumo dimensijos veikia organizacijų kontekste, pateikiama moralinio atidumo struktūros schema (žr. 2 paveikslėlį).



2 pav. Moralinio atidumo dimensijos ir jų raiška organizaciniame kontekste pagal Reynolds (2008); Wurthmann (2013); Sturm (2017).

Kaip matyti iš schemos, moralinis atidumas susideda iš dviejų dimensijų – perceptualinės ir refleksinės, kurios kartu formuoja individo gebėjimą pastebėti ir apmąstyti moralinius aspektus. Šis gebėjimas reiškiasi per organizacinį kontekstą – etinį klimatą, organizacinio teisingumo suvokimą ir organizacines dorybes – ir lemia skirtingas pasekmes. Esant palankiai etinei aplinkai, stiprėja etiškas elgesys ir moralinis sąmoningumas, o esant vertybių konfliktui gali atsirasti moralinis disonansas bei moralinis stresas.

Taigi moralinis atidumas organizacijose pasireiškia kaip sudėtinis procesas, jungiantis individualų moralinį suvokimą ir refleksiją su platesniais organizaciniais veiksniais, darančiais įtaką etinių sprendimų priėmimui.

2.2.3. Etinis moralinio atidumo pagrindas

Moralinis atidumas, kaip asmenų ir organizacijų gebėjimas atpažinti bei reflektuoti moralinius aspektus kasdienėje veikloje, nėra izoliuotas reiškinys – jo raiška grindžiama etiniais principais, formuojančiais organizacijų elgesio normas ir sprendimų priėmimo logiką (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Etikos teorijos suteikia moraliniam atidumui normatyvinį pagrindą, leidžiantį suprasti, kaip moralinis suvokimas virsta atsakingu elgesiu organizaciniame kontekste (Reis et al., 2018). Šie etiniai karkasai padeda įvertinti, kaip organizacijos formuoja vertybines nuostatas,

užtikrina atsakomybę ir teisingumą technologinių sprendimų priėmimo procese (Li et al., 2022). Todėl šiame poskyryje aptariamos pagrindinės etinės prieigos – dorybių, procedūrinė (atskaitomybės), teisingumo bei etinio valdymo – leidžiančios atskleisti moralinio atidumo įgyvendinimą praktikoje ir jo reikšmę etiškos organizacinės kultūros formavimui.

Skirtingų etinių prieigų analizė leidžia moralinį atidumą suvokti ne tik kaip individualų psichologinį gebėjimą, bet kaip daugialypį reiškinių, veikiančių per vertybes, sprendimų priėmimo procedūras ir organizacines struktūras. Etikos teorijos suteikia conceptualų pagrindą paaiškinti, kodėl vien technologinis efektyvumas negali būti laikomas pakankamu sprendimų vertinimo kriterijumi, o moralinis atidumas tampa būtina sąlyga atsakingam technologijų taikymui organizacijose (Reis et al., 2018; Li et al., 2022). Tokiu būdu moralinis atidumas įgyja normatyvinę reikšmę – jis ne tik apibūdina, kaip darbuotojai elgiasi, bet ir nurodo, kaip jie turėtų vertinti sprendimus etikos požiūriu.

Dorybių etika. Vertybinė organizacijos aplinka sudaro sąlygas moraliniam atidumui formuotis kaip vidinei orientacijai į gėrį, pasitikėjimą ir atsakomybę. Dorybių etikos požiūriu svarbiausia yra ne taisyklių laikymasis, o gebėjimas veikti vadovaujantis moraliniu charakteriu. Organizacijose tokia orientacija reiškiasi per nuostatas, skatinančias pagarbumą, sąžiningumą ir abipusį pasitikėjimą (Solomon, 1992). Remiantis Dawson (2018), organizacinės dorybės – atsakomybė, pagarba ir rūpestingumas – tampa moralinio jautrumo pagrindu, kuris stiprina darbuotojų gebėjimą atpažinti etinius klausimus ir spręsti juos konstruktyviai.

Analizuojant Nature (2025) tyrimo rezultatus, išryškėja, kad vertybiniu pasitikėjimu grįsta kultūra stiprina moralinę refleksiją, ypač kai sprendimai susiję su technologijų taikymu ar inovacijų etiniais aspektais. Dorybių etika tokiu būdu leidžia moralinį atidumą suvokti kaip pastovų organizacinės sąmonės ir charakterio raiškos elementą.

Organizacijų kontekste dorybių etika ypač reikšminga tuo, kad ji orientuoja darbuotojus ne į formalių taisyklių laikymąsi, o į vidinį sprendimų pagrįstumą. Tokia etinė orientacija skatina darbuotojus savarankiškai reflektuoti sprendimų pasekmes ir priimti atsakomybę už technologijų taikymą net ir tais atvejais, kai formalios gairės yra nepakankamai aiškos ar dar tik formuojamos. Pasak Dawson (2018), organizacinės dorybės veikia kaip moralinis kompasas, leidžiantis darbuotojams atpažinti etiškai jautrias situacijas dar prieš joms tampant formalių konfliktų objektu. Tai ypač aktualu technologijų diegimo kontekste, kuriame sprendimų pasekmės dažnai pasireiškia netiesiogiai ir ilgalaikėje perspektyvoje.

Procedūrinė ir atskaitomybės etika. Etinė elgsena organizacijoje tampa tvari tik tada, kai ją palaiko aiškūs procedūriniai ir atskaitomybės mechanizmai. Procedūrinė etika remiasi skaidrumo, paaiškinamumo ir atsakomybės principais (Bovens, 2007; Floridi, 2019). Tokie principai leidžia darbuotojams geriau suvokti sprendimų pasekmes ir pasitikėti organizacijos veikimo principais. Springer (2024) analizėje pabrėžiama, kad etinių vertinimo procedūrų integravimas į duomenų analizės ir sprendimų priėmimo procesus sukuria erdvę moralinei refleksijai. Tokiuose procesuose moralinis atidumas įgauna institucinį pavidalą – jis tampa dalimi sisteminio sprendimų vertinimo, o ne vien individualaus moralinio pasirinkimo. Ši prieiga taip pat mažina moralinę įtampą, nes užtikrina, kad technologinių sprendimų poveikis būtų vertinamas iš anksto ir pagal aiškius kriterijus.

Procedūrinės etikos požiūriu moralinis atidumas organizacijose įgyja kolektyvinį pobūdį, nes etiniai svarstymai tampa ne vien individualios sąžinės, bet ir organizacinių sprendimų dalimi. Skaidrios

procedūros ir aiškūs atskaitomybės mechanizmai leidžia darbuotojams jaustis saugiau reflektuojant moralinius klausimus, ypač technologijų naudojimo situacijose, kuriose sprendimai gali būti grindžiami automatizuotomis rekomendacijomis ar duomenų analizės rezultatais (Bovens, 2007; Floridi, 2019). Tokiu būdu procedūrinė etika sustiprina refleksinį moralinio atidumo aspektą, nes darbuotojai ne tik pastebi etinius aspektus, bet ir turi institucinę erdvę jiems aptarti.

Teisingumo ir šališkumo mažinimo etika. Sąžiningumo ir teisingumo principai yra būtina sąlyga moraliniam atidumui įgyvendinti organizacijose. Ši etikos kryptis grindžiama Rawls (1971) teisingumo teorija, pagal kurią moralūs sprendimai turi būti pagrįsti sąžiningumo ir lygiateisiškumo principais. Analizuojant JRIT (2022) publikaciją matyti, kad moralinis atidumas veikia kaip moralinis filtras, leidžiantis darbuotojams išvengti nelygybės ar diskriminacijos rizikas, kurios gali atsirasti technologinių pokyčių metu. Panašias tendencijas patvirtina ir Al Halbusi et al. (2022) pateikta analizė, kur moralinis atidumas apibūdinamas kaip jungtis tarp organizacinio teisingumo ir etinio elgesio – kuo labiau darbuotojai suvokia teisingumo principų taikymą, tuo aktyviau jie išitraukia į etišką veikimą. Tokiu būdu teisingumo etika sustiprina moralinį atidumą kaip socialinį procesą, paremtą empatija, atsakomybe ir pagarba kitiems.

Teisingumo etikos kontekste moralinis atidumas leidžia darbuotojams įvertinti ne tik individualių sprendimų, bet ir platesnių organizacinių praktikų pasekmes. Technologinių sprendimų diegimas gali netyčia sustiprinti nelygybę ar sukurti nepageidaujamą šališkumą, todėl darbuotojų gebėjimas atpažinti tokias rizikas tampa svarbiu socialinės atsakomybės elementu (Rawls, 1971; Al Halbusi et al., 2022). Moralinis atidumas šiuo atveju veikia kaip prevencinis mechanizmas, leidžiantis ankstyvoje stadijoje identifikuoti galimas etines įtampas ir išvengti sprendimų, kurie ilgainiui galėtų pakenkti organizacijos socialiniam teisėtumui.

Etinis valdymas ir atitiktis. Etinis valdymas yra organizacijos gebėjimas įtvirtinti moralines vertybes per aiškias taisykles, procedūras ir priežiūros mechanizmus. Ši prieiga apima etikos kodeksus, atitikties sistemas, etikos komitetų veiklą ir nuolatinį darbuotojų mokymą (Kaptein, 2008; Treviño & Nelson, 2021). Eldercare (2020) tyrimo analizė rodo, kad moralinis atidumas sustiprėja, kai organizacijos sistemingai taiko etinio valdymo principus – reguliariai aptaria moralinius klausimus, skatina skaidrų dialogą ir apibrėžia atsakomybių ribas. Tokia aplinka mažina moralinį stresą ir stiprina pasitikėjimą technologiniais pokyčiais. Etinis valdymas, įtvirtindamas formalias etikos struktūras, suteikia moraliniam atidumui ilgalaikį organizacinį pagrindą.

Taigi, moralinio atidumo analizėje identifikuojamos keturios pagrindinės etinės prieigos – dorybių, procedūrinė, teisingumo ir etinio valdymo – kurios, remiantis Aristotle (1984), Rawls (1971), Kaptein (2008), Dawson (2018), Nature (2025), Springer (2024), JRIT (2022) ir Eldercare (2020) tyrimais, atskleidžia, kaip moralinis suvokimas perauga į elgesį, organizacinę kultūrą ir sprendimų priėmimo praktiką. Aptartos etinės prieigos atskleidžia, kad moralinis atidumas organizacijose nėra vienalytis reiškinys, o formuojasi per skirtingus, tačiau tarpusavyje susijusius normatyvinius mechanizmus. Dorybių etika akcentuoja vidinę vertybinę orientaciją, procedūrinė – sprendimų skaidrumą ir atskaitomybę, teisingumo etika – socialinę pusiausvyrą, o etinis valdymas – struktūrinį moralinių principų įtvirtinimą. Šių prieigų sintezė leidžia sistemingai įvertinti, kaip moralinis atidumas įgyvendinamas organizacijų praktikoje. Toliau pateikiama šių prieigų sisteminė analizė, išryškinanti jų esminius principus, sąsajas su moraliniu atidumu ir reikšmę organizacijoms (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Etikos karkasų ir jų sąsajų su moraliniu atidumu apžvalga pagal Aristotle (1984); Rawls (1971); Bovens (2007); Floridi (2019); Kaptein (2008); Treviño ir Nelson (2021); Dawson (2018); Al Halbusi et al. (2022); Nature (2025); Springer (2024); JRIT (2022); Eldercare (2020), sudaryta autorės

Etikos karkasas	Pagrindinės idėjos	Sąsaja su moraliniu atidumu	Reikšmė organizacijoms	Pagrindiniai šaltiniai
Dorybių etika	Vertybinės nuostatos: atsakomybė, pagarba, pasitikėjimas	Skatina moralinį jautrumą ir sąmoningumą	Ugdo vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą	Aristotle (1984); Dawson (2018); Nature (2025)
Procedūrinė etika	Skaidrumo, atsakomybės, paaiškinamumo principai	Stiprina refleksinį moralinį atidumą	Didina sprendimų patikimumą ir pasitikėjimą	Bovens (2007); Floridi (2019); Springer (2024)
Teisingumo etika	Lygybės, sąžiningumo, šališkumo mažinimo principai	Padedą atpažinti moralinius konfliktus	Skatina socialinį teisingumą ir etinę pusiausvyrą	Rawls (1971); Colquitt (2001); JRIT (2022); Al Halbusi et al. (2022)
Etinis valdymas	Etikos kodeksai, komitetai, mokymai, atskaitomybė	Formalيزuoja moralinio elgesio struktūras	Užtikrina etišką sprendimų priėmimą ir skaidrumą	Kaptein (2008); Treviño & Nelson (2021); Eldercare (2020)

Lentelėje pateiktos etinės prieigos leidžia apibendrinti, kad moralinis atidumas organizacijose formuojasi per vertybių, procesų ir struktūrų sąveiką. Kai etinės nuostatos yra palaikomos aiškių procedūrų ir atsakomybės mechanizmų, etiškas elgesys tampa nuoseklia ir integruota organizacijos veiklos dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad moralinis atidumas yra reiškinys, reikalaujantis tiek individualaus vertybinio sąmoningumo, tiek struktūrinio palaikymo organizacijos lygmeniu. Dorybių ir teisingumo etikos sukuria vertybinius orientyrus, o procedūrinė ir etinio valdymo etika užtikrina jų praktinį įgyvendinimą. Toks požiūris leidžia moralinį atidumą traktuoti kaip jungtį tarp asmeninių vertybių ir organizacinės atsakomybės, formuojančios etišką sprendimų priėmimą organizacijoje.

2.3. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveika priimant sprendimus

Technologinis pasirengimas (TP) ir moralinis atidumas (MA) yra tarpusavyje susiję konceptai, kurie kartu lemia organizacijų sprendimų priėmimą technologinių pokyčių sąlygomis. Sprendimų priėmimas technologinių pokyčių kontekste tampa kompleksiniu procesu, kuriame organizacijos susiduria su poreikiu suderinti techninį veiksmingumą, greitį ir inovatyvumą su socialine atsakomybe, pasitikėjimu ir etiniais principais. Technologijų diegimas ne tik keičia darbo procesus, bet ir transformuoja sprendimų priėmimo logiką, nes vis dažniau sprendimai grindžiami duomenų analize, algoritminėmis rekomendacijomis ar automatizuotais sprendiniais. Tokiose situacijose technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas tampa kertiniais veiksniais, leidžiančiais organizacijoms priimti sprendimus, kurie būtų ne tik efektyvūs, bet ir socialiai bei etiškai priimtini. TP apibrėžia

organizacijos gebėjimą diegti ir integruoti technologinius sprendimus, tuo tarpu MA suteikia vertybinius orientyrus, leidžiančius šiuos sprendimus taikyti atsakingai ir etiškai priimtinu būdu. Todėl TP ir MA laikytini vienas kitą papildančiais komponentais, kurių sąveika sudaro prielaidas subalansuotiems technologiniams sprendimams organizacijose.

Mokslinėje literatūroje TP apibūdinamas kaip technologinių išteklių, procesų lankstumo, darbuotojų kompetencijų ir vadovybės strateginio požiūrio visuma, užtikrinanti technologijų įsisavinimą ir naudojimą (Vial, 2019; Kane et al., 2015). Aukštesnis technologinio pasirengimo lygis leidžia organizacijoms efektyviau reaguoti į technologinius pokyčius, didinti veiklos efektyvumą ir diegti inovacijas. Tačiau TP pats savaime neužtikrina atsakingo technologijų taikymo – ši rizika išryškėja tuomet, kai technologiniai sprendimai priimami neįvertinus jų etinių ar socialinių pasekmių. Šią spragą užpildo moralinis atidumas. MA reiškia gebėjimą pastebėti ir reflektuoti moralinius klausimus su technologijų naudojimu susijusiose situacijose, atsižvelgiant į skaidrumo, privatumo, teisingumo ir atsakomybės principus (Folger & Skarlicki, 1998; Reynolds & Harris, 2009). Organizacijų kontekste MA siejamas su etiškais vadovavimo praktikomis, darbuotojų įtraukimu ir pasitikėjimo stiprinimu (Treviño & Nelson, 2017). MA stoka gali lemti sprendimus, kurie formaliai yra efektyvūs, tačiau ignoruoja jų poveikį darbuotojų gerovei, organizaciniams santykiams ar pasitikėjimui, taip didindami reputacines ir reguliacines rizikas (George, 2021). Šiame kontekste moralinis atidumas veikia kaip korekcinis mechanizmas, leidžiantis darbuotojams kritiškai vertinti technologinių sprendimų pasekmes dar prieš jų įgyvendinimą. Nors technologinis pasirengimas sudaro prielaidas greitam sprendimų priėmimui ir inovacijų diegimui, moralinis atidumas padeda išvengti sprendimų, kurie galėtų būti trumpalaikiai efektyvūs, tačiau ilginiui kenkti organizacijos socialiniams santykiams, darbuotojų pasitikėjimui ar visuomenės požiūriui. Tai patvirtina literatūroje akcentuojamą požiūrį, kad technologijų naudojimo sėkmė priklauso ne tik nuo techninių pajėgumų, bet ir nuo sprendimų vertinimo per etinių principų prizmę (Treviño & Nelson, 2017; George, 2021).

Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveika pasižymi dvikrypte logika. Viena vertus, TP sukuria struktūrines galimybes technologijoms diegti, tačiau būtent MA nulemia, kaip šios galimybės bus panaudotos – ar sprendimai bus orientuoti vien į efektyvumą, ar taip pat į atsakomybę ir teisingumą. Kita vertus, MA veiksmingumas priklauso nuo TP, nes etinių principų įgyvendinimas praktikoje reikalauja kompetentingų darbuotojų ir tinkamų technologinių sprendimų. Tai rodo, kad nei TP, nei MA negali būti traktuojami kaip autonomiškai veiksniai – jų poveikis sprendimų priėmimui atsiskleidžia per tarpusavio sąveiką.

Dvikryptė TP ir MA sąveika taip pat leidžia paaiškinti, kodėl organizacijose sprendimų priėmimo rezultatai gali skirtis net esant panašiam technologiniam lygiui. Organizacijos, pasižyminčios aukštu technologiniu pasirengimu, tačiau nepakankamu moraliniu atidumu, dažniau orientuojasi į techninius sprendimų kriterijus, ignoruodamos platesnes sprendimų pasekmes. Tuo tarpu organizacijose, kuriose moralinis atidumas yra stiprus, bet technologinis pasirengimas ribotas, sprendimai gali būti etiškai pagrįsti, tačiau nepakankamai efektyvūs ar sunkiai įgyvendinami praktikoje. Tai rodo, kad sprendimų priėmimo kokybė priklauso ne nuo atskirų konstruktyvų stiprumo, bet nuo jų tarpusavio suderinamumo.

Siekiant struktūruotai atskleisti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveiką toliau pateikiami pagrindiniai šių konstruktyvų deriniai ir galimi disbalanso scenarijai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveika skaitmeninės transformacijos kontekste pagal Vial (2019); Kane et al. (2015); Treviño ir Nelson (2017); George (2021); Susanti ir Irwansyah (2022)

Dimensija	Pagrindinis dėmesys	Poveikis technologijų taikymui	Galimos pasekmės esant disbalansui
Technologinis pasirengimas (TP)	Technologiniai ištekliai, procesų lankstumas, kompetencijos	Didina efektyvumą, spartina technologijų įsisavinimą	Aukštas TP be MA → didesnis našumas, bet etinės ir reputacinės rizikos
Moralinis atidumas (MA)	Skaidrumas, privatumas, teisingumas, atsakomybė	Stiprina pasitikėjimą ir sprendimų legitimumą	Aukštas MA be TP – etiški, bet lėti ar fragmentuoti sprendimai
Integruotas TP–MA derinys	techninis veiksmingumas + etinis atsakingumas	Subalansuotas technologijų taikymas	Optimalus rezultatas: efektyvi ir patikima organizacija

Lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad TP ir MA pusiausvyra yra esminė organizacijų sprendimų priėmimo kokybei. Aukštas technologinis pasirengimas be moralinio atidumo gali užtikrinti trumpalaikį efektyvumą, tačiau didina etinės ir socialines rizikas. Tuo tarpu moralinis atidumas be pakankamo technologinio pagrindo riboja sprendimų įgyvendinimo galimybes. Integruotas TP ir MA derinys leidžia suderinti technologinį veiksmingumą su etiniu pagrįstumu, taip stiprinant organizacijos pasitikėjimą ir sprendimų tvarumą (Susanti & Irwansyah, 2022). Sprendimų priėmimo kontekste ši pusiausvyra pasireiškia sprendimų nuoseklumu, pagrįstumu ir priimtumu organizacijos viduje. Kai technologiniai sprendimai yra priimami derinant techninius pajėgumus su etiniu jautrumu, darbuotojai labiau pasitiki sprendimų logika, o sprendimų įgyvendinimas tampa sklandesnis. Tokiu būdu TP ir MA sąveika tiesiogiai siejasi su darbuotojų sprendimų pobūdžiu, kuris apima ne tik sprendimų efektyvumą, bet ir jų atsakingumą bei socialinį priimtumą.

Apibendrinant galima teigti, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas veikia kaip tarpusavyje susiję, tačiau savarankiški organizaciniai konstruktai, kurių sąveika lemia technologiniais sprendimais grindžiamų veiksmų kokybę ir jų priimtumą. Technologinis pasirengimas suteikia organizacijai techninius ir struktūrinius pajėgumus diegti technologinius sprendimus, o moralinis atidumas užtikrina, kad šie sprendimai būtų vertinami per etinių principų, atsakomybės ir socialinio teisingumo prizmę. Ši sąveika sudaro teorinį pagrindą konceptualiam tyrimo modeliui, kuriame technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas traktuojami kaip lygiagrečiai, tačiau tarpusavyje susiję veiksniai, darantys įtaką darbuotojų sprendimų priėmimui organizacijose.

2.4. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams teorinis modelis

Atlikta teorinė analizė parodė, kad technologinis pasirengimas (TP) ir moralinis atidumas (MA) yra konceptualiai skirtingi, tačiau tarpusavyje susiję konstruktai, darantys įtaką organizacijų sprendimų priėmimui technologijų naudojimo kontekste. Ankstesniuose šio skyriaus poskyriuose atskleista, kad technologinis pasirengimas apima technologinę infrastruktūrą, procesų aiškumą, technologijų naudojimo kompetencijas ir vadovybės įsitraukimą, o moralinis atidumas siejamas su gebėjimu identifikuoti moralinius aspektus ir atsakingai juos integruoti į sprendimų priėmimą.

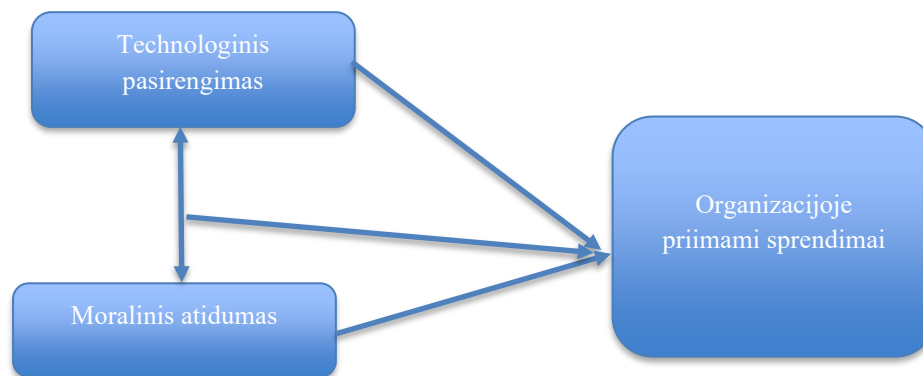
Teorinėje plotmėje technologinis pasirengimas apibrėžia organizacijos ir darbuotojų technologinį pajėgumą, sudarantį sąlygas naudoti technologijas sprendimų priėmimo procese. Aukštas technologinio pasirengimo lygis leidžia organizacijoms efektyviau rinkti, analizuoti ir taikyti informaciją, diegti technologinius sprendimus ir priimti duomenimis grįstus sprendimus. Tačiau vien technologinis pajėgumas neužtikrina, kad sprendimai bus priimami atsakingai ar etiškai pagrįstai, ypač tais atvejais, kai technologijų taikymas susijęs su privatumo, skaidrumo ar teisingumo klausimais.

Šiame kontekste išryškėja moralinio atidumo reikšmė. Moralinis atidumas veikia kaip vertybinis sprendimų priėmimo orientyras, leidžiantis darbuotojams atpažinti moralinius aspektus net ir technologiškai sudėtingose ar iš pirmo žvilgsnio neutraliose situacijose. Moralinis atidumas nukreipia sprendimų priėmimą link etiškai atsakingo technologijų naudojimo, užtikrindamas, kad sprendimai būtų vertinami ne tik pagal efektyvumą, bet ir pagal jų galimas pasekmes darbuotojams, organizacijai bei suinteresuotosioms šalims.

Atsižvelgiant į tai, technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas teoriniame modelyje traktuojami kaip du savarankiški, tačiau tarpusavyje susiję veiksniai, darantys įtaką sprendimų priėmimui technologijų naudojimo kontekste. Technologinis pasirengimas apibrėžia, kokius sprendimus organizacija gali įgyvendinti, o moralinis atidumas – kaip šie sprendimai yra vertinami ir pagrindžiami etiniu požiūriu.

Remiantis šia teorine logika, daroma prielaida, kad tiek technologinis pasirengimas, tiek moralinis atidumas daro tiesioginį poveikį sprendimų priėmimo kokybei, tačiau šis poveikis realizuojasi per skirtingus mechanizmus. Technologinis pasirengimas siejamas su sprendimų veiksmingumu, procesiniu racionalumu ir technologijų taikymo galimybėmis, o moralinis atidumas – su sprendimų etiškumu, skaidrumu ir socialiniu priimtumu. Tokiu būdu sprendimų priėmimo kokybė formuojasi kaip technologinių pajėgumų ir moralinio vertinimo visuma.

Teorinis modelis pateikiamas paveiksle. Jame pavaizduota, kad technologinis pasirengimas (TP) ir moralinis atidumas (MA) veikia kaip du atskiri konstruktai, tačiau vienas nuo kito priklausomi ir darantys poveikį sprendimų priėmimui technologijų naudojimo kontekste. Modelyje akcentuojamas jų lygiavertis vaidmuo, pabrėžiant, kad sprendimų kokybė priklauso tiek nuo technologinių galimybių, tiek nuo darbuotojų gebėjimo atpažinti ir integruoti moralinius aspektus (žr. 3 paveikslėlį).



3 pav. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams teorinis modelis

Pateiktoje scheme pavaizduota, kaip technologinis pasirengimas (TP) ir moralinis atidumas (MA) veikia kaip du tarpusavyje susiję, tačiau savarankiški konstruktai, formuojantys organizacijos sprendimų ir procesų logiką technologijų naudojimo kontekste. Technologinis pasirengimas apima infrastruktūrą, procesų lankstumą ir darbuotojų kompetencijas – tai sudaro organizacijos pajėgumo pagrindą, leidžiantį techniškai įgyvendinti technologinius sprendimus. Moralinis atidumas suteikia vertybinį orientyrą, apibrėžiantį, kokiomis sąlygomis šie sprendimai gali būti laikomi etiškais, skaidriais ir socialiai priimtinais.

Sprendimų ir procesų lygmenyje šie du konstruktai veikia paraleliai, atlikdami skirtingas, tačiau viena kitą papildančias funkcijas. Technologinis pasirengimas užtikrina, kad organizacija turi reikiamus technologinius išteklius ir kompetencijas sprendimams įgyvendinti, o moralinis atidumas veikia kaip vertinimo mechanizmas, padedantis atpažinti ir įvertinti galimas technologinių sprendimų pasekmes darbuotojams, suinteresuotosioms šalims ir organizacijos reputacijai. Tokiu būdu sprendimų priėmimo procese formuojama pusiausvyra tarp veikimo pajėgumo ir vertybinės atsakomybės.

Teorinis modelis leidžia išskirti dvi sprendimų priėmimo dimensijas. Technologinis pasirengimas siejamas su sprendimų veiksmingumu, procesiniu racionalumu ir technologijų taikymo galimybėmis, o moralinis atidumas – su sprendimų etiškumu, skaidrumu ir socialiniu priimtinumu. Vienos iš šių dimensijų dominavimas gali sukurti disbalanso riziką: aukštas technologinis pasirengimas be pakankamo moralinio atidumo didina etines ir reputacines grėsmes, o aukštas moralinis atidumas be pakankamo technologinio pajėgumo gali riboti organizacijos sprendimų įgyvendinimo galimybes.

Remiantis aptarta teorine logika ir pateiktu teoriniu modeliu, toliau formuluojamos tyrimo hipotezės, skirtos empiriškai patikrinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo reikšmę organizacijų sprendimų priėmimo kontekste.

Pagrindinė hipotezė:

H. Darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas daro įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams.

Patikslinančios hipotezės:

H1. Technologinis pasirengimas daro teigiamą įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams.

H2. Moralinis atidumas daro teigiamą įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams.

Šios hipotezės atspindi teorinio modelio esmę – technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas veikia kaip savarankiški, tačiau tarpusavyje susiję organizaciniai konstruktai, kurių poveikis sprendimų priėmimui realizuojasi per skirtingus, bet vienas kitą papildančius mechanizmus. Šiame skyriuje suformuotas teorinis modelis sudaro pagrindą tolesniam metodologiniam tyrimo etapui, kuriame bus empiriškai vertinama technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo reikšmė organizacijų sprendimų priėmimo praktikoje.

3. Metodologija

Ankstesnėje darbo dalyje buvo atlikta išsami technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo teorinė analizė, identifikuotos šių konstruktyvų pagrindinės dimensijos ir nustatytos jų tarpusavio sąsajos. Remiantis mokslinės literatūros išvalgomis, suformuotas teorinis modelis, apibrėžiantis technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveiką bei jų reikšmę darbuotojų sprendimų priėmimo procesui organizacijos aplinkoje. Šiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, skirta patikrinti teoriniame modelyje numatytas sąsajas ir įvertinti, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas atsiskleidžia praktiniame organizacijų kontekste bei kaip jie siejasi su darbuotojų priimamų sprendimų pobūdžiu.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas susiję su jų priimamų sprendimų pobūdžiu organizacijos aplinkoje.

Uždaviniai:

1. Įvertinti darbuotojų technologinio pasirengimo lygį organizacijose.
2. Nustatyti darbuotojų moralinio atidumo raišką organizaciniame kontekste.
3. Ištirti, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas siejasi su darbuotojų priimamais sprendimais organizacijoje.
4. Įvertinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo tarpusavio sąsajas.
5. Nustatyti, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas susiję su darbuotojų sprendimų veiksmingumu ir atsakingumu.

3.1. Tyrimo dizainas ir metodai

Šiame tyrime taikoma kiekybinė tyrimo strategija, kuri leidžia nuosekliai įvertinti technologinio pasirengimo, moralinio atidumo ir darbuotojų priimamų sprendimų tarpusavio ryšius. Kiekybinis požiūris pasirenkamas dėl galimybės matuoti tiriamus reiškinius struktūruotai, objektyviai ir palyginti didesnių respondentų grupių vertinimus. Tokia strategija ypač tinkama situacijose, kai siekiama nustatyti konstrukcijų sąsajų stiprumą ir kryptį bei empiriškai patikrinti teorines prielaidas (Bryman, 2016; Creswell & Creswell, 2018).

Tyrimas organizuojamas kaip skerspjūvio tipo anketinė apklausa, kai duomenys vienu laiko momentu surenkami iš skirtingų organizacijų darbuotojų. Šis tyrimo dizainas dažnai taikomas siekiant įvertinti esamą situaciją, fiksuoti respondentų nuostatas ir analizuoti ryšius tarp kintamųjų tam tikru laikotarpiu (de Vaus, 2014). Duomenys renkami internetinės apklausos būdu. Skaitmeninis apklausos formatas pasirinktas dėl patogaus pasiekiamumo, respondentų anonimiškumo, galimybės pildyti apklausą įvairiuose įrenginiuose bei efektyvesnio duomenų surinkimo, kas ypač aktualu tiriant technologijų naudojimo kontekstus (Evans & Mathur, 2018).

Respondentai atrinkti taikant patogiosios atrankos metodą. Šis metodas leidžia įtraukti darbuotojus, kurie kasdien naudoja technologijas ir priima su jų taikymu susijusius sprendimus, todėl atitinka tyrimo tikslą ir logiką (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). Tokiu būdu sudaroma galimybė surinkti

duomenis iš skirtingų organizacijų ir įvairias pareigas einančių darbuotojų, užtikrinant pakankamą tiriamųjų kintamųjų variaciją.

Tyrimo struktūra grindžiama teoriniame skyriuje suformuotu modeliu. Pirmiausia analizuojama technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo tarpusavio sąsaja, o vėliau vertinama šių konstruktyvų įtaka darbuotojų priimamų sprendimų pobūdžiui organizacijos aplinkoje. Šiame tyrime technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas laikomi nepriklausomais kintamaisiais, o darbuotojų priimami sprendimai – priklausomu kintamuoju. Toks kintamųjų išdėstymas leidžia empiriškai įvertinti, kaip technologiniai gebėjimai ir moralinis jautrumas formuoja sprendimų veiksmingumą ir atsakingumą organizacijose (Treviño & Nelson, 2017; Kane et al., 2015; Vial, 2019). Surinkti duomenys bus apdorojami ir analizuojami naudojant „SPSS Statistics“ programinę įrangą. Duomenų analizėje numatoma taikyti konstrukto patikimumo vertinimą (Cronbach α), aprašomąją statistiką bei ryšių analizę, pasitelkiant koreliacijos ir regresinės analizės metodus.

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinktas tyrimo dizainas sudaro prielaidas patikimai išmatuoti pagrindinius tyrimo kintamuosius ir empiriškai patikrinti teorines prielaidas apie technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąveiką darbuotojų sprendimų priėmimo procese.

3.2. Tyrimo instrumentas.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo parengtas struktūruotas klausimynas, sudarytas remiantis technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo teorine analize bei šiame darbe suformuotu teoriniu modeliu. Klausimyno paskirtis – įvertinti darbuotojų technologinį pasirengimą, moralinį atidumą ir jų priimamų sprendimų pobūdį organizacijos aplinkoje. Klausimyną sudaro trys pagrindinės klausimų grupės, atitinkančios tyrime analizuojamus konstruktus: technologinį pasirengimą, moralinį atidumą ir darbuotojų sprendimų pobūdį. Klausimyno pabaigoje pateikiami bendrieji demografiniai klausimai, skirti respondentų charakteristikai apibūdinti. Tyrimo klausimynas pateikiamas 1 priede.

Visi teiginiai vertinami naudojant penkiabalę Likerto skalę nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Toks matavimo metodas pasirinktas dėl galimybės kiekybiškai įvertinti respondentų nuostatas ir užtikrinti duomenų tinkamumą statistinei analizei.

Technologinio pasirengimo matavimas. Technologinis pasirengimas matuojamas teiginiais, vertinančiais darbuotojų technologines žinias, įgūdžius, pasitikėjimą technologijomis ir gebėjimą savarankiškai naudotis skaitmeninėmis priemonėmis darbinėje veikloje. Skalė sudaryta remiantis technologinio pasirengimo ir technologijų priėmimo teoriniais modeliais (Parasuraman, 2000; Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008). Klausimai apima technologijų naudojimo paprastumą, jų suvokiamą naudą sprendimų priėmimo procese, darbuotojų pasirengimą mokytis ir prisitaikyti prie naujų technologinių sprendimų, taip pat technologijų taikymą kasdienėje darbo veikloje. Formuluoju teiginius taip pat remtasi technologinio pasirengimo conceptualizacija organizaciniame kontekste, akcentuojančia darbuotojų gebėjimą veiksmingai naudoti technologijas ir prisitaikyti prie skaitmeninės transformacijos procesų (Hoynga & Lau, 2023; Abdul Hamid & Roshayati, 2022). Tokiu būdu technologinis pasirengimas apibūdinamas kaip kompleksinis darbuotojų gebėjimų ir nuostatų rinkinys, leidžiantis vertinti ne tik techninį kompetentingumą, bet ir subjektyvų technologijų priėmimo bei jų taikymo užtikrintumą organizacijos kontekste.

Moralinis atidumas. Moralinis atidumas vertinamas remiantis adaptuota Moral Attentiveness skale, sukurta Reynolds (2008), kuri išskiria dvi šio konstrukto dimensijas – perceptualinę ir refleksinę. Klausimai skirti nustatyti, kaip dažnai darbuotojai pastebi moralinius ar etinius aspektus darbinėse situacijose bei kiek aktyviai reflektuoja sprendimų etines pasekmes prieš juos priimdami (Reynolds, 2008; Reynolds et al., 2010). Perceptualinė moralinio atidumo dimensija apima darbuotojų jautrumą etinėms dilemoms, gebėjimą atpažinti moralinius aspektus kasdienėje veikloje ir sprendimų situacijose. Refleksinė dimensija apima etinių pasekmių svarstymą, atsakomybės už sprendimus prisiėmimą, alternatyvų paiešką bei etinių normų laikymąsi net esant spaudimui veikti greitai. Moralinis atidumas šiame tyrime traktuojamas kaip sąmoningas kognityvinis bruožas, darantis įtaką etinių aspektų suvokimui ir sprendimų priėmimui organizacinėje bei technologizuotoje aplinkoje (Schmocker et al., 2023; Gamarra & Giroto, 2025).

Darbuotojų sprendimų pobūdžio vertinimas. Darbuotojų priimamų sprendimų pobūdis vertinamas per sprendimų veiksmingumo ir atsakingumo aspektus. Klausimai skirti nustatyti, ar darbuotojai sprendimus grindžia faktais, vertina trumpalaikes ir ilgalaikes pasekmes, atsižvelgia į poveikį suinteresuotosioms šalims ir siekia suderinti efektyvumą su etiniais principais. Ši klausimų grupė leidžia įvertinti, kaip technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas atsiskleidžia praktiniame sprendimų priėmimo procese bei kaip šių konstrukto raiška siejasi su sprendimų kokybe organizacijos aplinkoje.

Demografiniai klausimai. Klausimyno pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, skirti respondentų amžiui, lyčiai, darbo patirčiai, einamoms pareigoms ir organizacijos tipui nustatyti. Šie duomenys naudojami imties charakteristikai aprašyti ir papildomai analizuoti galimus skirtumus tarp respondentų grupių.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo instrumentas sudarytas taip, jog užtikrintų pagrindinių tyrimo kintamųjų – technologinio pasirengimo, moralinio atidumo ir darbuotojų sprendimų pobūdžio – patikimą ir nuoseklų matavimą. Klausimyno struktūra tiesiogiai atitinka teoriniame skyriuje suformuotą modelį ir sudaro prielaidas empiriškai patikrinti tyrimo hipotezes.

3.3. Tyrimo imtis ir jos charakteristikos.

Tyrimas atliekamas pasitelkiant viešą internetinę apklausą, kuri buvo platinama įvairių organizacijų darbuotojams. Kadangi apklausa buvo prieinama viešai, joje galėjo dalyvauti skirtingų sektorių, dydžių ir veiklos sričių organizacijose dirbantys asmenys. Toks duomenų rinkimo būdas sudarė prielaidas įtraukti platesnę respondentų grupę ir surinkti įvairesnius duomenis apie technologijų naudojimą bei sprendimų priėmimo praktiką skirtinguose organizaciniuose kontekstuose. Respondentai buvo atrinkami taikant patogiosios atrankos metodą, kuris yra dažnai naudojamas kiekybiniuose socialiniuose tyrimuose, kai siekiama surinkti duomenis iš asmenų, atitinkančių tyrimo tematiką ir turinčių aktualios patirties nagrinėjamame kontekste. Šiuo atveju į tyrimą buvo įtraukiami darbuotojai, kurie savo kasdienėje veikloje naudoja technologijas ir dalyvauja su jų taikymu susijusiuose sprendimų priėmimo procesuose.

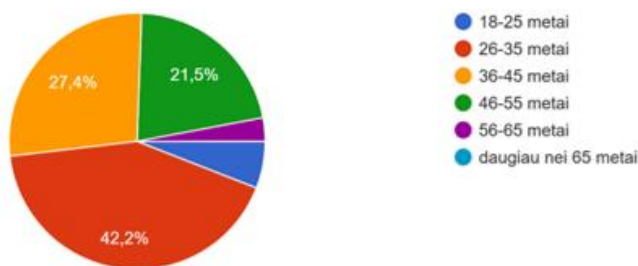
Atsižvelgiant į kiekybinio tyrimo pobūdį ir taikomus statistinės analizės metodus, siekta surinkti pakankamą atsakymų skaičių, leidžiantį užtikrinti duomenų įvairovę ir patikimą ryšių analizę. Galutinis imties dydis priklausė nuo faktinio gautų atsakymų skaičiaus, kadangi tyrimas buvo grindžiamas savanorišku dalyvavimu ir atvira apklausos prieiga. Galutinę tyrimo imtį sudarė 133

respondentai. Tyrime galėjo dalyvauti tiek vadovaujančias, tiek nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai. Tokia imties sudėtis sudaro galimybę analizuoti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo raišką skirtinguose organizacinės hierarchijos lygmenyse bei vertinti sprendimų priėmimo ypatumus platesniame organizaciniame kontekste.

Toliau pateikiama tyrime dalyvavusių respondentų demografinė ir profesinė charakteristika. Respondentų charakteristikų analizė leidžia apibūdinti tyrimo imtį ir sudaro prielaidas tolimesnei tyrimo rezultatų analizei bei interpretacijai.

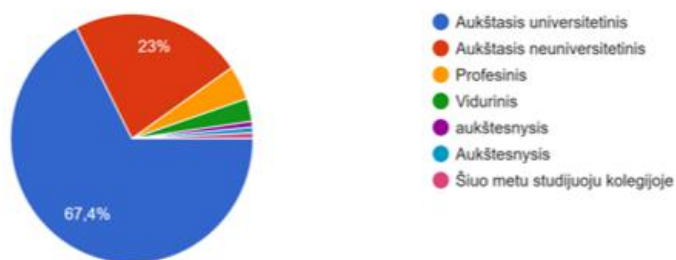
Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal lytį nustatyta, kad didžiąją imties dalį sudarė moterys – 68,7 % (n = 92). Vyrai sudarė 29,1 % (n = 39), o 2,2 % (n = 3) respondentų nurodė, jog nenori atskleisti savo lyties.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, nustatyta, kad didžiausią grupę sudarė 26–35 metų amžiaus respondentai – 42,5 % (n = 57). 36–45 metų amžiaus grupei priklausė 27,6 % (n = 37) respondentų, 46–55 metų – 21,6 % (n = 29), 18–25 metų – 6,0 % (n = 8), o 56–65 metų amžiaus respondentai sudarė 2,2 % (n = 3) imties. Atsakymų kategorija „daugiau nei 65 metai“ sudarė nereikšmingą respondentų dalį (žr. 4 paveikslėlį).



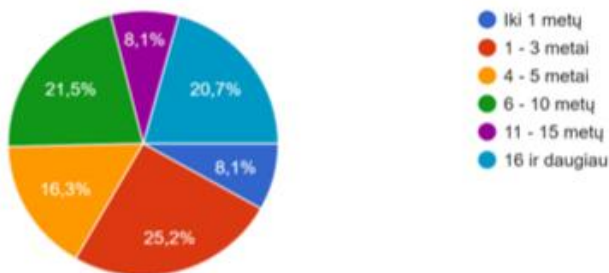
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Respondentų išsilavinimo analizė parodė, kad dauguma tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 67,2 % (n = 90). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą nurodė 23,1 % (n = 31) respondentų. Likusi respondentų dalis turėjo profesinį, vidurinį ar aukštesnį išsilavinimą arba šiuo metu studijavo, tačiau šios kategorijos sudarė palyginti nedidelę bendros imties dalį (žr. 5 paveikslėlį).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Vertinant respondentų darbo stažą organizacijoje, nustatyta, kad didžiausia dalis respondentų turėjo 1–3 metų darbo stažą – 25,4 % (n = 34). 6–10 metų darbo patirtį nurodė 21,6 % (n = 29), o 16 metų ir daugiau – 20,1 % (n = 27) respondentų. 4–5 metų darbo stažą organizacijoje turėjo 16,4 % (n = 22), iki 1 metų – 8,2 % (n = 11), o 11–15 metų darbo stažą nurodė 8,2 % (n = 11) respondentų (žr. 6 paveikslėlį).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje

Analizuojant respondentų einamas pareigas nustatyta, kad 41,8 % (n = 56) respondentų ėjo vadovaujančias pareigas, o 58,2 % (n = 78) dirbo nevadovaujančiose pareigose.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo imtį sudarė įvairių demografinių ir profesinių charakteristikų respondentai. Tyrime dominavo moterys, didžiausią dalį sudarė 26–35 metų amžiaus asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Respondentai pasižymėjo skirtingu darbo stažu organizacijoje bei užėmė tiek vadovaujančias, tiek nevadovaujančias pareigas. Tokia imties struktūra sudaro tinkamas prielaidas tolimesnei technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo sąsajų analizei.

3.4. Tyrimo eiga ir etika.

Tyrimo duomenims surinkti buvo taikoma struktūruota anketinė apklausa. Klausimynas sudarytas iš penkių teminių blokų, atitinkančių teoriniame modelyje išskirtus pagrindinius konstruktus: technologinį pasirengimą, moralinį atidumą, darbuotojų priimamų sprendimų pobūdį, organizacinį

technologinį kontekstą bei respondentų demografines charakteristikas. Apklausos instrumentas parengtas lietuvių kalba, atliekant skalių vertimą ir konceptualią adaptaciją, siekiant užtikrinti teiginių aiškumą ir jų tinkamumą skirtingų organizacijų darbuotojams.

Apklausa buvo vykdoma internetiniu būdu, naudojant skaitmeninę apklausų platformą. Šis duomenų rinkimo būdas pasirinktas dėl galimybės pasiekti platesnį respondentų ratą, užtikrinti dalyvių anonimiškumą ir sudaryti patogias sąlygas apklausą pildyti skirtinguose įrenginiuose. Respondentų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, o prieš pildant anketą jiems buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, duomenų naudojimo paskirtį ir konfidencialumo užtikrinimą.

Anketoje pateikti teiginiai vertinami naudojant penkiabalę Likerto skalę, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Ši skalė pasirinkta dėl jos tinkamumo kiekybiniam organizacinio elgesio tyrimams ir galimybės fiksuoti respondentų požiūrio intensyvumą. Visi klausimyno teiginiai buvo suformuluoti teigiamu tonu, siekiant sumažinti interpretavimo klaidų ir atsitiktinių atsakymų riziką.

Tyrimo eiga buvo organizuota taip, kad surinkti duomenys leistų nuosekliai patikrinti teoriniame modelyje numatytas sąsajas. Pirmiausia buvo vertinamas technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo tarpusavio ryšys, vėliau analizuojama šių konstrukto sąsaja su darbuotojų priimamų sprendimų pobūdžiu organizacijoje. Tokia analizės seka leidžia empiriškai patikrinti tiek atskirą technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo poveikį, tiek jų sąveikos reikšmę sprendimų priėmimo procese.

Surinkti duomenys buvo paruošti statistinei analizei: atlikta pirminė duomenų patikra, įvertintas trūkstamų reikšmių pasiskirstymas ir atsakymų nuoseklumas. Tolimesnė analizė apima konstrukto patikimumo vertinimą, taikant Cronbach α koeficientą, aprašomąją statistiką bei ryšių analizę, naudojant koreliacijos ir regresijos metodus. Detalūs empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija pateikiami kitame magistrinio darbo skyriuje.

4. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams tyrimo rezultatai ir diskusija

Siekiant įvertinti tyrime naudojamų matavimo instrumentų patikimumą ir apibūdinti pagrindinius nagrinėjamus kintamuosius, šiame poskyryje pateikiami patikimumo (Cronbacho alfa) ir aprašomosios statistikos analizės rezultatai. Aprašomoji analizė leidžia nustatyti respondentų vertinimų lygį, jų pasiskirstymą bei duomenų sklaidą ir sudaro pagrindą tolesnei ryšių analizei.

4.1. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams aprašomosios analizės rezultatai

Empiriniame tyrime naudotų skalių vidiniam nuoseklumui įvertinti taikyta Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) analizė. Šis rodiklis plačiai taikomas socialiniuose moksluose siekiant nustatyti, ar keli teiginiai patikimai matuoja tą pačią tiriamąją konstrukciją ir ar skalės teiginiai yra tarpusavyje nuoseklūs (Cronbach, 1951; Tavakol & Dennick, 2011). Metodologinėje literatūroje nurodoma, kad Cronbacho alfa reikšmės, didesnės nei 0,7, laikomos pakankamomis, virš 0,8 – geromis, o virš 0,9 – labai geromis patikimumo indikacijomis (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 2019).

Tyrime buvo analizuojamos dvi pagrindinės konstrukcijos: technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas. Technologinio pasirengimo skalę sudarė 7 teiginiai (TP1–TP7), o moralinio atidumo skalę – 8 teiginiai (MA1–MA8) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Tyrime naudotų skalių patikimumo rodikliai

Konstruktas	Teiginių skaičius	Cronbacho alfa
Technologinis pasirengimas	7	0,924
Moralinis atidumas	8	0,945

Gauti rezultatai rodo labai aukštą abiejų skalių vidinį nuoseklumą. Technologinio pasirengimo skalės Cronbacho alfa reikšmė ($\alpha = 0,924$) leidžia teigti, kad šios skalės teiginiai patikimai matuoja technologinio pasirengimo konstruklą. Analogiškai, moralinio atidumo skalės Cronbacho alfa reikšmė ($\alpha = 0,945$) rodo itin aukštą vidinį nuoseklumą, patvirtinantį, kad teiginiai nuosekliai atspindi moralinio atidumo reiškinį. Taip pat pateikiama technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo skalių teiginių aprašomoji statistika, leidžianti detalai įvertinti atsirus teiginių vidutines reikšmes ir atsakymų sklaidą (žr. 12 lentelę ir 13 lentelę).

12 lentelė. Technologinio pasirengimo skalės teiginių aprašomoji statistika

Teiginys	Vidurkis (M)	SD	N
TP1	4,17	0,88	133
TP2	4,12	0,94	133
TP3	4,05	0,95	133
TP4	3,62	1,25	133
TP5	4,18	0,93	133
TP6	4,20	1,06	133
TP7	4,35	0,94	133

13 lentelė. Moralinio atidumo skalės teiginių aprašomoji statistika

Teiginys	Vidurkis (M)	SD	N
MA1	3,29	1,34	133
MA2	2,99	1,38	133
MA3	2,86	1,37	133
MA4	2,72	1,28	133
MA5	2,99	1,37	133
MA6	2,90	1,38	133
MA7	2,82	1,31	133
MA8	3,18	1,27	133

Papildomai buvo peržiūrėta „Cronbach’s Alpha if Item Deleted“ statistika, kuri parodė, kad nė vieno teiginio pašalinimas reikšmingai nepadidintų bendro skalės patikimumo. Tai leidžia daryti išvadą, jog visi teiginiai yra tinkami ir pagrįstai įtraukti į tolesnę analizę.

Pateikti rezultatai papildė patikimumo analizę ir rodo, kad technologinio pasirengimo skalės teiginiai pasižymi aukštesnėmis vidutinėmis reikšmėmis, tuo tarpu moralinio atidumo teiginių vertinimai yra labiau išsisklaidę, kas dera su bendrais šių konstrukto vidurkiais.

Toliau šiame poskyryje pateikiama pagrindinių tyrime nagrinėjamų konstrukcijų – technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo – aprašomoji statistika. Tai leidžia įvertinti respondentų atsakymų pasiskirstymą, vidutines reikšmes bei duomenų sklaidą, taip sudarant prielaidas tolesnei ryšių analizei. Atlikus patikimumo analizę, kiekvienam respondentui buvo apskaičiuotos technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo vidutinės reikšmės (TP_mean ir MA_mean), kurios naudojamos tolimesniuose analizės etapuose (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamasis	N	Min	Max	M	SD
Technologinis pasirengimas	133	1,57	5,00	4,10	0,83
Moralinis atidumas	133	1,00	5,00	2,97	1,13

Aprašomosios statistikos rezultatai rodo, kad technologinio pasirengimo vidutinė reikšmė yra aukšta ($M = 4,10$; $SD = 0,83$). Tai leidžia teigti, jog tyrime dalyvavę darbuotojai savo organizacijų technologinį pasirengimą vertina palankiai – jie jaučiasi pakankamai pasirengę dirbti skaitmeninėje aplinkoje, naudotis technologiniais sprendimais ir taikyti juos kasdienėje darbo veikloje. Santykinai nedidelis standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų vertinimai šiuo aspektu yra gana homogeniški.

Moralinio atidumo konstrukto vidutinė reikšmė yra žemesnė ($M = 2,97$; $SD = 1,13$), kas rodo vidutinį moralinio atidumo lygį respondentų grupėje. Didesnis standartinis nuokrypis leidžia daryti prielaidą,

jog darbuotojų požiūris į moralinius aspektus sprendimų priėmimo procese yra labiau diferencijuotas, o moralinių aspektų atpažinimas ir refleksija organizacijose nėra vienodai stipriai išreikšti.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo duomenys atskleidžia aukštą technologinio pasirengimo lygį ir vidutinį moralinio atidumo lygį tirtose organizacijose. Šie rezultatai sudaro metodologiškai pagrįstą prielaidą tolesnei koreliacinei ir regresinei analizei, siekiant įvertinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo tarpusavio ryšius bei jų reikšmę darbuotojų sprendimų pobūdžiui.

4.2. Darbuotojų technologinio pasirengimo, moralinio atidumo ir sprendimų pobūdžio koreliacinės analizės rezultatai

Siekiant nustatyti ryšį tarp darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo, šiame poskyryje atlikta koreliacinė analizė. Atsižvelgiant į tyrime naudojamų kintamųjų matavimo skalę ir duomenų pasiskirstymo ypatumus, technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo tarpusavio ryšiams vertinti taikytas Kendall τ -b koreliacijos koeficientas. Šis neparametrinis metodas leidžia patikimai įvertinti ryšio kryptį ir stiprumą, kai analizuojami ranginio pobūdžio duomenys ir yra galimi susieti rangai (Field, 2018; Kendall & Gibbons, 1990). Koreliacinė analizė atlikta naudojant sudėtinius kintamuosius – technologinio pasirengimo vidurkį (TP) ir moralinio atidumo vidurkį (MA) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo koreliacinės analizės rezultatai (Kendall τ -b)

Kintamieji	Kendall τ -b	p reikšmė	N
TP – MA	0,098	0,114	133

Gauti koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad tarp technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo nustatytas silpnas teigiamas ryšys (τ -b = 0,098). Tačiau šis ryšys nėra statistiškai reikšmingas (p = 0,114), todėl nėra pakankamo pagrindo teigti, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas tirtose organizacijose yra tiesiogiai susiję.

Nors ryšio kryptis yra teigiama, t. y. didėjant technologiniam pasirengimui moralinio atidumo reikšmės turi tendenciją nežymiai didėti, nustatytas koreliacijos koeficientas yra mažas ir neviršija statistinio reikšmingumo ribų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad technologinis pasirengimas nėra tiesioginiai susijęs, o moralinio atidumo raiška gali būti labiau susijusi su individualiais, kultūriniais ar organizacinės aplinkos veiksniais.

Šie rezultatai dera su ankstesniuose tyrimuose pateikiamu požiūriu, jog moralinis atidumas dažnai laikomas santykinai stabilia darbuotojo savybe, kuri ne visuomet tiesiogiai priklauso nuo organizacijos technologinio išsivystymo lygio (Reynolds, 2008; Nurhayati et al., 2021). Tuo tarpu technologinis pasirengimas labiau apibūdina organizacines sąlygas, procesų aiškumą ir technologinių sprendimų prieinamumą.

Papildomai, siekiant detaliau įvertinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo tarpusavio sąsajas, buvo atlikta koreliacinė analizė, atskirai nagrinėjant moralinio atidumo dimensijas – percepcinį moralinį atidumą (PMA) ir refleksinį moralinį atidumą (RMA). Analizei taip pat taikytas Kendall τ -b koreliacijos koeficientas, atsižvelgiant į duomenų pobūdį ir galimus susietus rangus. (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo dimensijų koreliacinės analizės rezultatai (Kendall τ -b).

Kintamieji	Kendall τ -b	p reikšmė	N
TP – PMA	0,091	0,141	133
TP – RMA	0,098	0,124	133
PMA – RMA	0,633	< 0,001	133

Gauti rezultatai rodo, kad technologinis pasirengimas nėra statistiškai reikšmingai susijęs nei su percepcine, nei su refleksine moralinio atidumo dimensija. Tuo tarpu tarp pačių moralinio atidumo dimensijų nustatytas stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys, rodantis jų tarpusavio nuoseklumą ir priklausymą tam pačiam konceptualiam reiškiniui. Tai leidžia teigti, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas veikia kaip atskiri, tarpusavyje silpnai susiję, tačiau sprendimų pobūdžiui reikšmingi veiksniai.

4.3. Darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos darbuotojų sprendimų pobūdžiui regresinės analizės rezultatai

Siekiant įvertinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaką darbuotojų sprendimų priėmimui organizacijoje, buvo atlikta regresinė analizė. Ši analizė leidžia nustatyti, kiek nepriklausomi kintamieji paaiškina priklausomo kintamojo variaciją ir ar jų poveikis yra statistiškai reikšmingas (Field, 2018; Hair et al., 2019). Priklausomu kintamuoju pasirinktas sprendimų priėmimas (SP_mean), o nepriklausomais kintamaisiais – technologinis pasirengimas (TP_mean) ir moralinis atidumas (MA_mean).

Regresijos modelio santraukos rezultatai rodo, kad nagrinėjamas modelis paaiškina 29,6 % sprendimų priėmimo variacijos ($R^2 = 0,296$; koreguotas $R^2 = 0,285$). Tai reiškia, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas kartu sudaro reikšmingą veiksnių visumą, leidžiančią paaiškinti beveik trečdalį sprendimų pobūdžio skirtumų tarp respondentų.

ANOVA analizė parodė, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 27,310$; $p < 0,001$), todėl jis laikytinas tinkamu darbuotojų sprendimų pobūdžio prognozavimui. Tai patvirtina, kad pasirinkti nepriklausomi kintamieji reikšmingai prisideda prie sprendimų pobūdžio paaiškinimo (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka darbuotojų priimamiems sprendimams (daugybė regresija)

Kintamasis	B	Std. paklaida	Beta	t	p
(Konstanta)	2,076	0,291	–	7,133	< 0,001
Technologinis pasirengimas	0,424	0,067	0,471	6,281	< 0,001
Moralinis atidumas	0,127	0,049	0,194	2,581	0,011

Pastaba: priklausomas kintamasis – darbuotojų priimami sprendimai (SP_mean).

Regresinės analizės rezultatai rodo, kad technologinis pasirengimas turi stipriausią ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų sprendimų pobūdžiui ($\beta = 0,471$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad didėjant darbuotojų technologiniam pasirengimui, sprendimų pobūdžio vertinimai reikšmingai gerėja. Šis rezultatas leidžia teigti, jog aiškūs technologiniai procesai, tinkama infrastruktūra ir darbuotojų gebėjimas naudotis technologijomis sudaro pagrindą nuosekliams ir labiau pagrįstiems sprendimams organizacijoje.

Moralinis atidumas taip pat daro savarankišką, nors ir silpnesnį, statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų sprendimų pobūdžiui ($\beta = 0,194$; $p = 0,011$). Tai rodo, kad darbuotojų gebėjimas pastebėti moralinius aspektus ir reflektuoti galimas sprendimų pasekmes prisideda prie sprendimų atsakingumo net ir tuomet, kai kontroliuojamas technologinio pasirengimo poveikis.

Svarbu pažymėti, kad nors technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas tarpusavyje nėra stipriai susiję (kaip parodyta 4.2 poskyryje), regresinė analizė atskleidžia, jog abu šie veiksniai veikia sprendimų pobūdį kaip savarankiški, bet vienas kitą papildantys prediktoriai. Tai patvirtina, kad sprendimų pobūdį organizacijose formuoja ne vien technologinės sąlygos, bet ir darbuotojų etinis jautrumas.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta regresinė analizė patvirtino technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo reikšmę darbuotojų sprendimų pobūdžiui. Technologinis pasirengimas išryškėjo kaip pagrindinis sprendimų pobūdžio veiksnys, tuo tarpu moralinis atidumas atlieka papildomą, tačiau statistiškai reikšmingą vaidmenį, užtikrinant sprendimų atsakingumą. Šie rezultatai pagrindžia tyrimo teorinį modelį ir sudaro prielaidas tolesniam empirinio modelio aptarimui bei rezultatų interpretacijai diskusijos skyriuje.

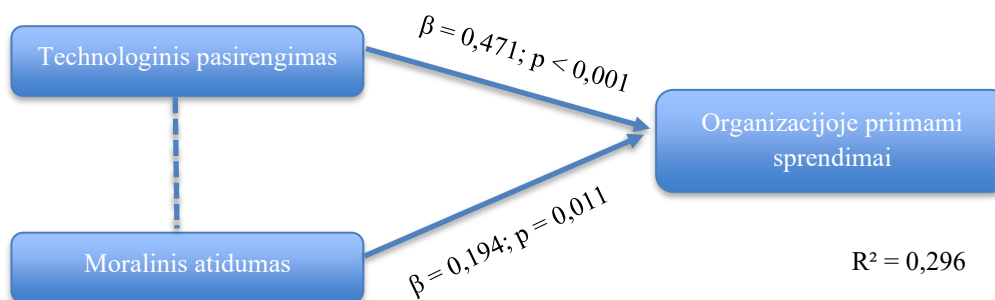
4.4. Patikslintas darbuotojų technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtakos sprendimų priėmimui empirinis modelis

Remiantis atliktos koreliacinės ir regresinės analizės rezultatais, buvo patikslintas tyrime taikyto empirinio modelio vaizdas, atskleidžiantis technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo vaidmenį darbuotojų sprendimų priėmimo procese. Gauti empiriniai duomenys leidžia nuosekliai įvertinti ne

tik atskirų konstruktų poveikį sprendimų priėmimui, bet ir jų tarpusavio sąsajas bendrame modelio kontekste.

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas nėra statistiškai reikšmingai tarpusavyje susiję. Tai leidžia teigti, jog šie konstruktai atspindi skirtingus organizacinės ir individualios elgsenos aspektus ir neturėtų būti traktuojami kaip vienas kitą dubliuojantys veiksniai. Toks rezultatas sudaro metodologiškai pagrįstą prielaidą vertinti technologinį pasirengimą ir moralinį atidumą kaip savarankiškus sprendimų priėmimo prediktorius.

Regresinės analizės rezultatai patvirtino, kad abu konstruktai reikšmingai prisideda prie darbuotojų sprendimų priėmimo paaiškinimo. Nustatyta, kad technologinis pasirengimas daro stipriausią tiesioginį poveikį sprendimų priėmimui ($\beta = 0,471$; $p < 0,001$), o tai rodo, jog aiškūs technologiniai procesai, tinkama infrastruktūra ir darbuotojų gebėjimas naudotis technologijomis sudaro pagrindą nuosekliams ir labiau pagrįstiems sprendimams organizacijoje. Moralinis atidumas taip pat daro statistiškai reikšmingą, nors silpnesnį, poveikį sprendimų priėmimui ($\beta = 0,194$; $p = 0,011$), papildydamas technologinio pasirengimo poveikį etinio jautrumo ir sprendimų pasekmių refleksijos aspektu. Bendras regresijos modelis paaiškina 29,6 % darbuotojų sprendimų priėmimo variacijos ($R^2 = 0,296$), kas leidžia teigti, jog technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas kartu sudaro reikšmingą veiksnių visumą, paaiškinančią sprendimų pobūdžio skirtumus tirtose organizacijose. Šis rezultatas patvirtina, kad sprendimų priėmimas technologijų diegimo kontekste negali būti aiškinamas vien technologiniais ar vien vertybiniais veiksniais – būtinas jų derinys (žr. 7 pav.)



7 pav. Technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo įtaka darbuotojų sprendimų priėmimui organizacijoje empirinis regresijos modelis

Patikslintas empirinis modelis rodo, kad technologinis pasirengimas veikia kaip pagrindinis sprendimų priėmimo struktūrinis pagrindas, užtikrinantis procesų aiškumą ir veikimo nuoseklumą, o moralinis atidumas atlieka papildomą reguliuojantį vaidmenį, padedantį darbuotojams vertinti sprendimų pasekmes ir jų atsakingumą. Tokia modelio struktūra leidžia pagrįstai teigti, jog technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas veikia lygiagrečiai, bet papildančiai, formuodami darbuotojų sprendimų priėmimo pobūdį organizacijoje.

Šie rezultatai patvirtina teoriniame skyriuje suformuluotą modelio logiką ir sudaro pagrindą tolesnei rezultatų interpretacijai bei palyginimui su ankstesniais moksliniais tyrimais, kurie bus aptariami diskusijos skyriuj.

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šiame poskyryje apibendrinami empirinio tyrimo rezultatai ir jie aptariami teoriniame kontekste, analizuojant technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo vaidmenį darbuotojų sprendimų priėmimo procese organizacijoje.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas yra reikšmingi veiksniai, aiškinantys darbuotojų sprendimų priėmimą, tačiau jų tarpusavio ryšys yra silpnas ir statistiškai nereikšmingas. Atlikta Kendall τ -b koreliacinė analizė nepatvirtino tiesioginės statistiškai reikšmingos sąsajos tarp technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo, kas leidžia teigti, jog šie konstruktai atspindi skirtingus, tarpusavyje nedaug susijusius organizacinės ir individualios elgsenos aspektus.

Šis rezultatas leidžia technologinį pasirengimą interpretuoti ne kaip moralinio atidumo determinanto, bet kaip kontekstinį veiksnį, kuris sudaro sąlygas darbuotojams veikti struktūruotoje, technologijomis grįstoje aplinkoje. Toks aiškinimas dera su Hoynga ir Lau (2023) požiūriu, jog technologinis pasirengimas padeda darbuotojams orientuotis sudėtinguose technologiniuose procesuose, tačiau pats savaime neužtikrina aukšto etinio jautrumo lygio.

Moralinio atidumo, kaip konstrukto, pobūdis taip pat paaiškina silpną jo sąsają su technologiniu pasirengimu. Literatūroje moralinis atidumas dažnai apibrėžiamas kaip santykinai stabilus individualus bruožas, susijęs su asmens polinkiu pastebėti ir apmąstyti moralinius aspektus sprendimų situacijose (Reynolds, 2008). Nurhayati ir kt. (2021) pabrėžia, kad moralinio atidumo raiška priklauso ne tik nuo organizacinių sąlygų, bet ir nuo asmeninių vertybių, ankstesnės patirties bei socialinio konteksto, todėl organizacinio lygmens technologinis pasirengimas gali paaiškinti tik ribotą moralinio atidumo variacijos dalį.

Nepaisant silpnos tarpusavio sąsajos, regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas kartu daro statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų sprendimų priėmimui. Technologinis pasirengimas išryškėjo kaip stipresnis sprendimų priėmimo prediktorius, o tai leidžia teigti, jog aiškūs procesai, technologinė infrastruktūra ir darbuotojų kompetencijos mažina neapibrėžtumą ir sudaro prielaidas nuoseklesniam, labiau pagrįstam sprendimų priėmimui technologijų diegimo kontekste. Šis rezultatas dera su Parasuraman (2000), Zhu ir Kraemer (2005) bei Teece (2018) tyrimais, akcentuojančiais technologinio pasirengimo reikšmę organizacijų gebėjimui veikti stabiliai dinamiškoje aplinkoje.

Moralinis atidumas, nors ir silpnesnis sprendimų priėmimo prediktorius, išliko statistiškai reikšmingas veiksnys. Tai rodo, kad technologinis pasirengimas vienas pats neužtikrina atsakingų sprendimų. Moralinis atidumas atspindi darbuotojų gebėjimą atpažinti etinius sprendimų aspektus, įvertinti galimas pasekmes ir reflektuoti jų poveikį organizacijai bei suinteresuotoms šalims. Tokia interpretacija dera su Rest (1986), Wurthmann (2013) ir Sturm (2017) darbais, kurie pabrėžia moralinio jautrumo reikšmę sprendimų kokybei ir etiniam vertinimui.

Integruotas technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo aiškinimas leidžia pagrįsti tyrimo teorinį modelį, pagal kurį sprendimų priėmimo kokybė technologijų diegimo kontekste kyla iš dviejų tarpusavyje papildančių šaltinių. Technologinis pasirengimas suteikia sprendimų priėmimui struktūrą, aiškumą ir procesinį stabilumą, o moralinis atidumas užtikrina sprendimų vertinimą etinių

pasekmių požiūriu. Toks požiūris dera su skaitmeninės transformacijos tyrimais (Matt et al., 2015; Westerman et al., 2021) ir organizacinės etikos literatūra (Kaptein, 2008; Treviño & Nelson, 2017).

Tyrimas atskleidė, kad technologinis pasirengimas turi stipresnį poveikį sprendimų priėmimui nei moralinis atidumas. Šią tendenciją galima aiškinti tuo, kad technologinis pasirengimas apima ne tik technologinių priemonių prieinamumą, bet ir darbuotojų gebėjimą suprasti technologijų veikimą, naudoti jas kasdienėje veikloje bei orientuotis technologijomis grįstuose procesuose. Kai technologijos yra integruotos į sprendimų priėmimo procesus, aukštesnis technologinis pasirengimas mažina neapibrėžtumą, didina pasitikėjimą procesais ir sudaro prielaidas nuoseklesniam, labiau pagrįstam sprendimų priėmimui. Hoynga ir Lau (2023) pabrėžia, kad technologinis pasirengimas padeda darbuotojams efektyviau dalyvauti technologijomis grįstuose procesuose, o tai siejasi su sprendimų priėmimo stabilumu.

Technologijų diegimo kontekste sprendimų priėmimas dažnai priklauso nuo to, kaip darbuotojai suvokia technologinių sprendimų aiškumą, patikimumą ir naudingumą. Abdul Hamid ir Roshayati (2022) teigia, kad darbuotojai, kurie jaučiasi technologiškai pasirengę, rečiau abejoja technologijų naudojimu ir mažiau linkę priimti impulsyvius ar neapibrėžtus sprendimus, nes sprendimo situacija tampa struktūruotesnė ir labiau prognozuojama.

Nors moralinio atidumo poveikis sprendimų priėmimui yra silpnesnis, jis išlieka statistiškai reikšmingas, o tai rodo, kad technologinis pasirengimas vienas pats neužtikrina atsakingo sprendimų priėmimo. Moralinis atidumas atspindi darbuotojų gebėjimą atpažinti etinius aspektus, įvertinti galimas sprendimų pasekmes ir reflektuoti jų poveikį organizacijai bei suinteresuotoms šalims. Nurhayati ir kt. (2021) pažymi, kad moralinis atidumas ypač svarbus tais atvejais, kai sprendimai susiję su atsakomybe, teisingumu ar galimu neigiamu poveikiu, net jeigu pats sprendimų priėmimo procesas yra technologiškai struktūruotas.

Šiame kontekste moralinis atidumas gali būti interpretuojamas kaip papildomas „reguliuojantis“ mechanizmas, padedantis darbuotojams kritiškai vertinti technologijų taikymą ir jo pasekmes. Reda ir kt. (2025) akcentuoja, kad technologijomis grindžiami sprendimai, neįvertinant moralinių aspektų, gali sukelti nepageidaujamas organizacines pasekmes (pvz., pasitikėjimo mažėjimą), todėl etinė refleksija išlieka reikšminga sprendimų priėmimo kokybės dalis.

Tyrimo rezultatai iš esmės atitinka teorinėje dalyje aptartas prielaidas: technologinis pasirengimas yra teigiamai susijęs su moraliniu atidumu, o abu veiksniai reikšmingai siejasi su sprendimų priėmimu. Ši rezultatų struktūra dera su literatūroje pateikiamu požiūriu, kad technologiniai pajėgumai sukuria sprendimų priėmimo pagrindą, o etinis jautrumas papildo šį pagrindą, užtikrindamas atsakingesnį sprendimų vertinimą.

Technologinio pasirengimo reikšmė sprendimų priėmimui dera su technologinio pasirengimo samprata, kurią aprašė Parasuraman (2000), technologinį pasirengimą siedamas su polinkiu priimti technologijas ir pasitikėjimu jų naudojimu. Organizacijų lygmeniu technologiniai ištekliai, procesų aiškumas ir darbuotojų žinios sudaro sąlygas patikimam technologijų taikymui (Zhu & Kraemer, 2005), o tai mažina sprendimų priėmimo neapibrėžtumą technologijų diegimo kontekste. Be to, organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie technologinių pokyčių siejamas su stabilesniu sprendimų

priėmimu (Teece, 2018), kas yra suderinama su tyrimo rezultatu apie stipresnį technologinio pasirengimo poveikį sprendimų priėmimui.

Moralinio atidumo reikšmė sprendimų priėmimui taip pat atitinka ankstesnių tyrimų išvadas. Reynolds (2008) moralinį atidumą apibrėžia kaip gebėjimą pastebėti moralinius aspektus sprendimų situacijose, o Rest (1986) moralinių aspektų atpažinimą įvardija kaip būtina sąlyga atsakingam sprendimų vertinimui. Tyrimai taip pat rodo, kad moralinio atidumo raiška priklauso nuo organizacinio konteksto: gebėjimo pastebėti moralinius aspektus ir gebėjimo juos apmąstyti (Wurthmann, 2013), taip pat nuo etinio klimato (Sturm, 2017). Ši literatūra padeda interpretuoti moralinio atidumo poveikį sprendimų priėmimui kaip reikšmingą, tačiau kontekstui jautrų veiksni.

Integruotas technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo aiškinimas atitinka platesnius skaitmeninės transformacijos tyrimus. Technologinis pasirengimas siejamas su technologinių, organizacinių ir kultūrinių veiksnių visuma (Matt et al., 2015), o skaitmeninė transformacija keičia sprendimų priėmimo praktiką organizacijose (Westerman et al., 2021). Organizacinės etikos literatūra taip pat pabrėžia etinio klimato, taisyklių ir atsakomybės mechanizmų svarbą sprendimų priėmimui (Kaptein, 2008; Treviño & Nelson, 2017), kas sustiprina argumentą, jog moralinis atidumas organizacijose palaikomas ne tik individualiu, bet ir organizaciniu lygmeniu.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtina technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo reikšmę darbuotojų sprendimų priėmimui organizacijose, pabrėžiant skirtingą, bet tarpusavyje papildantį jų vaidmenį. Technologinis pasirengimas veikia kaip pagrindinis sprendimų priėmimo struktūrinis pagrindas, o moralinis atidumas papildo šį poveikį, užtikrindamas sprendimų atsakingumą. Toks integruotas požiūris pagrindžia išvadą, kad technologijų diegimo sėkmė organizacijose priklauso ne tik nuo technologinių pajėgumų, bet ir nuo aiškaus vertybinio pagrindo.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad technologijų diegimas ir taikymas organizacijose sukuria sudėtingą sprendimų priėmimo aplinką, kurioje technologinis efektyvumas ir etinis atsakingumas tampa tarpusavyje glaudžiai susijusiais veiksniais. Nors darbuotojų technologinis pasirengimas laikomas būtina sąlyga sėkmingam technologijų naudojimui, vien techniniai gebėjimai neužtikrina etiškai pagrįstų sprendimų. Technologijų taikymo kontekste išryškėja etiniai iššūkiai, tokie kaip privatumo apsauga, sprendimų skaidrumas, algoritminis šališkumas ar žmogaus autonomijos išsaugojimas, kurių atpažinimas ir sprendimas reikalauja darbuotojų moralinio atidumo. Tai patvirtina nagrinėjamos problemos aktualumą tiek moksliniu, tiek praktiniu organizacijų veiklos požiūriu.
2. Teorinėje darbo dalyje suformuotas tyrimo modelis atskleidžia, kad darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas yra savarankiški, tačiau sprendimų priėmimo procesui reikšmingi konstruktai. Technologinis pasirengimas siejamas su darbuotojų gebėjimu naudotis technologijomis, prisitaikyti prie technologinių pokyčių ir taikyti skaitmeninius sprendimus darbinėje veikloje, o moralinis atidumas apima gebėjimą pastebėti ir reflektuoti sprendimų etines pasekmes. Moralinis atidumas teoriniame modelyje analizuojamas per dvi dimensijas – perceptualinę ir refleksinę – kurios leidžia paaiškinti, kaip darbuotojai suvokia ir apmąsto etinius aspektus sprendimų priėmimo procese. Abu konstruktai teoriškai laikomi darančiais įtaką organizacijoje priimamų sprendimų pobūdžiui ir kokybei.
3. Siekiant empiriškai patikrinti suformuotą teorinį modelį, pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, taikant skerspjūvio tipo anketinę apklausą. Tyrimo duomenys buvo surinkti iš organizacijų darbuotojų, o analizei taikyti aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės metodai. Tokia metodologinė prieiga leido sistemiškai įvertinti technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo raišką bei jų įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams, užtikrinant tyrimo rezultatų patikimumą ir pagrįstumą.
4. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas kartu sudaro reikšmingą veiksmų visumą, paaiškinančią organizacijoje priimamų sprendimų pobūdį, tačiau jų poveikis nėra vienodas. Patikslintas empirinio tyrimo modelis atskleidė, kad technologinis pasirengimas daro stipresnę ir nuoseklesnę poveikį sprendimų priėmimui, sudarydamas pagrindą struktūruotiems ir labiau pagrįstiems sprendimams technologijų naudojimo aplinkoje. Moralinis atidumas taip pat prisideda prie sprendimų priėmimo, tačiau jo poveikis yra silpnesnis ir labiau susijęs su etinių pasekmių suvokimu bei sprendimų refleksija. Tuo pat metu empiriniai rezultatai nepatvirtino tiesioginio tarpusavio ryšio tarp technologinio pasirengimo ir moralinio atidumo, o tai leidžia teigti, kad šie konstruktai veikia kaip atskiri, tačiau vienas kitą papildantys sprendimų priėmimo veiksniai organizacijose.

Remiantis atliktu darbuotojų TP ir MA įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams tyrimu, pateikiamos šios rekomendacijos:

- A. Remiantis tyrimo rezultatais, organizacijoms rekomenduojama kryptingai stiprinti technologinį pasirengimą, užtikrinant ne tik technologinės infrastruktūros plėtrą, bet ir aiškius procesus bei darbuotojų technologinių kompetencijų ugdymą. Tyrimo rezultatai rodo, kad technologinis pasirengimas turi didžiausią poveikį darbuotojų sprendimų priėmimui.
- B. Organizacijoms rekomenduojama integruoti moralinio atidumo stiprinimo priemones į sprendimų priėmimo praktiką, siekiant didinti darbuotojų gebėjimą atpažinti etinius aspektus ir reflektuoti sprendimų pasekmes, ypač technologijomis grįstose situacijose.
- C. Technologinių sprendimų diegimas organizacijose turėtų būti derinamas su aiškiomis vertybinėmis gairėmis ir atsakomybės principais, kad sprendimų priėmimas būtų grindžiamas ne tik veiksmingumu, bet ir etinių pasekmių įvertinimu.
- D. Organizacijų vadovams rekomenduojama formuoti organizacinę aplinką, kurioje technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas būtų traktuojami kaip susiję veiksniai, darantys įtaką darbuotojų sprendimų priėmimui.

Literatūros sąrašas

1. Abbas, A. E., Senges, M., & Howard, R. A. (2019). A Hippocratic Oath for Technologists. *Next-Generation Ethics: Engineering a Better Society*, 71–80. <https://doi.org/10.1017/9781108616188.006>
2. Abdul Hamid, R. (2022). The role of employees' technology readiness, job meaningfulness and proactive personality in adaptive performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(23), 15696. <https://doi.org/10.3390/su142315696>
3. Aboelmaged, M. G. (2018). Predicting e-readiness at firm-level: An analysis of technological, organizational and environmental (TOE) effects on e-maintenance readiness in manufacturing firms. *International Journal of Information Management*, 34(5), 639–651. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.05.002>
4. 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)
5. Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors?: Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator—Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105–135. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
6. Alwali, J., Alwali, W., & Yahya, S. (2025). Digital health transformation and innovation behavior: Examining the role of technological readiness and dynamic capabilities in public hospitals. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2025-0243>
7. Alwali, J., Yahya, S., & Rahman, A. A. (2025). Digital capability, technology readiness and organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122845. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122845>
8. Ames, J., Bluhm, D., Gaskin, J., & Lyytinen, K. (2020). The impact of moral attentiveness on manager's turnover intent. *Society and Business Review*, 15(3), 189–209. <https://doi.org/10.1108/SBR-03-2020-0025>
9. Ara, A., & Thomas, A. (2025). A systemic review of healthcare challenges due to ethical implications: A PRISMA analysis. *2025 2nd International Conference on Advanced Innovations in Smart Cities (ICAISC 2025)*. <https://doi.org/10.1109/ICAISC64594.2025.10959586>
10. Aristotle. (1984). *The Nicomachean ethics* (J. Barnes, Ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
11. Avtalion, Z., Aviv, I., Hadar, I., Luria, G., & Bar-Gil, O. (2025). The impact of digital climate on employee wellbeing in the digital transformation era. *IEEE Access*, 13, 78992–79006. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3566211>
12. Bezklubaya, S. A. (2023). Human and ethical risks of digitalization. *Nova Prisutnost*, 21(3), 607–623. <https://doi.org/10.31192/np.21.3.8>
13. Bhutani, V., Bahadur, P. S., & Sansaniwal, S. K. (2025). Leveraging technology for ethical and sustainable global development. *Bridging Technology and Development for Sustainable Innovation and Geopolitical Dynamics*, 279–302. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9072-6.ch011>
14. Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>

15. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
16. Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 981–992. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.981>
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Chalghoumi, H., Cobigo, V., & Jutai, J. (2017). Ethical issues related to IT adoption by elderly persons with cognitive impairments. *Studies in Health Technology and Informatics*, 242, 59–63. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-798-6-59>
19. Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 1905–1912. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00133>
20. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
21. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2307/249008>
23. Dawson, D. (2018). Organisational virtue, moral attentiveness, and the perceived role of ethics and social responsibility in business: The case of UK HR practitioners. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 765–781. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2987-4>
24. de Vaus, D. (2014). *Surveys in social research* (6th ed.). London: Routledge.
25. Eldercare. (2020). *Ethical guidelines for digital care services*. Prieiga per internetą: <https://www.eldercare.gov>
26. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
27. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London: Sage.
28. Floridi, L. (2019). *The logic of information*. Oxford: Oxford University Press.
29. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
30. Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). A population morality perspective on justice. *Advances in Organizational Justice*, 1, 19–45.
31. Gamarra, M. P., & Giroto, M. (2025). A contemporary perspective on ethical leadership: Emerging dimensions and the role of moral identity and moral attentiveness. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2025-0007>
32. George, G. (2021). Responsible leadership in digital transformation. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 1–12. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0123>

33. Grievies, J. (2007). Communities of practice and organizational development for ethics and values. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 308–311. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-933-5.ch028>
34. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
35. Hoynga, K., & Lau, A. (2023). Technology readiness and ethical implications of digital work. *Information Systems Journal*, 33(2), 1–19. <https://doi.org/10.1111/isj.12401>
36. Ismail, M., Madathil, N. T., Alalawi, M., Alalawi, S., & Alrabae, S. (2025). Navigating ethical dilemmas in the implementation of AI-driven educational technologies. *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*. <https://doi.org/10.1109/EDUCON62633.2025.11016612>
37. Jacobs, G. (2022). “God hey, now I’ve been through something”: Moral resilience of coordinators in voluntary palliative terminal care. *Journal of Hospice and Palliative Nursing*, 24(4), E144–E150. <https://doi.org/10.1097/NJH.0000000000000868>
38. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 1–25.
39. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy*. Cambridge, MA: MIT Press.
40. Kaptein, M. (2008). *Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations*. Dordrecht: Springer.
41. Kalkman, J. P., & Molendijk, T. (2021). The role of strategic ambiguity in moral injury: A case study of Dutch border guards facing moral challenges. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 221–234. <https://doi.org/10.1177/1056492619892693>
42. Kendall, M., & Gibbons, J. D. (1990). *Rank correlation methods* (5th ed.). London: Griffin.
43. Li, X., & Liu, Y. (2024). Ethical challenges of AI-based decision-making. *AI & Society*, 39(2), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01745-9>
44. Malatji, W. R., van Eck, R., & Zuva, T. (2020). Understanding the usage, modifications, limitations and criticisms of technology acceptance model (TAM). *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 5(6), 113–117. <https://doi.org/10.25046/aj050612>
45. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
46. Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
47. Morakanyane, R., Grace, A., & O’Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation. *Proceedings of the 28th Australasian Conference on Information Systems*, 1–10.
48. Mughal, Y. H., Nair, K. S., Arif, M., Albejaidi, F., Thurasamy, R., Chuadhry, M. A., & Malik, S. Y. (2023). Employees’ perceptions of green supply-chain management, corporate social responsibility, and sustainability in organizations: Mediating effect of reflective moral attentiveness. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13), 10528. <https://doi.org/10.3390/su151310528>
49. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
50. Nurhayati, N., Musa, S., & Pusparini, E. S. (2021). The roles of transformational leadership, perceived organizational support, digital capability towards employees’ adaptability and

- readiness for digital transformation. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 27, 95–110. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51212-4_6
51. Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.
 52. Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
 53. Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 54. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review. *Journal of Business Research*, 93, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.040>
 55. Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027–1041. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1027>
 56. Rendtorff, J. D. (2024). Moral blindness. *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication*, 236–239. <https://doi.org/10.4337/9781802200874.ch38>
 57. Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York, NY: Praeger.
 58. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 59. Schmocker, D., Tanner, C., Katsarov, J., & Christen, M. (2023). Moral sensitivity in business: A revised measure. *Current Psychology*, 42(12), 10277–10291. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01926-x>
 60. Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (Rev. ed.). Prentice-Hall.
 61. Sixsmith, A. (2022). Ethical challenges in aging and technology. *ACM International Conference Proceeding Series*, 552–555. <https://doi.org/10.1145/3529190.3534756>
 62. Springer. (2024). *Ethics and digital transformation*. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com>
 63. Sturm, R. E. (2017). Decreasing unethical decisions: The role of morality-based individual differences. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 37–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2787-x>
 64. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
 65. Teece, D. J. (2018). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
 66. Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–640. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
 67. Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
 68. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>

69. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2023). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.022>
70. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
71. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
72. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading digital*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
73. Wurthmann, K. (2013). A social cognitive perspective on the relationships between ethics education, moral attentiveness, and PRESOR. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 131–153. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1330-6>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Nature. (2025). *Ethics and artificial intelligence*. [žiūrėta 2025-12-20]. Prieiga per internetą: <https://www.nature.com>

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentas.

Esu Kauno Technologijos Universiteto magistrantė Liveta Šuopienė ir šiuo metu atlieku magistro baigiamojo projekto empirinį tyrimą.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip darbuotojų technologinis pasirengimas ir moralinis atidumas susiję su jų priimamų sprendimų pobūdžiu organizacijos aplinkoje.

Anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Anketos pildymas truks apie 5–7 minutes.

Kiekvieną teiginį įvertinkite **1–5 balų** skalėje:

1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Ačiū, kad skiriate laiko ir prisidedate prie tyrimo!

TECHNOLOGINIS PASIRENGIMAS

Šiame skyriuje pateikti teiginiai susiję su Jūsų gebėjimu naudotis technologijomis darbe, pasitikėjimu jomis ir pasirengimu dirbti skaitmeninėje aplinkoje.

Eilutės	Stulpeliai
Greitai perprantu naujas darbui diegiamas technologijas ar programas.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Jaučiuosi užtikrintai naudodamas (-a) organizacijoje naudojamas informacines sistemas.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Esant reikalui galiu savarankiškai išmokyti naudotis naujomis skaitmeninėmis priemonėmis.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Man nereikia daug pagalbos, kai turiu dirbti su naujomis technologijomis.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Mano technologinės žinios ir įgūdžiai yra pakankami, kad efektyviai atlikčiau savo darbą.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Naujos technologijos mano darbe manęs negąsdina.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Technologijos padeda man dirbti efektyviau ir priimti geresnius sprendimus.	

MORALINIS ATIDUMAS

Šiame skyriuje pateikti teiginiai susiję su tuo, kaip dažnai pastebite ir apmąstote etinius ar moralinius aspektus darbo situacijose.

Vertinami du moralinio atidumo aspektai:

– Etinių situacijų pastebėjimas

– Etinių pasekmių apmąstymas

Eilutės	Stulpeliai
Įprastą dieną darbe susiduriu su situacijomis, kurios turi etinių ar moralinių aspektų.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Dažnai tenka priimti sprendimus, kurie gali turėti reikšmingų etinių pasekmių.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Daugelis mano priimamų sprendimų turi etinių ar moralinių aspektų.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Darbe dažnai susiduriu su etinėmis dilemomis ar neaiškiomis etinėmis situacijomis.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Reguliariai galvoju apie savo sprendimų etines pasekmes.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Beveik kiekvieną dieną susimąstau apie savo veiksmų etiškumą.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Dažnai svarstau etinius klausimus, susijusius su mano darbu.	
Dažnai apmąstau etinę savo sprendimų pusę prieš priimdamas (-a) sprendimą.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)

SPRENDIMAI ORGANIZACIJOJE

Pastaba apie sprendimus

Šiame skyriuje minimus „sprendimus“ prašome suprasti plačiąja prasme — tai visi kasdieniai darbo veikloje priimami sprendimai, įskaitant informacijos tvarkymą, technologijų naudojimą, bendradarbiavimą, duomenų saugumą ir kitas situacijas, kai turite pasirinkti veikimo būdą.

Eilutės	Stulpeliai
Priimdamas (-a) sprendimus darbe atsižvelgiu į tai, kaip jie paveiks kolegas, klientus ir kitas suinteresuotas šalis.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Man svarbu priimti sprendimus, kurie yra ne tik veiksmingi, bet ir etiški.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Neaiškiuose situacijose stengiuosi vadovautis organizacijos taisyklėmis ir etikos normomis.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Jei sprendimas gali turėti neigiamų pasekmių, stengiuosi ieškoti alternatyvų.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Priimdamas (-a) sprendimus, susijusius su duomenimis ar informacija, ypatingą dėmesį skiriu saugumui ir konfidencialumui.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Esant spaudimui veikti greitai, nenusileidžiu pagundai aukoti etikos vardan greičio.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Prisiimu atsakomybę už sprendimų pasekmes, net jei jos nėra palankios.	
Mano priimami sprendimai remiasi faktais, o ne vien emocijomis ar nuomone.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)
Vertindamas (-a) sprendimo variantus, atsižvelgiu ne tik į trumpalaikę naudą, bet ir į ilgalaikes pasekmes.	1 (visiškai nesutinku) 2 3 4 5 (visiškai sutinku)

ORGANIZACIJOS TECHNOLOGINIS KONTEKSTAS

Šiame skyriuje pateikti keli bendro pobūdžio klausimai apie Jūsų organizacijos technologinę aplinką. Šie klausimai padės geriau suprasti technologijų naudojimo kontekstą, kuriame priimate sprendimus.

Kaip vertinate savo organizacijos technologinį pasirengimą (technologijų lygį, modernumą, sistemų veikimą)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kiek Jūsų darbas priklauso nuo skaitmeninių technologijų?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ar per pastaruosius 2–3 metus organizacijoje buvo diegiamos naujos IT sistemos ar technologiniai pokyčiai?

TAIP	NE	NEŽINAU
------	----	---------

DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

LYTIS	AMŽIUS	IŠSILAVINIMAS	STAŽAS	PAREIGOS
-------	--------	---------------	--------	----------