

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ANA ALIONČIK

STRATEGIJOS REALIZAVIMO KLIŪTYS IR JŲ ĮVEIKIMAS  
IGNALINOS ATOMINĖJE ELEKTRINĖJE

Magistro baigiamasis darbas

VADOVĖ  
doc. dr. Malvina Arimavičiūtė

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

STRATEGIJOS REALIZAVIMO KLIŪTYS IR JŲ ĮVEIKIMAS  
IGNALINOS ATOMINĖJE ELEKTRINĖJE

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N90003

Vadovė

\_\_\_\_\_  
2014– – doc. dr. Malvina Arimavičiūtė

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2014– –

Atliko

\_\_\_\_\_  
2014– – studentė Ana Aliončik

VILNIUS

2014

## TURINYS

ĮVADAS.....	1
Temos aktualumas.....	1
Temos iširtumas .....	1
Tyrimo metodai.....	1
Problema .....	2
Darbo objektai.....	2
Darbo tikslai.....	2
Uždaviniai .....	2
1. METODINIAI STRATEGINIO VALDYMO ASPEKTAI.....	3
1.1. Strategijos samprata ir definicijos .....	3
1.2. Strateginio valdymo sistema.....	4
1.3. Strategijos įgyvendinimo kliūtys (problemos) ir jų įveikimas .....	12
1.4. Strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtys ir jų įveikimas.....	18
2. IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS IR STRATEGINIO VALDYMO TYRIMAI..	23
2.1. Ignalinos atominės elektrinės veiklos charakteristika .....	23
2.2. Ignalinos atominės elektrinės efektyvumo rodiklių analizė .....	24
2.2.1. Rodiklių analizė iki strategijos formavimo .....	25
2.2.2. Ignalinos atominės elektrinės 2011 metų veiklos rodiklių analizė.....	26
2.2.3. Ignalinos atominės elektrinės 2012 metų veiklos rodiklių bei strategijos realizavimo kliūčių analizė..	29
2.2.4. IAE 2013 m. veiklos rodiklių bei strategijos realizavimo kliūčių analizė.....	32
2.2.5. IAE 2011-2013 m. veiklos apibendrinimas.....	33
2.3. Ignalinos atominės elektrinės PEST analizė.....	37
2.4. Ignalinos atominės elektrinės vidaus veiksnių analizė .....	41
2.5. VĮ Ignalinos atominės elektrinės finansinė analizė .....	49
2.6. Ignalinos atominės elektrinės SSGG analizė.....	58
3. IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS STRATEGIJOS REALIZAVIMO KLIŪČIŲ TYRIMAS...62	
3.1. Strategijos realizavimo kliūčių tyrimo metodologija .....	62
3.2. Ignalinos atominės elektrinės būklės diagnostika .....	63
3.3. Strategijos realizavimo kliūčių ir strateginio planavimo kliūčių analizė.....	65
3.3.1. Ekonominio pobūdžio kliūtys.....	66
3.3.2. Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys.....	67
3.3.3. Politiniai kliūtys .....	68
3.3.4. Vadybos kliūtys.....	69
3.4. Interviu analizė .....	71

3.4.1. Strategijos suvokimas.....	75
3.4.2. Strategijos realizavimas.....	75
3.4.3. Strategijos įgyvendinimo kliūtys ir jų įveikimas.....	77
IŠVADOS .....	78
PASIŪLYMAI.....	80
LITERATŪRA.....	81
ANOTACIJA .....	81
ANOTATION .....	85
SANTRAUKA .....	86
SUMMARY .....	88
1 PRIEDAS. SSGG analizės rezultatai .....	90
2 PRIEDAS. Organizacijos būklės diagnostikos rezultatai.....	117
3 PRIEDAS. Apklauso "Strategijos realizavimas ir kliūčių įveikimo būdai" rezultatai.....	128

## **PRIEDAI**

1 priedas. SSGG analizės rezultatai.....	88
2 priedas. Organizacijos būklės diagnostikos rezultatai.....	115
3 priedas. Apklauso "Strategijos realizavimas ir kliūčių įveikimo būdai" rezultatai.....	126

## LENTELĖS

1 lentelė. Ignalinos atominės elektrinės PEST analizė.....	41
2 lentelė. VI Ignalinos atominės elektrinės paskutinių dviejų metų 9 mėnesių balanso horizontalioji analizė.....	53
3. lentelė. VI Ignalinos atominės elektrinės paskutinių dviejų metų 9 mėnesių pelno (nuostolio) ataskaitų horizontalioji analizė.....	55
4 lentelė. Ignalinos atominės elektrinės SSGG analizė.....	59
5 lentelė. Informantų interviu klasifikavimas.....	72

## PAVEIKSLAI

1 pav. Kontrolės proceso etapai.....	11
2 pav. Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumo rodikliai.....	24
3 pav. Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė.....	25
4 pav. Išmontavimo plano vykdymas 2010 m.....	26
5 pav. Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumo rodikliai nuo 2013 m.....	32
6 pav. VĮ Ignalinos atominės elektrinės organizacinė struktūra.....	44
7 pav. Įmonės vadovų organizacijos būklės diagnostikos rezultatai.....	64
8 pav. Įmonės specialistų organizacijos būklės diagnostikos rezultatai.....	65
9 pav. Įmonės ekonominiai kliūtys, trukdantys strategijos įgyvendinimui.....	66
10 pav. Įmonės techniniai-technologiniai kliūtys, trukdantys strategijos įgyvendinimui.....	67
11 pav. Įmonės politiniai kliūtys, trukdantys strategijos įgyvendinimui.....	68
12 pav. Įmonės vadybos kliūtys, trukdantys įgyvendinti strateginį planą.....	70
13 pav. Kompetencijų, kurių trūksta, įgyvendinant Ignalinos atominės elektrinės strategiją....	71
14 pav. Probleminiai Ignalinos atominės elektrinės veiklos elementai.....	76
15 pav. Koreguojami veiksmai neatitikimų šalinimui.....	77

## IVADAS

### **Temos aktualumas**

Siekiant padidinti Europos Sąjungos skiriamų lėšų įsisavinimo skaidrumą stambiose valstybinėse įmonėse ir įgyvendinti branduolinių objektų saugų ir savalaikį eksploatacijos nutraukimą bei išmontavimą, galima taikyti šio baigiamojo darbo, kurio metu buvo įvertinti strategijos realizavimo metu kilusias kliūtys bei jų įveikimo metodų efektyvumas, rezultatus.

### **Temos iširtumas**

Marketingo strategijos kūrimo, įgyvendinimo ir kontrolės tema, labai daug rašę įvairus Lietuvos ir užsienio autoriai: Lukaševičius ir Martinkus (2002), Damašienė (2002), Vasiliauskas (2004), Stoškus (2005), Drucker (2004), Foster(2006), Alan Bryman (2008).

Tačiau tik keli autoriai, tarp jų Kotler (2004), Valentinavičius (2009), Neverauskas (2001) analizavo ne tik strategijos kūrimo ir strateginio valdymo aspektus, bet ir išigilino į strategijos realizavimo problemas, nagrinėjo savalaikio problemų aptikimo ir apibrėžimo metodus, bei pasiūlė nemažai būdų problemoms spręsti.

Lietuvos ir kitų šalių autoriai plačiai išnagrinėjo strategiją ir jos realizavimą privačiose įmonėse, tačiau viešojo sektoriaus įmonės buvo mažai tyrinėtos. Baigiamajam darbui buvo pasirinkta mažai išnagrinėta strategijos realizavimo niša: strategijos realizavimo kliūtys ir jų įveikimas stambioje valstybinėje įmonėje – VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje.

### **Tyrimo metodai**

**Mokslinės literatūros analizė** bus atlikta siekiant pagrįsti darbo metu padarytas išvadas.

**Dokumentų turinio analizė** bus taikoma nagrinėjant „Lietuvos Respublikos energetikos ministro įsakymą dėl valstybinės įmonės Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategijos patvirtinimo“ Nr. 1-79, 2012 metų „VĮ Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategijos įgyvendinimo 2012 metų priemonių plano vykdymo ataskaitą“ ir „2011-2029 metų VĮ IAE veiklos strategijos vykdymo 2011 metais ataskaitą“.

**Statistinė tyrimo duomenų analizė** bus atliekama sudarant paveikslus, lenteles ir diagramas. Statistiniai duomenys, sietini su VĮ Ignalinos atominės elektrinės strategijos įgyvendinimu, paimti iš Ignalinos atominės elektrinės tinklalapio ([www.iae.lt](http://www.iae.lt)) rodiklių duomenų bazės.

**Ekspertų metodas** tai ekspertinis vertinimas suprantamas kaip apibendrinta ekspertų grupės nuomone, kurios gavimui pritaikomos specialistų-ekspertų žinios, patirtis ir intuicija. Ekspertai – asmenys, turintys galias, solidžias tam tikros srities žinias. Ekspertinis metodas priklauso kokybinių metodų grupei ir tinka tais atvejais, kai labai sudėtinga arba praktiškai neįmanoma pritaikyti



objektyvius skaičiuojamuosius ar empirinio tyrimo metodus. Tyrimo metu bus apklausti 10 ekspertų taikant interviu metodą.

### **Problema**

VĮ Ignalinos atominės elektrinės strategijos realizavimo metu kylančių kliūčių neigiamas poveikis saugiam ir savalaikiam Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimui ir išmontavimui.

**Šio darbo tyrimo objektai** – VĮ Ignalinos atominės elektrinės strategija ir strategijos realizavimo kliūtys bei jų įveikimas.

**Darbo tikslas** – nustatyti VĮ Ignalinos atominės elektrinės kilusias strategijos realizavimo kliūtis ir jų priežastis bei parengti VĮ Ignalinos atominei elektrinei rekomendacijas, padėsiančias įveikti iškilusias kliūtis strategijos realizavimo metu.

### **Uždaviniai**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir susisteminti įvairių autorių nuomones strategijos realizavimo klausimais;
2. Iširti VĮ Ignalinos atominės elektrinės veiklą ir nustatyti galimas problemines sritis;
3. Apibrėžti VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje kylančias strategijos realizavimo problemas ir jų įveikimui taikytinus metodus ekspertų metodu;
4. Pateikti rekomendacijas dėl strategijos realizavimo kliūčių įveikimo metodų, siekiant įgyvendinti saugų ir savalaikį VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimą ir išmontavimą.

### **Hipotezė**

Svarbiausios VĮ Ignalinos atominės elektrinės strategijos įgyvendinimo kliūtys - žinių ir patirties stoka projektų valdymo, strateginio planavimo bei derybų vedimo srityse, komunikacijos ir motyvacijos trūkumai.

# 1. METODINIAI STRATEGINIO VALDYMO ASPEKTAI

## 1.1. Strategijos samprata ir definicijos

Karo mokslų terminas „strategija“ buvo taikytinas nuo senų laikų, o organizacijoms ir įmonėms jis tapo būdingu tik XX a. pradžioje.

A. Vasiliauskas (2005), M. Arimavičiūtė (2005) strategiją apibūdina kaip sprendimų visumą, apibrėžiančią organizacijos svarbiausius veiklos perspektyvinius tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Anot J.S. Harrison (2003) strategija yra modelis, kuris sudaromas per laiką iš eilės sprendimų ir kaip organizacijos veiklos planą, kuris turi padėti organizacijai pasiekti kuo daugiau per kuo trumpesnę laiką. Tamošiūnas ir Liubomirskienė (2009) strategija sieja su veiklos organizavimu. Strategijos būtinos sudedamosios dalys: apibrėžta tikslinė orientacija, orientacija į konkrečią veiklos sritį; numatyti konkretūs veiksmai ir priemonės strategijai įgyvendinti ir pasirinktas strategijos įgyvendinimo periodas (nuo 3 iki 7 metų). Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos ištekinių potencialą bei organizacijos išorinį aplinką, lemiančią organizacijos grėsmes ir galimybes.

B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007) teigia, kad strategija – tai valdymo sprendimas tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniam pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos, numatant dabartinės problemiškos būsenos perėjimą į naują būseną, kad ateityje nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu. Tokia strategijos sąvoka orientuota į esamų problemų sprendimą ir naujos kokybės atradimo ar sukūrimo svarbą.

Keinchi Ohame (2006 cituotas G.V. Satya Sekhar, 2012) strategija apibūdina kaip būdą teigiamai pozicionuoti įmonę iš konkurentų, naudojant jos stipriąsias puses tam, kad geriau patenkinti klientų poreikius.

Valentinavičius<sup>1</sup> apibendrina paminėtų autorių apibrėžimus, pateikdamas vieną iš išsamiausių strategijos apibrėžimų, kad strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje.

Apžvelgus įvairių autorių pateikiamus strategijos apibrėžimus galima teigti, kad dabar strategijos sąvoka tampa vis populiarese ir nebetenka karinės reikšmės atspalvio. Strategija siejama su vadybos terminologija, bei apibūdinama, kaip veiksmų ir priemonių sistema siekiant ilgalaikių strateginių tikslų. Svarbiausi strategijos apibrėžimo bruožai – gebėjimas išnaudoti turimą potencialą ir aplinkos galimybes, orientacija į ateitį, gebėjimas operatyviai spręsti problemas, laiku keisti strategijos kryptį, bei kurti naują kokybę.

---

<sup>1</sup> Valentinavičius, S. (2009) Strategijos formavimo įmonėje teoriniai pagrindai. Verslas: teorija ir praktika, 131 p.

## 1.2. Strateginio valdymo sistema

Siekiant iširti strategijos realizavimą lemiančius veiksnius, būtina išanalizuoti bei suvokti kaip šiuolaikinis mokslas apibrėžia ir supranta strateginio valdymo procesą.

Mokslinėje literatūroje strateginis valdymas dažnai įvardinamas, kaip nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi įmonė laiku gali prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai naudoja turimus išteklius bei potencialą. Arimavičiūtė, 2005 apibrėžia strateginį valdymą kaip sistema, kurioje priimami sprendimai iš karto įgyvendinami ir kontroliuojami. Anot D. Pileckienės (2004) strateginis valdymas - tai ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakanti sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo ypatumus. Gražulis (2008) teigia, kad strateginis valdymas – tai veikimas pagal strateginį planą, prisitaikant prie išorės aplinkos pokyčių. G.V. Satya Sekhar (2010) apibrėžia strateginį valdymą kaip sisteminių požiūrį į įmonės pozicionavimą įmonę supančioje aplinkoje, kuris užtikrina jos ilgalaikę sėkmę ir užtikrina saugumą nuo netikėtumų, kitaip sakant tai vadybinių sprendimų ir veiksmų seka, kuri apibrėžia įmonės ilgalaikę veiklą.

Anot Melniko ir Smaliukienės (2007), norint suprasti strateginio valdymo sampratą į ją reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

*Planavimas* – pirmoji iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų. Tinkamai suplanavus, organizacijoje lengviau atliekami įvairūs pakeitimai ir taip siekiami užsibrėžti tikslai Planavimas parengia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos.

Literatūroje strateginis planavimas turi daugybę apibrėžimų. Neverauskas, Rastenis (2002) teigia, kad strateginis planavimas yra veiksmų ir sprendimų seka, kuri padeda įmonėms pasinaudoti galimybėmis ir apsisaugotų nuo grėsmių. Pasak Bivainio ir Tunčikienės (2009) strateginis planavimo tikslas - surasti įmonės suderinamumo su jos supančia aplinka galimybes bei racionaliai šias galimybes panaudoti.

2010 metais Lietuvos Respublikos patvirtintoje strateginio planavimo metodikoje<sup>2</sup> pateikiamas toks strateginio planavimo termino apibrėžimas: strateginis planavimas procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. Pagal strateginio planavimo metodiką (2010), strateginis planavimas įforminamas strateginio planavimo dokumentais, pavyzdžiui strateginiu veiklos planu. Strateginis veiklos planas – veiklos planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į ilgą ir vidutinę trukmę planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizės išvadas suformuluota misija, nustatyti strateginiai pokyčiai ir strateginiai tikslai,

---

<sup>2</sup> Strateginio planavimo metodika. LRV 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimo Nr. 1220 redakcija. <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf> [žiūrėta 2014 01 28], 1p.

aprašomos vykdomos programos, siekiami rezultatai, numatomi asignavimai ir žmogiškieji ištekliai. Šiuo metu egzistuoja tris planavimo dokumentų tipai:

- Ilgos trukmės planai (10 ir daugiau metų) planavimo dokumentai;
- Vidutinės trukmės planai (4-9 metų) vienos ar kelių sričių valdymo programos;
- Trumpos trukmės (iki 3 metų) planavimo dokumentai: tarpinstituciniai veiklos planai, metiniai veiklos planai, veiksmų planai.

Melnikas ir Smaliukienė (2007) skiria 3 planavimo lygius: strateginis planavimas; taktinis planavimas; operatyvinis planavimas.

Strateginis planavimas nusako pagrindines kryptis, kuriomis remiantis bus dirbama ateinančius metus. Planuojant strategiškai numatoma, kaip reikia dirbti ir kodėl pasirinktos būtent šios kryptys. Planuojant tokiu būdu būtina turėti išsamią informaciją, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį bei riziką. Strateginį planavimą sudaro tokie etapai: misijos ir vizijos rengimas, SSGG analizė, strateginių tikslų iškėlimas, strategijos rengimas, strategijos realizavimo kontrolės pasirinkimas.

Taktinis planavimas. Taktiniame planavime vidurinės grandies vadovai iškelia smulkesnius tikslus, kuriems įgyvendinti reikia ne daugiau kaip vienu metų, suformuluoja užduotis ir paskirsto jas padaliniams. Taktiniame planavime nurodoma, kokią dalį strateginių tikslų rengiamasi įgyvendinti, taip pat numatoma, kuris padalinys bus atsakingas už tikslų įgyvendinimą, kokie ištekliai bus skiriami ir kada įvyks rezultatų vertinimas. Rengiant planą, būtina remtis įvairiomis ataskaitomis, atsispindinčiomis organizacijos galimybes ir aplinkos poveikį.

Operatyvinis planavimas. Šis planavimas skirtas dienos, savaitės ar mėnesio darbu organizuoti ir apima su tuo susijusias darbo procedūras, metodus ir taisykles. Operatyvinius planus sudaro žemiausios grandies vadovai trumpalaikiams tikslams įgyvendinti. Išskirti trumpalaikiai tikslai yra kiekvieno darbuotojo ar jų grupės veiklos ilgalaikių tikslų rezultatas. Operatyviniam planui sudaryti reikia ypač tikslų duomenų apie veiklą, personalą, reikalingas žaliavas ir įrenginius.

Nustačius organizacijos tikslus ir sudarius šių tikslų įgyvendinimo planus, svarbu racionaliai paskirstyti darbus organizacijoje, t. y. pagrindinė antrosios valdymo funkcijos paskirtis. Pagal Melniko organizavimas yra užduočių ir išteklių paskirstymas siekiant užsibrėžtų tikslų. Išskiriama penkis organizavimo etapus: planų analizavimas; visų užduočių, kurie turi būti įvykdyti, numatymas; užduočių suskirstymas, kad jos sudarytų vieno žmogaus ar vienos žmonių grupės atliekamą darbą; darbų paskirstymas; sprendimų priėmimo teisės perdavimas, kad įvykdant užduotį išliktų vieningumas.

Trečioji valdymo ciklo funkcija – vadovavimas. Organizacija dirba efektyviai tik tuomet, kai visi darbuotojai siekia bendrų tikslų. Kadangi vadovavimas yra veikla, kuria vienas žmogus daro įtaką kito veiklai, vadovavimo kokybė organizacijos efektyvumui turi ypač didelę reikšmę. Vadovai turi mokytis vadovauti, kad jų įtaka siekiant organizacijos tikslų turėtų kuo didesnę teigiamą poveikį.

Strategijos įgyvendinimo procesas susideda iš organizavimo ir vadovavimo strateginio valdymo funkcijų. J. Harrison, Caron St. (2012) teigia, kad strategijos įgyvendinimas – tai įmonės funkcinių strategijų kūrimas, sistemų, struktūrų ir procesų, reikalingų strateginių tikslų pasiekimui, ruošimas. Anot G.V. Satya Sekhar (2010) strategijos įgyvendinimo sėkmę priklauso nuo įmonės pasirinktos struktūros, organizacinių procesų įmonėje bei nuo lyderių savybių atitikimą įgyvendinamai strategijai.

Paskutinė funkcija – kontrolė. Nuolat kontroliuojant užtikrinama, kad sudarytas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas. Kontrolė – tai procesas, kurio metu darbuotojų pasiekimai ir procesų pokyčių rezultatai yra lyginami su siektina reikšme, aptariami ir įvertinami.

Apibendrinant strateginio valdymo teorinius aspektus mokslinėje literatūroje galima teigti, kad strateginio planavimo ir strateginio valdymo reiškinys tampa šiandieninių privačiojo ir viešojo sektoriaus organizacijų kryptingos ir efektyvios veiklos garantu, tačiau negalima pamiršti apie likusių strateginio valdymo funkcijų svarbą. Tik nuosekliai, pastoviai ir kokybiškai vykdant visas valdymo funkcijas įmonė galės pasiekti nustatytų strateginių tikslų, tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius išnaudojant galimybes ir įveikiant grėsmes bei įgyti konkurencinį pranašumą.

Arimavičiūtė (2005) išskiria penkis pagrindinius strateginio valdymo tikslus. Strateginis valdymas nurodo organizacijos strateginę kryptį, nustatydamas organizacijos tikslus ir vietas, kur susitelkia pagrindiniai ištekliai ir sugebėjimai, atkreipiant organizacijos dėmesį į siektinas iniciatyvas. Strateginio valdymo proceso metu nustatomi pagrindiniai išteklių prioritetai bei meistriškumo standartai. Planavimo metodai gali padėti sumažinti riziką ir padėti efektyviau valdyti organizaciją minimalizuojant neigiamus padarinius. Nustačius pažangos rodiklius ir tikslus galima efektyviai kontroliuoti įmonėje vykstančius procesus ir laiku identifikuoti problemas.

Strateginė valdymo sistema<sup>3</sup> - tai pasikartojantis ciklas, apimantys valdymo organizacinius padalinius, klientų grupes ir veiklas. Kiekvienos organizacijos strateginis valdymas yra unikalus nes strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, finansavimo šaltinių, nuosavybės, didžio ir diversifikacijos, todėl nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią galėtų pritaikyti kiekviena organizacija.

Arimavičiūtė (2005) skiria keturias viešųjų institucijų strateginio valdymo ciklo stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą ir strategijos kontrolę.

**Strateginė analizė (vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimas)** – apima veiklos rezultatų analizę, aplinkos tendencijų įvertinimą, organizacijos galių analizę. Išorinės aplinkos analizė apima veiksmų, kurių aukščiausio lygio vadovybė negali pakeisti per trumpą laikotarpį, įvertinimą. Išoriniai veiksniai nusako organizacijos galimybes ir grėsmes. Norint iširti išorinę aplinką neužtenka tik

---

<sup>3</sup> Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. 51p.

nustatyti veiksniai, turinčius įtaką įmonės veiklai, būtina iširti suinteresuotas šalis bei jų interesus. Siekiant atlikti makroaplinkos strateginę analizę plačiausiai naudojama technika, vadinama PEST (Political, Economical, Socio – Cultural, Technological) analize. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį.

Politinis ir teisinis aspektas apima tarptautinę politinę ir vidinę politinę šalies situaciją, santykius su šalies valdžios institucijomis ir kitomis šalimis, valstybinę teisinę bazę. Ekonominis aspektas apima ekonominį augimą, infliaciją, užimtumą, palūkanų normas, valiutų kursų svyravimus, investicijų palankumą, gamybos veiksnių kainas ir kt. Socialinis ir kultūrinis aspektas apima visuomenės poziciją kuriuo nors klausimu, gamtosaugos problemas, švietimą, sveikatos apsaugą, kultūrą. Technologinis aspektas apima valstybės technologijų politiką, naujas technologines galimybes. PEST analizė neturi griežtai reglamentuotų taisyklių, egzistuoja kiekvieno makroaplinkos aspekto rekomendacinio pobūdžio temų sąrašas, bet konkretus temų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos ir jos specifikos.

Vidinės aplinkos analizės metu tiriami veiksniai egzistuojantis pačioje organizacijoje. Vidinius veiksniai irgi sunku pakeisti per trumpą laiką bei jie nusako organizacijos stiprybes ir silpnybes. Remiantis Vasiliausku R.<sup>4</sup>, vidaus veiksnių analizė naudojama organizacijos silpnybėms ir stiprybėms identifikuoti; ji rodo, kurios galimybės bei grėsmės nustatytos išorės veiksnių analize, yra svarbios organizacijai. Vidinės aplinkos veiksniai įmonėje gali būti kontroliuojami ir pakreipti norima linkme siekiant patobulinti organizacijos situaciją.

Vidaus veiksnių analizė būtina organizacijai, nes ji leidžia įvertinti nustatytų tikslų įgyvendinimo galimybes bei laiku nustatyti išteklių, reikalingų tikslų realizavimui, poreikį. Dėl organizacijos vidaus veiksnių analizės turinio mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, tačiau siūlomi keletą variantų. Klasikinė vadyba skiria tokius pagrindinius vidaus veiksniai: tikslai, uždaviniai, darbuotojai, organizacijos struktūra, technologija. Pagal LR Vyriausybės patvirtintą strateginio planavimo metodiką analizuojamos šios sritys: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija), planavimo sistema, finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos), vidaus kontrolės sistema. Gana populiarus vidaus veiksnių analizės būdas – 7-S modelis. Mc Kinsey skiria tokius vidaus veiksniai: strategija (strategy), sistema (system), struktūra (structure), visuotinai pripažintos vertybės (shared values), įgūdžiai (skills), stilius (style), personalas (staff). Šie veiksniai tarpusavyje sąveikauja, bet kam iš jų tenka varomąją jėgą priklauso nuo aplinkybių. Mokslinėje literatūroje naudojamas 7-C modelis vidaus veiksniai įvertinti. Modelį sukūrė Waterman ir jame išskiriami tokie veiksniai: kultūra (culture), kontrolė (control), persilaužimo taškai (crisis points), priežastys bei įsipareigojimai (cause and commitment),

---

<sup>4</sup> Vasiliauskas, R. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, p. 349.

bendravimas (communication), tikimybė bei informacija (chance and information) ir sugebėjimai (capability).

Vidaus veiksnių analizė yra labai svarbi įmonei nes padeda jai atsakyti kaip įmonės savybės gali paveikti jos pagrindinius siekius, kokius pranašumus ji turi ir gali remtis, kokius turimus trūkumus būtina pašalinti.

J. Harrisson, Caron St. (2012) požiūris į išorinės ir vidinės aplinkos analizę truputi skiriasi nuo tradicinio. Autorius dalina išorinę aplinką į plačią aplinką (broad environment) ir tikslią aplinką (task environment). Plačiai aplinkai priskiriamos vietinės ir globalios jėgos, tokios kaip sociokultūriniai, politiniai, ekonominiai, technologiniai veiksniai, o tikslinei aplinkai išoriniai dalininkai, t.y. grupė žmonių iš išorės, kurie turi didelę įtaką organizacijai. Prie išorinių dalininkų gali priskirti klientus, tiekėjus, konkurentus, valstybines institucijas arba akcininkus. J. Harrisson, Caron St. (2012) manymu vidinę įmonės aplinką nusako vidiniai dalininkai (vadybininkai, darbuotojai, savininkai ir jų atstovai, valdyba ir vadovybė it kt.), kitaip sakant žmonės iš vidaus, kurie turi įtaką įmonės veiklos rezultatyvumui.

Baigus išorinės aplinkos ir vidaus veiksnių analizę padaromos išvados, kurios gali būti apibendrintos ir sujungtos naudojant **SSGG (SWOT) analizę** (Stiprybės (angl. Strengths), Silpnybės (angl. Weaknesses), Galimybės (angl. Opportunities) ir Grėsmės (angl. Threats)). Pagrindinis analizės tikslas – nustatyti esminius organizacijos problemas ir tikslus, bei suformuoti organizacijos įgaliojimus, misiją, kontroliuoti galimus scenarijus. Galimybės ir grėsmės apima tuos veiksniai, kurie išryškėjo analizuojant organizacijos aplinką. Remiantis Arimavičiūte (2005) organizacijos stiprybes galima apibūdinti kaip vidiniai sugebėjimai, kuri gali būti pagrįsta ištekliais, ryšiais, personalo motyvacija. Silpnybės – organizacijos bruožai, kurie mažina jos konkurencinį pranašumą ir menkina jos gebėjimą teikti geros kokybės paslaugas/produktus. Grėsmės – pagrįstai tikėtinas įvykis, kuris galės padaryti žalą įmonės veiklai, o galimybės – aplinkybių, kurios gali suteikti organizacijai naudos, derinys.

Atliekant SSGG analizę dažnai sunku nustatyti ir įvardyti objektyvų stiprybių ir silpnųjų arba galimybių it grėsmių matą, nes sunku pasiekti visų vadovų ir sprendimų priimančių asmenų sutarimą, ypač jeigu trūkumas ar pavojus atsirado dėl vadovo klaidos, o atsiradusia galimybė gali pakenkti dabartiniai vadovų padėčiai. Strateginio planavimo procesą lemia greitis su kuriuo aukščiausio lygio vadovai gali nustatyti organizacijos stiprybes ir silpnų bei parengti įmonę grėsmėms ir galimybėms.

Arimavičiūtės (2005) teigimu nustačius pagrindines įmonės galimybes, pavojus, silpnąsias ir stipriąsias puses galima suformuluoti 4 strategijų grupes: galimybių panaudojimas remiantis turimomis stiprybėmis, stipriųjų pusių panaudojimas siekiant išvengti grėsmių, silpnųjų neutralizavimas, pasinaudojus atsirandančiomis galimybėmis, silpnųjų savybių ir grėsmių poveikio minimizavimas.

PEST analizę, vidaus veiksmų analizę suinteresuotų asmenų bei rinkos tyrimai galima laikyti pagalbinėmis, leidžiančiomis palengvinti SSGG analizę, kurios pagrindinis rezultatas – pagrindinių problemų ir galimybių jas pašalinti sąrašas.

**Strategijos kūrimo stadijoje** parengiamas strateginis planas bei tvirtinamos organizacijos misija ir vizija, nustatomos svarbiausios problemos ir tikslai, identifikuojamos organizacijos vertybės, išskiriamos pargininės interesų sritys, įvertinamos strateginės iniciatyvos bei priimami sprendimai. Strateginis planas, įvertinus organizacijos pranašumus ir trūkumus, derinamas su išorinės aplinkos galimybėmis ir pavojomis. Strateginiame plane aprašomi projektai ir programos, kuriais bus siekiama organizacijos strateginių tikslų.

Remiantis Arimavičiūtė (2005) **strategijos įgyvendinimo stadijoje** paprastai renkama informaciją siekiant nustatyti, kokiomis priemonėmis būtų galima pasiekti numatytus tikslus ir įgyvendinti projektus. Pagrindinėmis priemonėmis laikomas personalo sukomplektavimas ir personalo įgūdžių tobulinimas, materialinių išteklių įgijimas, infrastruktūros plėtojimas, konsultacinė pagalba ir finansinių išteklių paskirstymas, gali būti įgyvendintas bandomasis ar parodomasis projektas. Paprastai šioje stadijoje formuojamos strategijos įgyvendinimo programos ir projektai, sudaromas programinis biudžetas, organizuojamos darbo grupės, išvystomi strateginiai žmogiškieji ištekliai, siekiama atlikti valdymą pagal tikslus.

Sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Neegzistuoja vieningos programos sąvokos, tačiau, lyginant turimas programų sąvokas, galime pastebėti, kad visuose apibrėžimuose yra pateikti panašūs programas apibūdinantys elementai. Europos Sąjungos dokumentuose programa apibrėžiama kaip kompleksas parengtų, nustatytų, bet dažnai įvairių veiklų (programa gali apimti kelis skirtingus projektus, priemones ar projektus) tiesiogiai nukreiptų specifinių tikslų pasiekimui. Lietuvos Respublikos strateginio planavimo metodikoje programa – strateginio veiklos plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės (įskaitant projektus), vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai. Daugelyje institucijose programą sudaro keli sujungti projektai. Pasak Projektų valdymo instituto (Project Management Institute) projektas – tai laikina veikla, orientuota sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Laikina - kadangi projektui nustatomas tikslūs pradžios ir pabaigos terminas. Unikalumą rodo projekto rezultato (produkto ar paslaugos) naujumas, kuris bus naudingas kuriam nors konkrečiai grupei suinteresuotų asmenų. Apibendrinus galima teigti, kad programa – tai gerai organizuotų, bet labai dažnai skirtingų, veiklos rūšių eilė (programas sudaro keletas skirtingų projektų, įvertinimo būdų ir procesų), kurių užduotis – specifinių tikslų pasiekimas. Programos turi fiksuotą laiko limitą ir biudžetą.

Kiekviena programa turi tikslus, nusakančius rezultata, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Institucijos programos tikslai turi būti susiję su institucijos paskirtimi ir jos strateginiais



tikslais. Institucijos programos tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas institucijos programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį, nusakanti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Kiekvienam uždaviniui įgyvendinti reikia parengti daugiau kaip po vieną priemonę. Kad būtų galima įvertinti programos ir jos uždavinių vykdymą, suformuluojami rezultato ir produkto vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijai suteikia informaciją apie strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatus. Institucijų metinėse veiklos ataskaitose turi būti nurodytos faktinės efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės.

Strategijų įgyvendinimui būtini tinkami vadovai. Anksčiau buvo manoma, kad geru vadovu gali būti gerai žinantis veiklos specifika, dirbęs vadovaujantį darbą specialistas. Tačiau praktika parodė, kad vadovui būtina suprasti strateginių veiksmų poveikį, matyti perspektyvas ir alternatyvas, mokėti įvertinti riziką formuluojant strategiją, mokėti atlikti reikalingas reorganizacijas įmonės viduje. Šiuolaikiniame versle strateginio lygio vadovų reakcijos greitis tampa vienu iš svarbiausių sėkmės veiksnių, kai organizacijai reikalinga arba būtina staiga pakeisti savo strategiją.

Aiškių taisyklių ir metodų, kaip sukurti efektyvią strategijos įgyvendinimo sistemą, nėra. Tokios sistemos pasirinkimas priklauso nuo visos strateginio valdymo organizacijos specifikos, tačiau kuriant strategijos įgyvendinimo sistemą būtina susikoncentruoti ties pagrindinių problemų, privaloma kombinuoti kiekybinę informaciją su kokybine, pastoviai ieškoti sistemos supaprastinimo galimybes.

Strategijos įgyvendinimas turi būti nuolatos prižiūrimas (sekamas) ir fiksuojami strategijos įgyvendinimo rezultatai bei aplinkoje vykstantys pokyčiai. **Strateginės kontrolės stadijoje** numatyti rezultatai lyginami su faktiniais it tokiu būdu kontroliuojama organizacijos strategine veikla.

Pasak Arimavičiūtės (2005) strateginė kontrolė – tai strategijos įgyvendinimo procesų patikrinimas su tikslu sumažinti atotrūkį tarp realios padėties ir pasirinktos strategijos.

Strategijos įgyvendinimo procedūromis faktiniai rezultatai lyginami su strategijos tikslais ir sprendimais, išryškinami nukrypimai nuo pasirinktos strategijos ir šiuos nukrypimus nulėmę vidiniai bei išoriniai veiksniai. Efektyvi strateginė kontrolės sistema nėra nukreipta į galutinius rezultatus – jie nuolat tikrinami, todėl analizuojamas ne galutis rezultatas, o rezultato siekimo procesas

*Melninkas B., ir Smaliukienė R.*<sup>5</sup> išskiria keturis kontrolės proceso etapus:

- 1) Nustatomi standartai, kuriuos reikia pasiekti. Atsižvelgiant į iškeltus tikslus standartai gali būti skirti produktų, paslaugų, individų ar jų grupių darbui įvertinti. Dažniausiai standartus nusako trys dydžiai – kiekybė, kokybė ir laikas.
- 2) Nustatomi pasiekimai. Siekiant įrodyti pasiekimus naudojama įvairi informacija: laiko grafikai, buhalterinės, statistinės, stebėjimų ataskaitos ir kt.
- 3) Pasiekimai lyginami su standartu.

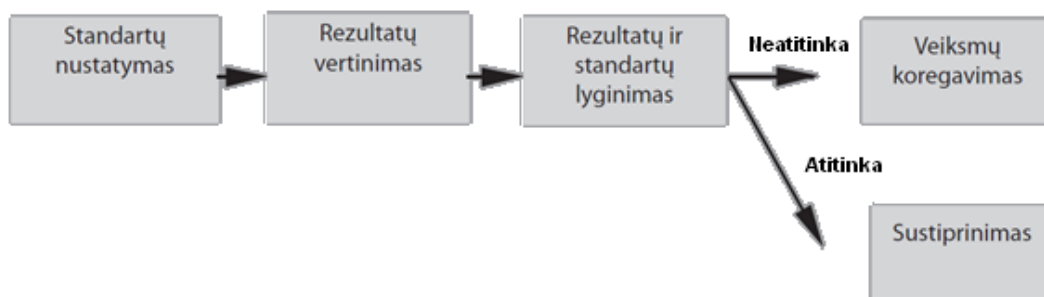
---

<sup>5</sup>Melnikas B., Smaliukienė R., *Strateginis Valdymas Mokomoji knyga.* – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (2007), p. 41

- 4) Numatomi pokyčiai. Jeigu pasiekimai neatitinka standarto, nustatoma neatitikimo priežastis, numatoma, kaip ją galima pašalinti arba sumažinti jos poveikį.

Melninkas B., ir Smaliukienė R.<sup>6</sup> skiria tris kontrolės stadijas: kontrolė atliekama prieš pradedant procesą, proceso metu ir jam pasibaigus. Kontrolės prieš pradedant procesą tikslas – išvengti jau žinomų ir laukiamų problemų. Kontrolės proceso metu tikslas – kuo skubiau spręsti proceso metu kylančias problemas, galinčias turėti įtakos galutiniams rezultatams. Kontrole procesui pasibaigus siekiama išvengti pakartotinių klaidų. Remiantis šios kontrolės rezultatais, sudaromi nauji planai ir projektuojamos naujos organizacinės struktūros.

Melninkas B., ir Smaliukienė R išskiria keturis pagrindinius kontrolės proceso etapus, kurie pavaizduoti 2 pav.: standartų nustatymo, rezultatų įvertinimo, rezultatų ir standartų lyginimo, veiksmų koregavimo arba sustiprinimo.



1 pav. Kontrolės proceso etapai<sup>7</sup>

Strateginės kontrolės metu gauta informacija naudojama įvertinti išteklių naudojimo efektyvumą; išryškinti strategijos realizavimo nukrypimus nuo patvirtintos strategijos; įvertinti vadovų darbo rezultatus; stebėti pokyčius išorinėje aplinkoje; užtikrinti grįžtamąjį ryšį, kurį garantuotų išteklių persikirstymą laiku, strategijos koregavimą arba patikslinimą.

Kontrolė, kaip valdymo funkcija, reikalinga tam, kad būtų laiku nustatyti neatitiktis ir imamasi koreguojamųjų veiksmų. Kai kurie nukrypimai nuo standartų yra priimtini dėl to, kad jie per tam tikrą laikotarpį yra ištaisomi. Jei to neatsitinka, būtina intervencija. Jeigu asmuo informuotas, kad jo darbo kokybė neatitinka standartų ir per duotą laiką nepataiso situacijos, tikslinga taikyti numatytas sankcijas. Kartais strategijos įgyvendinimas tęsimas be jokių pakeitimų nes tolesnis situacijos stebėjimas gali padėti nustatyti, kad šiuo momentu atsilikimas nėra didelis, o intervencija gali būti panaudojama vėliau, įsikišimas gali tik pabloginti padėtį arba šiuo metu neįmanoma keisti tikslų, uždavinių (pavyzdžiui, jeigu jie buvo viešai paskelbti), arba būtina papildomai išsiaiškinti atsilikimo priežastis. Paskutinė iš taikomų koreguojamųjų priemonių yra nustatytų standartų įvertinimas. Pasak

<sup>6</sup> Melnikas B., Smaliukienė R., Strateginis Valdymas Mokomoji knyga. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (2007), p. 95

<sup>7</sup> Melnikas B., Smaliukienė R., Strateginis Valdymas Mokomoji knyga. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (2007), p. 96

Arimavičiūtė (2005) tokia būtinybė gali kilti nes standartai neatitinka realybės dėl pasikeitusių aplinkybių, nustatyti nuaukštinti standartai, kurių neįmanoma pasiekti, dėl netikslių apskaičiuotų išteklių standartai iš pat pradžių buvo nerealūs.

Koreguojant strategijos įgyvendinimą gali būti pritraukiami papildomi ištekliai, numatomi pokyčiai, keičiamos darbo metodai ir procedūros, tobulinamos veiklos funkcijos (siekiant įtraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus).

Strateginių planų koregavimo būtinybė nereiškia prastą planų kokybę. Dažniausiai tai yra sveiko planavimo proceso požymis. Pirminis planas dažniausiai pagrįstas racionalumu, tačiau planuotojai privalo matyti strateginį planavimą besikeičiančiu procesu, kurio tobulinimui būtinas eksperimentavimas. Eksperimentuojant nustatoma, ar kontrolės sistema suteikia pakankamą duomenų kiekį ir kokybę, išbandoma strateginės kontrolės sistema ir gaunamas grįžtamas ryšys apie tokios sistemos teikiamą naudą ir kilusias problemas.

### **1.3. Strategijos įgyvendinimo kliūtys (problemos) ir jų įveikimas**

Dabartinėmis sąlygomis, kada staigūs aplinkos pokyčiai vyksta dažnai, neužtenka turėti iš anksto paruoštą strategiją, taikant strateginio planavimo metodus, bet būtina pasiruošti spęsti pastoviai kylančias strategijos realizavimo kliūtis.

Terminas problema seniai žinomas pasaulyje ir turi daugybę reikšmių. Verslo vadybos požiūriu problemą galima traktuoti kaip dilemą, neturinti aiškios išeities; nemalonia situacija, neturinti sprendimo; klausimas, kuriam šiuo metu negalima rasti atsakymo (Dikavičius, Stoškus, 2003). Melnikas ir Smaliukienė (2007) problemą vadina esminiu pasirinkimu, darantis įtaką organizacijos įgaliojimams, misijai, vertybėms, produktų ar paslaugų kokybės lygiui, klientams arba vartotojams, finansavimui, veiklos valdymui. Dzemyda (2012) teigia, kad strateginę problemą tai svarbiausi politikos klausimai, turintys įtakos institucijos įgaliojimams, misijai, vertybėms, produktų ar paslaugų kokybės lygiui, klientams arba vartotojams, finansavimui ir institucijos valdymui. Jis (2012) spėja, kad problemos strategijos realizavimo metu kyla dėl misijos neaiškumo. M. Arimavičiūtė (2008) išskiria keletą priežasčių strategijos realizavimo kliūtims atsirasti. Mokslininkė apibrėžė keturias pagrindines sritis, kur gali kilti problemos ir problemų priežastis.

Anot Arimavičiūtės (2008) egzistuoja įsisavinimo ir įsipareigojimo kliūtys, kurios kyla dėl nepakankamo aiškinimo ir perdavimo, nepakankamo darbuotojų įtraukimo ir netinkamos strategijos planavimo trukmės. Vadovavimo kliūčių priežastys: nenoras suformuluoti savo ateities, menko strateginis vadovų pajėgumas. Problemos gali kilti jeigu valdymo sistemos ir nuostatos neremia strategijos. Proceso kliūtys atsiranda dėl pernelyg didelio biudžeto proceso akcentavimą valdyme, konfliktuojančių sub-strategijų, kai strategijos realizavimas nebūna pakankamai prižiūrimas, o strategija atnaujinama pagal aplinkos pokyčius. Dažniausiai įmonė nesiekia strateginių tikslų kadangi

privalo tuo pačiu metu rengti strateginius veiklos planus kitiems metams, tikslinti strateginių veiklos planų projektus, įgyvendinti einamųjų metų strateginius veiklos planus, atsiskaityti apie programų įgyvendinimo pažangą, dirbti su neplanuotais, tačiau svarbiais vyriausybės ir kitų žinybų pavedimais, peržiūrėti planus, jei planuoti asignavimai negaunami laiku. Strategijos realizavimo kliūtis gali kilti dėl to, kad sunku numatyti strateginių tikslų įgyvendinimo laikotarpį, nes tikslo įgyvendinimo terminas priklauso nuo daugelių veiksnių (viešųjų pirkimų procedūrų, rangovų kompetencijos it t.t.).

Dzemyda (2012) išvardina keletą strategijos kliūčių atsiradimo priežasčių: neįvertinti žmogiškieji išteklių ar finansinės perspektyvos, tik vieno žmogaus atsakomybė už strateginės veiklos ir plėtros plano koordinavimą. Kartais tikslo įgyvendinimas smarkiai vėluoja nes tikslas susijęs su techniniu darbu, kuris neprisideda prie rezultato pasiekimo. Kyla kliūtis kai reikia paruošti lėšų poreikį priemonių įgyvendinimui iš anksto ir dažniausiai parengtas poreikis būna netikslus. Vykdam projektus iš ES struktūrinių fondų dažnai būna neįvertintos arba atvirksčiai pervertintos ES fondų galimybių. Dideli tikslai smulkinami ir dažniausiai jų įgyvendinimas užtrunka. Strategija, įgyvendinama didelio masto įmonėse, dažnai atneša su savimi didelę kanceliarinio darbo našta.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja neegzistuoja tikslios strategijos įgyvendinimo kliūčių klasifikavimo, tačiau Thomas G. Kesser ir Patricia Kelley (2000) skiria vienuolika pagrindinių strategijos įgyvendinimo problemų:

- Kultūra (*culture*). Organizacijos kultūra susiklosto iš darbuotojams būdingų pareigų, aplinkos ir per rutininį darbą įgytą saugumo ir pasitikėjimo savimi jausmo. Atvejais kai vadovybė planuoja įgyvendinti naują strategiją, darbuotojai bijo, kad tai turės įtaką susiklosčiusiai kultūrai, todėl jie dažniausiai yra prieš naujos strategijos įgyvendinimo. Siekiant nugalėti darbuotojų baimę, vadovybė privalo įtraukti darbuotojus į planavimo procesus ir paaiškinti pokyčių būtinumą ir jų teikiamą naudą.
- Pesimizmas ir skepticizmas (*pessimism and skepticism*). Inicijuojant naujos strategijos įgyvendinimą visada bus atvirai pasipriešinančių pokyčiams. Šio elgesio motyvai dažniausiai būna asmeninio pobūdžio, pavyzdžiui, darbuotojas dėl struktūros pakeitimo prarado vadovaujančiąją poziciją arba negavo paaukštinimo. Vadovai privalo turėti omeny neigiamai nusistačiusius darbuotojus ir jų poveikį kitiems, nes dažniausiai tokie darbuotojai perduoda savo požiūrį darbuotojams, kurie potencialiai galėjo palaikyti naują strategiją ir prisidėti prie jos įgyvendinimo.
- Netikras palaikymas (*false support*) ir pasyvus pasipriešinimas (*passive resistance*) – tai klastingiausias iš strateginių kliūčių kai darbuotojai viešai pritaria pasirinktai strategijai, o neoficialioje aplinkoje skelbia, kad nauja strategija tik laiko gaišimas. Tokia pozicija dažniausia priima tie, kurie mano, kad už organizacijos strateginių kryptų nustatymą ir kylančių problemų įveikimą atsakingi tik aukšto lygio vadovai. Jeigu tokią poziciją

priima kas nors iš aukšto lygio vadovų – žala būna didžiausia, nes vadovo pozicija turi neigiamos įtakos jo pavaldiniams. Netikro palaikymo arba pasyvaus pasipriešinimo rezultatas – personalas deda mažai pastangų strategijos įgyvendinimui. Siekiant sušvelninti tokių darbuotojų įtaką kitiems vadovybė turi imtis priemonių apriboti kitus pasyviai pasipriešinančių, bei skirti pasyviai pasipriešinančius atsakingais už strategijos įgyvenimą.

- Priešpensinė apatija (*preretirement lethargy*). Sunkiai įveikiamos kliūtys kila kai vadovai, kurie užima aukštas pareigas yra arti pensinio amžiaus. Tokie vadovai labai sustabarėję ir nepriima naujų idėjų. Šią problemą sprendžiama aukšto lygio vadovybės arba direktoriaus. Priešpensinio amžiaus vadovus dažniausiai prašoma perduoti agresyvaus dalyvavimo naujos įmonės strategijos įgyvendinime savo pavaduotojui arba siūloma išėjimo į ankstinę pensiją galimybę.
- Politiškai paskirtieji (*political appointee*), kurie užima aukščiausias pareigas valdyboje arba tarp vadovų turi neigiamą įtaką strategijos kūrimui, nes dažniausiai neturi valdymo patirties ir siekia įgyvendinti tik savo asmeninius tikslus ir politinę darbotvarkę.
- Strategijos ir struktūros neatitikimas (*mismatches between strategy and structure*). Organizacijos struktūra, kuri tiko senų strategijų įgyvendinimui gali netikti naujai strategijai, todėl organizacijos privalo prieš naujos strategijos įgyvendinimo pradžią patikrinti ar sena struktūra tinka pasirinktai strategijai ir esant reikalui atnaujinti struktūrą remiantis naujos strategijos reikalavimais.
- Finansavimo stoka (*lack of funds*) – viena iš labiausiai paplitusių kliūčių, dažniausiai pasitaiko dėl pervertintų išteklių. Problema sprendžiama naujų išteklių pritraukimu arba strateginių kryptų pakeitimu.
- Informacinių technologijų suvaržymai (*information technologies constrains*). Vadovybė privalo laiku nustatyti informacinių technologijų įdiegimo būtinybę. Informacinės technologijos padeda tinkamai fiksuoti strategijos įgyvendinimo rezultatus ir vykdyti strateginę kontrolę.
- Komunikacijos spragos (*communication gaps*). Vadovai turi atsižvelgti į atviros komunikacijos svarbą prieš, po ir planavimo veiksmo metu. Egzistuojant komunikacijos spragoms įmonėje gali būti platinama iškreipta informacija, darančia žalą strategijos įgyvendinimui. Komunikacija turi būti nuosekli, privalo informuoti darbuotojus apie įmonės tikslus ir pasiekimus ir neperkrauti darbuotojų nereikšminga informacija. Tinkama vidinė ir išorinė komunikacija padeda išvengti įvairaus pobūdžio problemų ateityje.

- Profsąjungos įtaka ( *influence of union and organized labor*). Viešajame sektoriuje darbuotojus dažnai atstovauja profesinės sąjungos. Nors nėra griežtos taisyklės dėl profsąjungos atstovų įtraukimo į strateginio valdymo procesus, organizacijos kurios bendradarbiauja su jais strategijos įgyvendinimo klausimais dažniausiai sėkmingai įgyvendina numatytus tikslus, nes turi darbuotojų palaikymą ir nelinkę sabotuoti strategijos įgyvendinimą.

Pasak P. Zakarevičiaus (2003) egzistuoja tokia kliūčių klasifikacija<sup>8</sup>:

1. ekonominio pobūdžio kliūtys;
2. techninio - technologinio pobūdžio kliūtys;
3. vadybinio pobūdžio kliūtys;
4. socialinio - psichologinio pobūdžio kliūtys.

Tarptautinės vadybos profesoriai W. C. Kim ir R. Mauborgne papildo Zakarevičiaus kliūčių sąrašą išskirdami dar keturias kliūčių grupes:<sup>9</sup>

1. kognityvinė kliūtis (organizacija, atsidavusi *status quo*);
2. išteklių kliūtis (riboti ištekliai);
3. motyvacinė kliūtis (nemotyvuoti darbuotojai);
4. politinė kliūtis (galingų teisėtų interesų pasipriešinimas).

Strategijos įgyvendinimo kliūčių diapazonas yra labai platus, nes kiekviena strategija savaip unikali ir gali sukelti savo individualius ir nepakartojamus iššūkius jos įgyvendinimo metu. Vis dėlto įmanoma išskirti plačias strategijos įgyvendinimo kliūtis: išteklių kliūtys, techninio - technologinio pobūdžio kliūtys, socialinio - psichologinio pobūdžio kliūtys, vadybinio pobūdžio kliūtys ir komunikacijos kliūtys.

Atsiradus problemai įmonei reikia imtis ja spręsti. Melnikas (2007) teigia, kad problemos sprendimas tai procesas, kurio metu vadovas turi nustatyti problemą, įvertinti visas galimas alternatyvas ir, remdamasis iškeltais tikslais, priimti tinkamą sprendimą. Taigi sprendimo priėmimas – tai procesas, kurio metu nustatoma veikslių seka, kuria juos atlikus bus išspręsta problema. Apibrėžti problemą yra būtina, tinkamai neatlikus didėja tikimybė neteisingai pasirinkti problemos sprendimo metodą. Anot Dikavičiaus ir Stoškaus (2003) problemos apibrėžimas - tai mąstymas prieš atliekamus veiksmus, norint pagerinti savo tikslingų veikslių efektyvumą.

Problemai apibrėžti vartojamos kelios pagrindinės priemonės, kurias gali taikyti bet kuris darbininkas (Dikavičius, Stoškus, 2003):

- ✓ Pareto diagramos;

<sup>8</sup> **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. –Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. -68p.

<sup>9</sup> **Kim W. C., Mauborgne R.** Žydrųjų vandenynų strategija. Kaip sukurti neginčijamą rinkos erdvę ir pasiekti, kad konkurencija taptų nereikšminga. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (JAV), -2005. // Lietuviškas leidimas, UAB „Verslo žinios“, 2006. –150p.

- ✓ Priežasties ir padarinio diagramos;
- ✓ Histogramos;
- ✓ Tikrinamieji lapai;
- ✓ Taškinės diagramos;
- ✓ Įvykių eigos diagramos;
- ✓ Kontrolės diagramos.

Yra šešios priemonės, kurias dažniausiai taiko įmonės, norinčios apibrėžti problemas ir linkusios gerinti įmonės veikslą (Dikavičius, Stoškus, 2003):

- ✓ Idėjų varžybos (smegenų šturmas)

Tai grupinis procesas, kai individai dalinasi idėjomis. Tikslas - pasiūlyti kuo daugiau minčių konkrečiai problemai spręsti. Visi grupės nariai laikomi lygiaverčiais. Procesas dalijamas į du etapus. Pirmas etapas prasideda tuo, kad ant lentos aiškiai rašomas tikslas. Po to grupė siūlo idėjas. Antras etapas prasideda, kai siūlymai pasibaigia. Idėjos išskirstomos pagal prasmę. Atrinktos idėjos toliau siaurinamos, kol sąrašai tampa aiškiai apibrėžti ir atitinka tikslą.

- ✓ Pareto analizė

Taikant tokią analizę atskleidžiamos priežastys, be daugelio kitų, darančios didžiausią poveikį. Pareto principas – kelios priežastys daro didžiausią poveikį (80-20 taisyklė). Pareto diagrama padeda aiškiai nustatyti svarbiausias problemas ir pasveria naudą, gaunamą jas išsprendus. Pareto diagramai sudaryti reikalingi tokie etapai:

1. Analizės objekto apibrėžimas;
  2. Informacijos surinkimas naudojant tą patį matavimo vienetą kiekvienam elementui;
  3. Informacijos surinkimas kategorijomis;
  4. Duomenų perkėlimas į diagramą.
- ✓ Priežasties ir padarinio diagramos

Priežasties ir padarinio diagramos. Pateikiamas grafinis vaizdas kaip priežastys, stimulai ar veiksniai veikia padarinius ar rezultatus. Tokia diagrama grafiškai atskleidžia konkrečios problemos priežastis ir pasekmes. Galima naudoti vietoj profilaktikos ankstyvuojų duomenų rinkimo laikotarpiu.

- ✓ Kokybės būreliai

Mažos grupelės žmonių, kurie nuolat susitinka, kad apibrėžtų su darbu susijusias problemas ir nutartų, kaip su jomis susidoroti.

- ✓ Giliosios priežasties analizė

Priemonė nematomos informacijos klodams tirti. Grupės nariai turi mokėti aiškiai atsakyti į klausimą „kodėl?“. „5 kodėl“ taisyklė yra problemos apibrėžimo būdas, kai penkis ar daugiau kartų klausama, kas yra gilioji problemos priežastis.

- ✓ Kontrolės diagramos

Tokio tipo diagrama grafiškai atskleidžia ar tikrai specifinis procesas vyksta priimtinais metodais. Dažnai taikomos kartu su kitomis priemonėmis. Padeda stebėti nustatyto proceso kokybę ir stabilumą.

Išvardinti metodai gali padėti ne tik stebėti procesų kokybę, stabilumą ir išsiaiškinti bei apibrėžti iškilusių problemų priežastis, tačiau jie gali būti taikomi ir problemos sprendimo bei sprendimų priėmimo procesuose.

Nustačius problemą pereinama prie jos sprendimo. Problemų sprendimas yra esminis Visuotinės kokybės vadybos elementas. Tai kertinė priemonė įmonėms, ketinančioms pagerinti savo veiklą. Dikavičius, Stoškus (2003) teigė: „Problemų sprendimas turi būti mokslinis metodas susidoroti su kebliomis situacijomis, kurios neleidžia pasiekti mums savo asmeninių ir organizacijos tikslų“.

Sprendimo priėmimo procesas gali būti įgyvendinamas kaip savarankiškai (vadovo) taip ir grupėje. Kartais grupiniai sprendimai bus patys geriausi, kadangi problemą sprendžia patys veiklos vykdytojai. Tačiau kartais grupė veikiama įtampa ar trumpais laiko terminais gali priimti jiems siūlomą sprendimą, kad greičiau atsikratytų neigiamų veiksnių, darančių įtakos jų sprendimo priėmimui. Užsienyje ir Lietuvoje yra plačiai paplitę grupiniai sprendimų priėmimo būdai. Pavyzdžiui didelėse įmonėse dažnai įkuriamas Strateginio planavimo komitetas, kurio pagrindinė funkcija – laiku priimti pagrįstus strateginius sprendimus, susijusius su svarbiausiomis strateginėmis problemomis. Siekiant užtikrinti strategijos įgyvendinimą ir prižiūrėti strateginio valdymo sistemą užsienio įmonėse suburiamos Strateginio valdymo paramos Strategijos operacijos aptarnavimo grupės.

Lietuvos įmonėse yra minėtų grupių analogai, pavyzdžiui strateginio planavimo grupė (institucijos strateginio plano rengimo, koordinavimo ir įgyvendinimo užtikrinimui) ir programų koordinatoriai (užtikrina programų įgyvendinimą).

Pasak mokslininkų (2003) problemų sprendimą grupėse lemia: *aktyvumas, pasyvumas ar papildomos jėgos*.

Aktyvumas gerina sprendimų priėmimo efektyvumą. Tokie grupinio metodo bruožai kaip: daugiau išmanymo; daugiau būdų; geresnis supratimas lemia efektyviausių sprendimų atradimą.

Pasyvumas mažina sprendimų priėmimo proceso efektyvumą dėl tokių faktorių kaip: nuolaidumas; vieno žmogaus vyravimas; nukrypimas nuo užduoties.

Papildomų jėgų poveikis negali būti traktuojamas vienareikšmiškai, nes nuo papildomų jėgų, teigiamos arba neigiamos įtakos priklausys ir grupinio sprendimo efektyvumas. Prie papildomų jėgų priskiriamos: vadovo vaidmuo; nuomonių skirtybė; laiko reikmės; mažumas pritarimas daugumai.

Kitas problemų sprendimo priėmimo būdas yra PATV. Problemų sprendimo ciklas, žinomas kaip planuoti-atlikti-tikrinti-veikti, kuris susidėta iš keturių etapų:

- ✓ Planuoti - sukuriamas bandomasis planas;



Numatytai specifinei problemai spręsti surenkami duomenys. Jie sprendimo pagrindas. Daugiausia dėmesio turi būti kreipiama į darbą, ne į tobulinimų skaičių

✓ Atlikti - atliekami bandomieji darbai;

Padaromas planuotas sprendimas, geriausiai su eksperimentiniu pavyzdžiu, bandymu ar bandiniais

✓ Tikrinti - stebimi rezultatai;

Stebima, kokia įtaka turėjo pokyčiai. Ar jie sumažino skirtumų tarp vartotojų reikmių ar proceso atlikimo, Ar darbuotojai suprato, kaip ir kodėl planas buvo numatytas diegti.

✓ Veikti - procesas pertvarkomas.

Imama veiksmų dėl to ką pastebėta. Prireikus procesas pertvarkomas.

PATV metodo šalininkai rekomenduoja išbandyti jį smulkiu masteliu. Nepavykus padarinius galima greitai pašalinti, o pavykus reikia nustatyti sėkmę lemiančius veiksnius ir įdiegti visoje organizacijoje.

Remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) 2009 duomenimis<sup>10</sup> septynioms organizacijoms iš dešimties nepavyksta įgyvendinti savo strategijų, nes 85% organizacijos padalinių diskusijoms apie strategijas skiria mažiau nei valandą laiko per mėnesį, tik 15% vadovų skatinimas yra susijęs su strategija, 45% organizacijų biudžetai realiai yra silpnai susiję su strategijomis, tik 5% darbuotojų supranta strategiją.

#### **1.4. Strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtys ir jų įveikimas**

Kiekviena organizacija susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka prie kurios reikia taikytis, todėl strateginiai pokyčiai organizacijoje tapo įprastu reiškiniu. Vasiliauskas (2002) apibūdina strateginius pokyčius yra iniciatyvus (veiksnius) organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Strateginius pokyčius lemia skirtingos priežastys, svarbiausiomis iš jų laikomos aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, nauja vadovybė (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Remiantis L. A. Andersson, D. Andersson (2010) pokyčius galima suskirstyti į tris tipus: vystymosi pokyčiai, tranzitiniai pokyčiai bei transformaciniai. Vystymosi pokyčiai atspindi egzistuojančių įgūdžių, metodų, atlikimo standartų ar sąlygų tobulinimą, kurie nesuderinami su dabartiniais ar ateities poreikiais. Tranzitiniais pokyčiais siekiama keisti netinkama dalyką absoliučiai nauju. Transformaciniai pokyčiai yra radikalus strategijos, struktūros, sistemų, procesų, ar technologijų keitimas.

G. V. Satya Sekhar (2010) skiria tris esminius strateginių pokyčių tipus: rekonstravimas (re-engineering), restruktūrizavimas (restructuring) ir inovacija (innovation). Rekonstravimas – tai fundamentali verslo procesų peržiūra arba restruktūrizavimas, kurio tikslas per trumpą laiką

---

<sup>10</sup> Vaidos Paulauskaitės seminaro „Strateginis planavimas“ medžiaga, 11 p.

trumpalaikėmis drastiškomis priemonėmis pasiekti stulbinamų rezultatų kainos, kokybės, aptarnavimo ir greičio srityse. Restruktūrizavimas įgyvendinamas mažinant įmonės padalinių skaičių ir optimizuojant darbuotojus, siekiant pagerinti įmonės veiklos rezultatus. Inovacija – procesas, kai įmonė išnaudoja savo įgūdžius ir išteklius, siekiant sukurti naują technologiją. Norint sėkmingai reaguoti į pokyčius, būtina sužinoti jų atsiradimo priežastis. Zakariavičius teigia (2003), kad pokyčius lemia išorinės ir vidinės aplinkos priežastys. Kalbant apie išorines priežastis verta paminėti naujus mokslo atradimus, kurie iš esmės keičia medžiagų, įrenginių, technologinių procesų, informacijos panaudojimo galimybes; globalinius pasikeitimus, keičiančius socialinius – politinius santykius tarp valstybių, tarptautinių organizacijų ir t.t.; nenuspėjamus kitų organizacijų veiksmus, kurie gali pakeisti produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras arba pardavimo kanalus ir pan.; ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesus, keičiančius produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, marketingo sistemas, finansinius santykius. Priežastys, lemiamos vidinės aplinkos – personalo tobulėjimas, susijęs su naujų žinių įgijimu, išsivystymo lygio didėjimu; organizacijos plėtra, sąlygota gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo, kuri sukelia struktūros, procesų ir funkcijų pakeitimus; organizacijos revitalizacija, kylanti dėl organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvuojančių sistemų stagnacijos.

Analizuojant mokslinę literatūrą darosi akivaizdu, jog vieningos pokyčius sąlygojančių veiksmų klasifikacijos nėra, kaip ir nėra „išgrynintų“ pokyčių. Taip yra todėl, kad pokyčių priežastys didelė dalimi priklauso nuo pačios organizacijos specifikos. Apibendrinant galime teigti, kad pokyčius sukelia organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstantys procesai.

Pasak Lewino (cituota J.A.F. Stoner et al., 2000), strateginių pokyčių įgyvendinimo procesas susideda iš trijų fazių: atšildymas, pakeitimas, iššaldymas. Siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, reikia atšildyti status quo, pakeisti jį į naują būklę ir užšaldyti naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniais. Atšildymo fazėje pajuntamas poreikis dirbti kitaip nes pokyčių būtinumą parodo problemos su kuriomis susiduriama. Pakeitimo fazė prasideda nuo individų elgsenos arba organizacinio proceso pasikeitimo. Šie pokyčiai diegiami, įtikinus personalą, kad nauja sistema duos geresnių rezultatų. Iššaldymas vyksta kai darbuotojai priima pokyčius kaip naują būseną, jo tikslas – stabilizuoti naują situaciją suderinant skatinančiąsias ir priešingosiąsias jėgas. Jei nebus pasirūpinta šiuo paskutiniu žingsniu, labai didelė tikimybė, kad pokyčiai bus trumpalaikiai ir darbuotojai sugrįš į pradinį tašką.

Pokyčių, kaip inovacijų realizavimas organizacijos gana dažnai sutinka kliūtis ir pasipriešinimą. Pasipriešinimas pokyčiams – tai pastangos blokuoti naujų veikimo būdų įdiegimus. Vieni iš pagrindinių pasipriešinimo šaltinių yra pokyčių prasmės ir teikiamos naudos suvokimo trūkumas. Hitt (2006) galvoja, kad toks mąstymas susiformuoja dėl netikslios ir nepakankamos

informacijos, savanaudiškumo bei asmeninių tikslų patenkinimo siekimo arba nepakankamo tolerancijos pokyčiams lygio, kuris atskleidžia individų baimę nežinomybei.

Pasipriešinimas organizacijoje gali būti tiek pasyvus, tiek ir aktyvus. Esant aktyviam pasipriešinimui, asmenys aktyviai išsako savo nepasitenkinimą ir argumentus bei bando sustabdyti pokyčius naudojant politines sąsajas. Ekstremaliais atvejais tai pasireiškia pokyčių sabotazu per nelegalias formas. Pasyvus pasipriešinimas sunkiau pastebėti, nes. Asmenys tarsi palaiko pokyčius ir norėtų prisidėti prie pokyčių sėkmės, tačiau realiame darbe to nedaro (Hitt et al., 2006, p. 536).

Anot Zakarevičiaus<sup>11</sup> (2003), pagrindinės pokyčių kliūtys gali būti sugrupuojamos į ekonominio, technologinio, vadybinio ir socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtis. Reikėtų paminėti, kad ekonominio ir technologinio pobūdžio kliūtis gali kilti ne tik dėl darbuotojo pasipriešinimo, bet ir pačios organizacijos ypatybių (finansinės padėties, naudojamų technologijų, išorinės organizacijos aplinkos pokyčių).

Ekonominės kliūtis galima skirstyti į vidines ir išorines ekonominio pobūdžio kliūtis. Vidinės ekonominio pobūdžio kliūtys apima lėšų, reikalingų pokyčių įgyvendinimui, paiešką, įsigijimą ir panaudojimą, o išorinės - apima išorinius ekonominius veiksnius, pavyzdžiui, energetinių išteklių pasaulinių kainų augimas objektyviai įtakoja produkcijos savikainos pokyčius ir išliekant stabilioms gaminamo produkto kainoms, mažėja organizacijos pelnas.

Techninio – technologinio pobūdžio kliūtys dažniausiai iškyla organizacijose, kuriose naudojama keletą skirtingų technologinių procesų arba didesnė darbo dalis atliekama naudojant informacines technologijas.

Egzistuoja įvairiausi vadybinio pobūdžio kliūčių tipai:

- Netinkamas aukščiausios grandies vadovų veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius. Ši kliūtis atsiranda tada, kai organizacijoje vyrauja autoritarinis vadovavimas, vadovas „negirdi“ ką siūlo pavaldiniai, neatsižvelgia į kitų vadovų nuomonę, nepripažįsta iniciatyvų, priimami autoritariniai. Tokioje organizacijoje darbuotojai bijo siūlyti naujovių, imtis atsakomybės, tobulinti veiklą.

- Nepakankama, neatitinkanti šiuolaikinius reikalavimus organizacijos personalo kvalifikacija. Būdinga organizacijose, kuriose vykdomasis personalas neįsisavinęs naujausių technologinių procesų ir darbo metodų, vadovai nesugeba kūrybiškai mąstyti.

- Sustabarėjusi organizacijos struktūrinė sandara. Situacija kai organizacinė struktūra gana ilgą laikotarpį nesikeičia, neieškoma naujų veiklos organizavimo formų, vadyba organizuojama formalių ryšių pagrindu, ir jaučia struktūrinės hierarchijos įtaka, neskatina pokyčių paiešką, veiklos tobulinimo poreikius, inovacinius procesus.

---

<sup>11</sup> Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės.- Kaunas, VDU,2003

Kai kuriais atvejais socio-psichologiniai kliūtys pokyčių įgyvendinimą stabdo labiau nei ekonominio ar technologinio pobūdžio kliūčiai. Psichologinio pobūdžio kliūtis kyla dėl tam tikrų priežasčių:

#### *Psichologinis mikroklimatas*

Optimistinį ar pesimistinį požiūrį į organizacijos ateitį sąlygoja darbuotojų nuotaikos, emocinė būsena, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas bendradarbiais, užtikrintumo jausmas, paramos garantijos ir kt.

#### *Pokyčių baimė*

Daugumai žmonių įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos, reiškia esamos būsenos garantiją, stabilumą. Daugelis darbuotojų supranta, jog situacija galėtų būti dar geresnė, tačiau jei esamu momentu vyraujanti būsena juos tenkina, keisti ją baiminamasi. Šios baimės priežastys gali būti įvairios, tačiau dažniausiai jaudinamasi nes bijo prarasti darbą arba stabilumo jausmą, naujas darbas gali pareikalauti kvalifikacijos tobulinimo arba nusistovėjusių pažiūrų keitimo.

Taigi matome, jog pokyčių priežastys apima skirtingas ir gana plačias sritis. Klaidinga būtų manyti, jog pokyčių įgyvendinimo kliūtys kyla vien tik darbuotojų nenoro keisti situaciją, dažnai pokyčių įdiegimo žlugimą sukelia patys vadovai pasirinkus neteisingus realizavimo būdus.

Pasipriešinimas pokyčiams gali kilti dėl įvairių priežasčių, vadovams reikia į tai atsižvelgti planuojant pokyčius, bet svarbiausia vadovai privalo žinoti pasipriešinimo įveikimo būdus. Kotter, Schlesinger (2008) išskiria tokias kovos su pasipriešinimu pokyčiams strategijas:

- *Mokymas ir bendravimas.* Šios strategijos tikslas – padėti suvokti pokyčio reikalingumo priežastis. Įgyvendinama pradedant asmeniniais pokalbiais, baigiant specialiais pranešimais ir publikacijomis. Taikoma, kai jaučiama informacijos stoka., deja, reikalauja daug laiko ir atitraukia nuo darbo per daug darbuotojų;

- *Dalyvavimas ir įtraukimas.* Tai turi pašalinti pagrįstus ir nepagrįstus nuogąstavimus ir paskleisti atsakomybę už naujovės įdiegimo sėkmę kuo platesniam dalyvių ratui.

- *Skatinimas ir parama.* Materialinės ir moralinės taikomos skatinant pokyčių įdiegimą. Priemonė labai efektyvi, kai vadovai teisingai suprato problemą, priešingu atveju brangiai kainoja organizacijai ir neatneša naudos;

- *Derybos ir sutarimas.* Su organizacijos nariais, patiriančiais aiškius nepatogumus dėl naujovės, dėl galimo kompensavimo. Dažnai tai būna gana paprasta ir lengva, bet greitai nesuradus kompromiso, gali būti ir brangu, gali sukelti kitų norą didinti reikalavimus;

- *Manipuliavimas.* Deja, praktiškai naudojamas kai pokytis turi būti įgyvendintas labai sparčiai įgyvendintas. Manipuliuojama informacija, nuslepianč nepalankią ir plačiai bei vaizdingai paskleidžiant palankią, sąmoningai, kur tik galima, organizuojant įvykių tvarką taip, kad išryškėtų kuo

mažiau naujovės trūkumų. Toks būdas prieštarauja dorovės normoms ir gali sukelti sunkias pasekmes tolesniame organizacijos gyvenime

- *Aiški ir numanoma prievarta.* Siekiant sparčiai įgyvendinti pokyčius vadovai, turintys pakankamą galią, grasina pavaldiniams atleidimu, atlyginimo mažinimu, augimo perspektyvų praradimu ir t.t. Tokia strategija gali palaužti bet koki pasipriešinimą, tačiau ji labai pavojinga, nes organizacijos nariai gali pajusti priešišumą pokyčio iniciatoriams.

Visos šios strategijos naudojamos esant skirtingoms pokyčių situacijoms bei reakcijoms į juos. Be strategijų egzistuoja formalios ir neformalios pasipriešinimo įveikimo priemonės (Zakarevičius, 2003). Vieną svarbiausių formaliai organizuotų priemonių – darbuotojų kvalifikacijos permanentinis tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas. Kita svarbi vadybinė priemonė - darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos valdymo darbus procesus. Siekiant išvengti pasipriešinimo būtinas nuolatinis organizacijos valdymo procesų ir struktūrų analizavimas, nes procesų ir struktūrų mobilumas ir lankstumas sudaro galimybes spręsti pokyčių realizavimo uždavinius operatyviai ir efektyviai. Neformalioji pasipriešinimo pokyčiams šalinimo laikoma komunikacija su darbuotojais prieš pradedant pokyčius bei jiems vykstant.

Apibendrinant galima teigti, kad norint pokyčius realizuoti laiku ir gauti didžiausią naudą organizacijai, pokyčių įgyvendinimo kliūtis būtina analizuoti ir jas šalinti. Taigi, vienokio ar kitokio pobūdžio kliūtys yra neišvengiami, tačiau juos galima įveikti pasirinkus teisingą pasipriešinimo įveikimo strategiją.

## **2. IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS IR STRATEGINIO VALDYMO TYRIMAI**

### **2.1. Ignalinos atominės elektrinės veiklos charakteristika**

1974 m. prasidėjo parengiamieji VĮ Ignalinos atominės elektrinės statybos darbai. Tuo metu Ignalinos atominė elektrinė buvo statoma ne tik Lietuvos, bet ir buvusios Sovietų Sąjungos vientisos Šiaurės-Vakarų energetikos sistemos poreikiams patenkinti. Pirmasis blokas buvo pradėtas eksploatuoti 1983 m. gruodžio 31 d., o 1986 m. buvo užbaigti antrojo reaktoriaus montavimo darbai. Tais pačiais metais buvo planuojama jį paleisti, tačiau dėl 1986 m. balandžio 26 d. įvykusios avarijos Černobylio atominėje elektrinėje, taip pat turinčioje RBMK tipo reaktorių, IAE antrojo bloko eksploatavimo pradžia buvo nukelta. Blokas pradėjo dirbti 1987 m. rugpjūčio 31 d. Po Černobylio avarijos Ignalinos atominėje elektrinėje trečiojo bloko statyba buvo užkonservuota, o 1989 m. visiškai sustabdyta.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę Ignalinos atominė elektrinė šalies energetikos sistemai tapo dar svarbesnė. 1991 m. Ignalinos atominė elektrinė gamino 60 proc. visos šalies elektros energijos, o rekordiniais Lietuvos branduolinei energetikai 1993 metais Ignalinos atominė elektrinė pagamino 12,26 mlrd. kilovatvalandžių arba 88,1 proc. valstybei reikalingos elektros energijos.

Besirengiančiai įstoti į Europos Sąjungą ir NATO Lietuvai tarptautinės bendruomenės nuomonė buvo svarbi, todėl Lietuva nutarė, uždaryti Ignalinos atominę elektrinę. 2002 metais atnaujintoje Nacionalinėje energetikos strategijoje teigiama, kad Europos Sąjungos šalys pripažino, jog Ignalinos atominės elektrinės uždarymas truks ilgiau, negu leido tuometinės finansinės perspektyvos, ir kad tai yra išskirtinė, neatitinkanti šalies dydžio ir ekonominio pajėgumo finansinė našta Lietuvai antrasis Ignalinos atominės elektrinės blokas bus sustabdytas 2009 metais, esant finansavimo šaltiniams ir reikiamam finansavimo mastui, paremtam susitarimais su Europos Sąjungos institucijomis ir kitais donorais.

Vykdant Vyriausybės nutarimus pirmasis Ignalinos atominė elektrinė blokas buvo sustabdytas 2004 m. gruodžio pabaigoje, antrasis blokas - 2009 m. gruodžio 31 d. Lietuvai vykdant stojimo į Europos Sąjungą sutartyje numatytus įsipareigojimus, 2009 m. gruodžio 31 d. Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė visiškai nutraukė elektros energijos gamybą. Iš elektros energijos gamintojo ji tapo savo veiklą nutraukiančia, tačiau branduolinės energetikos objektą eksploatuojančios organizacijos statusą išlaikiusia įmone.

Nuo 2010 m. sausio 1 d. pagrindine Ignalinos atominės elektrinės veikla tapo eksploatacijos nutraukimas. Pagrindinis įmonės tikslas – tinkamai ir saugiai vykdyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimą, branduolinių ir radioaktyviųjų medžiagų bei atliekų tvarkymą, saugojimą ir laidojimą, veiksmingai ir nuosekliai įgyvendinti tam reikalingas priemones bei racionaliai ir efektyviai naudoti Europos Sąjungos skiriamas lėšas.

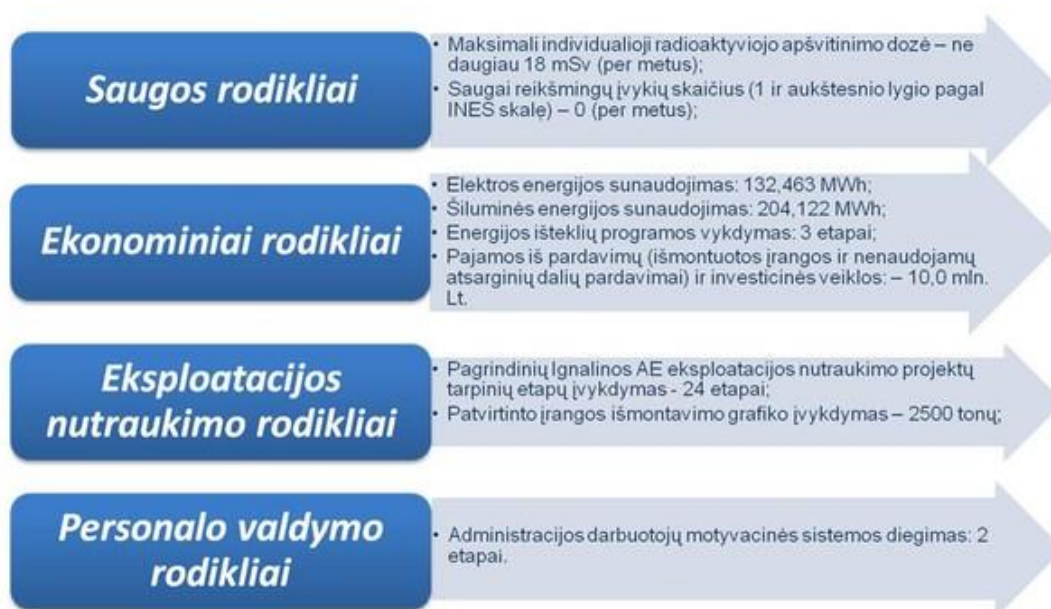
Įgyvendindama šiuos tikslus įmonė vykdo įvairiausias veiklas, tarp kurių pagrindinės yra: eksploatacijos nutraukimo planavimas ir organizacija; elektrinės eksploatacijos nutraukimo projektų ir priemonių rengimas, įgyvendinimas ir priežiūra; radioaktyviųjų atliekų transportavimas, apskaita ir kontrolė; branduolinio kuro išėmimas ir tvarkymas; įmonės įrenginių išmontavimas; aplinkos objektų, požeminio vandens ir išmetimų į orą stebėseną ir kontrolė; pasiruošimas branduolinėms avarijoms bei kt.

Įmonė yra atsakinga už tinkamą ir saugų atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimą, radioaktyviųjų medžiagų bei atliekų tvarkymą, saugojimą ir laidojimą pagal LR įstatymų, kitų branduolinės ir radiacinės saugos teisės aktų reikalavimų, licencijos sąlygas ir įmonės vidaus reikalavimus. Atominė elektrinė atsakinga už branduolinių avarijų prevenciją ir šių avarijų pasekmių likvidavimą.

## 2.2. Ignalinos atominės elektrinės efektyvumo rodiklių analizė

Kovo 31 d. 2011 m. Energetikos ministras patvirtino 2011 - 2029 m. Ignalinos atominės elektrinės strategiją<sup>12</sup>. Vadovaujantis strategijos numatytais tikslais ir vertybėmis Ignalinos atominės elektrinės valdyba patvirtino rodiklius (2011-2013 metų periodui), kuriais galima remtis siekiant nustatyti kurioje veiklos srityje atsiranda strategijos įgyvendinimo kliūtys.

Kiekvieną ketvirtį įmonės vadovybė nustato siektinus rodiklius. Rodikliai dalinami į keturis grupes: saugos, ekonominiai, eksploatacijos nutraukimo bei personalo valdymo (žr. 3 pav.).



2 pav. Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumo rodikliai

Nustatyti rodikliai siejami su iškeltais strateginiais tinklais ir uždaviniais.

<sup>12</sup> Lietuvos Respublikos Energetikos ministro įsakymas “Dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategijos patvirtinimo”, Nr. 1-79, 2011 kovo 31.

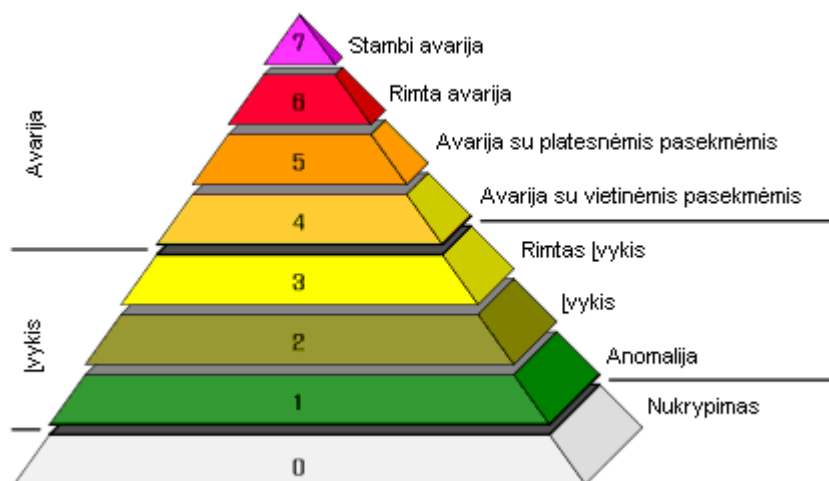
Saugos rodikliai atspindi saugaus Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo ir jos branduolinės ir radiacinės saugos užtikrinimą. Ekonominiai rodikliai parodo kaip efektyviai įgyvendinamas racionalų įmonės valdymą užtikrinančias sistemų įdiegimas. Eksploatacijos nutraukimo rodikliai parodo kaip Ignalinos atominė elektrinė užtikrina eksploatacijos nutraukimo progresą. Personalo valdymo rodikliai atstovauja tikslą: didinti darbuotojų administracinius ir projektų valdymo gebėjimus.

Šiame darbe analizuojama Ignalinos atominės elektrinės keturių metų (2010-2013) veiklą, siekiant nustatyti kurioje veiklos srityje atsiranda strategijos įgyvendinimo kliūtys.

### 2.2.1. Rodiklių analizė iki strategijos formavimo

2010 metais IAE veiklos strategija<sup>13</sup> dar nebuvo patvirtinta, todėl veiklos efektyvumo rodikliai skiriasi nuo dabartinių, tačiau juos galima lengvai padalinti į ankščiau paminėtas grupes (3 pav.).

Saugos rodikliai įrodo, kad 2010 metais Ignalinos atominė elektrinė sėkmingai užtikrino radiacinę ir branduolinę saugą įmonėje. Maksimali individualioji personalo apšvitos dozė buvo dukart žemesne už siektiną rodiklį (18 mSv), o įvykių pagal tarptautinę branduolinių ir radiologinių įvykių skalę neužfiksuota. Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė leidžia visuomenei suprasti, ar įvyko techninis nesklandumas, ar rimtas incidentas keliantis grėsmę visuomenei. Skiriami aštuoni skalės lygiai nuo 0 iki 7. Tam, kad geriau suprasti skalės esmę atkreipkite dėmesį į 4 paveikslą. Lygis 0 – nukrypimas nuo normos neturintis įtakos saugumui, 4 lygis- avarija, sukelianti vietinį užteršimą, 6 lygis priskiriamas Černobylio avarijai, o 7 – avarijai Fukušimos atominėi elektrinei.



3 pav. Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė

Kalbant apie ekonominius rodiklius, 2010 m. buvo siekiama sutaupyti 4,8 mln. Lt per metus, skirtų elektros energijai, dujoms ir vandeniui pirkti, o sutaupyta 22,75 mln. Lt, tokiu būdu užduotis

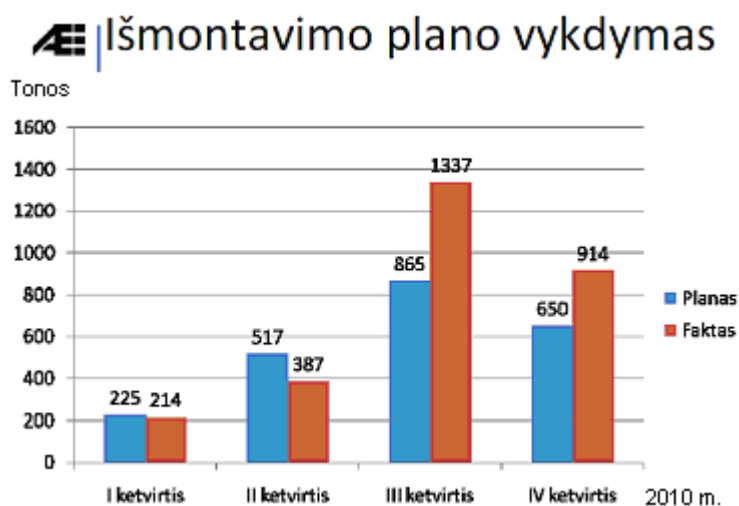
<sup>13</sup> 2010 metų veiklos rodiklių įvykdymas (žr. <http://www.iae.lt/veikla/veiklos-ataskaitos-ir-pranesimai/veiklos-rodikliai/>)



buvo įgyvendinta 472%. Didelė energijos išteklių ekonomija gauta dėl planinio ir faktinių kainų skirtumo<sup>14</sup>. Taip pat buvo sutaupyta daugiau lėšų skirtų paslaugoms ir prekėms pirkti (vietoje suplanuotu 10,51 mln. Lt buvo sutaupyta 36,69 mln. Lt per metus). Parduodant nereikalingą IAE turtą aukcionuose buvo planuota per 2010 m. užsidirbti 8,2 mln. Lt, o įmonė uždirbo 12,42 mln. Lt.

Siekiant laikytis įstojimo į ES sutarties sąlygų per 2010 metus įmonė turėjo įsisavinti 396,15 mln. Lt pasirengdama eksploatacijos nutraukimo veiklai, tačiau įmonė įsisavino tik 293,26 mln. Lt, tokiu būdu įgyvendino tik 74% užduoties. Minėtas faktas gali būti siejamas su patirties neturėjimu vykdant lėšų įsisavinimą, nes iki šiol Lietuva nevykdė tokio didelio masto projektų.

Siekiant įvertinti išmontavimo progresą 2010 metais, reikia atsižvelgti į išmontavimo grafiko vykdymą. Išmontavimas matuojamas parduoto metalo laužo ir įrangos tonomis. Galima teigti, kad 2010 m. išmontavimo darbai vyko pagal grafiką ir netgi greičiau nes rodiklis buvo įgyvendintas 120% (5 pav.)



4 pav. Išmontavimo plano vykdymas 2010 m.

Apibendrinus 2010 m. įmonės veiklos rezultatus galima teigti, kad įmonės veikla buvo pakankamai sėkminga ir efektyvi saugos užtikrinimo, lėšų taupymo bei išmontavimo srityse.

### 2.2.2. Ignalinos atominės elektrinės 2011 metų veiklos rodiklių analizė

2011 m. kovo 28 d. Lietuvos Respublikos Energetikos ministro įsakymu Nr. 1-71 patvirtinti 2011 m. įmonės veiklos rodikliai, kurie taikomi visam pirmam strategijos įgyvendinimo etapui (2011 – 2013 m.). Patvirtinti rodikliai nedaug skiriasi nuo rodiklių taikytinų iki strategijos formavimo, tačiau juose siūloma atkreipti daugiau dėmesio personalo valdymui (3 pav.).

<sup>14</sup> IAE veiklos ataskaita už 2010 m. prieiga per internetą [http://www.iae.lt/static/failai/veiklos\\_ataskaita\\_2010.pdf](http://www.iae.lt/static/failai/veiklos_ataskaita_2010.pdf) [žiūrėta 2014-02-10]

## **Saugos rodikliai**

Remiantis 2011 m. IAE veiklos ataskaita<sup>15</sup> bei 2011 m. rodiklių vykdymo ataskaita<sup>16</sup> galima teigti, kad 2011 m. saugos rodikliai buvo įvykdyti. Tačiau maksimali leistina personalo apšvitosis dozės reikšmė padidėjo 5 mSv palyginus su 2010 m. (8,8 mSv), nors ir liko normų ribose (18 mSv). Vadovaujantis 2011 m. veiklos ataskaitą galima pastebėti, kad apšvitosis dozės reikšmė palaipsniui didėjo nuo 4 mSv iki 13,8 mSv. Galima padaryti prielaidą, kad apšvitosis dozės didėjimas susijęs su padidėjusių išmontavimo ir dezaktyvavimo darbų mastu bei galima išvelgti personalo patirties trukumą, kadangi iki šiol pasaulyje nebuvo vykdomas RBMK tipo reaktoriaus išmontavimas. Saugai reikšmingų įvykių 2011 m. neužfiksuota, užduotis buvo įgyvendinta 100%.

## **Ekonominiai rodikliai**

Apibendrinant duomenis apie ekonominius IAE rodiklius galima teigti, kad įmonė susidūrė su pirmomis strategijos įgyvendinimo kliūtimis. Nors įmonė sėkmingai sutaupė lėšas, skirtas sąskaitoms už šilumą ir elektros energiją apmokėti, tačiau turėjo sunkumų diegiant energijos išteklių taupymo programą. Minėta programa susideda iš trijų etapų: karšto vandens tiekimo sistemos vasaros laikotarpiu modifikacijos, skystų atliekų garinimo įrenginio modifikacijos ir mažesnio galingumo vandens siurblio modifikacijos. Įmonės 2011 m. ataskaitoje aiškinama, kad pirmam ir antram etapui nebuvo įvykdytas reikalingos įrangos pirkimas, nes CPVA ilgai svarstė iš kokio finansavimo šaltinio paimti pinigus, kadangi šios modifikacijos nebuvo įtrauktos į pirkimo planą. Be to pačioje įmonėje buvo ilgai derinami dokumentai. Viena iš strategijos įgyvendinimo problemų – nepakeliama kanceliarinio darbo našta. Taip pat pažymėtina, kad 2011 m. įmonės darbuotojai dar neturėjo patirties, susijusios su techninių specifikacijų rengimu bei nebuvo organizuoti seminarai keliantys darbuotojų įgūdžius šioje srityje. Tačiau 2011 m. nepaisant sunkumų buvo įvykdyta karšto vandens tiekimo sistemos modifikacija bei sumontuotas mažesnio galingumo vandens siurblys. Reikia atkreipti dėmesį, kad užduotis laikoma neįvykdyta kadangi dėl didelės kainos už perkamų paslaugų projektavimą ir įrangos tiekimą buvo atšaukta skystų atliekų garinimo įrangos modifikacija. Vykdamas projektus iš ES struktūrinių fondų dažnai neįvertinamos arba atvirksčiai pervertinamos ES fondų galimybės.

2011 m. įmonės investavimas buvo nesėkmingas, nes įmonė patyrė apie 123 tūkst. Lt nuostolių. Didžiausius nuostolius įmonė patyrė bankrutavus bankui AB Snoras į kurią įmonė investavo savo lėšas (apie 75 tūkst. Lt), dėl nepanaudoto kuro kasečių nuvertėjimo įmonė prarado dar apie 48 tūkst. Lt.

---

<sup>15</sup> 2011 metų Ignalinos AE veiklos ataskaita, Nr. ĮAt-65(1.19), 2012-03-27.(prieiga per internetą <http://www.iae.lt/static/veikla/ataskaita.pdf> [žiūrėta 2014-02-10])

<sup>16</sup> 2011 metų Ignalinos AE rodiklių įvykdymas (žr. [http://www.iae.lt/static/veikla/2011\\_veiklos\\_rodikliai.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/2011_veiklos_rodikliai.pdf))

## **Eksploatacijos nutraukimo rodikliai**

Eksploatacijos nutraukimo sferoje 2011 m. buvo siekiama įgyvendinti visus eksploatacijos nutraukimo projektų B2/3/4 (IAE kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas); B19/1 (Trumpaamžių labai mažo aktyvumo atliekų kapinynas); B25/1 (Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis kapinyno projektavimas); UP01 (Konstrukcijų išmontavimo iš 1-ojo ir 2-ojo energijos blokų reaktorių šachtų inžineriniai darbai) tarpinius etapus.

Siekiant giliau išanalizuoti eksploatacijos nutraukimo projektų progresą 2011 m. kiekvienas projektas bus nagrinėjamas atskirai.

### ***Projektas B2/3/4***

Projektą B2/3/4 sudaro dvi savarankiškos dalys, įgyvendinamos vienu metu:

- B2 (Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo komplekso projektavimas ir statyba);
- B3/4 (Kietųjų radioaktyviųjų atliekų apdorojimo ir saugojimo komplekso projektavimas ir statyba).

Per 2011 m. buvo gautas Teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos prie Aplinkos ministerijos leidimas statyti kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksą (projektas B2/3/4), tačiau komplekso B2 sienos nebuvo užbaigtos iki 2011 m. pabaigos, nes rangovas baigė polių įrengimo darbus tik 2011-12-22.

Kalbant apie projektą B3/4 per apžvelgiamą laikotarpį buvo beveik užbaigti komplekso statybos darbai, tačiau buvo sumontuota tik penktadalis įrangos ir atlikti pirmieji sumontuotos įrangos bandymai.

### ***Projektas B19***

Projekto B19 tikslas – labai mažo aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų kapinyno (jis dar vadinamas „Landfill tipo kapinynu“) statyba. Landfill susideda iš dviejų dalių: buferinės saugyklos ir laidojimo modulių. Pagal siekiamus rodiklius 2011 m. Ignalinos atominė elektrinė turėjo pradėti buferinės saugyklos eksploataciją. Tam tikslui buvo atlikti personalo mokymai, suderinta karštųjų bandymų programa, tačiau leidimas „karšties“ bandymams atlikti nebuvo gautas. Dėl šios priežasties 2011 m. IAE negavo iš priėmimo komisijos leidimo eksploatuoti saugyklą, nes tik atlikus „karštuosius“ bandymus ir gavus teigiamas išvadas iš VATESI, priėmimo komisija suteiktų įmonei leidimą eksploatuoti saugyklą.

### ***Projektas B25***

Projekto B25 tikslas - suprojektuoti mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinį kapinyną, jį pastatyti ir aprūpinti įranga. 2011 m. kapinyno projektas turėjo būti suderintas su Ignalinos atominė elektrine. Buvo atlikti aikštelės geotechniniai tyrimai ir pasirašyta pagrindinių techninių sprendimų parinkimo ataskaita. Deja projekto suderinimas užtruko, nes įmonei teko peržiūrėti tektoninių sąlygų ir seisminio pavojingumo ataskaitą.

## **UP01**

UP01 projektas įgyvendinamas naudojant Ignalinos atominės elektrinės vidinius išteklius. Šio projekto rėmuose 2011 m. turėjo būti atlikti reaktoriaus zonų vertinamieji radiologiniai matavimai. Buvo parengti visi reikalingi projektiniai konstravimo dokumentai ir radiologinių matavimų programa. VATESI suteikė leidimą išimti 16 kuro valdymo kanalų, 4 apsaugos ir valdymo sistemos darbo kanalų. Per 2011 m. buvo išimti 4 darbo kanalai, buvo paimti jų mėginiai. Tačiau tikslas nebuvo iki galo įvykdytas dėl problemų su projektu B1,2 (1-ojo energijos bloko deaktyvavimo, įrangos ir naudojamų medžiagų pirkimo projekto rengimas). Techninė tarnyba nespėjo ištraukti 16 valdymo strypų.

Apibendrinant galima teigi, kad vykdant eksploatacijos nutraukimo projektus įmonė įvykdė tik dalį tarpinių etapų. Nagrinėjant rodiklių neįgyvendinimo priežastis, galima daryti prielaidą, kad problemos kilo dėl neįvertinto papildomo techninio darbo kiekio, kuris neprisidėjo prie siekiamo rezultato, išplėtos biurokratinės sistemos įmonėje bei darbuotojų kvalifikacijos trukumo viešųjų pirkimų srityje.

Remiantis 2011 m. įmonės rodiklių vykdymo ataskaita galima teigti, kad 2011 m. išmontavimo darbai vyko pagal grafiką.

Apibendrinus 2011 m. įmonės veiklos rezultatus negalima vienareikšmiškai įvertinti įmonės veiklą, kadangi 2011 m. įmonė susidūrė su pirmomis strategijos įgyvendinimo kliūtimis eksploatacijos nutraukimo bei finansavimo srityse, tačiau pakankamai sėkmingai vykdė savo veiklą saugos užtikrinimo ir išmontavimo sferose.

### **2.2.3. Ignalinos atominės elektrinės 2012 metų veiklos rodiklių bei strategijos realizavimo kliūčių analizė**

Vadovaudamasi 2012 m. IAE rodiklių vykdymo ataskaita<sup>17</sup> ir lyginant su 2011 m. įmonės veiklą matosi tam tikras progresas.

#### **Saugos rodikliai**

Saugos rodiklių įgyvendinimas liko aukštame lygyje, nes nebuvo užfiksuoto nei vieno darbuotojo, kurio apšvitos dozė viršytų 18 mSv/m. Palyginus su 2011 m., kur aukščiausioji individualioji apšvitos dozė buvo 13,8 mSv/m, 2012 metais individualioji dozė buvo mažesne – 12,5 mSv/m. Galima teigti, kad apšvitos dozė sumažėjo personalui įgijus daugiau patirties išmontavimo ir dezaktyvavimo srityse.

Per 2012 m. neužregistruota nei vieno saugai reikšmingo įvykio, kas įrodo faktą, kad atominė elektrinė eksploatuojama pagal licencijos sąlygas ir reikalavimus.

Analizuojant radioaktyviųjų medžiagų išmetimą į orą ir vandenį, galima pabrėžti, kad 2012 m. atominės elektrinės išmetimai yra žymiai mažesni nustatytos ribos, kiekvieno ketvirčio išmetimų į orą siektina norma  $4 \cdot 10^{13}$  Bq, o faktinis išmetimas į orą svyravo nuo  $1,5 \cdot 10^9$  iki  $2,5 \cdot 10^9$  Bq.

<sup>17</sup> 2012 metų Ignalinoe AE veiklos ataskaita, Nr. ĮAt-228(1.195), 2013-01-25

Analogiška situacija su išmetimais į vandenį, nustatyta ketvirtinė norma  $2 \cdot 10^{12}$  Bq, o faktinis išmetimas svyravo nuo  $7,5 \cdot 10^6$  iki  $3,2 \cdot 10^9$  Bq.

### **Ekonominiai rodikliai**

Lyginant ekonominių rodiklių įgyvendinimą su 2011 m., pastebėtas didelis progresas. 2012 m. buvo sutaupyta daugiau lėšų nei 2011 m. skirtų elektros energijai, šilumai ir t. t., pavyzdžiui 2012 buvo išnaudota 18000 MWh elektros energijos, tai 5148 MWh mažiau nei 2011 m., o šilumos buvo išnaudota 14295 MWh mažiau nei 2011 m. Tai parodo, kad įmonė išmokė efektyviau naudoti savo išteklius, be to rodiklį padėjo pasiekti ir sėkmingas 2012 m. energijos išteklių taupymo programos įdiegimas, kuris prasidėjo dar 2011 m., tačiau buvo pilnai įgyvendintas tik 2012 m.

Pagrindiniai sąnaudų straipsniai, darantys įtaką įmonės veiklai 2012 m.:

- atostogų rezervo priskaitymas;
- turto nusidėvėjimas;
- konsultacinės bei juridinės paslaugos.

Pirmas sąnaudų straipsnis paaiškinamas tuo, kad daugiau nei pusė Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų yra sukaupe daugiau nei 60 dienų neišnaudotų apmokamų atostogų. Optimizuojant personalą įmonė privalo kompensuoti išeinančiam darbuotojui neišnaudotas atostogas, kas optimizuojant didelį dalį personalo gali sukelti rimta pavojų įmonės finansams. Todėl nuo 2012 metu įmonė ėmėsi ryžtingų veiksmų ir išleido įsakymą, reikalaujantį iki metų pabaigos išnaudoti visas atostogų dienas, sukauptas iki 2012 m.

2012 m. veiklos rezultatui didelė įtaką darė įsigyto ir naudojimo eksploatacijos nutraukimo veikloje ilgalaikio turto nuvertėjimo atstatymas bei atsargų atstatymas, atliktas LR finansų ministerijos nurodymu.

Įmonė skyrė dideles lėšas konsultacinėms bei juridinėms paslaugoms, nes 2012 m. Ignalinos AE buvo gyvybiškai svarbu apginti savo poziciją Briuselyje ir gauti kuo didesnę finansinę paramą ES biudžeto sudarymo metu. Siekiant tvirtai suformuluoti savo poziciją ir ieškant argumentus įmonė pasinaudojo profesionalų pagalba.

### **Eksploatacijos nutraukimo rodikliai**

2012 m. išmontavimo darbai vyksta pagal grafiką. 2012 m. buvo išmontuota daugiau IAE turto nei 2011, o tiksliai 3100 tonų palyginus su 2808,3 tonų 2011 m.

Prie eksploatacijos nutraukimo rodiklių galima priskirti radioaktyviųjų medžiagų ir atliekų tvarkymo pažangą. Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas planuojamas metams ir skiriamas į dvi dalis: kietųjų ir skystųjų radioaktyviųjų medžiagų tvarkymas.

Apžvelgus 2012 m veiklos ataskaitą galima pabrėžti, kad 2012 m. skystųjų radioaktyviųjų atliekų buvo perdirbta mažiau nei planuota, nes sumažėjo gauto perdirbti trapinio vandens kiekis. Be to skystųjų radioaktyviųjų medžiagų radiologinio apibūdinimo įrenginys nedirbo 11 mėnesių dėl jo gama

spektrometrinės dalies defekto. Dar viena iš neįvykdyto plano priežasčių – nenupirkti gelžbetoniniai saugojimo konteineriai.

Galima teigti, kad viešieji pirkimai yra viena iš strategijos realizavimo kliūčių, kadangi neįgyvendinti pirkimai daro neigiamą įtaką strateginių tikslų įgyvendinimui eksploatacijos nutraukimo srityje. 2012 iš planuojamų įvykdyti pirkimų buvo įvykdyta tik 30%.

Grįžtant prie eksploatacijos nutraukimo rodiklių būtina pateikti trumpą eksploatacijos nutraukimo projektų pasiekiamumo ataskaitą.

### ***Projektas B1***

Daugiausiai vėluoja projektas B1 (Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla). Statyba prasidėjo dar 2005, tačiau iki 2012 metų siektini rodikliai nebuvo taikytini šiam projektui. 2012 m. buvo deramasi su rangovu - Nukem Technologies dėl techninių problemų sprendimo. Vyko pagamintų konteinerių parametrų neatitikimų pagrindimų analizavimas. Pastato projektas atliktas 79%, nes Ignalinos atominė elektrinė negavo atnaujintos pažeisto kuro techninio projekto versijos. Be to buvo probleminių klausimų dėl konteinerių, kurie neatitinka techninio projekto reikalavimų.

Statybos darbai nebuvo pabaigti (75%), nes buvo įgyvendinti statybos darbai, kurie nebuvo suderinti su IAE vadovybė.

IAE vadovybė bandė išspręsti susiklosčiusią situacija derybų būdu, deja progreso pasiekta nebuvo, todėl 2013 m. pradžioje ES laikinai sustabdė finansavimą B1 projektui.

### ***Projektas B2/3/4***

Dirbant su rangovu Nukem Technologies kyla kliūtis įgyvendinant B2/3/4 projektą. Rangovas negalėjo pateikti IAE projektavimo darbus, kadangi 2012 m. rugpjūčio mėn. baigėsi jo leidimas vykdyti šiuos darbus. Paaiškėjo, kad statybos darbams rangovas neturi subrangovų, patalpos neparuoštos įrangos teikimui ir montavimui, be to yra pastabų įrangos montavimo dokumentacijai.

### ***Projektas B19***

Projekto B19 įgyvendinimas liko 2011 m. stadijoje. Atlikti visi darbai, pastatas paruoštas eksploatacijai, tačiau per 2012 m. nebuvo gauta licencija buferinės saugyklos eksploatacijai. Licencijavimo darbai atlikti 97%, tačiau paskutiniai dokumentai buvo ilgai derinami nes Ignalinos atominė elektrinė ilgą laiką derino bendrųjų duomenų sąvada su LR institucijos ir VATESI. Siekiant kuo skubiau gauti licenciją Ignalinos atominės elektrinės vadovybė tiesiogiai bendravo su institucijomis pateikiant joms pasiaiškinimus, derinant projektą, aptariant pastabas ir jų šalinimo kelius. Deja 2012 m. Ignalinos AE nebuvo suteikta licencijos buferinės saugyklos eksploatacijai.

### ***Projektas B25***

Projektas B25 dar projektavimo stadijoje. Įgyvendinta 56% viso projekto. Per 2012 m. buvo suderintos aikštelės geologinių tyrimų, tektoninė, aikštelės revalidacijos ataskaitas bei patvirtinti projektinių sprendimų variantai.

Apibendrinant 2012 m. veiklą galima teigti, kad problemiškesniausia strategijos įgyvendinimo sritis yra eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas.

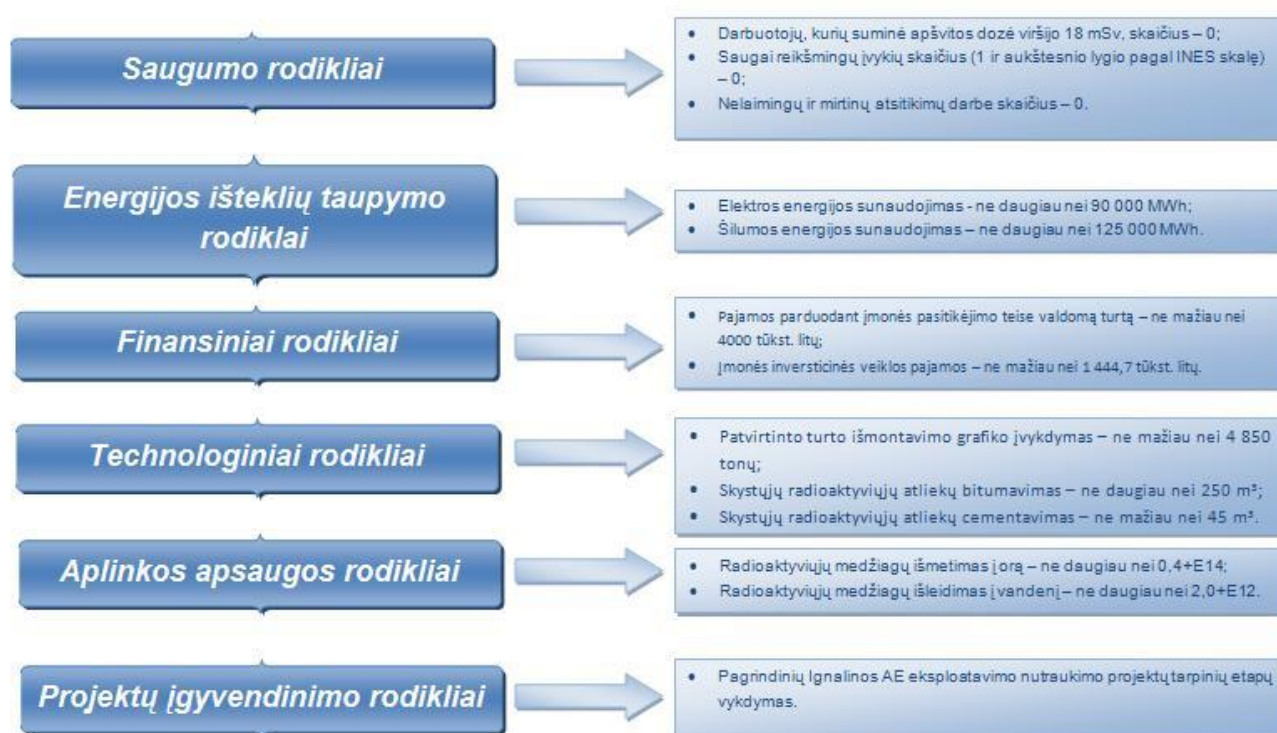
Remiantis 2012 m. IAE tinklalapyje paskelbtais IAE viešųjų pirkimų specifikacijomis galima teigti, kad personalo valdymo ir motyvavimo srityje buvo siekiama pažanga. 2012 m. nupirkti audito paslaugos, kurios galėtų įvertinti darbuotojų užimtumą ir skiriamą atlyginimą, o tai skatins naujos atlyginimų sistemos kūrimą bei formavimąsi.

#### 2.2.4. IAE 2013 m. veiklos rodiklių bei strategijos realizavimo kliūčių analizė

2013 m. nustatyti veiklos rodikliai buvo pakoreguoti ir susmulkinti.

Ekonominiai rodikliai buvo padalinti į finansinius ir energijos išteklių taupymo rodiklius. Finansinius rodiklius atskleidžia įmonės gautos pajamos iš investicinės veiklos bei pajamos parduodant įmonės turtą, o energijos išteklių taupymą kaip ir anksčiau parodo elektros ir šilumos sutaupymas.

Eksploatacijos nutraukimo rodikliai buvo padalinti į techninius rodiklius, rodančius kaip vyksta išmontavimo darbai bei skystų ir kietų radioaktyviųjų atliekų tvarkymas. Atskirai buvo išreikšti eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimo rodikliai bei aplinkos apsaugos rodikliai. Žemiau pateikti 2013-ųjų metų rodikliai.



5 pav. Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumo rodikliai nuo 2013 m.

### **Saugumo ir aplinkos apsaugos rodikliai**

Per 2013 m. nebuvo užfiksuota apšvitos dozės viršijimo atvejų ir saugai reikšmingų įvykių. Prie saugumo rodiklių nuo 2013 m. prisidėjo nelaimingų ir mirtinų atsitikimų skaičius. Kaip ir buvo planuota šio rodiklio reikšmė per 2013 m. buvo 0. Per visą ilgalaikę Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo istoriją neužfiksuota atvejų kai išmetimai į vandenį ar į orą viršytų nustatytas ribas.

### **Energijos išteklių taupymo ir finansiniai rodikliai**

Energijos išteklių taupymo rodikliai per 2013 m. pasiekė planuotų reikšmių. Pajamos parduodant įmonės turtą pirmame ketvirtyje buvo žemesnės nei buvo planuota, įmonė gavo tik 954 tūks. vietoje planuotų 1400 tūkst. Lt. Per antrą ir trečią ketvirtį situacija pasitaisė ir per juos įmonė uždirbo 5677 tūks. lt. Kadangi visi investavimo veiklai nustatyti rodikliai buvo nuosekliai siekiami galima padaryti išvadą, kad įmonės investicinė veikla vyksta sklandžiai.

### **Technologiniai rodikliai**

Kaip ir ankščiau išmontavimas Ignalinos atominėje elektrinėje vyko pagal nustatytą grafiką. Kietų radioaktyvių atliekų tvarkymas taip pat vyko pagal planą. Skystųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymas dėl cementavimo įrangos gedimo pirmą ketvirtį nepasiekė numatytos reikšmės, tačiau antrą ketvirtį buvo sutvarkyta daugiau atliekų, nes teko cementuoti atliekas, kurios susikaupė per pirmąjį ketvirtį.

### **Projektų įgyvendinimo rodikliai**

Esmine IAE veiklos problema - eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas. Išanalizavus 2013 m. projektų įgyvendinimo rodiklius, galima teigti, kad liko projektų įgyvendinimo vėlavimas. Verta pastebėti, kad IAE specialistai pasiekė progreso derybose su projekto B1 rangovais. Nukem Technologies pateikia VATESI branduolinio kuro saugojimo konteinerių saugumo pagrindimą, o ES savo ruožtu atnaujino projekto finansavimą. Projektas B19 buvo baigtas ir paleistas eksploatuoti. Didžiausias susirūpinimas liko Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių atliekų paviršinis kapinyno (projekto B-25) eigoje, tačiau projekto vėlavimas yra tik 3 proc. nuo nustatytos normos. Bendrai galima teigti, kad nuo 2013 m. projektų įgyvendinimas paspartėjo.

### **2.2.5. IAE 2011-2013 m. veiklos apibendrinimas**

Išanalizavus trijų metų Ignalinos atominės elektrinės veiklą galima įvertinti įmonės veiklos efektyvumą konkrečiose srityse, preliminariai apibrėžti problemines veiklos sritis, kur kyla strategijos įgyvendinimo kliūtis. Be to verta skirti dėmesį strategijos įgyvendinimo pažangai, pasiektai per pirmus dvejus metus nuo Ignalinos atominės elektrinės strategijos patvirtinimo.



### **Ekonominiai rodikliai**

Finansinė įmonės padėtis nukenčia nuo vėluojančių projektų, pavyzdžiui, B1 (laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla) projekto vėlavimas nuo 2005 metų kainavo įmonei apie 56 mln. Lt<sup>18</sup>.

Per apžvelgtą laikotarpį buvo įgyvendinta energijos išteklių taupymo programa. Įmonė taupo dideles lėšas efektyviai naudojant elektros energiją, dujas, vandenį, šiluminę energiją. Išmontuojamas ir parduodamas įmonės turtas papildė IAE eksploatacijos nutraukimo fondą. Vienintelis neigiamas veiksnys – įmonės lėšų investavimas. 2011-2013 metų laikotarpyje įmonė investavo savo lėšas į privačius bankus, kurie bankrutavo ir įmonė patyrė reikšmingus nuostolius. Finansinė įmonės veika negalima laikyti visiškai sėkminga, nes įmonė moka taupyti bei uždirbti pinigų, tačiau susiduria su sunkumais saugant pinigus.

### **Saugos rodikliai**

Per visą apžvelgtą laikotarpį saugos rodikliai buvo įgyvendinti 100%. Prieš strategijos kūrimą ir po jo įsigaliojimo įmonėje nebuvo užfiksuoto nei vieno įvykio turinčio įtaką saugai, efektyvė personalo dozė neviršijo nustatytos LR Vyriausybės leistinos normos (20 mSv/metus) (įmonėje nustatyta, kad darbuotojo dozė negali viršyti 18 mSv/metus). Dozių reikšmių svyravimo tendencija per apžvelgtą laikotarpį buvo pakankamai pastovi, nebuvo užfiksuota dozių didėjimo arba mažėjimo. Galima atkreipti dėmesį į 2011 metus, kur dozių reikšmės metų pradžioje nežymiai padidėjo, tai aiškinama tuo, kad 2011 m. pradžioje prasidėjo aktyvūs išmontavimo ir dezaktyvavimo darbai. Verta paminėti, kad kasmet įmonė į aplinką išmeta keliskart mažesnį kiekį kenksmingų medžiagų nei jai leidžiama LR įstatymais. Būtina atkreipti dėmesį, kad išmetimų kenksmingų medžiagų kiekis yra keleriopai mažiau nei nuo fabrikų ir gamyklų.

Tokia produktyvi įmonės veikla branduolinės ir radiacinės saugos klausimais paaiškinama vykdomais personalo mokymais radiacinės saugos, higienos, gaisrinės saugos bei pirmos pagalbos klausimais bei bendradarbiavimu ir patirties dalijimu su kitomis institucijomis.

### **Eksploatacijos nutraukimas**

Eksploatacijos nutraukimą galima laikyti svarbiausia įmonės veikla. Išanalizavus 2011-2013 m. veiklos ataskaitas galima teigti, kad išmontavimas vyksta pagal grafiką.

Analizuojant eksploatacijos nutraukimo projektų pažangą galima teigti, kad kai kurių projektų įgyvendinimas tapo neįveikiamomis strategijos realizavimo kliūtimis atominėi elektrinei.

Dauguma projektų, statybos darbai ir įrangos tiekimas žymiai vėluoja, kas daro neigiamą įtaką įmonės ir Lietuvos įvaizdžiui pasauliniu mastu. Ignalinos atominė elektrinė kritikuoja vietinę bei užsienio žiniasklaidą, dėl to nukenčia ir finansinė pusė, kadangi dėl vėlavimų įmonė moka papildomus

---

<sup>18</sup> <http://www.iae.lt/lt/b1/>

kaštus bei ES atsisako skirti Lietuvai paramą, argumentuojant tai įmonės ir Lietuvos kompetencijos trūkumu, atliekant tokio masto projektus. Deja kritikai neatsižvelgia į faktą, kad vykstantis projektas neturi analogų pasaulyje, Lietuva – pirma šalis, pasiryžusi išmontuoti RBMK (reaktorius didelio galingumo kanalinis) tipo reaktorių. Reikia atkreipti dėmesį, kad tokio branduolinio objekto išmontavimas nėra lengvas projektas netgi teritoriniu atžvilgiu. Kai atominė buvo pastatyta ji buvo didžiausia pasaulyje, jai priklauso 100 ha teritorijos bei 150 pastatų. Iki šiol Ignalinos atominė elektrinė turi galingiausias pasaulyje reaktorius (kiekvienas po 1500 MW) o tai sudaro papildomus sunkumus.

Konkrečiai kalbant apie projektus, be detalesnės analizės sunku nustatyti projekto vėlavimo priežastis, aišku tik tai, kad įmonei reikia įdėti papildomų pastangų tam, kad išmokti valdyti ir kontroliuoti rangovus.

Dabartiniame etape veikla eksploatacijos nutraukimo srityje negali būti laikoma efektyvia dėl vėluojančių projektų, nesutarimų su rangovais ir ES, menko bendradarbiavimo su kitomis išmontuojamomis elektrinėmis.

Šiuo metu sunku vertinti personalo valdymo rodiklius, kadangi administracijos darbuotojų motyvacinės sistemos diegimas buvo atidėtas. Verta paminėti, kad šiuo metu vyksta pasiruošimas jos diegimui: vyksta personalo užimtumo įvertinimas bei konkrečios darbo vietos įvertinimas rinkos mastu. Auditai padės peržiūrėti personalo apmokėjimo sistemą bei optimizuoti personalą.

2011 m. Ignalinos atominėje elektrinėje buvo keičiama organizacinę struktūrą, kas padėjo sumažinti administracijos darbuotojų ir vadovaujančio personalo skaičių.

Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumą galima įvertinti kaip patenkinama. Daugiausiai pastangų turi būti skiriama eksploatacijos nutraukimo rodikliams. Tačiau turi būti didinamas ne išmontavimo ar dezaktyvavimo, bet projekto valdymo, ginčių sprendimo ir pastarimų efektyvumas.

Vadovaujantis strateginiais tikslais 2012 m. turėjo prasidėti naujai pastatytos panaudoto branduolinio kuro saugyklos eksploatavimas (projektas B1). Statyba prasidėjo 2005 m. sausio 12 d. Sutartinis atidavimo eksploatuoti terminas – 2009 m. Projekto statyba vėluoja. 2012 m. Europos Komisijos nutarimu buvo laikinai sustabdytas projekto B1 finansavimas kol IAE neišspręs probleminius klausimus su rangovu. Dėl ginčių su rangovais išleista nemažai pinigų teisininkų paslaugoms.

Ignalinos atominės elektrinės veikla negali būti vertinama vienareikšmiškai, nes yra tikslai kuriuos įmonė sėkmingai įgyvendina, tačiau yra projektų kurie tapo strategijos įgyvendinimo kliūtimis, kurias įmonė iki šiol neįveikė.

Organizuojant veiklą neužtenka turėti iš anksto paruoštą strategiją, taikant strateginio planavimo metodus, bet būtina pasiruošti spręsti pastoviai kylančias strategijos realizavimo kliūtis.

Strategijos realizavimo kliūtis gali kilti dėl to, kad sunku numatyti strateginių tikslų įgyvendinimo laikotarpį, nes tikslo įgyvendinimo terminas priklauso nuo daugelių veiksnių (viešųjų pirkimų procedūrų, rangovų kompetencijos it t.t.). Kartais tikslo įgyvendinimas smarkiai vėluoja nes tikslas susijęs su techniniu darbu, kuris neprisideda prie rezultato pasiekimo.

Apibendrinus 2010 m. IAE veiklos rezultatus galima teigti, kad įmonės veikla buvo pakankamai sėkminga ir efektyvi saugos užtikrinimo, lėšų taupymo bei išmontavimo srityse.

Remiantis 2011 m. IAE rodiklių vykdymo ataskaita galima teigti, kad 2011 m. išmontavimo darbai vyko pagal grafiką, tačiau vykdant eksploatacijos nutraukimo projektus įmonė įvykdė tik dalį tarpinių etapų. Nagrinėjant rodiklių neįgyvendinimo priežastis, galima daryti prielaidą, kad problemos kilo dėl neįvertinto papildomo techninio darbo kiekio, kuris neprisidėjo prie siekiamo rezultato, ir išplėtos biurokratinės sistemos įmonėje bei darbuotojų kvalifikacijos trūkumo viešųjų pirkimų srityje. Apibendrinus 2011 m. įmonės veiklos rezultatus negalima vienareikšmiškai įvertinti įmonės veiklą, kadangi 2011 m. įmonė susidūrė su pirmomis strategijos įgyvendinimo kliūtimis eksploatacijos nutraukimo bei finansinėje srityse, tačiau pakankamai sėkmingai vykdė savo veiklą saugos užtikrinimo ir išmontavimo sferose.

Vadovaudamasi 2013 m. IAE rodiklių vykdymo ataskaita ir lyginant su 2012 m. įmonės veiklą matosi tam tikras progresas. Apibendrinant įmonės 3-jų metų veiklą galima teigti, kad problemiškesniausia strategijos įgyvendinimo sritis yra eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas. Ignalinos atominės elektrinės veikla negali būti vertinama vienareikšmiškai, nes yra tikslai kuriuos įmonė sėkmingai įgyvendina, tačiau yra projektų kurie tapo strategijos įgyvendinimo kliūtimis, kurias įmonė iki šiol neįveikė.

## **2.3. Ignalinos atominės elektrinės PEST analizė**

### **Politinė aplinka**

Svarbią reikšmę įmonės veiklai turi politinė Lietuvos aplinka. Lietuvos integracija į Europos Sąjungą paskatino Lietuvoje vykdomas reformas ir nustatė naujus energetikos sektoriaus prioritetus: energetinis saugumas, ekonomiškumas, aplinkosauga. Šiuo metu Lietuvos energetikos sektorius orientuotas į atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo didinimą. Lietuvoje remiama ir skatinama žaliaji energetika. Iki 2020 m. Lietuva įsipareigojo sumažinti CO<sub>2</sub> išmetimus 20 proc., bei 20 proc. padidinti energijos efektyvumą ir energijos gamybą, naudojant atsinaujinančius energijos išteklius.

Stojant į ES buvo priimtas sprendimas uždaryti Ignalinos atominę elektrinę. 2002 metais atnaujintoje Nacionalinėje energetikos strategijoje teigiama, kad, atsižvelgiant į tai, kad Europos Sąjungos šalys pripažino, jog Ignalinos atominės elektrinės uždarymas truks ilgiau, negu leido tuometinės finansinės perspektyvos, ir kad tai yra išskirtinė, neatitinkanti šalies dydžio ir ekonominio pajėgumo finansinė našta Lietuvai, ES šalys ir šalys-donorės įsipareigoja skirti finansavimą Ignalinos atominės elektrinės uždarymui. Tačiau šiuo metu situacija pasikeitė ir ES teigia, kad negalės finansuoti atominės eksploatacijos nutraukimo iki pabaigos. 2012 m. planuotas finansavimas, skirtas IAE uždarymui, buvo sumažintas ir Lietuva gavo tik trečdalį pinigų, kurių tikėjosi įsisavinti.

Uždarydama Ignalinos atominę elektrinę Lietuvos vyriausybė planavo pradėti statyti naujos kartos atominę elektrinę. Naujos atominės elektrinės statyba – kompleksinis ir sudėtingas procesas, tačiau įgyvendinant šį projektą galima pasiekti energetinį saugumą. 2009 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 300 buvo patvirtintos naujos atominės elektrinės Lietuvoje projekto įgyvendinimo strateginės kryptys ir projekto įgyvendinimo orientacinis planas iki naujos atominės elektrinės statybos pradžios. 2009 metais buvo planuojama atlikti visus svarbiausius projekto parengiamuosius darbus: sukurti verslo modelį, suformuoti galimų partnerių ir jų dalyvavimo projekte sistemą, pritraukti strateginį investuotoją, spręsti atominės elektrinės optimalios galios ir elektrinės bloko vienetinės galios klausimus atsižvelgiant tiek į elektros rinkos poreikius, tiek į Visagino atominės elektrinės projekto suderinamumą su kitais Lietuvos strateginiais energetikos tikslais, tačiau darbų vykdymas užsitęsė. Lietuva negali savarankiškai įgyvendinti tokio masto projektą, todėl likusiems Baltijos šalims ir Lenkijai buvo pasiūlyta investuoti lėšas į naują atominę elektrinę. Šiuo metu potencialios partnerės galutinai neapsisprendė ir analizuoja šio projekto perspektyvas ir atsiperkamumą.

2012 m. Lietuvoje buvo organizuotas referendumas siekiant gauti Lietuvos gyventojų pritarimą naujos atominės elektrinės statybai, tačiau praėjus referendumui, paaiškėjo, kad lietuviai nepalaiko naujų statybų. Tautos nepritarimas daro milžinišką neigiamą įtaką šio projekto įgyvendinimui, kas neigiamai veikia Ignalinos atominės elektrinės išmontavimo projektą: trūksta

kvalifikuotos darbo jėgos, nes dėl krentančios būsto kainos verslininkai nemato naujos veiklos perspektyvos, mažėja žmonių skaičius.

Šiuo metu Lietuva pagal sudarytą su ES sutartį privalo padidinti energijos iš atsinaujinančių šaltinių vartojimą. Sunku įsivaizduoti, kad tokie šaltiniai galėtų patenkinti Lietuvos energijos poreikius, kadangi jų galingumas yra mažas. Valstybė bei energetikos įmonės nepakankamai finansuoja šios energetikos rūšies plėtrai skirtų tyrimų. Lietuvos vyriausybė negali apsispręsti arba finansuoti „žaliosios“ energetikos projektus, tam kad padidinti jų galingumą arba investuoti lėšas į patikimą ir laiku patikrintą, aplinkai nekenksmingą branduolinę energetiką.

Ne paslaptis, kad po Ignalinos atominės elektrinės uždarymo nemažai specialistų paliko savo darbo vietas ir išvažiavo dirbti į užsienį. Dabartinėje situacijoje, kai padidėja jaunų specialistų emigracija labai sunku užpildyti laisvas vakansijas tinkamai kvalifikuotais specialistais, todėl Ukrainos noras įstoti į ES yra pliusas Lietuvos branduolinei energetikai. Ukraina kaip ir Lietuva turi RBMK tipo reaktorius, todėl jei Ukraina įstos į ES, šios šalies kvalifikuoti branduolinės energetikos specialistai, galės įsidarbinti IAE ir tokių būdų teigiamai paveikti įmonės veiklos rezultatyvumą.

### **Ekonominė aplinka**

Ignalinos atominė elektrinė praktiškai negali pakeisti jokių jos veiklą veikiančių išorinių veiksnių, tačiau išorinės aplinkos veiksnių analizė sudaro galimybę identifikuoti esamas ir būsimas galimybes bei pavojus, kurie gali turėti teigiamą arba neigiamą įtaką siekiant iškeltų strateginių tikslų.

Vienas iš tokių veiksnių yra nedarbo lygis. Kadangi aptarnavimo sferoje didelį lyginamąjį svorį turi darbo jėgos sąnaudos, todėl šiuo metu esantis aukštas nedarbo lygis (remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis – 12,6% (2012 m.)), leidžia įmonėms samdyti personalą, mokant sąlyginai neaukštą darbo užmokestį. Tačiau, Ignalinos atominei elektrinei reikalingas tik aukštai kvalifikuotas personalas, o dėl aukštos bedarbystės dauguma kvalifikuotų, turinčių patirtį bei jaunų aukštai kvalifikuotų ekspertų emigruoja.

Šiuo metu pagrindinės Ignalinos atominės elektrinės finansinės problemos siejamos su ES įtaka įmonės veiklai. Dėl ES biudžeto nepakankamumo Lietuva gavo mažiau lėšų Ignalinos atominės elektrinės uždarymui nei buvo žadėta. Dėl ginčijų su pagrindiniu rangovu „Nukem Technologies“ Ignalinos atominė elektrinė patiria milžiniškas nuostolius mokant už konsultantų pagalbą, teisininkų paslaugas ir dėl ES finansavimo fondo užšaldymo bei eksploatavimo nutraukimo projektų vėlavimo. Padėtį blogina Ignalinos atominės elektrinės investuotų pinigų į bankus „Ūkio bankas“ ir „Snoras“ praradimas.

Pataisyti finansinę padėtį IAE gali parduodama nereikalingą turtą arba teikdama konsultacines paslaugas kitiems branduoliniams objektams, jei tokie būtų.

## Socialinė aplinka

Įmonės veiklai svarbūs tokie socialiniai veiksmai kaip: gamtosaugos problemos, sveikatos apsauga, švietimas.

Gamtosaugos problemos aktualios įmonei, nes jos veikla susijusi su aplinką teršiančiomis medžiagomis. Ignalinos atominės elektrinės veikla yra nuolat tikrinama Valstybine atominės energetikos saugos inspekcija (VATESI) ir Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra (RATA) aplinkosaugos klausimais.

Išplėtotą švietimo sistema garantuoja organizacijai galimybę apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais. Tačiau įvestas Lietuvoje mokamas išsilavinimas, aukštas nedarbo lygis, socialinė valstybės politika lemia jaunų, išsilavinusių, iniciatyvių žmonių emigravimą iš Lietuvos, todėl įmonei sunku surasti naujus ir išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus. Dėl šios priežasties įmonė turi skirti daugiau lėšų darbo užmokesčio didinimui ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei jų motyvavimui, tokiu būdu neigiamai veikiant technologijų įvedimą išmontavimo apimties didinimą.

Socialinė aplinka glaudžiai susiję su energetiniu saugumu. Energetinis saugumas<sup>19</sup> – tai siekis užtikrinti atskirų energijos vartotojų energetinius poreikius priimtina kaina bei apsaugoti visuomenės ir valstybės ekonominius interesus nuo vidinių ir išorinių grėsmių energijos tiekimui. Energijos tiekimo saugumas ir patikimumas yra vienas iš pagrindinių aktualių Lietuvos iššūkiu. Šis iššūkis gali būti įveiktas skatinant vietinių ir atsinaujinančių energijos išteklių plėtrą ir didinant energijos gamybos, perdavimo ir vartojimo efektyvumą bei užtikrinti kuo įvairesnę energijos išteklių balanso struktūrą ir turėti kuo daugiau skirtingų energijos tiekimo šaltinių iš kuo daugiau skirtingų šalių, įtrauktų į tiekimą.

Mažos gyventojų pajamos ir ribotos investicinės galimybės lemia tai, kad energijos taupymo priemonės, ypač būsto sektoriuje, diegiamos labai lėtai. Nepakankamai prižiūrimi ir atnaujinami daugiabučiai namai, nes didelė dalis jų gyventojų nėra finansiškai pajėgūs juos renovuoti savomis lėšomis, bijo arba negali pasiskolinti. Gyventojų pajamos pirmiausia skiriamos socialinėms reikmėms ir visuomenė nelinkusi mokėti už švaresnę aplinką. Vadinamoji žaliaji energetika dar nėra traktuojama kaip vertybė ir visuomenė vis dar menkai suvokia energijos vartojimo efektyvumo svarbą.<sup>20</sup>

Ignalinos atominės elektrinės regione (Visagine, Ignalinos ir Zarasų rajonų savivaldybėse) Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimas, aprūpina darbuotojus stabiliais ir santykinai dideliais uždarbiais bei socialinėmis garantijomis.

---

<sup>19</sup> Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos 2010-2012 m. strateginis veiklos planas. [žiūrėta 2014-01-31] [http://www.enmin.lt/lt/activity/planavimo\\_dokumentai/2010/1a\\_forma.pdf](http://www.enmin.lt/lt/activity/planavimo_dokumentai/2010/1a_forma.pdf), 3p.

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos 2010-2012 m. strateginis veiklos planas. [žiūrėta 2014-01-31], 3 p.

Dėl menko Visagino miesto integravimo į Lietuvos visuomenę, rajone padidėjo emigravimo lygis, nes didelius atlyginimus gavę aukštos retų specialybių kvalifikacijos darbuotojai neturi motyvacijos persikvalifikuoti mažiau apmokamam ir ne tokiam „prestižiniam“ darbui.

### **Technologinė aplinka**

Vienas iš veiksnių, lemiančių esminius visuomenės raidos pokyčius - informacinių technologijų plėtra. Šiuolaikinės informacinių technologijų priemonės padeda sumažinti darbo laiko sąnaudas informacijos kaupimui ir analizei.<sup>21</sup> Dėl milžiniško kiekio įvairiausio pobūdžio duomenų kaupimo, apdorojimo ir analizės, o taip pat naujųjų radioaktyviųjų medžiagų tvarkymo technologijų diegimo, įmonei būtina palaikyti ir tobulinti informacines technologijas, tam kad užskirstyti kelių svarbių duomenų ir unikalių įgytų žinių bei patirties praradimui.

Technologiniai procesai eksploatacijos nutraukime yra labai sudėtingi, todėl iki šiol nėra sprendimo kaip tvarkyti ilgalaikį radioaktyvų kurą arba išmontuoti RBMK tipo reaktorių. Naujųjų technologijų įdiegimas reikalauja ilgalaikio finansavimo, todėl įmonei, kurios veikla priklauso nuo ES finansinės perspektyvos ir Europos komisijos nutarimo, sunku suplanuoti lėšas ilgalaikiam finansavimui. Šiuo metu atsirado daug naujų technologijų padedančių tausoti aplinką naudojančių mažiau išteklių, todėl įmonei būtų naudinga atnaujinti naudojamą technologijas.

Sukaupta per Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo patirtis gali padėti įmonei sukurti radioaktyvaus kuro tvarkymo ir saugojimo metodus. Kadangi pasaulyje dar nėra patvirtintos RBMK reaktoriaus išmontavimo metodikos, Ignalinos atominė elektrinė gali tapti pirma įmone sukūrusi tokią metodiką ir patvirtinti ją praktikoje. Jeigu įmonė tai padarys, ji pasieks savo viziją ir taps lydere eksploatacijos nutraukimo srityje.

---

<sup>21</sup> Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos 2010-2012 m. strateginis veiklos planas. [žiūrėta 2014-01-31], 4 p.

1 lentelė. Ignalinos atominės elektrinės PEST analizė

POLITINIAI VEIKSNIAI		EKONOMINIAI VEIKSNIAI	
Galimybės	Grėsmės	Galimybės	Grėsmės
<p>Valstybės politikos nuostatos yra orientuotos į energetinio saugumo, ekonomiško, aplinkosaugos ir valdymo tobulinimo derinimą bei atitikimą naujausiems tarptautiniams reikalavimams</p> <p>Lietuvos ketinimas pastatyti naują atominę elektrinę</p>	<p>Didelė ES įtaka energetikos sektoriui bei Lietuvos įsipareigojimai ES padidinti atsinaujinančių šaltinių naudojimą</p> <p>Referendumo rezultatai dėl Visagino atominės elektrinės statybos</p> <p>Baltarusijos ir Rusijos valstybių ketinimas pastatyti naujas atominės elektrines</p> <p>LR atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymas</p>	<p>Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės, pasinaudojus ES parama žmogiškųjų išteklių plėtros srityje</p> <p>Nereikalingo IAE turto perpardavimo galimybė</p> <p>Konsultacinio pobūdžio paslaugų tiekimo galimybės</p>	<p>Investavimas į žaliąją energetiką</p> <p>Naftos ir naftos produktų kainos didėjimas</p> <p>Įmonių, veikiančių kaip IAE subrangovai, bankrutavimas</p> <p>Ilgalaikis neigiamas IAE uždarymo poveikis vietinių įmonių veiklai ir užimtumui regione</p>
SOCIALINIAI VEIKSNIAI		TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI	
Galimybės	Grėsmės	Galimybės	Grėsmės
<p>Valstybės socialinės politikos tobulino galimybės</p>	<p>Neigiami socialiniai padariniai Ignalinos regione po Ignalinos AE uždarymo</p> <p>Padidėjęs nedarbo lygis</p> <p>Lietuvos piliečių naujos atominės elektrinės statybos nepalaikymas</p> <p>Būsto rinkos nuosmukis Ignalinos regione</p> <p>Didelius atlyginimus gaunantys aukštos retų specialybių kvalifikacijos darbuotojai neturi motyvacijos persikvalifikuoti mažiau apmokamam ir ne tokiam „prestižiniam“ darbui</p> <p>Visagino miesto gyventojai yra menkai integruoti į Lietuvos visuomenę</p> <p>Aukštas emigravimo lygis Ignalinos regione</p> <p>Lietuvių kalbos vartojimo problematika</p>	<p>Unikalios megaprojekto (vienos galingiausios pasaulyje atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo) įgyvendinimas</p> <p>Informacinių technologijų plėtra</p> <p>Naujos sudėties branduolinis kuras</p> <p>Naujosios kartos reaktorių atsiradimas</p> <p>Miglotos ilgalaikio radioaktyvaus kuro tvarkymo ir saugojimo galimybės</p> <p>RBMK tipo reaktoriaus išmontavimo technologijos nebuvimas</p> <p>Lėtas užsienių atominių elektrinių RBMK tipo eksploatavimo nutraukimo tempas</p>	<p>Naujos technologijos atsinaujinančių šaltinių energetikoje</p>

## 2.4. Ignalinos atominės elektrinės vidaus veiksmų analizė

### Darbuotojai ir organizacinė struktūra

Ne paslaptis, kad pagrindinis organizacijos elementas ne turimas turtas, strategija ar tikslai, organizacijos sėkmę lemia žmogiškieji išteklių, jų kontrolė ir valdymas. Organizacijos personalas tai



vienas iš svarbiausių vidaus veiksmų, kuris lemia įmonės veiklą visose srityse, todėl būtina užtikrinti aukštą personalo kvalifikacijos lygį bei kuo anksčiau apibrėžti potencialias grėsmes susijusias su juo.

Šiuo metu įmonėje dirba virš 2000 darbuotojų. Vidutinis darbuotojų amžius 49 metai, o būtent moterų -48, vyrų - 50. Pabrėžtina, kad vidutinis darbuotojų amžius yra gana pagarus, ir jį galima laikyti potencialia grėsme. Įmonėje dirbo apie 26 skirtingų tautybių turinčių žmonių iš buvusios Sovietų sąjungos, kurie atvažiavo į Lietuvą statyti Ignalinos atominė elektrinė. Ilgą laiką jie gyveno uždaroje bendruomenėje nesąveikaudami su likusia Lietuva, todėl dauguma iš jų neišmokė lietuvių kalbos. Būdami pagarbaus amžiaus sunku pradėti mokytis naujos klabos, todėl įmonėje pastebimas lietuviškai kalbančių darbuotojų stoka. Iš kitos pusės įmonės darbuotojai turi unikalią darbo patirtį, kurios nėra ne tik Lietuvoje, bet ir daugumoje Pasaulio šalyse. Dar vienas tokio vidutinio amžiaus pliusas, atsižvelgiant į socialinę pusę, yra tai, kad pabaigus Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimą, dauguma darbuotojų galės išeiti į priešankstinę pensiją arba į paprastą pensiją vietoje to, kad ieškoti naują darbą.

Su darbuotojais sudarinėjamos neterminuotos ir terminuotos darbo sutartis. Visiems darbuotojams sudarytos geros darbo sąlygos. Kiekvienas jų turi savo darbo vietą, kai kurie specialistai turi kelias darbo vietas. Specialistams suteikiamas kompiuteris, prieiga prie vidinės informacinės sistemos (pagal gamybinį būtinumą suteikiama prieiga prie interneto), visi kanceliariniai reikmenys, stacionarūs ir mobilūs telefonai, bei jeigu reikalauja darbo pobūdis - transportas.

Kiekviena specialybė Ignalinos atominėje elektrinėje turi savo pareigybinę instrukciją, kur aiškiai apibrėžti specialybei keliami reikalavimai, jos pareigos ir teisės bei nustatytas pavaldumas.

Įmonės personalas turi aukštą išsilavinimo lygį: 43,11 proc. visų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, 21,14 proc. aukštesnįjį arba specialųjį vidurinį. Žvelgiant į personalo kategorijas verta paminėti, kad 91 proc. vadovaujančiojo personalo turi aukštąjį išsilavinimą, 66,2 proc. specialistų įgijo aukštąjį išsilavinimą, likusieji turi specialųjį vidurinį. Nepilna vidurinį išsilavinimą turi 0,68 proc. darbuotojų, svarbu pažymėti, kad jie dirba darbininkais.

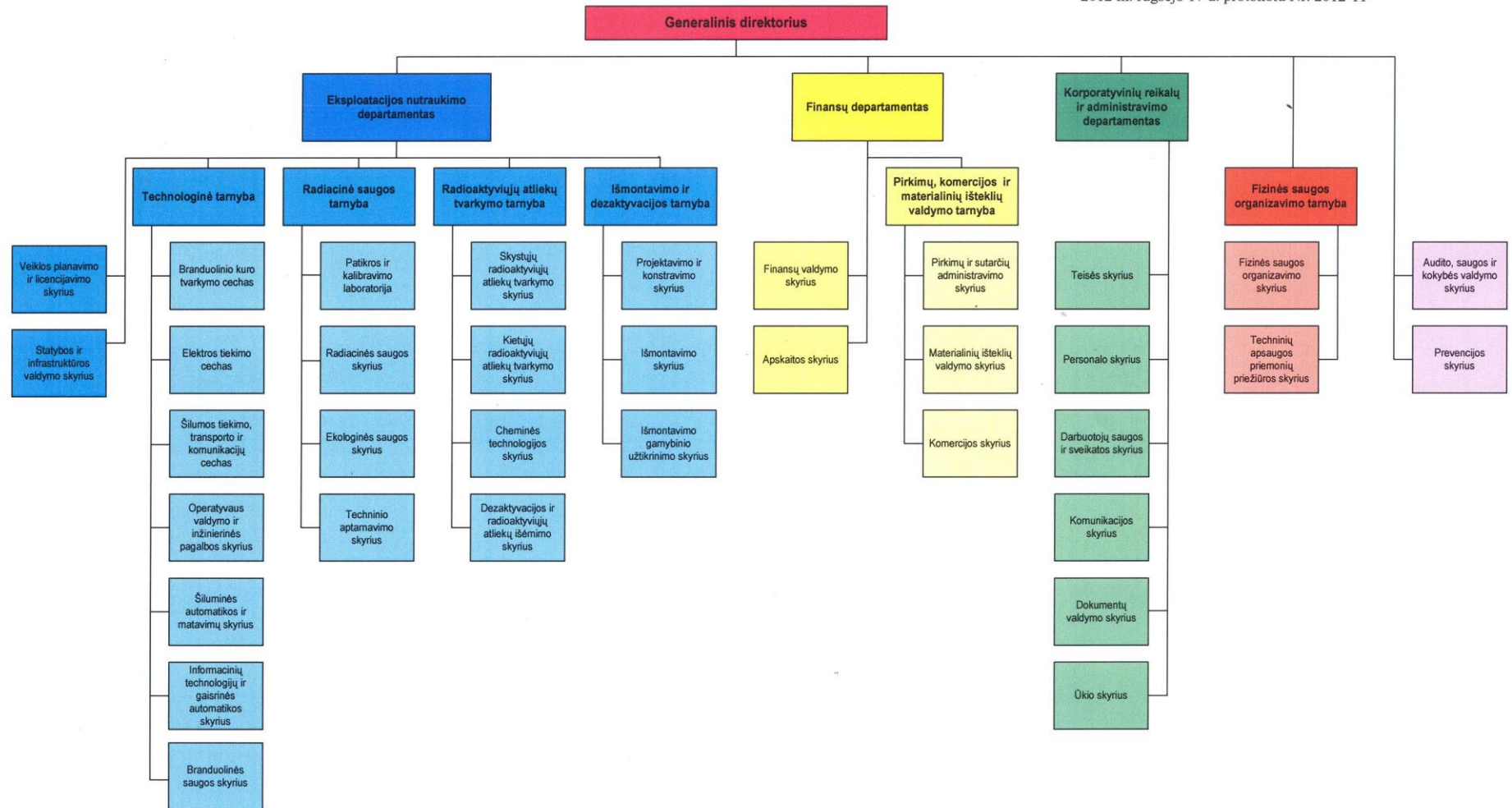
IAE sistemos struktūros tipą galima apibrėžti kaip mišrią struktūrą, kuri yra hierarchinės ir daugiaryšės sistemos junginys. Tokiose sistemose kiekviena sistemos posistemė valdanti arba pavaldi, arba valdanti ir pavaldi vienu metu. Kiekviena pavaldi sistema gali turėti keletą ryšių su valdančiomis posistemėmis. Įmonėje taikoma linijinė-funkcinė valdymo struktūra. Tokia valdymo struktūra taikoma beveik visose šiuolaikinėse įmonėse. Be pagrindinio vadovo (generalinio direktoriaus) ir linijinių vadovų, papildomai į struktūrą įsiterpia funkciniai vadovų grandis (IAE atveju tai departamentų direktoriai ir tarnybų vadovai). IAE visi departamentų direktoriai pavaldūs generaliniam direktoriui, be departamentų struktūroje papildomai egzistuoja skyriai ir tarnyba, kurie pavaldūs tiesiogiai generaliniam direktoriui, t. y. Fizinės saugos tarnyba, Audito, kokybės ir saugos skyrius bei Prevencijos skyrius. Generalinis direktorius kartu su departamentų vadovais rengia įmonės politiką,

strategijos įgyvendinimo planus bei priima strateginius sprendimus, tačiau paskutinis žodis visada lieka generaliniam direktoriui. Įmonės strategija ir įstatai rengiami Energetikos ministerijos. Funkciniai vadovai atsako už jiems paskirtas funkcijas bei vadovauja skyrių, įeinančių į jo departamentą, vadovais bei kontroliuoja skyrių veiklą ir rezultatus.

Ignalinos atominės elektrinės organizacinė struktūra pavaizduota 7 pav.

VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS  
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA  
2012-\_\_-\_\_ Nr. DVSta-0121-1V5  
Visaginas

PATVIRTINTA  
Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės valdybos  
2012 m. rugsėjo 17 d. protokolu Nr. 2012-11



SUDERINTA  
2012 m. rugpjūčio 29 d. VATESI mity Nr. (11-15-32)22-1-718

IAE struktūra 2012-09-17 (LT, corrected).vsd

6 pav. VĮ Ignalinos atominės elektrinės organizacinė struktūra

Apibendrinant verta pažymėti, kad šiandieninė struktūra nevisai pritaikyta projektų įgyvendinimui, nes pasižymi vertikaliu sprendimu priėmimu. Tokiu būdu įmonėje, kur vykdomas didelis projektų kiekis, lemtingus sprendimus, susijusius su projektų įgyvendinimu, priima ne specialistai, kurie tiesiogiai dirba su projektu, o vadovai, kurie gali neturėti pakankamai specifinių žinių, kurių reikalauja projektas.

### **Strategija ir bendrosios vertybės**

VĮ Ignalinos atominės elektrinės 2010-2029 m. veiklos strategijoje išskiriamos 5 strateginės veiklos kryptys:

- Saugios Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos užtikrinimas

Ignalinos atominėje elektrinėje branduolinio kuro iškrovimas iš II bloko RBMK tipo reaktoriaus bus baigtas tik pastačius naują panaudoto branduolinio kuro saugyklą, todėl iki tol ir branduolinio kuro iškrovimo metu būtina užtikrinti aukščiausius RBMK tipo reaktoriaus eksploataavimo saugumo reikalavimus.

- Saugaus RBMK tipo reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių ir sistemų išmontavimo užtikrinimas

RBMK tipo reaktorių ir susijusių technologinių įrenginių bei sistemų išmontavimas pasaulyje yra atliekamas pirmą kartą, todėl ypatingai didelis dėmesys skiriamas šiai įmonės veiklos kryptčiai. Įmonė siekia užtikrinti kokybišką planavimą, saugų dezaktyvavimo ir išmontavimo procesą, maksimaliai panaudojant įmonės darbuotojų sukauptą patirtį/turimą aukštą kvalifikaciją.

- Saugaus radioaktyviųjų atliekų tvarkymo užtikrinimas

IAE turi užtikrinti, kad radioaktyviosios atliekos būtų saugomos ir laidojamos, atsižvelgiant į branduolinę bei radiacinę saugą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas, maksimaliai įvertinant prevencines radioaktyviosios taršos priemones. Todėl radioaktyviųjų atliekų saugyklų ir kapinynų statyba bei jų eksploataavimas yra strategiškai svarbi IAE veiklos kryptis.

- Efektyvaus Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo veiklos įgyvendinimo užtikrinimas

Ignalinos atominė elektrinė siekdama saugiai, laiku ir efektyviai įgyvendinti atominės elektrinės eksploataavimo nutraukimo projektus, turi įdiegti efektyvias valdymo sistemas ir optimizuoti įmonės veiklą.

- Ignalinos atominės elektrinės patirties ir išteklių branduolinės energetikos rinkoje panaudojimas

Ignalinos atominė elektrinė, įgyvendindama energijos blokų su RBMK tipo reaktoriais eksploatacijos nutraukimo projektus, kaupia unikalią patirtį, kurią gali susisteminti ir pritaikyti kituose branduolinės energetikos sektoriaus projektuose. Tai galimybė tiek įmonei, tiek aukštą kvalifikaciją

turintiems specialistams pritaikyti savo patirtį ir kompetenciją, teikiant paslaugas panašaus pobūdžio projektuose/branduolinės energetikos sektoriuje.

Ignalinos atominė elektrinė savo veikloje išskiria 5 pagrindines vertybes:

- branduolinė ir radiacinė sauga

Ignalinos atominė elektrinė išlieka įmone, dirbančia su branduoliniu kuru, todėl jos veiklą reglamentuojantys įstatymai – Branduolinės energijos, Radiacinės saugos, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo – įpareigoja įmonę užtikrinti branduolinę ir radiacinę saugą. Ignalinos atominė elektrinė, būdama stambi Lietuvos verslo įmonė, privalo atsižvelgti ir į gamtosauginius savo veiklos aspektus.

- veiklos skaidrumas ir atsakomybė

Keičiami įmonės valdymo metodai, pertvarkomi pirkimų procesai, siekiama užtikrinti projektų valdymo skaidrumą. Kiekvienas įmonėje dirbantis žmogus yra laikomas didžiausiu įmonės turtu ir sėkmės veiksniumi, todėl yra skatinamas Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų sąžiningas ir sąmoningas dalyvavimas įmonės eksploatavimo nutraukimo procesuose.

- darbuotojų profesionalumas

Įmonėje dirba daug didelę patirtį, unikalių žinių turinčių darbuotojų, kuriuos siekiama išsaugoti įmonėje. Įgyvendinant įmonės eksploatavimo nutraukimo projektus yra maksimaliai pritaikomos šių darbuotojų žinios ir patirtis. Ignalinos atominė elektrinė skatina darbuotojų atvirumą, atsakingumą ir iniciatyvumą; jiems suteikiama galimybė įgyti naujos unikali patirties, kurią jie galės panaudoti ateityje, įgyvendinat panašius projektus.

- veiklos efektyvumas

Siekiama Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimui skiriamą finansavimą naudoti skaidriai, tikslingai ir veiksmingai, išplėtojant aukščiausio lygio žmogiškųjų išteklių, laiko, lėšų ir procesų vadybos ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo sistemą.

- socialinė atsakomybė

Įmonė, suprasdama, kad yra didžiausias regiono darbdavys, o jos vykdomos struktūrinės reformos įtakoja viso regiono socialinę aplinką ir pokyčius, atsižvelgia į socialinius veiklos aspektus ir prisiima atsakomybę už savo veiklos pasekmes, veikia etiška ir sąžiningai darbuotojų ir visuomenės atžvilgiu. Įmonė siekia užtikrinti informacijos apie elektrinės uždarymo projektų eigą ir įgyvendinimą sklaidą ir prieinamumą ir tokiu būdu išsaugoti visuomenės paramą vykdomiems projektams.

### **Teisinė bazė**

Būdama valstybinė įmonė Ignalinos atominės elektrinės veiklą kontroliuoja valstybė, o būtent Energetikos ministerija, VATESI, RATA bei tarptautinės organizacijos tokios kaip TATENA, WANO ir ES. Ignalinos atominės elektrinės veikla laikoma griežtai reglamentuota ne tik vidinėmis procedūromis, bet ir valstybiniais teisės aktais.

Palyginus su komercinėmis įmonėmis, kurias galima pakankamai greitai ir lengvai įsteigti ir tokiu pat būdu uždaryti, viešajame sektoriuje organizacijos veikla labiau biurokratizuota ir laikosi griežtesnių legalumo standartų. Pavyzdžiui, atominės elektrinės sustabdymas reglamentuojamas tokiais Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo teisės aktais kaip: „Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimo programa“, „Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimo programos įgyvendinimo priemonių planas“, „Reikalavimai branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimui“ ir t.t. Kadangi atominės elektrinės veikla susijusi su Ignalinos programos įgyvendinimu, įmonė privalo laikytis Ignalinos programos įgyvendinimo ir administravimo taisyklių.

Radioaktyviųjų medžiagų tvarkymas vykdomas vadovaujantis valstybiniais teisės aktais, tokiais kaip: „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymas“, „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo strategija“. Prieš pradėdant projektuoti kapinynus įmonė privalo gauti leidimą iš RATA. Suprojektavus kapinyną, projektą turi aprobuoti VATESI, RATA ir kitų valstybinių organizacijų atstovai bei išduoti leidimą steigti kapinyną.

Ignalinos atominė elektrinė turi branduolinio objekto statusą, kaip viešąją įmonė ji turi vadovautis viešaisiais interesais todėl suprantama, kad jos veikla reglamentuoja įvairiausi branduolinės energetikos teisės aktai: „Branduolinės energijos įstatymas“, „Radiacinės saugos įstatymas“, „Veiklos branduolinėje energetikoje licencijavimo nuostatai“, „Branduolinio saugumo konvencija“, „Jungtinė panaudoto kuro tvarkymo saugos ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo saugos konvencija“, „Vienos konvencija dėl civilinės atsakomybės už branduolinę žalą“, „Konvencija dėl operatyvaus informavimo įvykus branduolinei avarijai“, „Konvencija dėl pagalbos įvykus branduolinei avarijai ar radiologiniam pavojui“, „Branduolinių medžiagų fizinės apsaugos konvencija“, „Stojimo į Europos Sąjungą sutarties Protokolas Nr. 4 dėl Ignalinos atominės elektrinės Lietuvoje“, EURATOM sutartis ir kt.

Viešojo sektoriaus institucijos pasižymimos mažesniu lankstumu ir mažesne valstybės tarnautojų sprendimų priėmimo autonomija, kas lengvai įrodoma kiekių dokumentų, kurie reglamentuoja Ignalinos atominės elektrinės veiklą.

### **Informacinės ir komunikavimo sistemos**

Informavimo ir komunikavimo funkcija Ignalinos atominėje elektrinėje vykdo Komunikacijos skyrius. Komunikacijos skyrius (toliau - KS) privalo vykdyti išorinį ir vidinį informavimą. Pagrindinis KS uždavinys – palaikyti ryšius su visuomene ir visuomenės informavimo priemonių atstovais, visuomeninėmis organizacijomis, valstybinėmis institucijomis ir su Ignalinos atominės elektrinės personalu, informuojant jį apie įmonėje vykstančius procesus, pasiektus rezultatus, įgyvendinamas reformas, įgyvendinamus projektus ir kitą aktualią informaciją.

Išorinis informavimas vykdomas rengiant ir platinant pranešimus spaudai, pastoviai atnaujinant Ignalinos atominės elektrinės tinklalapį bei rengiant ir teikiant informaciją apie Ignalinos atominės elektrinės pasiekimus regulatoriams ir vyriausybei. Ignalinos atominė elektrinė bendradarbiauja su Greifsvaldo (Vokietija), Černobylio (Ukraina), Bogunice (Slovakija) ir Kozlodujaus (Bulgarija) atominėmis elektrinėmis eksploatacijos nutraukimo projektų klausimais. Siekiant pasidalinti patirtimi eksploatacijos nutraukimo srityje kasmet organizuojami susitikimai, seminarai. Be to, Ignalinos atominė elektrinė palaiko ryšį su tarptautinėmis organizacijomis TATENA ir WANO, rengiant bendras konferencijas, susitikimus, siekiant aptarti aktualius Ignalinos atominės elektrinės veiklai klausimus, kartu su Lietuvos institucijomis ir organizacijomis VĮ „Energetikos agentūra“, VĮ „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra“, Lietuvos energetikos institutu.

Siekiant supažindinti visuomenę su įmonės veikla Ignalinos atominės elektrinės komunikacijos skyrius organizuoja ekskursijos lankytojams. Kasmet Ignalinos atominėje elektrinėje lankosi apie 1500 interesantų, 30 proc. jų užsienio piliečiai.

Vidinis informavimas užtikrinamas leidžiant laikraštį „IAE žinios“. Siekiant pranešti darbuotojams naują informaciją ne tik įmonės mastu, bet ir visos branduolinės energetikos šakos mastu, kasdien vidiniame tinklalapyje skelbiama spaudos apžvalga. Mėnesio pabaigoje svarbiausi įvykiai aprašomi mėnesinėje spaudos apžvalgoje, kuri platinama įmonėje dviem kalbomis tam, kad visi norintieji galėtų su ja susipažinti. Nuolat atnaujinamas vidinis tinklalapis, kur skelbiama įvairiausio pobūdžio informacija: nuo pranešimų apie vadovų pavadavimo iki mokymų tvarkaraščių bei sveikinimų. Siekiant pagerinti vidinį komunikaciją organizuojami vidiniai Ignalinos atominės elektrinės renginiai.

Komunikacijos skyrius pakankamai sėkmingai organizuoja išorinį ir vidinį informavimą, tačiau vis dėl to Komunikacijos skyriui būtina surasti būdus kovoti su įmonės įvaizdžiui neigiamą įtaką darančiais rangovų „informacinio karo“ padariniais bei žiniaskalaidos skleidžiamais gandais apie nesėkmingą įmonės veiklą.

### **Kontrolės sistema**

Strategijos įgyvendinimas turi būti nuolat prižiūrimas ir nukreipimai nuo pasirinktos strategijos turi būti pastoviai identifikuojami ir analizuojami. Strategijos įgyvendinimo procesų palyginimas su planuotais rezultatais, siekiant sumažinti atotrūkį tarp tikrosios ir norimo padėties, vadinama strategine kontrolė. Dažniausiai kontrolės funkciją įmonėse vykdo vadovaujantis personalas, tačiau didžioje įmonėse dažniausiai priimta, kad už kontrolę būtų atsakingas atskiras padalinis. Strateginės kontrolės metu gauta informacija padeda įvertinti išteklių naudojimo efektyvumą, išryškinti faktinės strateginės plėtros nukrypimus nuo patvirtintos strategijos, įvertinti individualius vadovų ar kitų darbuotojų rezultatus, stebėti pokyčius išorinėje aplinkoje ir išryškinti tuos, kurie

ženkliai nukrypsta nuo strategijoje priimtų prielaidų ir aplinkybių, užtikrinti grįžtamąjį ryšį, kuris garantuotų išteklių perskirstymą laiku, strategijos koregavimą arba patikslinimą.

Ignalinos atominėje elektrinėje kontrolės funkcija vykdo Audito, saugos ir kokybės valdymo skyrius (toliau – AS ir KVS) ir Prevencijos skyrius (toliau – PRS).

Didžiausia kontrolės dalis atitenka AS ir KVS, kurio pagrindinis tikslas – įmonės veiklos efektyvumo kontrolė, saugos priežiūra, vadybos sistemos įdiegimas ir tobulinimas, saugos kultūros ir avarinės parengties įmonėje palaikymas. Į AS ir KVS kompetenciją įeina finansinių išteklių ir turto panaudojimo skaidrumo ir efektyvumo, branduolinės ir techninės saugos reikalavimų vykdymo įmonėje kontrolė. Skyrius atsako už saugumo lygio nustatymą Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo periodu bei neįprastų įvykių analizę.

PRS vykdomos funkcijos labiau orientuotos į rizikos įvertinimą ir reakciją į riziką nei į vidinę kontrolę. Pagrindinis PRS uždavinys yra užtikrinti neteisėtų ir žalingų veiklų arba nepagrįstų sprendimų, galinčių sukelti žalingas pasekmes valstybės ar įmonės veiklai ir interesams, prevenciją. Skyriaus kompetencijos ribose yra Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo, branduolinių ir radioaktyviųjų medžiagų tvarkymo, saugojimo ir laidojimo vykdymo stebėseną, su ja susijusių sutarčių vykdymo kontrolė bei galimų rizikos veiksnių identifikavimas. Skyrius stebi įmonės turto valdymą, viešųjų pirkimų ir aukcionų skaidrumą, analizuoja informaciją apie įmonėje vykdomus pirkimus. Remiantis prevencinio patikrinimo rezultatais ir suderinus juos su generaliniu direktoriumi PRS informuoja Viešojo pirkimo komisiją apie rizikingiausius pirkimus arba atskirus jų etapus. Be to padalinis teikia generaliniam direktoriui siūlymus kaip tobulinti viešųjų pirkimų procedūrų skaidrumą bei kontrolę, vykdo įmonėje sudaromų ir sudarytų sutarčių pagrįstumo ir tinkamumo vykdymo stebėseną bei kontrolę ir kontroliuoja darbuotojų privačių interesų derinimo bei deklaravimo tvarkos reikalavimų laikymosi.

Išanalizavus AS ir KVS ir PRS funkcijas galima teigti, kad AS ir KVS atsakinga už įmonės vidinę kontrolę, o PRS – už rizikos valdymą, kuris apima ir išplečia vidaus kontrolės sistemą, transformuojant ją į labiau efektyvią formą, orientuotą į riziką.

## **2.5. VĮ Ignalinos atominės elektrinės finansinė analizė**

VĮ IAE metinės finansinės ataskaitas rengia vadovaudamasi Lietuvos Respublikoje finansinę apskaitą reglamentuojančiais teisės aktais ir Verslo apskaitos standartais. Finansinių ataskaitų rengimas pagal Verslo apskaitos standartus geriau atskleidžia įmonės finansinę būklę.

Įmonės visas turtas nuosavybės teisė priklauso Lietuvos Respublikai, o įmonė turtą valdo, naudoja bei disponuoja juo patikėjimo teisėmis.

Žemiau yra išdėstyti svarbiausi apskaitos principai, kuriais Įmonė vadovavosi rengiant finansines ataskaitas:



- **Įvertinimų naudojimas**

Rengiant metines finansines ataskaitas pagal bendrai priimtus apskaitos principus, reikia remtis vertinimais ir prielaidomis, turinčiomis įtakos apskaitomo turto ir įsipareigojimų vertėms bei nebalansinio turto ir įsipareigojimų atskleidymui metinių finansinių ataskaitų dieną bei per ataskaitinį laikotarpį apskaitytoms pajamoms ir sąnaudoms. Nors šie vertinimai remiasi vadovybės turimomis žiniomis apie esamą padėtį ar veiksmus, faktiniai rezultatai gali skirtis nuo šių vertinimų.

- **Užsienio valiutos**

Visi valiutiniai straipsniai balanse yra įvertinti litais, taikant balanso datos valiutos kursą. Sandoriai užsienio valiuta yra įvertinti litais pagal sandorio dienos valiutos kursą. Skirtumai, kurie susidaro apmokėjus valiutiniuose straipsniuose užregistruotas sumas kitu valiutos kursu yra pripažįstami ataskaitinio pajamomis arba sąnaudomis.

- **Pardavimo pajamos**

Pardavimo pajamas sudaro sąskaitose nurodytą prekių ir paslaugų vertė, atėmus pridėtinės vertės mokestį ir su pardavimais tiesiogiai susijusias kainų nuolaidas.

Kiti prekių ir paslaugų pardavimai pripažįstami pajamomis pagal pirkėjams pateiktas sąskaitas, kurios išrašomos iškart pardavus prekes arba suteikus paslaugas.

- **Ilgalaikis nematerialusis turtas**

Ilgalaikis nematerialusis turtas apskaitomas įsigijimo (pasigaminimo) savikaina, atėmus sukauptą amortizaciją. Amortizacija skaičiuojama pagal tiesiogiai proporcingą (tiesinį) metodą, atsižvelgiant į nustatytus nematerialiojo turto naudingumo tarnavimo laikotarpius.

Ilgalaikis nematerialusis turtas, įsigytas iki 2002 m. sausio 1 d., amortizuojamas per 1-10 metų laikotarpį, o turtas, įsigytas nuo 2002 m. sausio 1 d. – per 3 metų laikotarpį.

- **Ilgalaikis materialusis turtas**

Turtas priskiriamas ilgalaikiam materialiajam turtui, jei jo tarnavimo trukmė yra ilgesnė nei vieneri metai ir jo įsigijimo vertė yra 1000 Lt ir daugiau, taip pat kompiuterinė technika ir ryšio priemonės, kurių įsigijimo vertė yra 500 Lt ir daugiau.

Nebaigta statyba perkeliama į atitinkamas ilgalaikio turto grupes tuomet, kai tik ji užbaigiama ir turtas yra parengtas jo numatytam naudojimui.

Kai ilgalaikis materialusis turtas yra nurašomas arba kitaip perleidžiamas, jo įsigijimo vertė bei susijęs nusidėvėjimas toliau nebeapskaitomi metinėse finansinėse ataskaitose, o su tuo susijęs pelnas arba nuostolis apskaitomas pelno (nuostolių) ataskaitoje. Pelnas arba nuostolis iš ilgalaikio materialiojo turto perleidimo nustatomas kaip skirtumas tarp pajamų ir perleisto ilgalaikio materialiojo turto apskaitinės vertės.

- **Ilgalaikis finansinis turtas bei trumpalaikės investicijos**

Finansinis turtas, kurio nustatytas išpirkimo terminas yra po 12 mėn. nuo balanso sudarymo dienos, klasifikuojamas kaip kitas ilgalaikis finansinis turtas, o kurio nustatytas išpirkimo terminas yra per 12 mėn. nuo balanso sudarymo dienos – kaip kitos trumpalaikės investicijos.

- **Kitas ilgalaikis turtas**

Straipsnyje „Kitas ilgalaikis turtas“, apskaitomi išankstiniai apmokėjimai pagal ilgalaikes sutartis ir kitas ilgalaikis turtas, kuris nebuvo parodytas kituose ilgalaikio turto straipsniuose. Atidėtasis pelno mokestis Įmonės metinėse finansinėse ataskaitose neapskaitomas.

- **Atsargos**

*Branduolinio kuro* atsargos metinėse finansinėse ataskaitose pateikiamos grynojo galimo realizavimo verte kadangi dėl techninių branduolinių reaktorių charakteristikų, elektrinės uždarymo metu reaktoriuose esančiose kuro kasetėse liko nepanaudoto branduolinio kuro, taip pat liko nepanaudotas kuras sandėlyje.

*Kitos atsargos*, kurių didžiąją dalį sudaro elektrinės ir tinklo eksploatacinės medžiagos, pateikiamos žemesne iš dviejų verčių: įsigijimo savikaina arba grynąja galimo realizavimo verte. Atsargų savikainą sudaro įsigijimo kaina, transportavimo, saugojimo bei kiti kaštai, tiesiogiai susiję su atsargų įsigijimu. Grynoji galimo realizavimo vertė yra įvertinta pardavimo kaina, atėmus produkcijos užbaigimo savikainą bei pardavimų sąnaudas.

- **Gautino sumos, pinigai ir pinigų ekvivalentai**

Gautinos sumos pateikiamos verte, kurią tikimasi atgauti. Ataskaitinio laikotarpio pabaigoje yra peržiūrimos ir įvertinamos visos abejotinos gautinos sumos. Beviltiškos skolos yra nurašomos tais metais, kuriais nustatoma, kad jos nebus atgautos.

Pinigai ir pinigų ekvivalentai apima pinigus kasoje, lėšas bankų sąskaitose ir terminuotuosius indėlius bankuose, kurių terminas neviršija 3 mėnesių.

- **Kapitalas ir rezervai**

*Įstatinis (savininko) kapitalas* yra patvirtintas Lietuvos Respublikos ūkio ministro ir įregistruotas Ignalinos rajono savivaldybėje (rejestro Nr. VI 95-1). Įmonės įstatinis kapitalas gali būti sumažintas Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu perduodant Įmonės ilgalaikio materialiojo turto dalį, kuri yra nurodyta sprendime, valstybės institucijai, arba savivaldybei, ar valstybės arba savivaldybės įmonei.

*Kiti rezervai* sudaromi Įmonės įstatuose numatytiems tikslams. Šie rezervai sudaromi ir naikinami Įmonės įstatuose numatyta tvarka.

- **Dotacijos ir subsidijos**

Dotacijų ir subsidijų straipsnyje apskaitomos sumos pripažįstamos pajamomis pelno (nuostolių) ataskaitoje per susijusio ilgalaikio materialiojo turto (kuris buvo gautas kaip subsidija arba

kuriam pirkti, statyti arba kitaip įsigyti buvo gauta subsidija) naudingo tarnavimo laikotarpį ir ta pačia suma yra mažinamos susijusio ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos pelno (nuostolių) ataskaitoje.

Pajamų subsidija pripažįstama pajamomis tais laikotarpiais, kuriais yra patiriamos subsidijuojamos išlaidos (subsidija panaudojama). Pajamų subsidijos, skirtos būsimoms išlaidoms kompensuoti, panaudota dalis pripažįstama atitinkamo ataskaitinio laikotarpio finansinės ir investicinės veiklos pajamomis.

Dotacija patirtoms sąnaudoms kompensuoti pripažįstama panaudota tiek, kiek patiriama sąnaudų, kurioms kompensuoti skirta dotacija.

- **Atidėjimai**

Atidėjimai pripažįstami tuomet, kai Įmonė turi įsipareigojimų, kurių padengimas pareikalaus išteklių panaudojimo ir kurių vertė gali būti patikimai nustatyta.

Įmonė neapskaito atidėjimų įsipareigojimams, susijusiems su jos veiklos nutraukimu.

- **Pinigų srautų ataskaita**

Pinigų srautų ataskaitoje pinigai ir pinigų ekvivalentai apima pinigus kasoje, bankuose bei trumpalaikius terminuotus indėlius. Sumokėtos palūkanos už paskolas priskiriamos finansinei veiklai. Gautos palūkanos už terminuotus indėlius parodomos investicinėje veikloje.

- **Finansinės rizikos valdymas**

Įmonė, vykdydama savo veiklą, susiduria su įvairiomis finansinėmis rizikomis. Bendro pobūdžio bei konkrečių sričių, tokių kaip kredito, valiutų svyravimo, likvidavimo ir palūkanų normos, rizikos valdymo rašytiniai principai kol kas nėra parengti.

Finansinė analizė - vienas iš objektyviausių būdų tinkamai įvertinti įmonę, nes ji padeda nustatyti įmonės veiklos finansinius aspektus, įvertinti esamą padėtį ir ateities perspektyvas.

Informacija apie firmos finansinę veiklą pateikiama finansinėse ataskaitose. Finansines ataskaitas analizuoja tiek vidiniai informacijos vartotojai (pačios įmonės savininkai, direktorius, valdymo personalas), tiek ir išoriniai informacijos vartotojai (potencialūs savininkai, partneriai ir potencialūs partneriai, bankai ir kiti kreditoriai, mokesčių inspekcija ir kt.).

**Sąskaitos balansas** – rodiklis, nusakantis pinigų srautų apyvartą. Einamoji sąskaita rodo piniginių įplaukų ir išlaidų skirtumą. Jei einamoji sąskaita teigiama (neigiama), reiškia įmonė turi einamosios sąskaitos perteklių (deficitą). Einamosios sąskaitos deficitą reiškia, kad įmonė dirba nuostolingai.

Balansą sudaro dvi dalys:

- Pirmoje dalyje nurodoma firmos turto sudėtis, t.y. trumpalaikis turtas ir ilgalaikis turtas.
- Antroje dalyje nurodoma savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai.

Sąskaitų balansų lentelė yra parengiama pagal klasikinę apskaitos lygybę:

$$\text{Turtas} = \text{Skolos (skolintojų nuosavybė) + Savininkų (akcininkų) nuosavybė}$$

Kairėje lygybės pusėje yra išvardijamas visas turtas – kaip buvo panaudoti savininkų pinigai. Dešinė pusė parodo, iš ko buvo gauti pinigai, kas yra jų savininkai.

Analizuojant VĮ IAE finansines ataskaitas naudojamos horizontalioji dviejų pastarųjų metų 9 mėnesių balanso ir pelno-nuostolio analizė, bei pagrindinių finansinių rodiklių analizė.

Ši analizė padeda nustatyti atitinkamų rodiklių dinamiką, kuri apskaičiuojama absoliučiais dydžiais, o kartais ir procentais.

2 lentelė. VĮ Ignalinos atominės elektrinės paskutinių dviejų metų 9 mėnesių balanso horizontalioji analizė, Lt

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 rugsėjo 30 d.	2013 rugsėjo 30 d.	Pasikeitimai
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>750 369 874</b>	<b>962 758 756</b>	<b>212 288 882</b>
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	2 180 548	1 517 027	-663 521
I.1.	Plėtros darbai	-	-	-
I.2.	Patentai, licencijos	322 325	223 535	-98 790
I.3.	Programinė įranga	1 617 643	1 123 062	-494 581
I.4.	Kitas nematerialusis turtas	240 580	170 430	-70 150
II.	MATERIALUSIS TURTAS	655 652 386	903 153 477	247 501 091
II.1.	Žemė	-	-	-
II.2.	Pastatai ir statiniai	36 125 230	84 354 103	48 228 873
II.3.	Mašinos ir įrenginiai	13 782 526	14 353 229	570 703
II.4.	Transporto priemonės	1 273 695	763 473	-510 222
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	7 828 321	5 570 766	-2 257 555
II.6.	Nebaigta statyba	596 627 983	798 055 646	201 427 663
II.7.	Kitas materialusis turtas	14 631	56 260	41 629
II.8.	Investicinis turtas	-	-	-
II.8.1	Žemė	-	-	-
II.8.2.	Pastatai	-	-	-
III.	FINANSINIS TURTAS	4 223 853	31 461 644	27 237 791
III.1.	Po vienerių metų gautinos sumos	-	-	-
III.2.	Kitas finansinis turtas	4 223 853	31 461 644	27 237 791
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS	88 313 087	26 626 608	-61 686 479
IV.1.	Atidėto pelno mokesčio turtas	-	-	-
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas	88 313 087	26 626 608	-61 686 479
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>1 062 096 000</b>	<b>892 958 962</b>	<b>-169 137 038</b>
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	62 326 135	72 263 543	9 937 408
I.1.	Atsargos	60 804 370	70 767 865	9 963 495
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	60 804 370	70 767 865	9 963 495
I.1.2.	Nebaigta gamyba	-	-	-
I.1.3.	Pagaminta produkcija	-	-	-
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	-	-	-
I.1.5.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti	-	-	-
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	1 521 765	1 495 678	-26 087
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartis	-	-	-
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	746 819 576	692 516 555	-54 303 021
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas	114 047	170 947	56 900
II.2.	Kitos gautinos sumos	746 705 528	692 345 608	-54 359 920
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	142 278 401	44 690 280	-97 588 121
III.1.	Trumpalaikės investicijos	7 933 391	-	-7 933 391
III.2.	Terminuoti indėliai	134 345 010	44 690 280	-89 654 730

III.3.	Kitas trumpalaikis turtas	-	-	-
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	<b>110 671 888</b>	<b>83 488 584</b>	<b>-27 183 304</b>
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>	<b>1 812 465 874</b>	<b>1 855 717 718</b>	<b>43 251 844</b>
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>376 834 431</b>	<b>391 425 400</b>	<b>14 590 969</b>
I.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	1 965 896 039	1 965 896 039	0
II.	TURTA, KURIS PAGAL ĮSTATYMUS GALI BŪTI TIK VALSTYBĖS NUOSAVYBĖ, ATITINKANTIS KAPITALAS	-	-	-
III.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)	-	-	-
IV.	REZERVAI	-	-	-
IV.1.	Privalomasis	-	-	-
IV.2.	Kiti rezervai	-	-	-
V.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	<b>(1 589 061 608)</b>	<b>(1 574 470 639)</b>	<b>(-14 590 969)</b>
V.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	(903 553)	(5 611 022)	(4 707 469)
V.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	(1 588 158 055)	(1 568 859 617)	(-19 298 438)
<b>D.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>1 403 167 272</b>	<b>1 404 194 136</b>	<b>1 026 864</b>
<b>E.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>32 461 171</b>	<b>60 098 182</b>	<b>27 637 011</b>
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	-	<b>2 334 248</b>	2 334 248
I.1.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjimai	-	<b>2 334 248</b>	2 334 248
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	<b>32 461 171</b>	<b>57 763 934</b>	<b>25 302 763</b>
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	-	-	-
II.2.	Finansinės skolos	-	-	-
II.3.	Skolos tiekėjams	18 408 590	42 278 491	23 869 901
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	635 002	347 123	-287 879
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	-	-	-
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	13 344 409	14 710 752	1 366 343
II.7.	Atidėjimai	-	-	-
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	76 170	427 568	351 398
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>1 812 465 874</b>	<b>1 855 717 718</b>	<b>43 251 844</b>

Iš horizontaliosios dviejų metų (2012, 2013 m.) 9 pirmų mėnesių balansų analizės matome, jog įmonės bendra turto suma išaugo 43 251 844 Lt. Šiam turto padidėjimui per nagrinėjamą laikotarpį didžiausią įtaką turėjo materialiojo turto padidėjimas, dėl naujų pastatų ir konstrukcijų statybos, įrangos įsigijimo. Taip pat ženkliai padidėjo žaliavų ir komplektavimo gaminių likučiai.

**Įmonės pelno (nuostolių) ataskaita** – finansinė ataskaita, kurioje nurodomos visos įmonės ataskaitinio laikotarpio pajamos, sąnaudos ir veiklos rezultatai – pelnas arba nuostoliai. Ji parengiama tokiu principu:

$$\text{Pajamos} - \text{Išlaidos} = \text{Pelnas}$$

Visi pelno (nuostolio) ataskaitos rodikliai yra sugrupuoti į kelias grupes: gamybinės – komercinės veiklos ir kitos veiklos. Toks sugrupavimas leidžia matyti kiekvienos veiklos finansinį rezultatą – pelną arba nuostolį. Sudėjus visos įmonės veiklos pajamas ir iš jų atėmus visas išlaidas, gaunamas rezultatas – grynasis pelnas (deficitas).

Pagal apskaitos standartus pelno (nuostolio) ataskaita turėtų pasibaigti grynojo pelno (deficito) rodikliu.

3. lentelė. VĮ Ignalinos atominės elektrinės paskutinių dviejų metų 9 mėnesių pelno (nuostolio) ataskaitų horizontalioji analizė

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 rugsėjo 30 d.	2013 rugsėjo 30 d.	Pasikeitimai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	351 053	320 282	-30 771
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	-	-	-
III.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>351 053</b>	<b>320 282</b>	<b>-30 771</b>
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	8 724 536	8 949 021	224 485
IV.1.	Pardavimo	-	-	
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	8 724 536	8 949 021	224 485
V.	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>-8 373 483</b>	<b>-8 628 739</b>	<b>-255 256</b>
VI.	KITA VEIKLA	4 879 562	1 892 495	-2 987 067
VI.1.	Pajamos	6 096 740	4 675 068	-1 421 672
VI.2.	Sąnaudos	1 217 178	2 782 573	1 565 395
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	2 590 368	1 125 222	-1 465 146
VII.1.	Pajamos	2 672 476	1 327 666	-1 344 810
VII.2.	Sąnaudos	82 108	202 444	120 336
VIII.	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>(903 553)</b>	<b>(5 611 022)</b>	<b>(4 707 469)</b>
IX.	PAGAUTĖ	-	-	-
X.	NETEKIMAI	-	-	-
XI.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>(903 553)</b>	<b>(5 611 022)</b>	<b>(4 707 469)</b>
XII.	PELNO MOKESTIS	-	-	-
XIII.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>(903 553)</b>	<b>(5 611 022)</b>	<b>(4 707 469)</b>

Horizontalioji paskutinių dviejų metų 9 mėnesių pelno ir nuostolio ataskaitos analizė rodo, kad per nagrinėjamą laikotarpį išaugo įmonės deficitas ir sumažėjo bendras įmonės pelnas, tai lėmė veiklos sąnaudų augimas: darbuotojų atlyginimų ir jų skaičiaus augimas. Reikia pabrėžti, kad

pagrindines pajamas įmonė gauna parduodant išmontuotas konstrukcijas, mechanizmus, metalo laužą ir kt. įrangą bei medžiagas.

Finansinių rodiklių analizė yra viena iš svarbiausių įmonės valdymo funkcijų, kurią atlieka finansų analitikai ar įmonės buhalteriai. Analizė atliekama remiantis įmonės apskaitos informacija ir padeda laiku atskleisti įvairių veiklos sričių efektyvumą, numatyti trūkumus bei imtis veiksmų jiems pašalinti.

Finansinių rodiklių analizė atliekama kartu įvertinant ir kitus finansinius verslo vertės aspektus ir neturėtų būti atskirta. Dažniausiai finansiniai rodikliai skaičiuojami vertinant finansinę atskaitomybę. Skaičiuodami rodiklius analitikai įvertina įmonės finansinę būklę ir matydami trūkumus gali iškelti klausimus kodėl taip yra bei analizuoti priežastis dėl ko susidarė tokia situacija.

**Pagrindinių finansinių rodiklių analizė**, padeda paskaičiuoti pagrindinius finansinius rodiklius bei palyginti 2012 ir 2013 metų finansinius rezultatus.

#### Likvidumo rodikliai

1) *Bendrasis likvidumo koeficientas*. Jis rodo kokių laipsnių trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus, t.y. parodo įmonės galimybę padengti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą.

Bendrasis likvidumo koeficientas = trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai

2012 metai:  $1\,062\,096\,000 / 32\,461\,171 = 32,72$ ;

2013 metai:  $892\,958\,962 / 57\,763\,934 = 15,46$ .

Šie koeficientai rodo, jog įmonė efektyviai naudoja savo trumpalaikį turtą, tačiau reikia pažymėti, kad 2013 metais sumažėjus trumpalaikiui turtui padidėjo trumpalaikiai įsipareigojimai ir lyginant su 2012 metais bendrasis likvidumo koeficientas sumažėjo dvigubai.

2) *Padengimo gryniaisiais pinigais rodiklis*. Jį apskaičiuojant daroma prielaida, kad gautinos sumos irgi gali būti likvidžios.

Padengimo gryniaisiais pinigais rodiklis = gryni pinigai / trumpalaikiai įsipareigojimai

2012 metai:  $110\,671\,888 / 32\,461\,171 = 3,41$ ;

2013 metai:  $83\,488\,584 / 57\,763\,934 = 1,45$ .

Per nagrinėjamą laikotarpį padengimo gryniaisiais pinigais rodiklis sumažėjo daugiau nei dvigubai, tačiau įmonėje esami gryni pinigai padengia esamus trumpalaikius įsipareigojimus.

3) *Grynasis apyvartinis kapitalas* parodo, kokia suma trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Šio rodiklio reikšmė turėtų būti teigiama, nes neigiama grynojo apyvartinio kapitalo reikšmė rodo, kad įmonė gali neįvykdyti savo trumpalaikių įsipareigojimų.

Grynasis apyvartinis kapitalas = trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai

2012 metai:  $1\,062\,096\,000 - 32\,461\,171 = 1\,029\,634\,829$ ;

2013 metai:  $892\,958\,962 - 57\,763\,934 = 835\,195\,028$ .



Kaip matomi iš apskaičiavimo trumpalaikis turtas nėra artimas trumpalaikiams įsipareigojimams.

#### Pelningumo rodikliai

*Bendrasis pelningumas* parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos.

Bendrasis pelningumas = bendrasis pelnas / pardavimo pajamos

2012 metai: - 903 553 / 351 053 = -2,57;

2013 metai: -5 611 022 / 320 282 = -17,52.

Įmonės pelningumas neigiamas, nes pagrindinė VĮ IAE užduotis yra išmontavimas ir deaktyvavimas, kuris finansuojamas ES lėšomis.

#### Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

1) *Ilgalaikio turto apyvartumas* parodo, kiek vienas ilgalaikio turto litas sukuria pajamų.

Ilgalaikio turto apyvartumas = pardavimo pajamos/ ilgalaikis turtas

2012 metai: 351 053 / 750 369 874 = 0,00047;

2013 metai: 320 282 / 962 758 756 = 0,00033.

Šis rodiklis parodo, kad ilgalaikio turto litas 2012 m. sukuria 0,00047 Lt pajamų, o 2013 m. – 0,00033 Lt pajamų

2) *Turto apyvartumas* parodo, kiek vienas litas sukuria pajamų.

Turto apyvartumas = pardavimo pajamos / turtas

2012 metai: 351 053 / 1 812 465 874 = 0,00019;

2013 metai: 320 282 / 1 855 717 718 = 0,00017.

Šis rodiklis parodo, kiek vieno lito turto vertė sukuria pajamų. Šiuo atveju vieno lito turto vertė 2012 m. sukuria 0,00019 Lt pajamų, o 2013 – 0,00017 Lt pajamų.

Didėjant eksploatacijos nutraukimo tempams, pagrindiniai įmonės finansiniai rodikliai mažėja, nes eksploatacijos nutraukimo veikla reikalauja vis daugiau investavimo.

## **2.6. Ignalinos atominės elektrinės SSGG analizė**

Apibendrinti organizacijos išorinės aplinkos ir vidinių veiksnių analizių rezultatus naudojama SSGG analizė. Pagrindiniai SSGG analizės tikslai: identifikuoti organizacijos problemas, suformuoti jos įgaliojimus, misiją, tikslus bei kontroliuoti galimus scenarijus. Analizės rezultatai atskleidžia organizacijos vidines silpnas ir stiprias puses, bei aplinkos dabartinės ir busimos galimybes ir grėsmes. Stiprybės – tai organizacijos vidiniai sugebėjimai. Įmonės stiprybė gali būti pagrįsta ištekliais, ryšiais ar personalo motyvacija. Silpnybės – tai tie organizacijos bruožai, kurie mažina jos konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu ir menkina gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas ir produktus. Grėsmė yra pagrįstai tikėtinas įvykis, kuriam įvykus organizacijai būtų padaryta žymi žala. Galimybė

yra aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, kombinacija. Galimybės dažnai vertinamos naujų technologijų arba laisvų rinkų požiūriu.

SSGG analizė buvo atlikta remiantis interviu pagalba. Gauta informacija pateikta 1 priede. SSGG analizė pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Ignalinos atominės elektrinės SSGG analizė

<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikuotas personalas</li> <li>• Darbo patirtis</li> <li>• Vidinis informavimas ir komunikavimas</li> <li>• Technologija ir įranga</li> <li>• Įmonės įvaizdis</li> <li>• Aukštas įmonės veiklos skaidrumo lygis</li> <li>• Aukštas saugos kultūros lygis</li> <li>• Užtikrintas finansavimas iki 2020 m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motyvacinės sistemos nebuvimas</li> <li>• Nestabili įmonės finansinė padėtis</li> <li>• Vidinė teisinė bazė</li> <li>• Nepakankama planavimo ir projektų valdymo kokybė, projektinės vadybos žinių trūkumas</li> <li>• Personalo senėjimas</li> <li>• Didelis atsilikimas nuo suplanuotų veiklų grafiko eksploatacijos nutraukimo srityje</li> </ul>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unikalių eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas</li> <li>• Auganti tarptautinė eksploataavimo nutraukimo rinka</li> <li>• Radioaktyvių atliekų tvarkymo rinka</li> <li>• Atvira darbo jėgos rinka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbingų ir kvalifikuotų darbuotojų emigracija</li> <li>• Nestabili politinė situacija</li> <li>• Europos Sąjungos finansinės paramos nestabilumas.</li> <li>• Neaiškus Europos Sąjungos finansinės paramos dydis po 2020 m.</li> <li>• Politinė įtaka (valdžios keitimasis, sprendimų kaita ir nepastovumas)</li> <li>• Energetinių išteklių ir žaliavų brangimas</li> <li>• Valstybinė teisinė bazė</li> </ul>

Įmonė deklaruoja, kad pagrindinė jos vertybė yra personalas. Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos personalas (42,2 proc. darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą), dauguma iš jų turi sukaupę patirtį, kurią galėtų panaudoti kituose branduolinės energetikos objektuose. Vienos iš pagrindinių grėsmių, susijusių su personalu – personalo senėjimas ir motyvacinės sistemos nebuvimas. Šiuo metu personalas neskatinamas savarankiškai kelti savo kvalifikaciją, tačiau įmonėje sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją. Keliamos techninės, vadybinės, kalbinės kompetencijos. Esant reikalui perkami mokymai ir konsultacinės paslaugos užsienyje. Personalo senėjimo bei kvalifikuoto personalo nutekėjimo problemą galima išspręsti auginant nuosavus kvalifikuotus kadrus (valstybės mastu yra

nepakankamas tokios kvalifikacijos kadru rengimas) bei diegiant tinkama jaunųjų specialistų motyvacinė sistema.

Vidinis informavimo ir komunikavimo procesas laikomas įmonės stiprybė. Įmonė turi vidinį tinklalapį, kuriame publikuojamos naujienos, skelbimai, svarbi informacija ir kita aktuali informacija. Anksčiau bendravimas tarp padalinių dažnai buvo neefektyvus, bet šio metu situacija pagerėjo, sumažėjo oficialių raštų skaičius ir bendradarbiavimas tarp padalinių žymiai pagerėjo. Šiuo metu trūksta įmonės vadovybės ryšio su personalu – dėl šios priežasties jaučiasi informacijos trūkumas. KS, kuris atsakingas už vidinį informavimą, negauna pakankamai informacijos darbuotojų informavimui. Visgi, kiekvienas įmonės darbuotojas vidinio tinklapio pagalba gali bet kada užduoti klausimą įmonės vadovybei ir operatyviai gauti atsakymą – priešingai negu anksčiau, kai klausimus buvo galima užduoti tik 1 kartą per ketvirtį – prieš išplėstinį administracijos posėdį. Be to, kaip atominės energetikos objektas, Ignalinos atominė elektrinė turi geras kokybės ir raštvedybos sistemas, reglamentuotas ne tik LR įstatymais bet dar ir tarptautiniais reikalavimais.

Šiuo metu Ignalinos atominės elektrinės strateginio planavimo sistema yra gana sudėtinga dėl didelio padalinių skaičiaus bei dėl unikalios vykdomos veiklos. Dauguma specialistų pažymi, kad įmonei būdingas atsietas planavimas - strateginiai planai dažnai neatitinka realios situacijos, kuo pasėkoje yra susiduriama su problemomis jų įgyvendinime. Strateginių ir taktinių planų nesuderinamumas atsirado dėl to, kad planavimo skyrius užsiima informacijos rengimu, o ne apdorojimu, ir planuoja veiklą visos įmonės mastu neatsižvelgus į konkrečių padalinių poreikius ir susiklosčiusias situacijas.

Įmonės įvaizdis yra viena iš stipriųjų savybių, tačiau jį reikalauja nemažai pastangų. Šiuo metu įmonė žinoma ne tik Lietuvoje bet ir visame pasaulyje, kaip vykdančia unikalų projektą ir vienintelė atominė elektrinė Baltijos šalyse. Tačiau tas faktas, kad Ignalinos atominė elektrinė dažnai tapatina su Visagino atominė elektrine byloja, apie spragas įmonės įvaizdžio kūrime. Būtina atkreipti dėmesį, kad prieš kuriant įmonės įvaizdį reikia iširti kaip įmonę vertina visuomenė, tam reikia organizuoti specialią apklausą. Kadangi nebuvo atlikta šį procedūra, įmonė šiuo metu gali tik stengtis užskirstyti kelių melagingos informacijos viešinimui viešoje erdvėje. Anksčiau viešojoje erdvėje pasirodydavo informacija apie projektų vėlavimus, didelius atlyginimus, skiriamą ES finansavimą, dėl prarastų pinigų žlugusiuose bankuose ir kt. Neretai neigiama informacija spaudoje atsirasdavo dėl pagrindinių projektų rangovų „informacinio karo“. Tiesa reikėtų pažymėti, kad pastaruoju metu situacija kiek gerėja ir neigiamo turinio informacija apie IAE žiniasklaidoje pasirodo retai.

Viena iš svarbių įmonės silpnųjų pusių – įmonės finansinė padėtis, kuri nepriklauso nuo pačios įmonės, nes finansavime dominuoja tik vienas finansavimo šaltinis – ES lėšos. Įmonė neturi pakankamai galingo finansavimo šaltinio, kuri galėtų pati formuoti. Jei įmonė rastų būdą užsidirbti lėšų, tai galėtų teigiamai paveikti įmonės veiklą. Dėl išorinio finansavimo vyravimo įmonė susiduria

su tokiomis pagrindinėmis problemomis: neracionalus išteklių išnaudojimas arba jo priešybė - nesugebėjimas įsisavinti skirtas lėšas. Kaip buvo minėta anksčiau įmonės finansinė padėtis priklauso nuo išorinių organizacijų, kurios nuolat reikalauja įmonės atskaitomybės už išleistas lėšas, kuo smarkiai sulėtina įmonės veiklos tempus. Kadangi sekanti ES finansinę perspektyva nėra apibrėžta, todėl dėl minėtų problemų įmonei bus sunku įrodyti ES Ignalinos eksploatacijos nutraukimo projekto finansavimo pagrįstumą.

Kalbant apie Ignalinos atominę elektrinę dažniausiai minimas eksploatacijos nutraukimo projektų vėlavimas. Pagrindinė vėlavimo priežastis – patirties trūkumas projektų valdymo srityje. Kitas kliuvinys šioje srityje netinkama organizacinė struktūra, kuri yra pernelyg vertikali, todėl sunku greitai priimti operatyvinius sprendimus, be to egzistuojančia struktūra nelabai tinkanti projektams. Pagrindinės problemos yra susijusios su B1 ir B234 projektų vėlavimu, prastova ir su ja susiję didžiuliai finansiniai nuostoliai. Jeigu situacija nesikeis – Europos Komisija rimtai svarstys dėl finansavimo nutraukimo kitoje finansinėje perspektyvoje.

Įmonės vidinė teisinė bazė yra aiškiai apibrėžta, detalai reglamentuota, tačiau veiklą reglamentuojančių procedūrų įmoneje yra per daug. Dauguma darbuotojų nespėja susipažinti su visa dokumentacija arba įsigilinti į jos esmę. Geriausiu sprendimu šioje situacijoje būtų leisti personalui susipažinti tik su pagrindine dokumentacija, kuria jiems bus reikalinga atliekant pareigas, suspausta forma. Kalbant apie valstybinę teisinę bazę, būtina paminėti, kad ji lėtai keičiasi, todėl teisės aktai neatitinka besikeičiančios struktūros reikalavimų, randami prieštaravimai projektiniuose dokumentuose. Didelę grėsmę įmonės ateities veiklai kelia įmonės II bloko eksploatavimo nutraukimo įstatymo nebuvimas.

Dabartiniu metu pagrindinės įmonės galimybės – atsiveriančios tarptautinė eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyvių atliekų tvarkytojo rinkos. Galimai unikalią patirtį, kuri šiuo metu įgyja darbuotojai, padės įmonei ateityje įsitvirtinti tarptautiniuose rinkose. Tai yra viena iš pagrindinių įmonės siekių, nes įmonės vizija yra tapti pripažinta saugaus ir efektyvaus atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo lydere ir ekspertu.

### 3. IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS STRATEGIJOS REALIZAVIMO KLIŪČIŲ TYRIMAS

#### 3.1. Strategijos realizavimo kliūčių tyrimo metodologija

##### **Tyrimo tikslas**

Šio tyrimo tikslas – nustatyti Ignalinos atominės elektrinės strategijos įgyvendinimo kliūtis ir pateikti rekomendacijas jų įveikimui.

##### **Tyrimo problema**

Tyrimo metu siekiama atsakyti į klausimą kokios strategijų realizavimo kliūtys ir problemos iškyla įgyvendinant Ignalinos atominės elektrinės strategiją ir kokiais būdais galima jas įveikti.

##### **Objektas**

Šio tyrimo objektas – strategijų realizavimo problemos Ignalinos atominėje elektrinėje.

##### **Tyrimo metodas**

Tyrimo metodas – ekspertinė apklausa (apklausos pavyzdys pateiktas 3 priedas). Vertinantys klausimai sudaryti remiantis atlikta teorine literatūros analize. Interviu metu informantams buvo pateikti atviri ir uždari klausimai su galimais atsakymų variantais. Uždari klausimai leido tiksliau interpretuoti atsakymus, o atviri pateikia daugiau paaiškinimų ir rekomendacijų.

Siekiant tiksliau apibrėžti kylančias Ignalinos atominės elektrinės strateginės kliūtys informantams buvo pateiktas „Organizacijos būklės klausimynas“ (žr. 2 priedą) sudarytas pagal McKinsey 7s modelį.

McKinsey & Company, Inc.<sup>22</sup> – tarptautinė vadybos konsultavimo įmonė kuri teikia patarimus daugeliui bendrovių, vyriausybių bei įstaigų. Ji pripažinta viena iš prestižiškiausių įmonių vadybos konsultavimo srityje. Ši įmonė taip pat yra viena iš pirmaujančių pagal įdarbinamų verslo vadybos magistrų skaičių. Klausimynas adaptuotas remiantis „A to Z of Management Concepts and Models“<sup>23</sup> B. Karlöf, F Helin Lövingsson (2005) ir Tom Peters „A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model“<sup>24</sup> knygomis. Siekiant tyrime pateikti įvairiapusišką nuomonę apie strategijos realizavimo kliūtis tyrimo metu buvo panaudota gauti UAB „Data Miner“ konsultacinėje sesijoje 7 vadovų apibendrinti organizacijos būklės diagnostikos apklausos rezultatai.

##### **Informantai**

Analizuojant VĮ Ignalinos atominės elektrinės strategijos realizavimą bei strateginių kliūčių įveikimą, buvo interviuojami 9 asmenys: Komunikacijos skyriaus vadovė, Komercijos skyriaus vadovas, Finansų valdymo skyriaus vadovė, sutarčių inžinierė, vyriausiasis apsaugos specialistas, projektinės dokumentacijos specialistė, vyresnioji komunikacijos specialistė, vyresnioji personalo

<sup>22</sup> Oficiali svetainė <http://www.mckinsey.com/>, <http://www.mckinsey.com/insights>

<sup>23</sup> <http://www.karlof.org/eng/az-management.pdf>

<sup>24</sup> <http://www.tompeters.com/docs/7SHistory.pdf>

specialistė, radiacinės saugos inžinierius. Interviu metodu buvo apklausiami ekspertai, asmenys, kurių kompetencija ir profesinės žinios glaudžiai susijusios su eksploatacijos nutraukimo projektų valdymu, strategijos realizavimu bei strateginių kliūčių įveikimu.

Informantams atrankoje buvo naudojama tikslinė atranka.

### **Duomenų apdorojimas**

Tyrimo metu buvo atliktas informantų interviu protokolavimas (pateiktas 3 priede).

### **Tyrimo laikas ir būdas**

Apklausa vyko nuo 2014-01-10 iki 2014-02-12. Interviu buvo patalpintas [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt) tinklalapyje. Apklauskos būdas leido nepaisyti vietos bei laiko apribojimų. Siekiant padidinti anketų grįžtamumą, praėjus dviem savaitėms po pirmojo išsiuntimo, specialistams buvo siunčiami priminimai.

## **3.2. Ignalinos atominės elektrinės būklės diagnostika**

Prieš konkrečių strateginių kliūčių identifikavimą būtina apibrėžti problemines įmonės sritis. Siekiant gauti objektyvią informaciją apie įmonės padėtį 7 padalinių vadovams ir 7 skirtingų sričių specialistams buvo pasiūlyta užpildyti tarptautinės vadybos konsultavimo įmonės „McKinsey“ organizacijos būklės diagnostikos klausimyną. „McKinsey“ padalino 40 klausimyno teiginius į 8 grupes: svarbiausi darbai, struktūra, žmonių santykiai, motyvacija, rezultatai, požiūris į permainas, vadovų lyderiavimas, pagalba. Kiekviena iš minėtų grupių identifikuoja svarbius veiksnius, kurie daro įtaką įmonės veiklai. Svarbiausi darbai atskleidžia kaip aiškiai organizacijoje apibrėžti jos tikslai, prioritetai ir atsakomybė. Struktūra parodo ar žmonės supranta ir patenkinti įmonės organizacine struktūra. Žmonių santykiai atskleidžia tarpusavio bendradarbiavimo lygį, o pagalba parodo ar užduočių vykdytojai gauna pakankamai išteklių ir pagalbos tikslo siekimui. Motyvacija apibrėžia ar darbas motyvuoja darbuotojus, ar jie gali realizuoti save darbo vietoje, ar pakankamai išvystyta paaukštinimo sistema. Vadovų lyderiavimas parodo ar vadovai renkasi tinkamą vadovavimo stilių ir suteikia pakankamą palaikymą savo pavaldiniams. Požiūris į permainas identifikuoja ar įmonė palankiai žiūri į būtinas permainas ar jai sunku įveikti pasipriešinimą joms. Rezultatų klausimų grupė parodo ar įmonės veiklos rezultatai siekiami nuosekliai ir suplanuotu lygiu.

Kiekvienai klausimų grupei skaičiuojamas bendras vidurkis, kuo didesnis vidurkis, tuo labiau ši įmonės sritis reikalauja permainų.

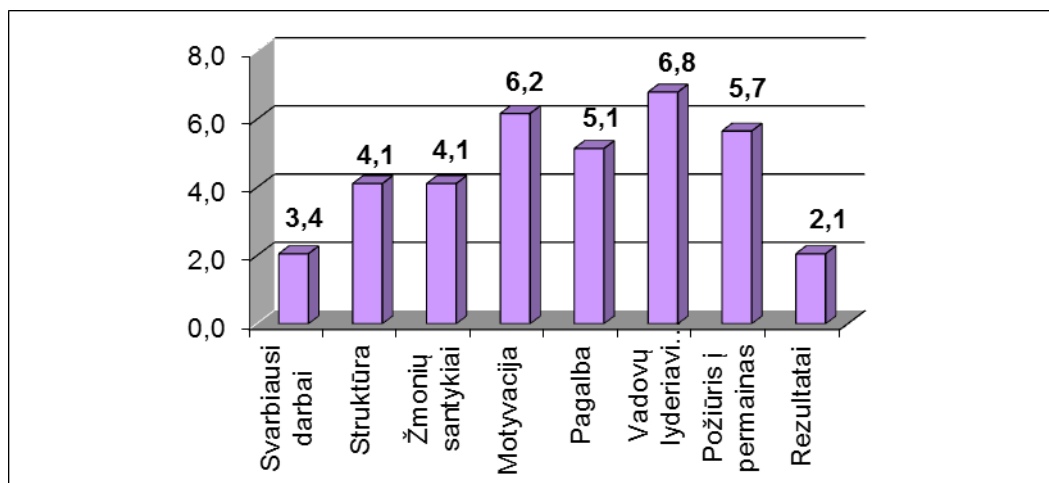
Per „Data Miner“ ekspertų konsultacinę sesiją vadovai nurodė, kad pagrindinės sritys, reikalaujančios permainų yra vadovų lyderiavimas ir motyvacija (8 pav.).

Vadovai pripažino, kad jiems trūksta aukštos vadovybės palaikymo. Lyderiavimas - sugebėjimas įgyti žmonių, reikalingų siekiant organizacinių tikslų, pasitikėjimą ir paramą. Galima daryti prielaidą, kad vadovų palaikymo ir lyderiavimo trūkumas įvyko dėl neseniai atėjusios naujos

vadovybės. Kadangi praėjo mažai laiko gali būti, kad vadovai dar nerado bendradarbiavimo kelių su vadovybe.

Antra sritis, kuri reikalauja permainų – motyvacijos sistema. Įmonėje neegzistuoja funkcionuojančios motyvacijos sistemos. Nuo 2011 m. iki 2013 m. vienas iš įmonės veiklos rodiklių buvo motyvacinės sistemos įdiegimas įmonėje, tačiau iki šiol ji neįdiegta. Ilgą laiką vadovai įmonėje buvo motyvuoti atlyginimu, tačiau toks motyvavimo būdas gali būti efektyvus kurį laiką, nes vėliau žmogus pripranta prie atlyginimo kėlimo ir nesistengia. Realybėje pastovus skatinimas atlyginimu sunkiai įgyvendinamas, nes išteklių visada riboti ir sunku nustatyti, kas laikoma pakankamu atlyginimu. Šiuo atveju gera piniginių skatinimo alternatyva gali būti vadovų lyderiavimas ir palaikymas. Jeigu aukšto lygio vadovai galės įgyti vidutinės grandies vadovų pasitikėjimą, galės pasidalinti su jais savo planais, siekiais, norais, gaunama informacija ir lavinti bendradarbiavimo ir komandinio darbo jausmą, tai motyvuotų vidutinės grandies vadovus siekti paskui jų. Toks lyderiavimas gali tapti eksperto ar pavyzdžio valdžia. Eksperto valdžia remiasi sąmoningu pasitikėjimu, kai darbuotojai supranta, kad vadovas turi ypatingų šios problemos ar srities žinių ir pasikliauja jo išmanymu. Pavyzdžio valdžia savo ruožtu yra paremta lyderio asmeninėmis savybėmis ir sugebėjimais: energingumu, išvaizda, charakteriu, oratoriškumu, pasitikėjimu. Tokiu būdu permainos lyderiavimo srityje galės tuo pačiu panaikinti motyvacijos stoką.

Žemiau pateikta diagrama (8 pav.), rodanti kaip vadovai įvertina įmonės veiklos sritis.

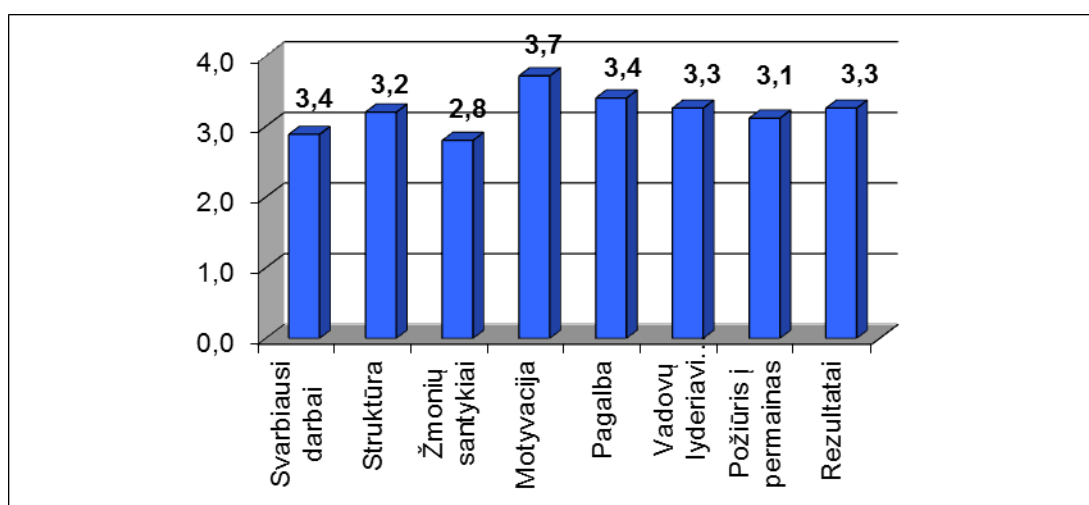


7 pav. Įmonės vadovų organizacijos būklės diagnostikos rezultatai

Siekiant pateikti įvairiapusišką požiūrį į įmonės problemas buvo apklausti 7 įvairių sričių specialistai: viešųjų pirkimų srities specialistas, vyresnioji komunikacijos specialistė, sutarčių/projektų valdymo inžinierė, radiacinės saugos inžinierius, veiklos planavimo vyresnysis specialistas, vyriausias apsaugos specialistas, vyresnioji personalo specialistė.

Atsižvelgiant į žemiau pateiktą diagramą (pav. 9), galima padaryti išvadą, kad specialistai įmonės veiklą vertina nuosekliai. Jie patvirtino, kad įmonėje egzistuoja problemos motyvacijos

sistemoje. Nors iki šiol įmonėje nebuvo įdiegta motyvacinė sistema, šiuo metu vyksta aktyvus tokios sistemos rengimas. Planuojama nuo 2014 m. organizuoti kasmetinį vadovo pokalbį su pavaldiniais. Pokalbio metu bus bandoma įvertinti darbuotojo per metus pasiektus rezultatus, jo karjeros galimybes, bus aptarinėjami jo planai ir lūkesčiai. Remiantis interviu rezultatais darbuotojui bus keliamas atlyginimas ir bus kuriama darbuotojo karjeros matrica. Taip pat tokiu būdu bus kuriama paaugštinimo sistema, kas yra labai svarbu atsižvelgiant į Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų vidutinį amžių. Specialistai galės žinoti savo augimo galimybes ir bus užtikrinti kad išėjus iš darbo ar į pensiją vienam specialistui į jo vietą nebus ieškoma naujo darbuotojo iš išorės, o jie galės užims vyresnes pareigas. Taigi bus auginami motyvuoti ir lojalus įmonės darbuotojai, todėl galima teigti, kad motyvacijos problema yra laikina, kol nebus įdiegta kuriama Ignalinos atominės elektrinės motyvacinė sistema.



8 pav. Įmonės specialistų organizacijos būklės diagnostikos rezultatai

Išanalizavus specialistų diagramą (9 pav.) galima padaryti išvadą, kad specialistai susiduria darbe su pagalbos stoka. Suteikti specialistams pagalbą galima gerinant padalinių tarpusavį bendradarbiavimą bei geriau planuojant įmonės išteklius uždavinių įgyvendinimui. Aukštas specialistų svarbiausių darbų vidurkis parodo, kad ne visiems specialistams suprantami įmonės tikslai ir uždaviniai, gali būti, kad darbo vietoje neaiškiai paskirstytos pareigos ir atsakomybė.

Išanalizavus vadovų ir specialistų organizacijos būklės diagnostikos rezultatus išreiškėjo darbuotojų motyvacijos stoka. Motyvacijos sistemos nebuvimas daro neigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatyvumui. Greitas motyvacinės sistemos įdiegimas bei vadovų palaikymas gali pagerinti situaciją.

### 3.3 Strategijos realizavimo kliūčių ir strateginio planavimo kliūčių analizė

Analizei buvo apklausti 10 informantų, kurių kompetencija ir profesinės žinios glaudžiai susijusios su skirtingomis IAE veiklos sritimis. Informantais buvo išrinkti: R1 -Komunikacijos skyriaus vadovė, R2 - Komercijos skyriaus vadovas, R3 - sutarčių /projektų valdymo inžinierė, R4 -

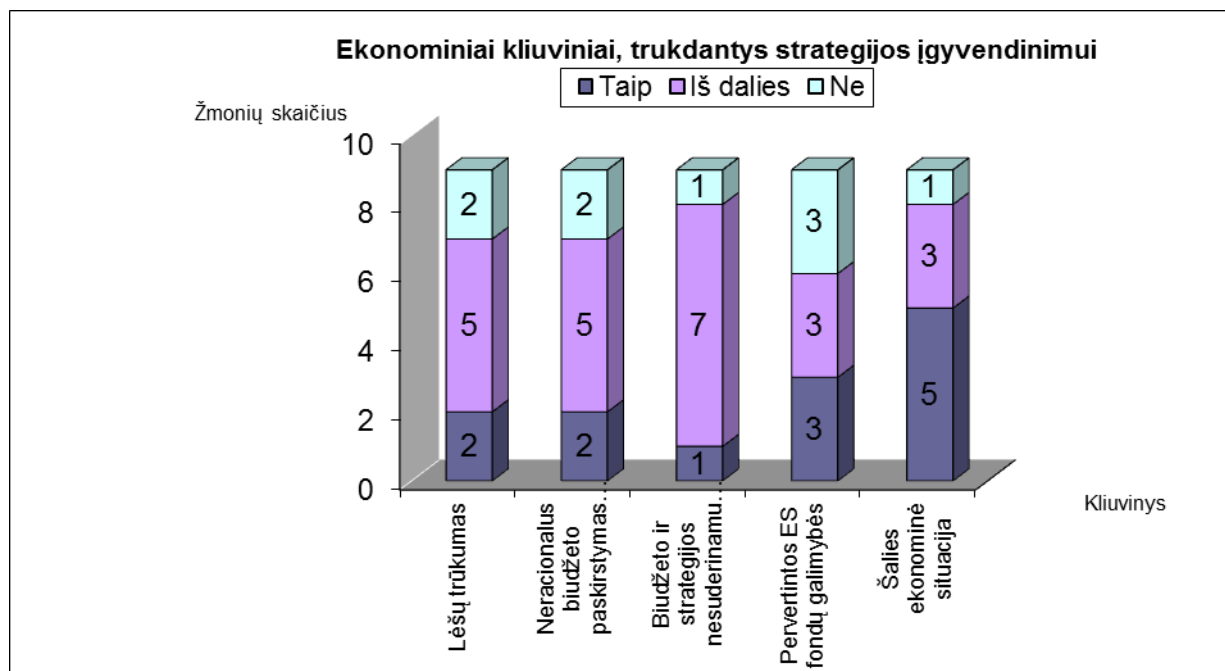


Vyriausias apsaugos specialistas, R5 - projektinės dokumentacijos inžinierė, R6 - vyriausioji komunikacijos specialistė, R7 - vyresnioji personalo specialistė, R8 - radiacinės saugos inžinierius, R9 - Finansų valdymo skyriaus vadovė, R10 - veiklos auditorė.

### 3.3.1. Ekonominio pobūdžio kliūtys

Kaip taisyklė – kuo didesnė yra įmonė ir kuo aukštesni yra jos siekiai – tuo daugiau lėšų reikia nustatytiems siekiams realizuoti. Ekonominio pobūdžio kliūtys siejamos su lėšų stoka, lėšų paieška bei tinkamu paskirstymu.

Viešajame sektoriuje prieš strategijos įgyvendinimą planuojamas programos arba projekto biudžetas, kuris turi aprūpinti įmonė reikalingais ištekliais ir tinkamai juos paskirstyti, tačiau realybėje įmonės dažnai susiduria su kliūtimis (10 pav.)



9 pav. Įmonės ekonominiai kliūtiniai, trukdantys strategijos įgyvendinimui

55 proc. respondentų patvirtino, ir 33 proc. pritarė, kad bendra šalies ekonominė situacija yra pagrindinė kliūtis strategijos įgyvendinime, nes ekonominė situacija šalyje sukelia aibę neigiamų tiesioginių ir šalutinių veiksnių. Šalies ekonominė situacija daro neigiama įtaka Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo projektui. Įmonės veikla finansuojama skirtingų fondų lėšomis. Lėšų gavimas yra susijęs su išsamu pagrindimu dėl lėšų planavimo bei panaudojimo. Dalį patirtų išlaidų įmonė turi kompensuoti savo lėšomis, ir tik po atitinkamų dokumentų suderinimo yra gaunamas patirtų išlaidų kompensavimas. Svarbu užtikrinti tinkamą piniginių srautų planavimą siekiant išvengti apyvartinių lėšų trūkumo.

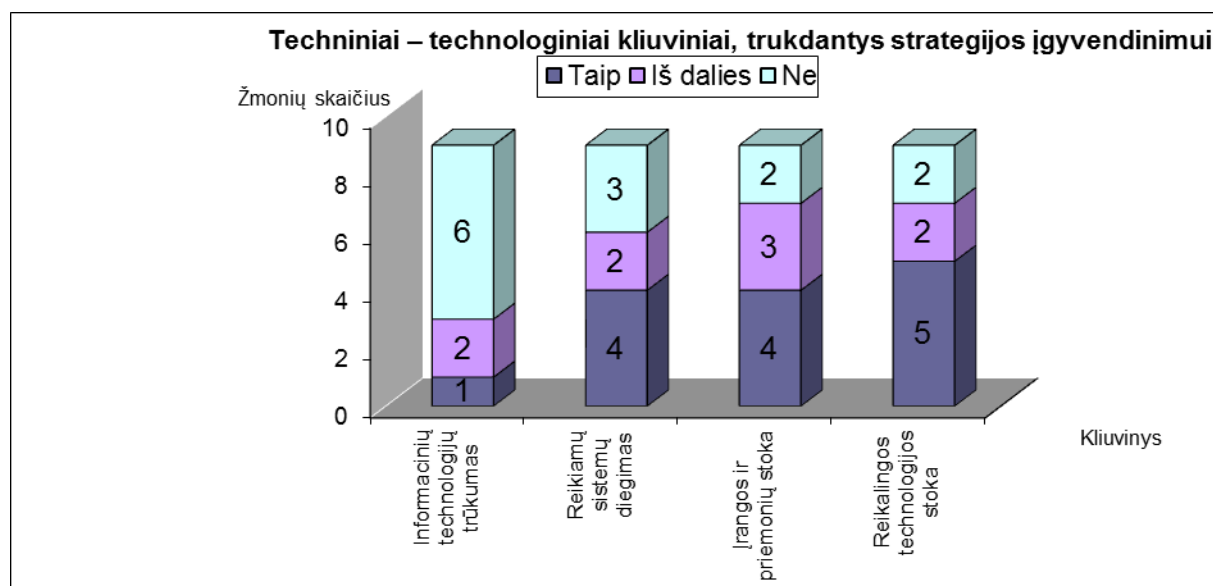
33 proc. sutiko ir 33 proc. pritarė, kad lėšų stoka sukelia pervertintos ES fondų galimybės. Problema sprendžiama naujų išteklių pritraukimu arba strateginių krypčių pakeitimu. Papildomas lėšų pritraukimas yra problematiškas atsižvelgiant į ES biudžeto mažinimą Ignalinos atominės elektrinės projektams. Turint pakankamą ES finansavimą galima būtų efektyviai panaudoti skiriamas lėšas įmonės uždarymo projektams ir įgauti unikalią patirtį, tačiau esama situacija rodo, kad tik dalis skiriamų lėšų yra įsisavinama, todėl Ignalinos atominės elektrinės bus sunku įrodyti, kad ir po 2020 metų Lietuvai reikės ES finansavimo Ignalinos atominės elektrinės uždarymui.

Taip pat respondentai paminėjo (11 proc. sutinka, 77proc. sutinka iš dalies), kad biudžetas nesuderintas su veiklos planais, t.y. rengiamas neatsižvelgus į įmonės strateginius planus.

Išanalizavus respondentų atsakymus galima teigti, kad nestabili šalies ekonominė situacija, pervertintos ES fondų galimybės, biudžeto nesuderinamumas su suplanuotais strateginiais veiksmais, bei iš dalies neracionalus lėšų panaudojimas sukelia lėšų deficitą. Galima padaryti prielaidą, kad jei ekonominė situacija šalyje būtų stabilesnė, o santykiai su ES geresni, įmonė turėtų galimybę kruopščiau planuoti savo biudžetą, nes šiuo metu įmonės planavimas yra apribotas dėl neaiškios ir nestabilios ekonominės situacijos.

### 3.3.2. Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys

Nors šiuo metu įmonė negamina elektros, gamybiniai procesai joje lieka pagrindiniai. Įmonė vykdo daug su gamyba susijusių veiklų: išmontavimo darbus, statybos darbus, radioaktyviųjų medžiagų tvarkymą ir saugojimą ir kt., todėl techninio pobūdžio kliūtys tiesiogiai susiję su įmonės rezultatais (11 pav.).



10 pav. Įmonės techniniai-technologiniai kliūtys, trukdantys strategijos įgyvendinimui

Pagrindinė įmonės technologinė problema – reikalingos technologijos, išmontuojant RBMK tipo reaktorių, stoka (sutinka 55 proc. respondentų ir 22 proc. iš dalies palaiko). Dėl to, kad iki šiol

nėra reikalingų technologijų, pavyzdžiui kaip saugoti ir tvarkyti ilgaamžių vidutinio ir aukšto aktyvumo atliekas, vėluoja projektai. Jeigu žiūrėti į situaciją kitu kampu, įmonė turi pakankama skaičių kvalifikuotų specialistų, kurie galėtų sukurti visiką naują technologiją, kuri galėtų padėti laiku užbaigti eksploatacijos nutraukimą bei atneštų pripažinimą bei pajamas įmonei.

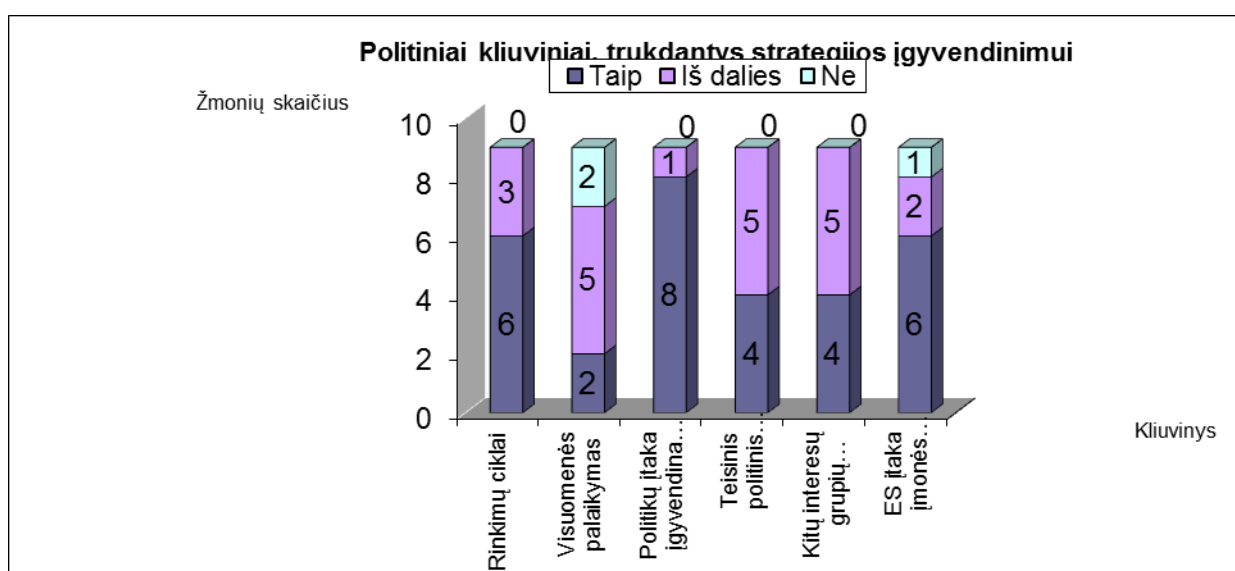
44 proc. respondentų pažymėjo, 33 proc. iš dalies pritarė, kad įmonėje trūksta įrangos ir priemonių. Įrangos stoka galima susieti su lėšų trūkumu arba neracionaliu išteklių paskirstymu.

Kaip strateginių planų įgyvendinimo kliūtį, 44 proc. apklaustų įvardijo sistemų (informacinės sistemos, apskaitos sistemos ir kt.), susijusių su projektų įgyvendinimu, trūkumas. Tačiau tokio pobūdžio problemas analizuoti gali tik konkrečių technologinių mokslų atstovai.

### 3.3.3. Politiniai kliūtys

Ignalinos AE – valstybinė įmonė, todėl permąnų įtaka politiniame gyvenime yra gana didelė įmonės veiklai. Įmonės strategija ir jos įgyvendinimas glaudžiai susijęs su valstybės politiniais pokyčiais, su tuo sutiko visi respondentai (12 pav.).

Su rinkimų ciklų įtaka sutiko 67 proc. respondentų, o 33 proc. iš dalies pritarė. Ignalinos atominėje elektrinėje kaip ir daugumoje ministerijų ir kt. valstybės įmonėse rinkimai dažniausiai atneša valdžios kaitą. Nuo esamos ar atėjusios vadovybės priklauso ne tik vadovavimo stilius įmonėje, bet ir strateginės permąnos ir netgi projektų finansavimas. Didelę politinę įtaką įmonės veiklai pripažino 89 proc. respondentų, o likusieji iš dalies sutiko. Dažnai keičiama valstybės politika Ignalinos atominės elektrinės atžvilgiu ir dažna vadovų kaita išbalansuoja įmonę bei neįgalina susikaupti ties strategijos ir projektų įgyvendinimu.



11 pav. Įmonės politiniai kliūtys, trukdantys strategijos įgyvendinimui

100 proc. respondentų sutiko arba iš dalies sutiko, kad strategiją trukdo realizuoti interesų grupių poreikių nesuderinamumas. Iš esmės labai sudėtinga suderinti skirtingų suinteresuotų šalių

lūkesčius ir reikalavimus, nes jie yra skirtingi, o kartais netgi priešingi, pavyzdžiui, VATESI griežtai reglamentuoja įmonės veiklą saugos aspektu, o ES tam nepasirengusi skirti pakankamo finansavimo. Efektyvus bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis prisideda prie įmonės veiklos efektyvumo, nes nuo tokių institucijų kaip VATESI, RATA priklauso įmonės veikla, Energetikos ministerija yra įmonės savininkas, todėl nuo jos priklauso įmonės ateitis. Verta pažymėti, kad nuo 2013 m. kovo 4 d. Ignalinos atominėje elektrinėje galioja „Informacijos, susijusios su suinteresuotųjų šalių reikalavimais, gavimo, tvarkymo ir naudojimo tvarkos aprašas“<sup>25</sup>. Pagal minėtą aprašą vieną kartą per metus įmonė siunčia suinteresuotoms šalims vertinimo anketas. Prie suinteresuotų šalių priskiriami: ES, LR energetikos ministerija ir Energetikos agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, LR finansų ministerija ir kt. Užpildytos vertinimo anketos analizuojamos ir jų rezultatai yra viešinami įmonės tinklalapyje. Tokiu būdu įmonė sužino savo suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir gali laiku nustatyti jų nepasitenkinimo priežastį. Šios sistemos įdiegimas įmonėje greitu metu leis sumažinti abiejų pusių interesų nesuderinamumą.

Nors 22 proc. respondentų patvirtino, o 55 proc. iš dalies pritarė, kad visuomenės palaikymo stoka yra politinė kliūtys įmonės strategijos įgyvendinimui. Driščiau teigti, kad eksploatacijos nutraukimo projektas menkai priklauso nuo visuomenės interesų. Nors visuomenė susiformavo neigiamą įmonės įvaizdį dėl dažnai viešojoje erdvėje pasirodančios informacijos apie projektų vėlavimus, didelius atlyginimus, skiriamą ES finansavimą, neretai neigiama informacija spaudoje atsirasdavo dėl pagrindinių projektų rangovų „informacinio karo“, taip pat dėl prarastų pinigų žlugusiuose bankuose ir kt., įmonė stengiasi vykdyti savo įsipareigojimus visuomenei ir užtikriną radiacinę ir branduolinę saugą bei paiso gamtosaugos reikalavimus.

#### **3.3.4. Vadybos kliūtys**

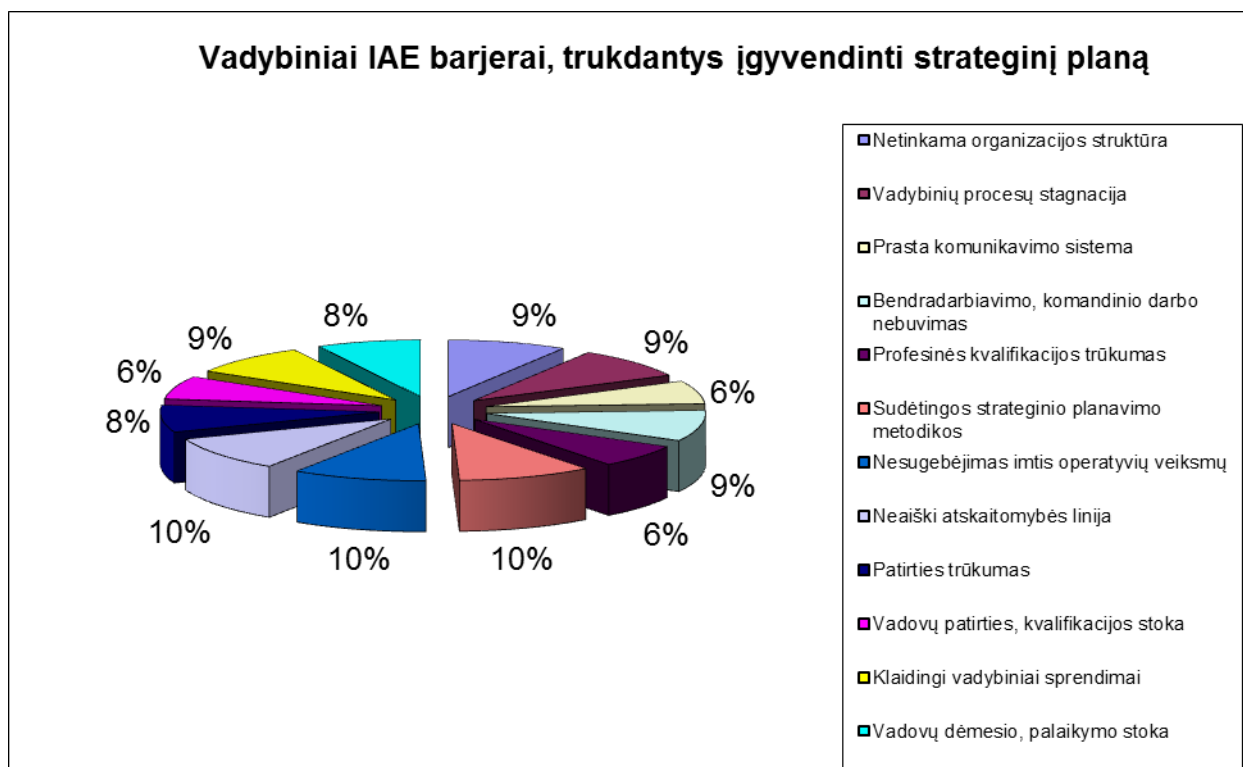
Vadybiniai gebėjimai vieni iš svarbiausių, siekiant įgyvendinti įmonės strategiją ir jų trukumas gali sukelti net gerai parengtos ir suplanuotos strategijos žlugimą. Žemiau pristatyti respondentų apklausos rezultatai dėl vadybinių kliūčių, kurie trukdo įgyvendinti įmonės strategiją (13 pav.).

10 proc. respondentų pritarė, kad įmonėje yra netinkama organizacinė struktūra. 2011 m. įmonėje buvo pravesta reorganizacija, kuri iš esmės pakeitė struktūrą. Reorganizacijos metu buvo pašalinta Eksploatacijos nutraukimo projektų paramos tarnyba, kurios pagrindinės funkcijos buvo projektų rengimas, vykdymas, kontrolė ir bendradarbiavimas su rangovais. Nemažai įmonės specialistų teigia, kad optimizavus šį padalinį buvo prarasta vertinga patirtis bei projektų eiga nepagreitėjo. Šio metu planuojamas nauja reorganizacija. Per dažnai keičiama organizacinė struktūra

---

<sup>25</sup> <http://www.iae.lt/static/failai/0308a4.pdf>

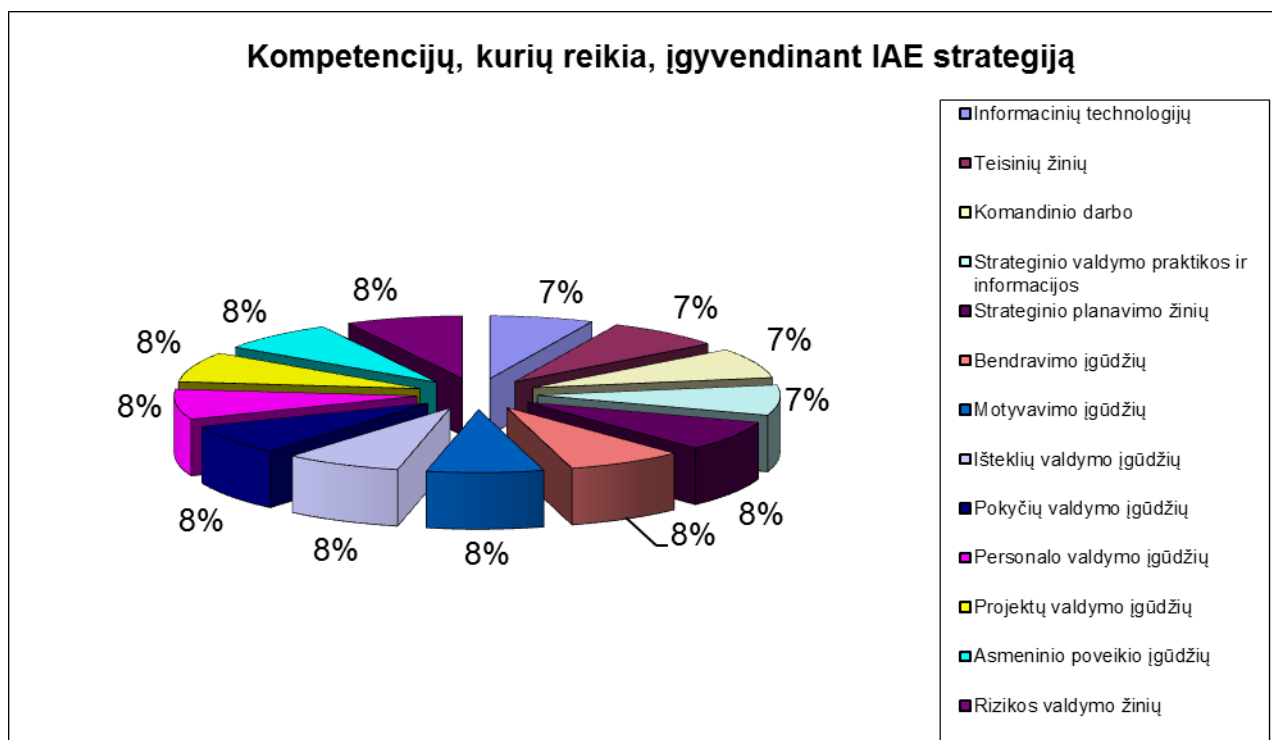
turi neigiamą įtaką įmonės veiklai kaip ir sena, nesikeičianti, neieškanti naujų valdymo formų organizacinė struktūra.



12 pav. Įmonės vadybos kliūtys, trukdantys įgyvendinti strateginį planą

Atskaitomybės linijos supratimo trūkumas išryškėjimo pagal organizacijos būklės diagnostikos rezultatus ir pasitvirtino interviu metu, kai 10 proc. respondentų patvirtino, kad atskaitomybės linija įmonėje nėra griežtai apibrėžta. Jeigu žmonės nesupranta kas už ką atsakingas, jiems be galo sunku siekti strateginius tikslus. Galima spėti, kad įmonės atsakomybės neapibrėžtumas gimsta iš abstrakčių strateginių planų. Be to 10 proc. respondentų pažymėjo, kad įmonėje taikomas strateginis planavimas kaip nepriklausoma įmonės valdymo veikla, o ne strateginio valdymo dalis. Ignalinos atominės elektrinės planuotojai dažnai rengia gerus planus su gerais tikslais ir veiklos etapais, tačiau juos rengia vienas skyrius neatsižvelgiant į tradicijas ir požiūrius organizacijoje ir tai kelia nepasitikėjimą. Nesugebėjimas imtis operatyvių veiksmų (taip tvirtina 10 proc. respondentų) įmonėje atsiranda ne dėl vadovų nenoro imti atsakomybę, bet dažniausiai dėl sudėtingos biurokratinės sistemos – ne vienas dokumentas įmonėje neįgalioja be visos eilės parašų. Jeigu dokumentas yra strategiškai svarbus jis derinamas ne tik įmonės viduje bet ir su Profesinėmis sąjungomis ir suinteresuotomis šalimis, pavyzdžiui VATESI arba EM. Akivaizdu, kad tai užima daug laiko ir įmonė praranda galimybę priimti greitus sprendimus, dėl to dažnai negali pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis. Išanalizavus respondentų atsakymus, negalima išskirti vienos arba kelių pagrindinių vadybinių kliūčių, nes dėl vadybinių kompetencijų stokos įmonėje pasireiškia klaidingi vadybiniai sprendimai, nesugebėjimas imtis operatyvių veiksmų. Svarbu išsiaiškinti kokių konkrečiai vadybinių

įgūdžių trūksta personalui, kad realizuoti strategiją. Žemiau parodyti respondentų atsakymai į dominantį klausimą (14 pav.).



13 pav. Kompetencijų, kurių trūksta, įgyvendinant Ignalinos atominės elektrinės strategiją

Remiantis gautais rezultatais, lengva pamatyti, kad išvardintų kompetencijų Ignalinos atominei elektrinei vienodai trūksta, todėl negalima išskirti keletą būtinausių. Šiuo metu susiklosčiusi situacija bandoma gerinti užpirkus vadybinių mokymų programos mokymus Ignalinos atominės elektrinės vadovams ir specialistams, kurių pagrindinis tikslas - didinti įmonės darbuotojų administracinius gebėjimus ir projektų valdymo įgūdžius. Tam kad padidinti bendradarbiavimą taip padalinių dėstomos konfliktų valdymo bei vidinės kliento kultūros kursai specialistams. Patobulinti strateginius gebėjimus padeda šiuo metu vykstanti ekspertų konsultacinė sesija tema strateginis valdymas, planavimas, pokyčių valdymas, projektų ir rizikos valdymas. Įmonėje lavinamas darbas komandoje ir efektyvus vadovavimas komanda. Šios programos rėmuose keliami darbuotojų kalbų kompetencijos bei kompiuterinio raštingumo žinios. Mano nuomonė jei darbuotojai darbe taikys įgytas žinias su laiku situacija šioje srityje žymiai pagerės.

### 3.4. Interviu analizė

Struktūrinio interviu metodu buvo apklausti 10 informantų, kurių kompetencija ir profesinės žinios glaudžiai susijusios su skirtingomis IAE veiklos sritimis. Informantais buvo išrinkti: R1 - Komunikacijos skyriaus vadovė, R2 - Komercijos skyriaus vadovas, R3 - sutarčių /projektų valdymo inžinierė, R4 - Vyriausias apsaugos specialistas, R5 - projektinės dokumentacijos inžinierė, R6 - vyriausioji komunikacijos specialistė, R7 - vyresnioji personalo specialistė, R8 - radiacinės saugos

inžinierius, R9 - Finansų valdymo skyriaus vadovė, R10 - veiklos auditorė. Susisteminti respondentų atsakymai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Informantų interviu klasifikavimas

Kategorija (analizės sritis)	Subkategorija (Interviu klausimai)	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų atsakymai)
<b>Strategijos suvokimas</b>	Ar visi įmonės darbuotojai žino ir supranta IAE viziją ir misiją?	<p>R1: „Manau, kad žino ir supranta vadovai ir tam tikros grandies specialistai, tačiau tikrai ne visi darbuotojai. Nors įmonės misija ir vizija yra apibrėžtos tiek strateginiuose dokumentuose, tiek viešai skelbiamos įmonės tinklalapyje, tačiau apie tai mažai kalbama ir pristatoma.&lt;...&gt;“</p> <p>R2: „ne visi &lt;...&gt;“</p> <p>R3: „&lt;...&gt; visi, kadangi IAE vizija ir misija yra aiškiai suformuluotos ir išdėstytos.“</p> <p>R4: „Taip. Darbuotojai supažindami Audito, saugos ir kokybės skyriaus leidžiamais dokumentais, administracijos informacija talpinama intranete.“</p> <p>R5: „Žino ir supranta, bet jiems tai neįdomu. Dauguma darbuotojų mano, kad tai tik IAE vadovybės reikalas.“</p> <p>R6: „&lt;...&gt; ne. Daugiau dėmesio skiriama savo tiesioginių pareigų vykdymui, o ne visos įmonės vizijai ir misijai.“</p> <p>R7: „Manau, kad ne visi, kadangi tai priklauso nuo darbuotojų užimamos darbo pozicijos ir ne visiems ši informacija yra aktuali.“</p> <p>R8: „&lt;...&gt;ne visiems šitie dalykai yra aplamai aiškinami arba į tai atkreipiamas jų dėmesys.“</p> <p>R9: „&lt;...&gt;Ne visi darbuotojai iš vis supranta, kas tai yra vizija ar misija &lt;...&gt;“</p> <p>R10: „Ne, nes vadovai daugiau laiko skiria operatyvinėms užduotims, o ne misijai ir vizijai aiškinti“</p>
<b>Strategijos realizavimas ir kontrolė</b>	Ar įmonėje taikomi strategijos įgyvendinimo planai, kurie nurodo darbuotojų atsakomybę už strategijos siektinus tikslus ir nustato terminą, kada turi būti įvykdyti strategijos tikslai?	<p>R1: „&lt;...&gt; įmonėje kasmet rengiami planai ir teikiamos ataskaitos apie tikslų pasiekimą, uždavinių įvykdymą ir pan. Visgi atsakomybė už tikslų nepasiekimą/uždavinių neįgyvendinimą nėra apibrėžta.“</p> <p>R2: „Strateginis planavimas per daug sudėtingas. Planuotojai dirba tam, kad susikurti sau darbo, o ne pasiekti rezultatu“</p> <p>R3: „Taip“</p> <p>R4: „Taikomi. Vadovų lygmenyje“</p> <p>R5: „ Taip, tokie planai yra“</p> <p>R6: „Taip, tokie planai taikomi, nurodoma atsakomybė ir nustatomi siektinų tikslų įvykdymo terminai.“</p> <p>R7: „Taip įgyvendinami. Kas ketvirtį Įmonės padaliniai atsiskaito pagal strategijos pasiekimo ataskaitą“</p> <p>R8: „Tiksliai nežinau“</p> <p>R9: „Taip“</p> <p>R10: „Taip“</p>

Kategorija (analizės sritis)	Subkategorija (Interviu klausimai)	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų atsakymai)
<b>Strategijos realizavimas ir kontrolė</b>	Ar numatomos sankcijos jeigu užduotis nebuvo įgyvendinta tinkamai arba laiku? Jeigu taip nurodykite kokios sankcijos taikomos?	<p>R1: „&lt;...&gt; Planuojama nuo šių metų turėti metinį darbuotojo vertinimo pokalbį, kas turėtų padėti nustatyti atsakomybę už vykdomus darbus.“</p> <p>R2: „manau kad nenumatomos“</p> <p>R3: „&lt;...&gt; darbuotojai aiškiai supranta, už kokių užduočių vykdymą jie yra atsakingi “</p> <p>R4: „Taip. Plačiau apie tai rašoma kolektyvinėje sutartyje.“</p> <p>R5: „ Tokių sankcijų manau, kad nėra“</p> <p>R6: „Kartais galima nukelti tikslo įvykdymo terminą (jeigu yra tam rimtų priežasčių, būtina pagrįsti tokį sprendimą).“</p> <p>R7: „Gali būti taikoma pastaba, papeikimas“</p> <p>R8: „Nieko nežinau apie tokių sankcijų taikymą kam nors“</p> <p>R9: „Ne, šiuo metu sankcijų nėra numatyta. Galima tik numatyti "netiesioginė sankcija" - finansavimo gavimo sustabdymas jeigu nesilaikyti t.t. institucijų reikalavimų“</p> <p>R10: „bent jau tokių atvejų nežinau.“</p>
	<p>Kokie iš žemiau pateiktų veiksmų Jūsų manymu labiausiai trukdo įgyvendinti įmonės strategija?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laikas</li> <li>• Ištekliai</li> <li>• Prasta atliekamo darbo kokybė</li> <li>• Darbo krūvis</li> </ul>	<p>R1: „ištekliai; prasta atliekamo darbo kokybė “</p> <p>R2: „ištekliai; prasta atliekamo darbo kokybė “</p> <p>R3: „ištekliai; laikas“</p> <p>R4: „laikas ir darbo krūvis “</p> <p>R5: „ištekliai; prasta atliekamo darbo kokybė“</p> <p>R6: „ištekliai; laikas, prasta atliekamo darbo kokybė“</p> <p>R7: „ištekliai; laikas“</p> <p>R8: „prasta atliekamo darbo kokybė“</p> <p>R9: „ištekliai; darbo krūvis, prasta atliekamo darbo kokybė“</p> <p>R10: „ištekliai; laikas, prasta atliekamo darbo kokybė“</p>



Kategorija (analizės sritis)	Subkategorija (Interviu klausimai)	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų atsakymai)
<b>Strategijos realizavimas ir kontrolė</b>	<p>Nustačius neatitikimą palyginus su nustatyta strategija, kokį iš išvardintų koreguojamųjų priemonių dažniausiai imatės?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti</li> <li>• Taikau sankcijas</li> <li>• Toliau stebiu situaciją</li> <li>• Įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai</li> </ul>	<p>R1: „Įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R2: „Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti, įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R3: „Įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R4: „Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti, įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacija ir toliau stebiu situaciją“</p> <p>R5: „Įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R6: „Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti, įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R7: „Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti, įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R8: „Viskas, kas buvo išvardinta“</p> <p>R9: „Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti, įvertinu nustatytus (planuojamus) rodiklius siekiant įsitikinti, kad juos galima taikyti dabartiniai situacijai“</p> <p>R10: „Duodu užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti“</p>
<b>Strategijos įgyvendinimo kliūtys ir jų įveikimas</b>	<p>Įvardinkite įmonės veiklos sritis, kuriose. Jūsų manymu, dažniausiai kyla problemos.</p>	<p>R1: „Strateginis planavimas, finansai“</p> <p>R2: „Technologine tarnyba“</p> <p>R3: „Eksplotacijos nutraukimo projektų valdymas; Bendradarbiavimas su rangovais; Bendradarbiavimas su regulatoriais/valstybės institucijomis projektų valdymo atžvilgiu“</p> <p>R4: „Viešieji pirkimai. Prekių ar paslaugų kokybė už mažiausią kainą.“</p> <p>R5: „Pirkimai, planavimas ir statybų organizavimas“</p> <p>R6: „Planavimas, pirkimų valdymas“</p> <p>R7: „Planavimas, projektų savalaikis vykdymas“</p> <p>R8: „Planavimas“</p> <p>R9: „Strateginis, perspektyvinis ir taktinis planavimas“</p> <p>R10: „Projektų valdymas, žmogiškųjų išteklių pagrindimas“</p>

Kategorija (analizės sritis)	Subkategorija (Interviu klausimai)	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų atsakymai)
<b>Strategijos įgyvendinimo kliūtys ir jų įveikimas</b>	Kokiais būdais Jus rekomenduotumėte įveikti atsiradusias strategines kliūtis? Kaip galima padidinti įmonės strategijos įgyvendinimo efektyvumą?	<p>R1: „Tinkamai planuoti įgyvendinimo priemones, laiką ir finansus“</p> <p>R2: „Keisti žmonių požiūrį, stiprinti informaciją apie atliekamus darbus, įdiegti motivacinę sistemą“</p> <p>R3: „Patobulinti bendradarbiavimo santykius tarp įmonės padalinių; nustatyti bendrą įmonės padalinių atsakomybę už pagrindinių eksploatacijos nutraukimo projektų (eksploatacijos nutraukimo veiklos) įgyvendinimą priklausomai nuo padalinių kompetencijos; skatinti darbuotojus, turinčius įmonei naudingas kompetencijas“</p> <p>R4: „Daugiau kontrolės“</p> <p>R5: „Turi būti nustatyta asmeninė atsakomybė už konkrečias užduotis, bei numatytos griežtos sankcijos už jų nevykdymą. Mažinama biurokratija ir sutrumpinti vykdymo terminai.“</p> <p>R6: „Personalo motyvaciją. Gerinti atmosfera įmonės viduje“</p> <p>R7: „Išsiorinėms institucijoms mažiau reikalauti iš Įmonės atskaitomybės, duodant daugiau laiko realiam strategijos įgyvendinimui“</p> <p>R8: „Darbuotojų atsakomybės kėlimas bei jų motyvacija“</p> <p>R9: „Strategijos tikslus ir uždavinius suderinti tarpusavyje ir suderinti su įmonės vykdoma politika“</p> <p>R10: „Motyvuojant personalą“</p>

### 3.4.1. Strategijos suvokimas

Interviu rezultatai parodė, kad ne visi įmonės darbuotojai supažindinti su įmonės misija, vizija ir strategija. Respondentai nurodo, kad vadovai yra susipažinę su įmonės strategija, o specialistams tai nėra aktualu. Anot Arimavičiūtės (2008) egzistuoja įsisavinimo ir įsipareigojimo kliūtys, kurios kyla dėl nepakankamo aiškinimo ir perdavimo, nepakankamo darbuotojų įtraukimo. Darbuotojai negali tinkamai vykdyti savo funkcijų jeigu nesupranta kodėl jie privalo atlikti savo darbo. Jeigu nesupažindinti eilinius darbuotojus su įmonės planais ir tikslais būtų labai sunku įgyvendinti numatytą strategiją. Respondentas 5 paaiškina, kad įmonės darbuotojai yra abejingi įmonės planams „Žino ir supranta, bet jiems tai neįdomu. Dauguma darbuotojų mano, kad tai tik IAE vadovybės reikalas.“ Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų abejingumą kelia tas faktas, kad įmonės strategija, misija, vizija kuria ne pati įmonė, o jos savininkas - Energetikos ministerija.

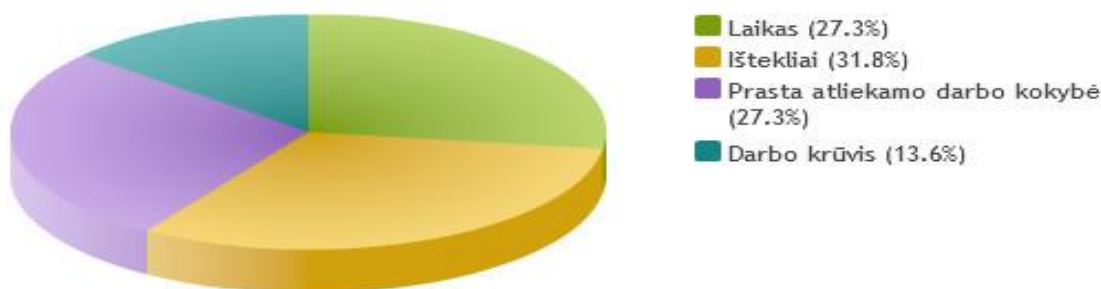
### 3.4.2. Strategijos realizavimas

Įmonėje taikomi strategijos įgyvendinimo planai, kiekvieną ketvirtį padaliniai atsiskaito už strateginių tikslų įgyvendinimą. Planuose yra nustatyti vykdymo terminai, tačiau atsakomybė apibrėžta

tik formaliai: „įmonėje kasmet rengiami planai ir teikiamos ataskaitos apie tikslų pasiekimą, uždavinių įvykdymą ir pan. Visgi atsakomybė už tikslų nepasiekimą/uždavinių neišgyvendinimą nėra apibrėžta.“ Dėl neapibrėžtos atsakomybės kyla įsipareigojimo kliūtys. Dauguma respondentų patvirtino, kad susiklosčius situacijai, kai užduotis nėra įgyvendinta laiku arba tinkamai jokių sankcijų nėra taikoma. Motyvacinės sistemos nebuvimas bei sankcijų netaikymas leidžia kai kuriems darbuotojams žiūrėti į savo pareigas „pro pirštus“. Šiuo metu įmonėje įdiegta kasmetinio pokalbio su darbuotojais sistema, kuri padės įvertinti darbuotojų darbo rezultatus ir augimo galimybes, todėl žmonės su laiku taps labiau motyvuojami bei jaus daugiau atsakomybės.

Tinkamą strategijos įgyvendinimą užtikrina jos kontrolė. Kontrolės matrica – tai paprasčiausias strateginės kontrolės metodas, leidžiantis sužinoti apie galimas problemas gana anksti ir imtis atitinkamų veiksmų. Kontroliuoti visą veiklą neįmanoma, todėl verta apibrėžti probleminius elementus, kuriems būtina skirti papildomą dėmesį. Remiantis respondentų atsakymais buvo išskirtos pagrindinės probleminiai elementai: ištekliai ir prasta darbų atlikimo kokybė (15 pav.).

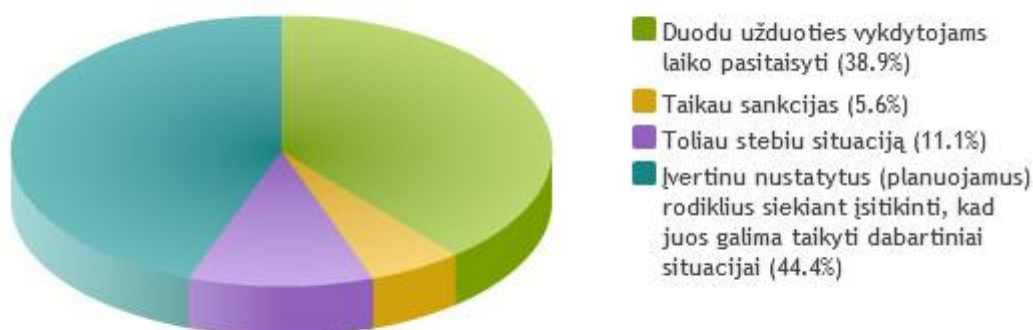
**Kokie iš žemiau pateiktų veiksnių Jūsų manymu labiausiai trukdo įgyvendinti įmonės strategija?**



14 pav. Probleminiai Ignalinos atominės elektrinės veiklos elementai

Kai jau žinoma kokių problemų gali iškilti reikia nuspręsti, kokių koreguojamų veiksmų reikia imtis. Antroje matricos dalyje dėmesys sutelkiamas į kontrolės įgyvendinimo procesą. Arimavičiūtės (2004) siūlomi tokia koreguojamų veiksmų variantai: pasitaisyimas, tęsti strategiją be jokių pakeitimų ir intervencija, standartų peržiūra. Respondentai pažymėjo, kad dažniausiai savo darbe jie peržiūrinėja nustatytus standartus arba duoda užduoties vykdytojams laiko pasitaisyti. Detalesni rezultatai pateikiami 16 paveikslėlyje.

**Nustačius neatitikimą palyginus su nustatyta strategija, kokį iš išvardintų koreguojamųjų priemonių dažniausiai imatės?**



15 pav. Koreguojami veiksmai neatitikimų šalinimui

Standartų peržiūros reikia imtis kai veiklai, kur buvo aptikti neatitikimai, buvo nustatyti standartai. Tokios peržiūros tikslas – nuspręsti, ar reikia standartus keisti, ir tik paskui imtis atitinkamų veiksmų. Dažniausiai standartų įvertinimo būtinybė kyla dėl keleto priežasčių: standartai tampa nerealaus, kaip nepriekaištingai personalas neatliktą darbą jis negali pasiekti nustatyto standarto. Duoti darbuotojui galimybė pasitaisyti irgi gera koreguojanti priemonė, kai kurie nukreipimai yra priimtini ypač jei jie pasitaiso po kurio laiko. Jeigu darbuotojas supranta, kad jos atliktas darbas neatitinka standartams, jam verta duoti laiką ištaisyti situaciją. Jeigu jis, žinodamas apie netenkinamą darbo atlikimo kokybę, nesistengia ištaisyti situacijos, būtina taikyti sankcijas.

### 3.4.3. Strategijos įgyvendinimo kliūtys ir jų įveikimas

Atsakydami į klausimą kokios įmonės probleminės veiklos sritys, 60 proc. respondentų nurodė planavimo sritį. Tokioje didelėje įmonėje planavimas neturi būti atsietas nuo jos strategijos ar vykdomos veiklos. Planavimas turi tarnauti įmonės naudai, o ne kurti atskirą įmonės veiklos sritį. Kita svarbi probleminė sritis – viešieji pirkimai. Kadangi IAE yra valstybinė įmonė, išorinės institucijos, tokios kaip CPVA, reikalauja didelės atskaitomybės, todėl pirkimai vykdomi ilgai ir dažniausiai konkurso metu pasirenkamos pigiausios, o ne kokybiškiausios paslaugos. Dar viena sritis, kurioje įmonei trūksta patirties – projektų valdymas. Sunkumai projektų valdymo srityje kyla dėl unikalaus projektų pobūdžio ir bendradarbiavimo su rangovais patirties stokos.

Respondentai pateikia rekomendacijos kaip galima ištaisyti situaciją probleminiuose srityse. Respondentai nurodė, kad artimiausiu metu būtina įdiegti personalo motyvacinė sistema, reikia tarpusavyje suderinti strategijos tikslus ir uždavinius su įmonės vykdoma politika.

## IŠVADOS

1. Remiantis moksline literatūra paaiškėjo, kad mokslininkai daugiau dėmesio skiria strateginių planų kūrimui ir plėtojimui, mažiau – strategijos įgyvendinimui. Nustatyta, kad Lietuvos ir kitų šalių autoriai plačiai išnagrinėjo strategijų kūrimą ir realizavimą privačiajame sektoriuje, o viešojo sektoriaus įmonių strategijos realizavimui skiriama mažiau tyrimų.
2. Atlikta Ignalinos atominės elektrinės efektyvumo rodiklių analizė parodė, kad Ignalinos atominės elektrinės veikla gali būti vertinama teigiamai, nes įmonė sėkmingai realizuoja nustatytą strategiją saugos, aplinkosaugos ir energijos išteklių taupymo srityse.
3. Ignalinos atominės elektrinės efektyvumo rodiklių analizės metu nustatytų kliūčių priežastys: neįvertintas papildomo techninio darbo kiekis, kuris neprisideda prie siekiamo rezultato, išplėsta biurokratinė sistema, darbuotojų kvalifikacijos trukumas viešųjų pirkimų, rizikos valdymo, derybų vedimo bei projektų valdymo srityse, bei pervaldomos Europos sąjungos fondų galimybės.
4. Įmonės išorinės aplinkos PEST analizė parodė, kad Ignalinos atominei elektrinei daugiausiai grėsmių kelia socialinė aplinka. Neigiamą įtaką įmonės veiklai daro šios grėsmės: neigiami padariniai Ignalinos regione po Ignalinos atominės elektrinės uždarymo, padidėjęs nedarbo lygis šalyje ir regione, persikvalifikavimo motyvacijos stoka, ribota Visagino integracija į Lietuvos visuomenę, būsto rinkos nuosmukis Ignalinos rajone, padidėjęs emigravimo lygis.
5. Atlikus Ignalinos atominės elektrinės SSGG analizę pareiškėjo, kad įmonės pagrindinės **stiprybės**: kvalifikuotas personalas, įgyta unikali darbo patirtis, aukštas saugos kultūros lygis bei užtikrintas iki 2020 m. finansavimas. Pagrindinės įmonės **silpnybės**: neaiški finansinė padėtis po 2020 m., motyvacinės sistemos nebuvimas, planavimo ir projektų valdymo žinių ir patirties stoka, personalo senėjimas ir didelis atsilikimas nuo suplanuotų veiklų grafiko eksploatacijos nutraukimo srityje. Pagrindinės įmonės **galimybės** tiesiogiai susijusios su unikaliomis patirties panaudojimu: unikalių eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas arba įmonės potencialo realizavimas eksploatacijos nutraukimo, radioaktyviųjų medžiagų tvarkymo rinkose. Įmonės **grėsmės** siejamos su nestabilia politine situacija šalyje, politine įtaka įmonės veiklai, neaiškiu Europos sąjungos paramos dydžiu ateityje.
6. Ignalinos atominės elektrinės vidinių veiksnių analizė atskleidė, kad įmonėje įdiegta netinkama organizacinė struktūra, kuri yra pernelyg vertikali, todėl sunku greitai priimti operatyvinius sprendimus, be to egzistuojančia struktūra nelabai tinkanti projektams.
7. Išanalizavus vadovų ir specialistų organizacijos būklės diagnostikos rezultatus išreiškėjo, kad specialistai susiduria su pagalbos ir paramos stoka iš vadovybės. Suteikti specialistams

pagalbą galima gerinant padalinių tarpusavį bendradarbiavimą bei geriau planuojant įmonės išteklius uždavinių įgyvendinimui. Savo ruožtu vadovams trūksta lyderystės įgūdžių. Bendra problema išryškėjusi išanalizavus organizacijos būklės diagnostikos rezultatus – motyvacinės sistemos stoka. Motyvacinės sistemos įdiegimas bei vadovų emocinis palaikymas gali daryti teigiamą įtaką įmonės vidiniam klimatui bei padidinti įmonės veiksmo efektyvumą.

8. Ekspertinis interviu atskleidė, kad nestabili šalies ekonominė situacija, pervertintos ES fondų galimybės, biudžeto nesuderinamumas su suplanuotais strateginiais veiksmais, bei iš dalies neracionalus lėšų panaudojimas sukelia lėšų deficitą. Galima padaryti prielaidą, kad jei ekonominė situacija šalyje būtų stabilesnė, o santykiai su ES geresni, įmonė turėtų galimybę kruopščiau planuoti savo biudžetą, nes šiuo metu įmonės planavimas yra apribotas dėl neaiškios ir nestabilios ekonominės situacijos.
9. Technologinių aspektų atžvilgiu, pagrindinė įmonės technologinė problema – reikalingos technologijos, išmontuojant RBMK tipo reaktorių, stoka. Panaudojus savo unikalią patirtį ir dirbančių ekspertų kvalifikacija Ignalinos atominė elektrinė pajėgi sukurti naujas technologijas bei įdiegti jas įmonėje.
10. Vertinant politinius aspektus Ignalinos atominėje elektrinėje, paaiškėjo, kad pagrindiniai veiksniai, stabdantys strategijos realizavimą: didelę politinę įtaką įmonės veiklai, interesų grupių poreikių nesuderinamumas. Dažnai keičiama valstybės politika Ignalinos atominės elektrinės atžvilgiu ir dažna vadovų kaita išbalansuoja įmonę bei neįgalina susikaupti ties strategijos ir projektų įgyvendinimu.
11. Ekspertinio interviu metu ekspertai išvardino tokias įmonės problemines sritis: planavimas, viešieji pirkimai ir projektų valdymas.
12. Tyrimo rezultatai parodė, kad iškelta hipotezė pasitvirtino – įmonėje nustatyta žinių ir patirties stoka projektų valdymo, strateginio planavimo, derybų vedimo srityse, bei motyvacijos sistemos nebuvimas ir komunikacijos tarp įmonės padalinių bei įmonės ir rangovų trūkumai. Išanalizavus tyrimo rezultatus buvo papildomai nustatyta, kad įmonės strategijos įgyvendinimui neigiamą įtaką daro šie veiksniai: žinių ir patirties stoka viešųjų pirkimų, rizikos valdymo srityse, vadovų lyderystės įgūdžių trūkumas, neįvertintas papildomo techninio darbo kiekis, pervertintos ES fondo galimybės, neaiški finansinė padėtis po 2020 m., didelė politinė įtaka įmonės veiklai, išmontavimo technologijos deficitas.

## PASIŪLYMAI

1. Siekiant laiku įgyvendinti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo projektus ir užtikrinti įmonės tolesnį finansinį palaikymą rekomenduotina atsižvelgti į Europos Sąjungos komisijos ir informantų rekomendacijas – daugiau dėmesio skirti vadybinių kompetencijų lavinimui: projektų vadybai, rizikos valdymui, derybų vedimui, lydestystės įgūdžiams, strateginiam planavimui.
2. Siekiant pagerinti įmonės veiklą daugiausiai pastangų turi būti skiriama eksploatacijos nutraukimo rodikliams, tačiau turi būti didinamas ne išmontavimo ar dezaktyvavimo, bet projekto valdymo, ginčių sprendimo ir pasitarimų efektyvumas.
3. Siekiant įveikti personalo senėjimo problemą įmonėje susiklosčiusioje nepalankioje jauniems specialistams situacijoje (Lietuvoje įvestas mokamas išsilavinimas, aukštas nedarbo lygis, socialinė valstybės politika lemia jaunų, išsilavinusių, iniciatyvių žmonių emigravimą iš Lietuvos), įmonei rekomenduotina skirti daugiau pastangų turimų specialistų išlaikymui ir jų kvalifikacijos kėlimui bei jų motyvavimui, bei jaunųjų specialistų pritraukimui. Siūloma bendradarbiauti su Lietuvos ir kitų šalių universitetais (pavyzdžiui Vilniaus Gedimino technikos universitetu, Kauno technologijos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir t.t.) ieškant reikalingų specialybių darbuotojus (radiacinės saugos specialistus, aplinkosaugos specialistus, vertėjus, veiklos planavimo specialistus ir t.t.). Patartina sudarinėti sutartis su universitetais dėl jaunųjų specialistų įdarbinimo po universiteto baigimo.
4. Siekiant pagreitinti ir patobulinti projektų realizavimą rekomenduotina sukurti ir įdiegti įmonėje naują organizacinę struktūrą, labiau tinkama projektų įgyvendinimui, pavyzdžiui vietoj padalinių sukurti decentralizuotas grupes, atsakingas už konkretaus projekto vykdymą, kurios galėtų savarankiškai priimti esminius sprendimus, susijusius su projektu.
5. Siekiant išvengti išorinio finansavimo dominavimo neigiamų padarinių (neracionalus išteklių panaudojimas arba nesugebėjimas įsisavinti lėšas) įmonei patartina maksimaliai pasinaudoti galimybėmis uždirbti nuosavas lėšas (įmonės turto pardavimas, komercinės veiklos vystymas, unikalios išmontavimo technologijos sukūrimas ir pardavimas, konsultacinės paslaugos kitiems panašaus pobūdžio objektams), tam kad gebėti planuoti įmonės veiklą ilgesniam laikui nei numatytą Europos sąjungos finansinėje perspektyvoje.
6. Organizacijos būklės diagnostikos rezultatai parodė, kad įmonėje smarkiai trūksta personalo motyvacijos, todėl siūloma įmonėje įdiegti personalo motyvacinė sistema, kuri nebūtinai turi būti pagrįsta finansiniu skatinimu (papildomų atostogų dienų suteikimas, padalinio apdovanojimas komandos kūrimo renginiais, aukštojo išsilavinimo įgijimo apmokėjimas).

## LITERATŪRA

1. **2010 metų veiklos rodiklių įvykdymas**, 2011 [Internete]. [žiūrėta 2014-03-19];Prieiga per internetą <http://www.iae.lt/veikla/veiklos-ataskaitos-ir-pranesimai/veiklos-rodikliai/>
2. **2011 metų Ignalinos AE rodiklių įvykdymas**, 2012. [Internete]. [žiūrėta 2014-03-19]; Prieiga per internetą [http://www.iae.lt/static/veikla/2011\\_veiklos\\_rodikliai.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/2011_veiklos_rodikliai.pdf) [žiūrėta 2013-05-08];
3. **2011 metų Ignalinos AE veiklos ataskaita**, Nr. ĮAt-65(1.19), 2012-03-27;
4. **2012 m. Ignalinos atominės elektrinės finansinių ataskaitų rinkinio ir pelno (nuostolių) paskirstymo patvirtinimas**,2013 [Internete]. [žiūrėta 2014-03-19]. Prieiga per internetą: [http://www.iae.lt/static/veikla/isakymas\\_del\\_2012\\_m\\_finansiniu\\_ataskaitu\\_patvirtinimo.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/isakymas_del_2012_m_finansiniu_ataskaitu_patvirtinimo.pdf)
5. **2012 metų Ignalinos AE veiklos ataskaita**, Nr. ĮAt-228(1.195), 2013-01-25;
6. **2013 metų I ketvirties veiklos rodiklių įvykdymas**, 2013. [Internete]. [žiūrėta 2014-01-08]; Prieiga per internetą [http://www.iae.lt/static/veikla/2013\\_1ketv\\_rodikliai.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/2013_1ketv_rodikliai.pdf)
7. **2013 metų II ketvirties veiklos rodiklių įvykdymas**, 2013. [Internete]. [žiūrėta 2014-01-08]; Prieiga per internetą [http://www.iae.lt/static/veikla/2013\\_2ketv\\_rodikliai.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/2013_2ketv_rodikliai.pdf)
8. **2013 metų III ketvirties veiklos rodiklių įvykdymas**, 2013. [Internete]. [žiūrėta 2014-01-08]; Prieiga per internetą [http://www.iae.lt/static/2013\\_3ketv\\_rodikliai.pdf](http://www.iae.lt/static/2013_3ketv_rodikliai.pdf)
9. **2013 metų IV ketvirties veiklos rodiklių įvykdymas**, 2013. [Internete]. [žiūrėta 2014-01-08]; Prieiga per internetą [https://www.iae.lt/static/veikla/2013\\_4ketv\\_rodikliai.pdf](https://www.iae.lt/static/veikla/2013_4ketv_rodikliai.pdf)
10. **Anderson D., Anderson L. A.** Beyond change Management: advanced strategies for today's transformational leaders. – San Francisco: Pfeiffer: John Wiley, 2010. – 288 p;
11. **Arimavičiūtė M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 336 p. – ISBN 9955-19-021-3;
12. **Dikavičius, V. Stoškus, S.** Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas, Technologija, 2003;
13. **Dzemyda I.** Strateginio planavimo formalizavimas: konspektas. Vilnius, 2012;
14. Energetikos ministerijos 2010-2012-ųjų metų strateginis planas, [Internete]. [žiūrėta 2014-03-19]. Prieiga per internetą: [http://www.enmin.lt/lt/activity/planavimo\\_dokumentai/2010/1a\\_forma.pdf](http://www.enmin.lt/lt/activity/planavimo_dokumentai/2010/1a_forma.pdf)
15. **G.V. Satya Sekhar.** Business Policy and Strategy Management, I.K. International Publishing Hause,- 2010, ISBN 978-81907770-7;
16. **Harrison J. S.** Strategic Management of Resources and Relationships. – USA, 2003;
17. **Hitt A. M. et al.** Organizational behaviour: a strategic approach. – Hoboken (N.J.): John Wiley, 2006. – 590 p.;
18. Ignalinos atominės elektrinės tinklalapis, [Internete]. [žiūrėta 2014-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.iae.lt>.



19. **J. Harrison, Caron St.** Foundations in Strategic Management, Cengage South-Western (JAV), 2013, ISBN9781285057606;
20. **Kim W. C., Mauborgne R.** Žydrujų vandenynų strategija. Kaip sukurti neginčijamą rinkos erdvę ir pasiekti, kad konkurencija taptų nereikšminga. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (JAV), -2005. // Lietuviškas leidimas, UAB „Verslo žinios“, 2006. – 150p;
21. **Kotter J.P., Schlesinger L.A.** Choosing strategies for change. – Harvard business review, 2008, p. 136;
22. **Kotter J.P., Schlesinger L.A.** Choosing strategies for change. – Harvard business review, 2008, p. 136;
23. **Laumenskaitė E., Vasiliauskas A.** Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje // Pinigų studijos. Ekonomikos teorija ir praktika. – Vilnius: Lietuvos bankas, 2006, Nr. 1, p. 23 – 35;
24. Lietuvos Respublikos Energetikos ministro įsakymas “**Dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategijos patvirtinimo**”, Nr. 1-79, 2011 kovo 31;
25. Lietuvos statistikos departamentas. [Internete]. [žiūrėta 2014-02-28]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/>
26. **Melnikas B., Smaliukienė R.** Strateginis valdymas: mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007. – 100 p. - ISBN 978-9955-423-65-2;
27. Nepriklausomo auditoriaus išvada dėl Ignalinos atominės elektrinės finansinių ataskaitų, 2012 [Internete]. [žiūrėta 2014-03-19]. Prieiga per internetą: [http://www.iae.lt/static/veikla/audito\\_isvada.pdf](http://www.iae.lt/static/veikla/audito_isvada.pdf)
28. **Stoner J. A. F., Freeman R.E. ir Gilbert D. R. I.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000;
29. **Strateginio planavimo metodika**, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2010, Nr. 102-5279; 2011, Nr. 50-2444);
30. **Tamošiūnas T., Liubomirskienė R.** Ukmergės rajono vietos veiklos grupės strateginis valdymas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2009, Nr. 3 (16), p. 118–130. - ISSN 1648-90 98;
31. **Tarpinė finansinė ataskaita** (2012 m. rugsėjo 30 d.) [Internete]. [žiūrėta 2014-02-28]. Prieiga per internetą: <http://www.iae.lt/static/veikla/3ketv.balans.pdf>
32. **Tarpinė finansinė ataskaita** (2013 m. rugsėjo 30 d.) [Internete]. [žiūrėta 2014-02-28]. Prieiga per internetą: [http://www.iae.lt/static/failai/balansas2013-09-30\\_naujas.pdf](http://www.iae.lt/static/failai/balansas2013-09-30_naujas.pdf)
33. **Thomas G. Kesser ir Patricia Kelley.** The Business of Government (2000), Management concepts, JAV, -2000, ISBN-1-56726-093-4;

34. **V. Paulauskaitė.** Strateginio planavimo ir valdymo Ignalinos atominės elektrinės vadovų konsultacinė sesija: konspektas. Visaginas, 2014.
35. **V. Paulauskaitė.** „Strateginis planavimas“ seminaro medžiaga, 2013
36. **Valentinavičius, S.** Verslas: Teorija ir Praktika. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. 2009, Nr.10(2); 130-141;
37. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2005. – 21,47 p. – ISBN 9955-09-594-6;
38. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. –Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003;

## ANOTACIJA

**Aliončik A.** Strategijos realizavimo kliūtys ir jų įveikimas Ignalinos atominėje elektrinėje/ Strateginio organizacijų valdymo magistro darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 85 p.

Magistro baigiamajame darbe apibūdinti strateginio valdymo ypatumai VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje, aptarti strateginio valdymo modeliai ir metodai, išryškintos strategijų realizavimo kliūtys bei problemos bei pateikti pasiūlymai kaip spręsti minėtas problemas. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu buvo analizuojami strateginio valdymo, strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo procesai bei jų problematika. Analizuota mokslinė teorinė literatūra bei praktinės rekomendacijos kilusioms problemoms ir kliūtims spręsti. Antrojoje dalyje pateikiama bendra VĮ Ignalinos atominės elektrinės veiklos charakteristika bei atlikta Ignalinos atominės elektrinės efektyvumo rodiklių analizė, vidaus veiksnių analizė. Išnagrinėtos įmonės silpnybės ir stiprybės, galimybės ir grėsmės. Ištirta dabartinė Lietuvos ekonominės, politinės, teisinės, socialinės ir technologinės būklės įtaka VĮ Ignalinos atominės elektrinės veiklai. Trečioje dalyje atlikta pateikti ekspertinės apklausos bei interviu rezultatai. Pateikiamas Ignalinos atominės ekspertų požiūris į strategijos realizavimo kliūtis bei rekomendacijos ir pasiūlymai kaip pagerinti įmonės veiklą.

**Pagrindiniai žodžiai:** strategija, strateginis valdymas, strategijos įgyvendinimas, strategijos realizavimo kliūtys, strategijos realizavimo kliūčių įveikimas.

## ANOTATION

Aliončik A. Barriers to the Strategy Implementation and the Ways to Overcome Them in the State Enterprise Ignalina Nuclear Power Plant/ Master's Work in Strategic Organizational Management. Supervisor doc. dr. M. Arimaviciute. –Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2014. – 85 p.

The Final Master Research Paper describes the peculiarities of strategic management in State enterprise Ignalina Nuclear Power Plant and models and methods of strategic management, also highlights the barriers and problems to the strategy implementation of Ignalina Nuclear Power Plant and provides suggestions how to overcome the defined berries. In the first part of the paper strategic management, strategic planning, strategy implementation processes and their problems, the scientific theoretical literature and practical recommendations for overcoming defined problems are analyzed.

The second part provides the general characteristics of Ignalina Nuclear Power Plant, analysis of internal factors, as well as the analysis of activity rates of Ignalina Nuclear Power Plant. Also the strengths and weaknesses, opportunities and threats are investigated. Furthermore, the influence of the current Lithuanian economic, political, legal, social and technological conditions are investigated with regards to the analyzed enterprise's activity. Third part represents the survey of the experts. The experts of the Ignalina Nuclear Power Plant explain their approach to the obstacles in the strategy realization and provide recommendations and suggestions how to improve the Ignalina Nuclear Power Plant's activity.

**Key words:** strategy, strategic management, strategy implementation, barriers to the strategy implementation, ways to overcome barriers to the strategy implementation.

**Aliončik A.** Strategijos realizavimo kliūtys ir jų įveikimas Ignalinos atominėje elektrinėje/ Strateginio organizacijų valdymo magistro darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. –85 p.

## SANTRAUKA

Strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa labai svarbus viešosiose institucijose, kadangi neefektyvus valstybės įmonės darbas gali padaryti žalą visos valstybės saugumui ir įvaizdžiui. Siekiant padidinti Europos Sąjungos skiriamų lėšų įsisavinimo skaidrumą bei įgyvendinti branduolinių objektų saugų ir savalaikį eksploatacijos nutraukimą bei išmontavimą, Ignalinos atominė elektrinė ruošia įgyvendina veiklos strategiją. Tačiau praktika rodo, kad retai kada pavyksta realizuoti strategiją nuo pradžios iki galo, kadangi pasitaiko aibė kliuvinių, kurie trukdo viešojo sektoriaus įmonėms strategiškai plėstis ir vystytis, todėl juos būtina nustatyti, iširti ir metodiškai pasiruošti ir eliminuoti, taikant gerąsias praktines patirtis ar mokslininkų pasiūlytus įveikimo būdus.

Tyrimo tikslai:

- 1 Nustatyti VĮ Ignalinos atominės elektrinės kilusias strategijos realizavimo kliūtis ir jų priežastis;
- 2 Parengti VĮ Ignalinos atominei elektrinei rekomendacijas, padėsiančias įveikti iškilusias kliūtis strategijos realizavimo metu.

Tyrimo uždaviniai:

- 1 Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir susisteminti įvairių autorių nuomones strategijos realizavimo klausimais;
- 2 Iširti VĮ Ignalinos atominės elektrinės veiklą ir nustatyti galimas problemines sritis;
- 3 Įvertinti VĮ Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumo rodiklius ir veiklos ataskaitas;
- 4 Apibrėžti VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje kylančias strategijos realizavimo problemas ir jų įveikimui taikytinus metodus ekspertų metodu;
- 5 Pateikti rekomendacijas dėl strategijos realizavimo kliūčių įveikimo metodų, siekiant įgyvendinti saugų ir savalaikį VĮ Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimą ir išmontavimą.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad daugiau dėmesio skiriama strategijos rengimui bei planavimui tema, o strategijos įgyvendinimas yra mažai iširtas ir reikalauja papildomo dėmesio. Ignalinos atominės elektrinės veiklos efektyvumo rodiklių analizė parodė, kad įmonė sėkmingai realizuoja nustatytą strategiją saugos, aplinkosaugos ir energijos išteklių taupymo srityse, tačiau finansų, technologijų ir projektų valdymo srityse susiduria su kliūtimis. Įmonės išorinės aplinkos PEST

analizė parodė, kad Ignalinos atominei elektrinei daugiausiai grėsmių kelia socialinė aplinka. Ignalinos atominės elektrinės vidinių veiksnių analizė atskleidė, kad įmonėje įdiegta netinkama organizacinė struktūra, netinkanti projektų įgyvendinimui. Išanalizavus vadovų ir specialistų organizacijos būklės diagnostikos rezultatus išreiškė, kad įmonėje neegzistuoja motyvacinės sistemos ir tai gali sukelti neigiamų padarinių įmonės veiklai. Ekspertinio interviu metu ekspertai išvardino tokias įmonės problemines sritis: planavimas, viešieji pirkimai ir projektų valdymas.

**Pagrindiniai žodžiai:** strategija, strateginis valdymas, strategijos įgyvendinimas, strategijos realizavimo kliūtys, strategijos realizavimo kliūčių įveikimas.

Aliončik A. Barriers to the Strategy Implementation and the Ways to Overcome Them in the State Enterprise Ignalina Nuclear Power Plant/ Master's Work in Strategic Organizational Management. Supervisor doc. dr. M. Arimaviciute. –Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2014. - 85p.

## SUMMARY

Strategic management and implementation is becoming more important in public sector institutions because inefficient work of state enterprise can cause a major damage of state security and image. In order to reach a high level of transparency in application of allocated funds by European Union, moreover to safely and in time to implement the decommissioning projects, Ignalina Nuclear Power Plant prepares and implements the strategy. However, the experience has shown that implementation of the strategy is rarely successful, because enterprises face a lots of obstacles that hinder state enterprises from strategically growing and developing. Therefore these obstacles need to be detected, investigated and eliminated using the successful practical experience and using the suggestions of the scientists.

Goals of survey:

1. Determine Ignalina Nuclear Power Plant 's strategy implementation barriers and their reasons;
2. To formulate for the Ignalina Nuclear Power Plant recommendations how to overcome the determined barriers.

Main tasks:

1. To analyze scientific literature and systemize the opinion of different authors on strategy implementation issues;
2. To investigate the activity of Ignalina Nuclear Power Plant and reveal the possible problematical fields ;
3. Evaluate the Ignalina Nuclear Power Plant activity rates and activity reports;
4. To identify the possible obstacles in strategic developing of the Ignalina Nuclear Power Plant and applied methods to overcome them, using the expert interview.
5. To offer the recommendations how to overcome the determined barriers in order to in time to implement the decommissioning of Ignalina Nuclear Power Plant.

The analysis of the scientific literature shows that more attention is paid to preparation of strategy and strategic planning and the process of strategy implementation requires more attention. The analysis of Ignalina Nuclear Power Plant activity rates revealed that enterprise successfully implement the strategy in fields of environmental safety, safety and in economy of energy resources. However

enterprise faces difficulties in fields of finance, technologies and project management. The PEST analysis showed that the main threats for Ignalina Nuclear Power Plant's activity cause the social environment. The analysis of interim factors of Ignalina Nuclear Power Plant revealed that enterprise has the organizational structure which is inappropriate for projects' implementation. The results of enterprise's state diagnostics determine the non-existence of motivation system, which can cause negative consequences on enterprise activity. During the interview experts determined the problematic fields of Ignalina Nuclear Power Plant: planning, public purchase and project management.

**Key words:** strategy, strategic management, strategy implementation, barriers to the strategy implementation, ways to overcome barriers to the strategy implementation.



## 1 PRIEDAS. SSGG analizės rezultatai

Užpildydami lentelę, pateikite savo nuomonę kokie yra Ignalinos AE stiprybės, problemos, galimybės ir pavojai. Pakomentuokite savo pasirinkimą.

Заполнив таблицку, выразите свое мнение по поводу сильных сторон и проблем ИАЭС, какие ее потенциальные угрозы и возможности. Прокомментируйте свой выбор.

### SSGG Nr. 1 Vyr. komunikacijos specialistė

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis. Финансовое положение предприятия.	Aiškūs finansavimo šaltiniai.	Finansavimo trūkumas.	Visa veikla priklauso nuo būsimo finansavimo.
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas. Внутреннее информирование и коммуникация.	Pakankamai daug yra naudojama informavimo priemonių.	Informacijos trūkumas.	Nuo informavimo priklauso įmonės įvaizdis.
3	Vidinė teisinė bazė. Внутренняя правовая база.	Valstybės įmonė, daug dokumentų reglamentuojančių visą veiklą.	Nepakanka specialistų.	
4	Technologija ir įranga. Технология и оборудование на предприятии.	Įmonės personalas gerai žino RBMK technologijas ir įrangą.	Technologijos ir įranga sensta.	
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия.	Nustatomi konkretūs vykdymo terminai.	Labai sudėtinga, per daug dokumentų. Patirties trūkumas.	
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия	Vienintelė AE Baltijos valstybėse, gamindavo apie 80 proc. elektros	Dažnai sutapatina su Visagino AE, neigiami prisiminimai apie avarijas Ukrainoje ir Japonijoje.	Būtina gerinti vardą.
7	Atliekamų darbų kokybė. Качество выполняемых работ.	Atsalingas personalas.	Nėra patirties eksploatavimo nutraukimo srityje.	
8	Personalo kvalifikacija. Квалификация персонала.	Daug kvalifikuoto personalo, kuris eksploatavo elektrinę.	Bet eksploatavimo nutraukimą vykdome pirmi, todėl trūksta patirties. Personalas sensta.	Būtina ruošti naujus specialistus.
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas. Достаточное количество работников.	Pakanka.	Gerai specialistai išsina.	Vykdam pagrindinius išmontavimo darbus galbūt reikės daugiau darbuotojų.
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas. Управление предприятием.	Aiškūs pavaldumas.	Labai daug padalinių (nors tai susiję su veiklos specifišką).	

11	Įmonės strategija. Стратегия предприятия.	Konkretus veiklos tikslas.	Finansavimas.	
12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas. Осуществление проектов по снятию с эксплуатации.	Vykdomi projektai yra unikalūs.	Nėra patirties.	Būtinai bendradarbiavimas su kitomis valstybėmis, personalo ruošimas.
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė. Прозрачность деятельности и ответственность.	Radiacinės ir branduolinės saugos užtikrinimas.		
14	Socialinė atsakomybė. Социальная ответственность.	Socialinių garantijų įstatymas, Kolektyvinė sutartis.	Situacija valstybėje. Finansavimas.	
15	Personalo motyvacija. Мотивация персонала.	Algos mokomos laiku.	Personalas atlieka pareigas, iniciatyvos nėra.	Reikia daugiau motyvuoti personalą.
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės. Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения.	Yra patvirtintos vidinės tvarkos, instrukcijos, kurių būtina laikytis.		
<b>Nr.</b>	<b>Veiksny /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas. Внешнее информирование и коммуникация.	Gerinti įvaizdį, reputaciją.	Gali būti paskelbta ir neigiama informacija.	
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база.			
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства.		Priklausomai nuo situacijos politikoje keičiasi vadovybė (per dažnai).	
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.). Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM ).	Kontroliuoti ir gerinti veiklą.	Per daug kontrolės.	
21	Valstybės ekonominė situacija. Экономическая ситуация государства.	Priklauso finansavimas.	Priklausomai nuo ekonominės situacijos.	
22	Valstybės socialinė politika. Государственная социальная политика.	Sudaryti galimybę ir ateityje turėti socialinių garantijų įstatymą.	Ne visi bus patenkinti.	
23	Visuomenės interesai. Интересы общественности.			
24	Technologija ir įranga. Технология и оборудование.	Vykdyti unikalios eksploatacijos nutraukimo projektus.	Patirties trūkumas.	

## SSGG Nr. 2 Sutarčių inžinerė

Nr.	Veiksnius /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis. <i>Финансовое положение предприятия.</i>	- наличие сравнительно стабильного на сегодняшний день финансирования из средств ЕС.	- доминирование одного источника финансирования (средства ЕС). - отсутствие стабильного и достаточно крупного источника финансирования, который формировало бы само предприятие.	- развитие возможностей предприятия по зарабатыванию собственных средств положительно повлияло бы на его финансовое положение.
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas. <i>Внутреннее информирование и коммуникация.</i>	- наличие специальных средств по внутреннему информированию персонала (н-р, внутренний сайт с актуальной информацией); - наличие специального Отдела коммуникации.	- чрезмерно большой объем внутренней переписки между подразделениями предприятия.	- улучшение коммуникации между подразделениями на рабочем уровне благотворно сказалось бы на взаимодействии между подразделениями и на решении ряда рабочих вопросов.
3	Vidinė teisinė bazė. <i>Внутренняя правовая база.</i>	- наличие специального Правового отдела.	- недостаточная ознакомленность персонала с внутренней правовой базой.	- предоставить персоналу возможность ознакомиться с основополагающей внутренней правовой базой предприятия в более сжатой и простой форме с учетом выполняемых функций и компетенций персонала.
4	Technologija ir įranga <i>Технология и оборудование на предприятии.</i>	- наличие на предприятии высококвалифицированного персонала, обладающего опытом в области эксплуатации и тех. обслуживания специфического оборудования.	-	-
5	Įmonės planavimo sistema. <i>Система планирования предприятия.</i>	- наличие специального Отдела планирования деятельности и лицензирования.	- сложности в области стратегического планирования, связанные с определенной уникальностью планируемой деятельности по снятию с эксплуатации и отсутствием необходимого опыта в данной сфере деятельности.	- привлечение специалистов в области стратегического планирования процессов снятия с эксплуатации объектов ядерной энергетики.

6	Reputacija ir įmonės vardas. <i>Репутация и имя предприятия.</i>	- ИАЭС - единственная атомная электростанция в Литве, что влияет на статус и важность данного объекта даже после его закрытия.	- резкий переход от статуса самодостаточного прибыльного крупного предприятия к статусу объекта, выводимого из эксплуатации и требующего значительных денежных ресурсов на протяжении длительного периода времени.	- необходимость создания образа предприятия, успешно выводимого из эксплуатации, посредством эффективного решения проблем, связанных с процессом снятия с эксплуатации.
7	Atliekamų darbų kokybė <i>Качество выполняемых работ.</i>	- достаточно высокое качество выполняемых работ благодаря наличию специалистов высокой квалификации в различных областях знаний.	- неодинаково высокое качество выполняемых работ в зависимости от типа и вида работ и услуг, что ухудшает общее качество тех работ, которые требуют наличия нескольких компетенций у одного работника или которые требуют совместной работы нескольких работников с различными навыками и знаниями.	- повышение многофункциональности работников и/или улучшение уровня взаимодействия между работниками, обладающими разными навыками и умениями.
8	Personalo kvalifikacija. <i>Квалификация персонала.</i>	- высокий уровень квалификации работников, который формировался на протяжении достаточно длительного периода времени.	- недостаточный приток нового квалифицированного персонала в связи с изменением статуса предприятия и перспективами его деятельности.	- повышение квалификации работников за счет обучения по актуальным, узкопрофильным вопросам.
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas. <i>Достаточное количество работников.</i>	- наличие работников, которые участвовали в деятельности предприятия на всех этапах его существования, а поэтому обладают важными практическими и историческими знаниями.	- недостаточный приток специалистов, обладающих современными знаниями и навыками в актуальной для предприятия области, а именно, в области вывода из эксплуатации объектов ядерной энергетики.	- привлечение молодых перспективных специалистов высокой квалификации в актуальных для предприятия областях.
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas. <i>Управление предприятием.</i>	- стремление улучшать структуру управления предприятием.	- достаточно частая смена руководства и стилей управления.	- необходимо более четко привязывать изменения в структуре к реальной схеме работы на рабочем уровне.
11	Įmonės strategija. <i>Стратегия предприятия.</i>	- наличие достаточно четкой стратегии предприятия.	- различия в интерпретации способов внедрения стратегии различными участниками данного процесса.	- необходимо достигнуть единого понимания способов внедрения стратегии различными участниками данного процесса.

12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas <i>Осуществление проектов по снятию с эксплуатации.</i>	- приобретение ценного опыта в области снятия с эксплуатации работниками предприятия - осуществление некоторых проектов снятия с эксплуатации своими силами - возможность использования международного опыта в области снятия с эксплуатации/возможность привлечения международных экспертов - финансирование проектов по снятию с эксплуатации из средств ЕС.	- уникальность осуществляемых проектов в рамках Литвы, что выражается в нехватке опыта и знаний в области внедрения проектов по снятию с эксплуатации - отсутствие собственных значительных средств, которые могли бы быть направлены на внедрение проектов по снятию с эксплуатации.	- необходимость более активно накапливать опыт в области внедрения проектов по снятию с эксплуатации.  - обучение персонала.
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė. <i>Прозрачность деятельности и ответственность.</i>	- достаточно высокий уровень прозрачности деятельности и отчетности, который поддерживается как внутренними, так и внешними аудитами, в том числе и аудитами по заказу ЕС.	-	-
14	Socialinė atsakomybė <i>Социальная ответственность.</i>	- достаточно четкое соблюдение законодательства, норм, правил и т.д.	- недостаточно высокий уровень социальной ответственности предприятия, что отчасти связано с нынешним статусом предприятия.	- необходимо повышать уровень социальной ответственности предприятия.
15	Personalo motyvacija. <i>Мотивация персонала.</i>	- закупаются услуги по обучению персонала.	- недостаточно хорошо проработана схема поощрения персонала.	- необходимо расширять и улучшать схему поощрения персонала, которая обязательно должна сводиться к финансовому поощрению, но также может включать в себя предоставление дополнительных отпускных дней, обучение за счет предприятия и т.д.
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės. <i>Согласованные и единомыслие принятые ценности труда и поведения.</i>	- одинаковое понимание ценностей труда и поведения всеми работниками предприятия.	-	-

<b>Nr.</b>	<b>Veiksny /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas. <i>Внешнее информирование и коммуникация.</i>	- более активное информирование общественности о процессах снятия с эксплуатации на ИАЭС - предоставление объективной и полезной информации всем заинтересованным лицам/широкой общественности.	- возможно намеренное искажение реальной и объективной информации с различными целями одной из заинтересованных сторон - возможна неверная интерпретация предоставляемой информации общественностью в связи с ее специфичностью/сложностью.	-
18	Valstybinė teisinė bazė. <i>Государственная правовая база.</i>	- улучшение правовой базы с точки зрения более эффективного учета потребностей процессов снятия с эксплуатации объекта ядерной энергетики.	- положения правовой базы порой несколько расходятся с условиями контрактов, заключенных с подрядчиками для внедрения проектов снятия с эксплуатации, что также приводит к задержкам при выполнении этих проектов.	-
19	Valstybės politinė situacija. <i>Политическая ситуация государства.</i>	- политические решения должны приниматься с целью эффективного и безопасного вывода из эксплуатации ИАЭС и не должны тормозить/замораживать никаких связанных с этим процессов.	- политические аспекты часто играют очень важную роль при внедрении крупных проектов по снятию с эксплуатации; - очень сложно обеспечить полную последовательность при внедрении принятых решений в контексте смены власти, но к этому следует стремиться.	-
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) <i>Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM ).</i>	- заинтересованные стороны должны позиционировать себя как партнеры ИАЭС; - основополагающие цели ИАЭС и заинтересованных сторон должны совпадать.	- нормативные и регулирующие документы, регламентирующие деятельность заинтересованных сторон, могут несколько противоречить контрактным договоренностям с подрядчиками, отвечающими за внедрение проектов снятия с эксплуатации.	-

21	Valstybės ekonominė situacija. <i>Экономическая ситуация государства.</i>	-	- государство не располагает собственными значительными средствами для вывода ИАЭС из эксплуатации.	-
22	Valstybės socialinė politika. <i>Государственная социальная политика.</i>	- целью любого государства должно быть проведение эффективной социальной политики и улучшение качества жизни населения.	- общая социальная ситуация в стране оказывает влияние и на качество жизни жителей г. Висагинаса, включая работников ИАЭС.	-
23	Visuomenės interesai <i>Интересы общественности.</i>	- процесс снятия с эксплуатации должен учитывать интересы общественности, т.е. должен быть абсолютно безопасным, обеспечивать рабочие места прежде всего для жителей региона и т.д.	- закрытие ИАЭС в огромной степени затронуло интересы общественности, жителей региона, так как ИАЭС на протяжении длительного периода времени являлось градообразующим предприятием и крупнейшим работодателем для жителей региона; - на данный момент альтернативы ИАЭС в плане обеспечения жителей города рабочими местами не найдено.	-
24	Technologija ir įranga. <i>Технология и оборудование.</i>	- возможность перепродажи демонтируемого оборудования.	-	-

### SSGG Nr. 3 vyr. radiacinės saugos inžinierius

Nr.	Veiksny / Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия		Taip	Įmonės finansai priklauso nuo valdžios politinių tikslų ir nėra siejami su techninėmis užduotimis
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	Taip		Kaip atominės energetikos objektas IAE turi geras kokybės ir raštvedybos sistemas, reglamentuotas ne tik LR įstatymais bet dar ir tarptautiniais reikalavimais
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база	Taip		Taip pat
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	Taip	Taip	Technologijos naudotos elektros gamybai buvo ir yra pažangios, eksploatacijos nutraukimo technologijos yra antrarūšios

5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия		Taip	Yra chaotiška, planavimas atliekamas vardan planavimo, siekiamo tikslo neįsivaizduojama ir net nesiruošiama to daryti
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия	Taip		IAE turi stiprios įmonės reputacija, tačiau įmonės reputacija negali būti geresnė už šalies "reputacija"
7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	Taip	Taip	Darbai IAE atliekami visai yra geru ir blogu
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала		Taip	Nėra pakankama, ja reikia kelti, tačiau aukšta kvalifikacija nėra motyvuojama
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников	Taip		Darbuotojų pakanka
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием		Taip	Įmonės valdymas ir struktūra yra sugrūstos, yra perteklinių valdymo lygių
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия		Taip	Ar ji yra?
12	Eksplotacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации		Taip	Projektai vykdomi vykdydami, projekto naudos gavėjai ignoruojami, projektai tarpusavyje nėra suderinami
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность		Taip	Šitų savybių trūksta, ypač skaidrumo
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность		Taip	Jos nėra, skaitoma, kad atlyginimai įmonėje yra ypač dydėli, tačiau tas buvo prieš kokius 15-20 metų, dabar jie yra mažesni už kitas LR energetikos įmones
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		Taip	Personalas menkai motyvuojamas, nėra nei aiškiai skiriamų premijų nei kitų materialinių motyvacijos būdų
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения	Taip	Taip	Jų yra, tačiau ne visada paisoma
<b>Nr.</b>	<b>Veiksnius /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentariai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация		Taip	Visuomenė blogai informuojama dėl įmonės padėties
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база	Taip	Taip	Kaip ES narė LR turi gera įstatymine bazė
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		Taip	Nestabili, nėra tęstinumo, gyvenimas nuo rinkimų iki rinkimų (per daug kolūkininkų)
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM )	Taip	Taip	Taip pat



21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства		Taip	Lietuvos ekonomika mažai kuria mokslui imlios produkcijos, apie ką byloja ir toks IAE eksploatacijos nutraukimas
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика		Taip	Kas tai?
23	Visuomenės interesai Интересы общественности		Taip	Jų menkai paisoma, dažniausiai jais prisidengiama
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование		Taip	Neperkame ir nekuriame pažangių technologijų, naudojame senas ir labai brangias

#### SSGG Nr. 4 planavimo specialistas

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия	Стабильное финансирование из структурных фондов ЕС	Нерациональное использование средств	Не свои деньги не жалко
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	Очень хорошее	Содержание информации ограниченное	
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база	Не очень		Односторонне направленная на защиту интересов руководства предприятия
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	Очень хорошее		
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия	Большое количество персонала обученного работе с Примаверой	Использование старого метода стратегического одним подразделением	Методика действовала до 90 годов прошлого столетия. В настоящий момент наиболее эффективным является стратегическое планирование как составной части стратегического управления предприятием. Где задействованы и несут ответственность все ТОП руководители.
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия	Предприятие Литвы, на котором платят стабильно высокую зарплату	Погрязло в политике, частая смена руководителей.	

7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	Контролируются работы присущие всем типам безопасности, которые выполнялись и ранее	Контроль работ осуществляется только руководителем подразделения (советский подход) независимого контроля качества работ по новым объектам, соблюдения проектов демонтажа нет	Нарушения основных принципов управления разделения функций: - подготовки, планирования; - исполнения работ; -контроля исполнения
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	От очень высокого до очень низкого	Иногда стратегию работ определяют люди имеющие более низкую квалификацию, чем их исполнители, что приводит к непроизводительному труду и переделкам.	
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников	да		
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием			
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия			
12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации			
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность			
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность			
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала	Получение зарплаты	отсутствует	При увольнении на пенсию человека отработавшего <b>30 лет</b> , на ИАЭС, которого попросили задержаться, последнего из квалифицированных рабочих, который мог выполнить задание. Своим эффективным трудом, в проекте в 2011 и 2012 годах принес прибыль более чем 10 тысяч евро, не посчитали возможным наградить даже грамотой.

16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения			
<b>Nr.</b>	<b>Veiksny /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация			
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база			
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства			Политикой не интересуюсь
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM )	Они должны быть	Имеют свой финансовый интерес	
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства			Я не политик, но когда из страны уезжает более 50% выпускников – это не нормально
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика			Когда вся семья лишается работы, через 6 месяцев можно ложиться и умирать
23	Visuomenės interesai Интересы общественности			Игнорируются
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование	На высоком уровне	Даже слишком	При наличии большого количества ресурсов во время эксплуатации было приобретено несколько систем управления предприятием АХАПТА, ФОБОС, ДМСД. Каждая из них самостоятельно могла составлять систему управления предприятия. Однако использовались они в ограниченных задачах. Сейчас нет единой системы, как и прежде, имеются люди которые заинтересованы в их отдельном существовании, что приводит к дополнительным затратам.

## SSGG Nr. 5 Finansų valdymo skyriaus vadovas

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия	ES įsipareigojimai dėl finansavimo skyrimo	Ilgas procedūrų, dokumentų derinimo procesas; neapibrėžta sekanti finansinė perspektyva	Įmonės veikla finansuojama skirtingų fondų lėšomis. Lėšų gavimas yra susijęs su išsamu pagrindimu dėl lėšų planavimo bei panaudojimo. Dalį patirtų išlaidų įmonė turi kompensuoti savo lėšomis, ir tik po atitinkamų dokumentų suderinimo yra gaunamas patirtų išlaidų kompensavimas. Svarbu užtikrinti tinkamą piniginių srautų planavimą siekiant išvengti apyvartinių lėšų trūkumo.
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	Labai formalizuotos vertikalaus komunikavimo ryšiai	Komunikavimas tarp padalinių dažnai yra neefektyvus	Yra problemų dėl komunikavimo tarp padalinių. Dažnai skirtingų padalinių, atsakingų už vieną įmonės tikslą, veiksmai yra tarpusavy nesuderinti
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база	Daug vidinių procedūrų, dokumentų reglamentuojančių įmonės veiklą	Procedūrų yra per daug	Egzistuoja per daug procedūrų, dokumentų, instrukcijų, kurie „apsunkina“ efektyvų dokumentų suderinimą ir sprendimų priėmimą..
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	Pakankamai gerai išvystyta		
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия	Silpna įmonės planavimo sistema		Planavimo planai strateginiame lygyje nėra suderinti su įmonės taktiniu planavimu. Planas ir faktas nėra lyginamas. Nėra atgalinio ryšio tarp planavimo ir padalinių
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия	Įmonės veikla ir specialistų patirtis yra žinomi		Visuomenė atidžiai stebi vykdomų procesų kokybę ir eksploatavimo nutraukimo procesą, kad jis būtų vykdomas efektyviai ir neprieštarautų ar nepažeistų visuomenės interesus.
7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ			
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	Techninių darbuotojų aukštas kvalifikacijos lygis	Žmonių amžius, dirbančių įmonėje. „sensta“, galimos rizikos - kvalifikuoto (techninių žinių) personalo trūkumas ateityje	
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников	Pakankamas darbuotojų skaičius užtikrinti eksploatavime nutraukimo procesą	Didelis darbuotojų skaičius	Dėl įmonės veiklos pakeitimo, tam tikri specialistai tampa nereikalingi. Būtina užtikrinti socialines garantijas atleidžiamiesiems darbuotojams.

10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием			
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия	Yra suformuluota, kur apibrėžti tiksliai	Neaišku, kas yra atsakingas už pagrindinių veiklų, suformuluotų strategijoje, vykdymą.	
12	Ekspluatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации		Projektų vykdymo uždelsimas	Dėl politinės situacijos šalyje bei sudarytų kontraktų sąlygų, yra ženklus pagrindinių naujos statybos objektų vėlavimas
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность	Informacija apie įmonės veiklą bei vykstančius procesus yra pateikiama viešai ir skaidriai		
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность	Įstatymas dėl socialinių garantijų		
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		Motyvacijos nėra	Nėra veiklos rodiklių, kad būtų įmanoma sukurti darbuotojų motyvacijos sistemą
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения			
<b>Nr.</b>	<b>Veiksnyys /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация			
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база			
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		Politiniai sprendimai	Įmonės veikla priklauso labai nuo priimtų politinių sprendimų
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM )			Įtakoja procesų eigą, dokumentų suderinimą ir t.t.
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства		Finansavimo užtikrinimas,	
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика			
23	Visuomenės interesai Интересы общественности			
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование	Pakankamai gerai išvystyta		

## SSGG Nr. 6 Projektinės dokumentacijos inžinierė

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия	Įmonė žino konkrečią finansavimo sumą ir datą iki kada gaus ES finansavimą	Įmonė negali kurti tolesnių planų, kadangi nežino kokiomis sąlygomis bus pratęstas finansavimas	Šiais laikais mažai įmonių gali pasakyti ką veiks po pusės metų, o IAE turi planus ir stabilų finansavimą keliems metams
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	Įmonėje veikia vidinis interneto puslapis, kuriame publikuojama visa informacija, pranešimai ir skelbimai.	Įdiegta gera dokumentų registravimo ir tvarkymo programa prieinama visiems darbuotojams, bet ne visi vadovai noriai ją pildo, todėl programa nepanaudojama visu pajėgumu. Taip prarandame galimybę kontroliuoti savalaikį užduočių vykdymą	
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база		Įmonėje rengiama daug tvarkomųjų dokumentų, instrukcijų ir tvarkų. Problema tame, kad jos yra per ilgos, kad darbuotojai jas visas atsimintų ir įsigilintų.	
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	Kadangi įmonė veikia jau 30 metų, technologija jau „atidirbta“, įrangos pakankamai		
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия		Kadangi įmonė turi atsiskaityti už panaudotas lėšas ir pagrįsti finansavimą, sistema veikia aplink vieną užsakovą.	
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия		Įmonė garsėja kaip didelių algų vadovams mokėtoja	
7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	Darbų kokybė gera		
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	Įmonėje dirba aukšto lygio specialistai		
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников	Įmonėje darbuotojų pakanka		

10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием		Struktūra keičiasi per dažnai, dėl to stoja veikla, kol darbuotojai parengia visas reikiamas instrukcijas ir vėl „įsivažiuoja“, sunku suprasti koks skyrius kuo užsiima, nes dažnai keičiamos skyrių funkcijos	
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия	Įmonės strategija dabar yra patvirtinta iki 2029 metų. Įmonė griežtai laikosi patvirtintos strategijos, kadangi visas finansavimas eina tik ES, tai kontroliuoja Energetikos ministerija		
12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации		Projektai stringa dėl rangovų negeranoriškumo, principų ir nenoro laikytis LR normatyvinių dokumentų reikalavimų	
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность		Įmonėje nėra asmeninės atsakomybės. Už klaidas sumoka visi, o „priėjus liepto galą“ žmogus atleidžiamas su išeitine išmoka	
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность	Įmonė griežtai laikosi darbo kodekso nuostatų, darbuotojai yra socialiai apsaugoti.		
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		Personalas žino, kad jų veikla šioje įmonėje yra labai laikina, todėl jaučia didelę įtampą. Dėl darbo užmokesčio skaidrumo, įmonė atsisakė mokėti premijas, kas yra pagrindinė darbuotojų motyvacija.	
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения	Įmonėje veikia stipri fizinės saugos sistema, kuri verčia laikytis darbo drausmės (laiku ateiti, išeiti iš darbo), nesinaudoti internetu darbo metu asmeninėms reikmėms ir t.t. Taip darbuotojai neturi galimybės savivaliauti darbo vietoje.		

Nr.	Veiksny /Фактор	Galimybės/ Возможности	Pavojai/ Опасности	Komentarai/ Комментарий
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация	Įmonė turi Komunikacijos skyrių, kuris už tai atsako.		
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база	Įmonė vadovaujasi Branduolinės saugos įstatymais ir kt. teisės aktais. Manau, kad teisinė bazė gera.		
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		Kiekvieną pasikeitus valdančiai politinei partijai, keičiasi ir ministerijų vadovai, kurie į didžiausių įmonių vadovų vietą nori skirti sau lojalius asmenis. Taip, kas 4 metai „sulėtėja“ įmonės veikla, kol įsivažiuos nauji vadovai	
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM )	Įmonė labai glaudžiai bendradarbiauja su visomis paminėtomis organizacijomis, nes yra Branduolinis objektas		
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства	Kadangi įmonė finansuojama ES lėšomis, Lietuvos ekonominė situacija nelabai įtakoja IAE veiklos.		
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика		Valstybė visose srityse siekia optimizuoti veiklą ir procesus. Žinoma, nuo to dažniausiai nukenčia darbuotojai, kadangi įmonė atsisako jų paslaugų. O naujų darbo vietų niekas nesukuria, todėl LR gyventojai yra socialiai neapsaugoti ir dažniausiai pasirenka emigranto duoną.	
23	Visuomenės interesai Интересы общественности	Visuomenė nesupranta kam neveikiančioje įmonėje reikia tiek darbuotojų		



## SSGG Nr. 7 Komercijos skyriaus vadovas

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия		X	neužtikrintas finansavimas, ES gali bet kada jį sumazinti ar nutraukti
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация		X	
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база		X	
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	X		
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия		X	kruvos popieriu bet realiai niekas nevyksta
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия	X		
7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	X		
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	X		imoneje dirba profesionalus savo sriciu specialistai
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников	X		
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием		X	
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия	X		
12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации	X		
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность	X		
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность	X		
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		X	nera motivacines sistemas

16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения	X		
<b>Nr.</b>	<b>Veiksnyys /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация	X		galimybė panaudoti savo patirti
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база	X		
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		X	poziuris keičiasi pasikeitus vyriausybei
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM )		X	
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства		X	
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика		X	
23	Visuomenės interesai Интересы общественности	X		
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование	X		galimybė panaudoti technologijas ir įranga kitiems isoriniams projektams

### SSGG Nr. 8 Vyr. personalo specialistė

<b>Nr.</b>	<b>Veiksnyys /Фактор</b>	<b>Stiprybės/ Сильная сторона</b>	<b>Problemos/ Проблема</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия		X	Įmonės finansinė padėtis labai priklauso nuo išorės organizacijų, kurios pastoviai reikalauja didžiulės Įmonės atskaitomybės
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	X		Tenkina
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база	X		Tenkina

4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	X		Siekiant laiku ir kokybiškai įvykdyti įmonės eksploatacijos nuraukimą, reikalingas galingas darbo išteklių, laiko bei finansų potencialas
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия		X	Daug problemų bei neaiškumų. Trūksta nuoseklumo
6	4 Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия	X		Įmonė žinoma tarptautinės įmonės mastu
7	4 Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	X		Kokybiškai, laiku
8	4 Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	X		Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos personalas (42,42% darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą)
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников		X	Išmontavimo veiklai pastoviai ieškomas personalas, kurį vis sunkiau rasti Lietuvoje dėl jaunimo emigravimo
10	5 Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием	X		Tenkina
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия		X	Aiški, suprantama, bet sunkiai pasiekiami
12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации		X	Projektai po mažų juda į priekį, bet visgi nuolat vėluojami
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность	X		Sunku komentuoti, bet manau, kad įmonė veikia skaidriai bei atsakingai
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность	X		
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		X	Nėra vieningos personalo veiklos motyvavimo sistemos
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения	X		Tenkina
<b>Nr.</b>	<b>Veiksnyys /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация		X	Komunikavimas bei išorinis informavimas būtinas, tačiau dažnai išorė priima informaciją

18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база		X	Sunku teigiamai įvertinti valt. teisinės bazės „naudą“ Įmonės atžvilgiu
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		X	Kalbos nepagrindžia rezultato
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM)		X	Išorinės institucijos reikalauja daug
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства		X	Valstybė juda atgal
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика		X	Žmonių soc. garantijų lygis labai prastas, su „turtinom“ pasekmėm :bedarbystė, didžiulis gyventojų emigravimas, jaunimo mokymasis užsienyje bet ten pasilikimas, pensinio amžiaus svyravimas.
23	Visuomenės interesai Интересы общественности		X	Įmonės veiklai nuolat bando įtakoti
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование		X	Siekiant laiku ir kokybiškai įvykdyti įmonės eksploatacijos nuraukimą, reikalingas galingas darbo išteklių, laiko bei finansų potencialas

### SSGG Nr. 9 Auditorė

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentarai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия		x	IAE finansavimas priklauso nuo išorinių ES fondų.
2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	x		
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база	x		
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии	x		
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия		x	Planavimo sistema sudėtinga dėl didelio padalinių, procesų, projektų skaičiaus ir vykdomos veiklos sudėtingumo.
6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия		x	Nekontroliuojamas pateikiamos neigiamos informacijos srautas žiniasklaidoje.

7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	x		
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	x		
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников		x	Šiuo metu personalo pakanka, tačiau vyksta jo senėjimas, ir ateityje nebeturėsime kvalifikuotų darbuotojų.
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием	x		
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия	x		
12	Eksploatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации		x	Dažna vadovybės ir projektų vadovų kaita.
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность			
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность			
15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		x	Nesukurta personalo motyvacinė sistema.
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения	x		Įmonėje palaikoma griežta Saugos kultūra.
<b>№.</b>	<b>Veiksnyys /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация	x		
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база	x		
19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		x	Dažnai keičiama valstybės politika IAE atžvilgiu ir dažna vadovų kaita išbalansuoja įmonę bei neįgalina susikaupti ties strategijos ir projektų įgyvendinimu.

20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM)		x	Sudėtinga suderinti skirtingų suinteresuotų šalių lūkesčius ir reikalavimus, nes jie yra skirtingi, o kartais netgi priešingi. Pvz., VATESI griežtai reglamentuoja saugos aspektu, o ES tam nepasirengusi skirti pakankamo finansavimo.
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства		x	Taupant lėšas ir perkant pigiausias prekes, iškeliant minimalius reikalavimus saugai svarbiems tiekėjams, gali nukentėti sauga.
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика			
23	Visuomenės interesai Интересы общественности			
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование		x	Techninė bazė ir infrastruktūra gana gera, todėl ją galima būtų išnaudoti komerciniams tikslams.

#### SSGG Nr. 10 Komunikacijos skyriaus vadovas

Nr.	Veiksny /Фактор	Stiprybės/ Сильная сторона	Problemos/ Проблема	Komentariai/ Комментарий
1	Įmonės finansinė padėtis Финансовое положение предприятия	ES finansavimas	Nepakankamas lėšų įsisavinimas, galimas ES finansavimo nutraukimas po 2020 metų	Turėdami pakankamą ES finansavimą galime efektyviai panaudoti skiriamas lėšas įmonės uždarymo projektams ir įgauti unikalios patirties, tačiau esama situacija rodo, kad tik dalis skiriamų lėšų yra įsisavinama, todėl mums sunku bus įrodyti, kad ir po 2020 metų Lietuvai reikės ES finansavimo IAE uždarymui, nes jie gali kontrargumentuoti, kad mes nesugebame efektyviai įsisavinti jau skirtų lėšų.

2	Vidinis informavimas ir komunikavimas Внутреннее информирование и коммуникация	Galimybė kiekvienam darbuotojui pareikšti savo nuomonę, užduoti klausimą vadovybei	Silpnas ryšys su personalu, bendradarbiavimas tarp padalinių	Šiuo metu trūksta įmonės vadovybės ryšio su personalu, taip pat silpnas bendradarbiavimas tarp padalinių – dėl šios priežasties jaučiasi informacijos trūkumas, KS, kuris atsakingas už vidinį informavimą, negauna pakankamai informacijos darbuotojų informavimui. Visgi, kiekvienas įmonės darbuotojas gali intraneto pagalba užduoti klausimą, pateikti pasiūlymus įmonės vadovybei bet kuriuo metu ir operatyviai gauti atsakymą – priešingai negu anksčiau, kai klausimus buvo galima užduoti tik 1 kartą per ketvirtį – prieš išplėstinį administracijos posėdį.
3	Vidinė teisinė bazė Внутренняя правовая база		Per daug vidinių dokumentų	Šioje vietoje aš nelabai žinau, ką pasakyti, manau viskas su vidine baze pas mus gerai, tik mano nuomone, įmonėje nuolatos rengiami nauji tvarkos aprašai – abejoju, ar jų tiek daug reikia, ypač tų, kurie atkartoja Lietuvos įstatymus ir nieko naujo nepasako.
4	Technologija ir įranga Технология и оборудование на предприятии			Manau, įmonėje naudojamos pažangios technologijos ir įranga, nenuostabu – tokiaame objekte kitaip ir negalėtų būti, juk saugai skiriamas didelis dėmesys ir nedaromos jokios nuolaidos saugos sąskaita
5	Įmonės planavimo sistema Система планирования предприятия		Planai neatitinka realios situacijos	Planavimo srityje įmonė susiduria su tam tikromis problemomis – strateginiai planai dažnai neatitinka realios situacijos, ko pasėkoje yra susiduriama su jų realiu įgyvendinimu. Kadangi turi būti rengiamos planų įgyvendinimo ataskaitos – dažnai yra iš anksto planuojama taip, kad būtų įmanoma parengti ataskaitą ir pasiekti maksimalų įgyvendinimo procentą. Manau, trūksta apčiuopiamų rodiklių, kurių dėka būtų galima nustatyti suplanuotos veiklos efektyvumą ir pasiekimo lygį.

6	Reputacija ir įmonės vardas Репутация и имя предприятия		Susiformavęs neigiamas įvaizdis	Susiformavęs neigiamas įmonės įvaizdis dėl dažnai viešojoje erdvėje pasirodančios informacijos apie projektų vėlavimus, didelius atlyginimus, skiriamą ES finansavimą, neretai neigiama informacija spaudoje atsirasdavo dėl pagrindinių projektų rangovų „informacinio karo“, taip pat dėl prarastų pinigų žlugusiuose bankuose ir kt. Tiesa reikėtų pažymėti, kad pastaruoju metu situacija kiek gerėja ir neigiamo turinio informacija apie IAE žiniasklaidoje pasirodo retai.
7	Atliekamų darbų kokybė Качество выполняемых работ	Aukšta kokybė		Jeigu kalbame apie darbus, kuriuos įmonė atlieka savo jėgomis, konkrečiai apie išmontavimą, dezaktyvaciją ir kitus esminius darbus – mano nuomone, jie atliekami kokybiškai
8	Personalo kvalifikacija Квалификация персонала	Aukštos kvalifikacijos personalas		Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos, išsilavinę žmonės, dauguma iš jų turi sukaupę neįkainojamą patirtį (arba šiuo metu kaupia), kurią galėtų panaudoti kituose branduolinės energetikos objektuose.
9	Darbuotojų skaičiaus pakankamumas Достаточное количество работников		Personalo amžius	Šiuo metu personalo pakanka, tačiau dabar įmonės personalo amžiaus vidurkis – 48 metai, o tai reiškia, kad artimiausioje ateityje nebus, kas perims darbus ir patirtį iš į pensiją išeinančio personalo. Reikia galvoti, kaip išugdyti ir pritraukti kvalifikuotą jauną personalą (kalbu ne apie administraciją, o apie projektų personalą, tuos, kurie dirba bloke arba tiesiogiai su technologijomis)
10	Įmonės valdymas, suformuota struktūra pagal deleguotas funkcijas Управление предприятием		Per daug hierarchijos	Mano nuomone, struktūra yra gera, tačiau kai kuriais atvejais jaučiasi per daug hierarchijos, kai norint išspręsti klausimą, reikia pereiti per keletą vadovų lygių. Manau, perėjimas prie projekcinio valdymo šią problemą turėtų išspręsti
11	Įmonės strategija Стратегия предприятия		Trūksta konkretumo	Mano nuomone, joje trūksta konkretumo ir realistinio požiūrio, tačiau šiuo metu strategija yra peržiūrima, įvedami konkretūs rodikliai kiekvienam uždaviniui, kas turėtų padėti apibrėžti realesnius tikslus ir uždavinius😊



12	Eksplatacijos nutraukimo projektų įgyvendinimas Осуществление проектов по снятию с эксплуатации		Vėlavimai, finansavimo trūkumas ateityje	<p>Problemų yra daug, tačiau pagrindinės yra susijusios su B1 ir B234 projektais – vėlavimai, prastova ir su ja susiję didžiuliai finansiniai nuostoliai kasmet, dėl saugyklos nebuvimo – kuras yra laikomas bloke ir baseinuose, tas irgi sąlygoje papildomus kaštus. Jeigu situacija nesikeis – EK rimtai svarstys dėl finansavimo nutraukimo kitoje finansinėje perspektyvoje, nes kol kas mes tarptautinėje arenoje atrodome nerimtai – kaip jau minėjau, dėl vėlavimų, pinigų neįsisavinimo ir kt. Dar viena galima problema, su kuria susidursime ateityje – atlyginimų fondas. Kaip žinia, atlyginimai mokami iš ES pinigų ir jeigu jokios pažangos nerodysime – gali iškilti klausimas dėl atlyginimų.</p>
13	Veiklos skaidrumas ir atsakomybė Прозрачность деятельности и ответственность		Atsakomybės trūkumas	<p>Daug kalbame apie tikslus, planus, veiklos efektyvumą, tačiau nėra apibrėžtos atsakomybės už planų nevykdymą – jeigu kažkas nepadaroma, už tai niekas neatsako.</p> <p>Jeigu kalbame apie prevencines priemones ir atsakomybę už pažeidimus, kurie baudžiami baudžiamąja tvarka – šioje srityje, manau, yra sukurta atitinkama bazė</p>
14	Socialinė atsakomybė Социальная ответственность			<p>Įmonė, suprasdama, kad yra didžiausias regiono darbdavys, o jos vykdomos struktūrinės reformos įtakoja viso regiono socialinę aplinką ir pokyčius, privalo atsižvelgti į socialinius veiklos aspektus ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes, veikti etiškai ir sąžiningai darbuotojų ir visuomenės atžvilgiu. Įmonė siekia užtikrinti informacijos apie elektrinės uždarymo projektų eigą ir įgyvendinimą sklaidą ir prieinamumą ir tokiu būdu išsaugoti visuomenės paramą vykdomiems projektams – socialinė atsakomybė yra viena iš įmonės deklaruojamų vertybių.</p>

15	Personalo motyvacija Мотивация персонала		Trūksta motyvacijos	Šiuo metu motyvacijos trūksta, tačiau ji susideda iš daugelio faktorių. Gali būti ne tik pinigine motyvacija, bet ir žodinis tiesioginio vadovo paskatinimas, paprasčiausias „ačiū“ ir pan. Šiuo metu yra kuriama darbuotojų motyvacinė sistema, todėl ateityje šis klausimas turėtų susitvarkyti.
16	Sutartos vieningos darbo ir elgesio vertybės Согласованные и единодушно принятые ценности труда и поведения		Teorijoje	Tikiu, kad teoriškai „ant popieriaus“ tokios vertybės yra, tačiau ar kiekvienas darbuotojas jas deklaruoja? Nemanau.
<b>Nr.</b>	<b>Veiksny /Фактор</b>	<b>Galimybės/ Возможности</b>	<b>Pavojai/ Опасности</b>	<b>Komentarai/ Комментарий</b>
17	Išorinis informavimas ir komunikavimas Внешнее информирование и коммуникация	Skleisti „žinią“ apie įmonę		Išorės komunikacijos pagalba yra skleidžiama objektyvi informacija apie įmonės veiklą, vykdomus projektus, pinigų įsisavinimą, gerąją praktiką ir kt. Jos pagalba galima gerinti įmonės įvaizdį visuomenėje ir parodyti, koks sudėtingas procesas yra eksploatavimo nutraukimas. Visgi vadovybė turi nuspręsti, ar mums yra aktualu gerinti įvaizdį visuomenėje, nes IAE eksploatavimo nutraukimo sėkmė nepriklauso nuo visuomenės požiūrio – mes nieko nesiūlome, nieko neparduodame, todėl realių problemų neigiamas visuomenės požiūris mums nesudaro. Dėl šios priežasties būtų netikslinga skirti dideles sumas visuomenės nuomonės apklausoms, visokiems projektams televizijoje ir kt., kurių pagalba įmanoma gerinti įvaizdį. Taigi šiai dienai yra svarbiau užtikrinti įmonės viešumą ir informacijos apie įmonę prieinamumą.
18	Valstybinė teisinė bazė Государственная правовая база			Šioje vietoje nežinau, ką pakomentuoti, tik žinau, jog blogai, kad iki šiol nėra 2 bloko eksploatavimo nutraukimo įstatymo

19	Valstybės politinė situacija Политическая ситуация государства		Valdžios kaita	Jeigu nestabili politinė situacija – yra valdžios pasikeitimo pavojus, o kaip žinia, dažniausiai jeigu keičiasi ministras – paprastai yra keičiami ir jam pavaldžių valstybės įmonių vadovai. O dažna įmonės vadovų kaita gali sujaukti įmonės veiklą, demotyvuoti personalą ir pan.
20	Suinteresuotos šalių įtaka (VATESI, ES, RATA, EM ir kt.) Заинтересованные стороны (VATESI, ES, RATA, EM )	Bendradarbiavimas Sprendimų priėmimas	Sprendimų priėmimas	Efektyvus bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis prisideda prie įmonės veiklos efektyvumo. Nuo tokių institucijų kaip EM, VATESI priklauso įmonės veikla, todėl svarbu, kad būtų priimami palankūs sprendimai. O EM yra įmonės savininkas, todėl nuo jos išvis daug kas priklauso
21	Valstybės ekonominė situacija Экономическая ситуация государства		Finansavimo mažinimas	Ekonominė krizė apkoregavo finansavimą, kuris skiriamas IAE uždarymui – tapo problema išsiderėti adekvatų finansavimą
22	Valstybės socialinė politika Государственная социальная политика			
23	Visuomenės interesai Интересы общественности			IAE išlieka įmone, dirbančia su branduoliniu kuru, todėl ji turi užtikrinti branduolinę ir radiacinę saugą ir privalo atsižvelgti į gamtosauginius savo veiklos aspektus, visuomenės interesus. Natūralu, kad visuomenė neigiamai vertina radioaktyvių atliekų laidojimą Lietuvos teritorijoje, ir į tai turi būti atsižvelgiama. Šioje vietoje daug galima kalbėti apie VAE projektą – kaip visuomenės interesas padarė įtaką naujos atominės statybos projektui
24	Technologija ir įranga Технология и оборудование		Technologijos trūkumas	Šiuo klausimu sugalvojau tik vieną pavojų – B1 ir B234 projektų problemos – įrangos trūkumai, nepakankamumas, nepažeisto ir pažeisto kuro atskyrimo technologijos, kuro užkrovimo technologijos nebuvimas. Iš kitos pusės – galima sakyti, kad jeigu mes įgysime unikalias technologijas – galėsime išeiti į tarptautinę rinką ir dalyvauti tarptautiniuose panašiuose projektuose.

## 2 PRIEDAS. Organizacijos būklės diagnostikos rezultatai

### Viešųjų pirkimų specialistas

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinį problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulesnių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažinti.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtinais	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7

37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Vyr. komunikacijos specialistė

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinių problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulesnių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvėpiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7

34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Planavimo specialistas

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinį problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrimė naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulėsių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7

30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmonės iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtinais	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Vyr. fizinės saugos specialistas

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklauso idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinių problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulėsių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7

28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmonės iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Sutarčių inžinierė

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinių problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7



24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulesnių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmonės iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

#### Vyr. radiacinės saugos inžinierius

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinių problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7

20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulėsiu darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Finansų skyrių vadovas

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinį problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7

17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulesnių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Komercijos skyriaus vadovas

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujina savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinį problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7

15.	Mes nuolat peržiūrimė naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulėsių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Vyr. personalo specialistė

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnauja savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinį problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7

13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulėsiu darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtina	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### Komunikacijos skyriaus vadovas

Eil. Nr.	Teiginys	Būtent taip	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne	Visiškai ne
1.	Aš suprantu organizacijos uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo organizavimas čia yra efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vadovai visada išklausys idėjų	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu skatinamas atskleisti viską ką sugebu	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano tiesioginis viršininkas turi idėjų, kurios naudingos man ir mano darbo grupei	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mano tiesioginis viršininkas mane palaiko ir padeda, kai to reikia	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mūsų organizacija nuolat atnaujinama savo politiką ir procedūras	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mes nuolat įgyvendiname savo uždavinius	1	2	3	4	5	6	7

9.	Turime aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6	7
10.	Atsakomybė ir darbai paskirstyti lanksčiai	1	2	3	4	5	6	7
11.	Visada galiu su kuo nors pasikalbėti, kai turiu darbinį problemų	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mano gaunamas atlyginimas atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4	5	6	7
13.	Turiu visus reikalingus išteklius ir informaciją, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vyresniųjų vadovų naudojamas vadovavimo stilius yra tinkamas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mes nuolat peržiūrime naudojamus metodus ir įvedame naujoves	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rezultatai pasiekiami, nes žmonės jaučia įsipareigojimą	1	2	3	4	5	6	7
17.	Darbas, kurį atlieku, mane motyvuoja	1	2	3	4	5	6	7
18.	Darbo užduotys suskirstytos aiškiai ir suprantamai	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mano santykiai su kitais darbo grupės nariais yra geri	1	2	3	4	5	6	7
20.	Šioje organizacijoje yra galimybės paaukštinimui ir didesnei atsakomybei	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ši organizacija nusistato realius planus	1	2	3	4	5	6	7
22.	Su vadovu reguliariai aptariame kaip man sekasi dirbti	1	2	3	4	5	6	7
23.	Yra atvejų, kai aš norėčiau pats daryti pakeitimus savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
24.	Žmonės gerai supranta kainas ir stengiasi, kad išlaidos būtų kuo mažesnės	1	2	3	4	5	6	7
25.	Darbuotojai supranta organizacijos prioritetus	1	2	3	4	5	6	7
26.	Nuolat ieškome tobulesnių darbo būdų	1	2	3	4	5	6	7
27.	Efektyviai bendradarbiaujame norėdami, kad darbas būtų atliktas	1	2	3	4	5	6	7
28.	Šioje organizacijoje kiekviena užduotis ir darbas yra skatinami ir pripažįstami.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Skyriai gerai dirba kartu, kad pasiektų gerų rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
30.	Organizacijos vadovybė vadovauja efektyviai ir įkvepiančiai	1	2	3	4	5	6	7
31.	Organizacija turi sugebėjimų keistis	1	2	3	4	5	6	7
32.	Darbas, kurį atliekame yra būtinas ir efektyvus	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mano darbo vietoje tikslai yra aiškiai suformuluoti ir kiekvieno žmogaus vaidmuo aiškiai apibrėžtas	1	2	3	4	5	6	7
34.	Tai, kaip darbai organizacijoje sustruktūrinti, žmones iš esmės patenkina	1	2	3	4	5	6	7
35.	Požiūrių konfliktai sprendžiami suprantamai ir priimtinais	1	2	3	4	5	6	7
36.	Asmeniniai darbo rezultatai vertinami pagal priimtus standartus	1	2	3	4	5	6	7
37.	Kai tik reikia, kiti skyriai padeda mano skyriui	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mano vadovo vadovavimo stilius padeda man atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kūrybiškumas ir iniciatyva skatinami	1	2	3	4	5	6	7
40.	Žmonės stengiasi atlikti darbą gerai	1	2	3	4	5	6	7

### 3 PRIEDAS. Apklausos "Strategijos realizavimas ir kliūčių įveikimo būdai" rezultatai

Respondentų statistika: Viso respondentų: 10  
Rezultatų santrauka

#### 1. Ar Jus tiesiogiai dalyvaujate IAE vykdomos strategijos kūrime? Koku būdu?

- 1) Nedalyvauju.
- 2) Ne.
- 3) Tiesiogiai nedalyvauju.
- 4) Ne.
- 5) Ne.
- 6) Įmonės įvaizdžio kūrimas, bendradarbiavimas su personalu ir visuomene - strategijos uždaviniai.
- 7) Ne
- 8) Ne.
- 9) Ne.
- 10) Ne.

#### 2. Kaip manote ar visi įmonės darbuotojai žino ir supranta IAE viziją ir misiją? Argumentuokite.

- 1) Manau, kad žino ir supranta vadovai ir tam tikros grandies specialistai, tačiau tikrai ne visi darbuotojai. Nors įmonės misija ir vizija yra apibrėžtos tiek strateginiuose dokumentuose, tiek viešai skelbiamos įmonės tinklalapyje, tačiau apie tai mažai kalbama ir pristatoma. Gal dėl to, kad tai atrodo visiems žinomi dalykai ir net nekyla klausimas, ar kas nors gali to nežinoti.
- 2) Ne visi. Kadangi imone uzdaroma dalis darbuotoju samoningai vilkina darbus. Tai zmoniska.
- 3) Man atrodo, kad visi, kadangi IAE vizija ir misija yra aiškiai suformuluotos ir išdėstytos.
- 4) Taip. Darbuotojai supažindami Audito, saugos ir kokybės skyriaus leidžiamais dokumentais, administracijos informacija talpinama intranete.
- 5) Žino ir supranta, bet jiems tai neįdomu. Dauguma darbuotojų mano, kad tai tik IAE vadovybės reikalas.
- 6) Manau kad ne. Daugiau dėmesio skiriama savo tiesioginių pareigų vykdymui, o ne visos įmonės vizijai ir misijai.
- 7) Manau, kad ne visi, kadangi tai priklauso nuo darbuotojų užimamos darbo pozicijos ir ne visiems ši informacija yra aktuali.
- 8) Ne. Ne visi. Nes ne visiems šitie dalykai yra aplanai aiškinami arba į tai atkreipiamas jų dėmesys.
- 9) Ne, ne visi. Ne visi darbuotojai is vis supranta, kas tai yra vizija ar misija. Dauguma drabuotojų yra paprasti žmonės, kurie galvoja apie atlyginimą, šeimos išlaikymą, socialines garantijas, o ne apie įmonės tikslus ar strategiją.
- 10) Ne, nes vadovai daugiau laiko skiria operatyvinėms užduotims, o ne misijai ir vizijai aiškinti.

#### 3. Ar įmonėje taikomi strategijos įgyvendinimo planai, kurie nurodo darbuotojų atsakomybę už strategijos siektinus tikslus ir nustato terminą, kada turi būti įvykdyti strategijos tikslai?

- 1) Negaliu atsakyti, ar yra vientisas dokumentas, nustatantis atsakomybę ir terminus, tačiau įmonėje kasmet rengiami planai ir teikiamos ataskaitos apie tikslų pasiekimą, uždavinių įvykdymą ir pan. Visgi atsakomybė už tikslų nepasiekimą/uždavinių neįgyvendinimą nėra apibrėžta.

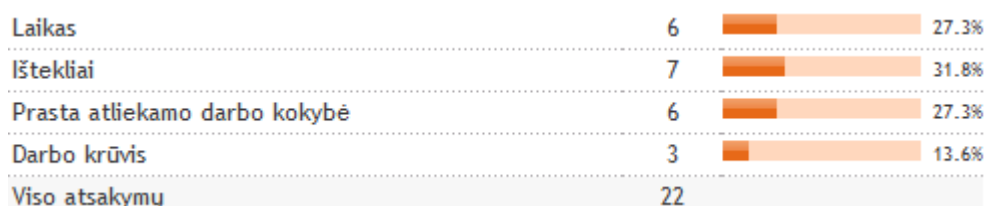


- 2) Strateginis planavimas per daug sudėtingas. planuotojai dirba tam kad susikurti sau darbo o ne pasiekti rezultatu.
- 3) Taip.
- 4) Taikomi. Vadovų lygmenyje.
- 5) Taip tokie planai yra.
- 6) Taip, tokie planai taikomi, nurodoma atsakomybė ir nustatomi siektinų tikslų įvykdymo terminai.
- 7) Taip įgyvendinami. Kas ketvirtį Įmonės padaliniai atsiskaito pagala strategijos pasiekimo ataskaitą.
- 8) Tiksliai nežinau.
- 9) Taip.
- 10) Taip.

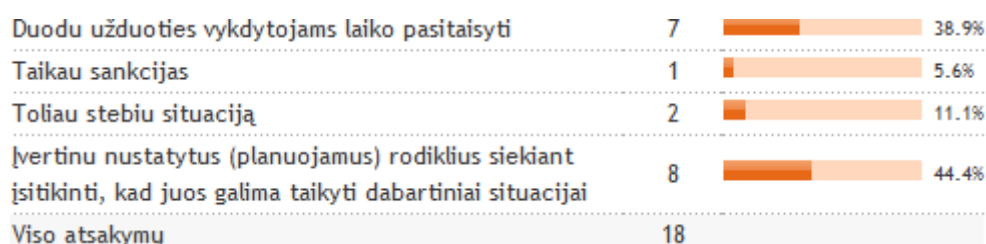
**4. Ar numatomos sankcijos jeigu užduotis nebuvo įgyvendinta tinkamai arba laiku? Jeigu taip nurodykite kokios sankcijos taikomos?**

- 1) Mano darbe nenumatomos. Planuojama nuo šių metų turėti metinį darbuotojo vertinimo pokalbį, kas turėtų padėti nustatyti atsakomybę už vykdomus darbus.
- 2) Manau kad nenumatomos.
- 3) Apie taikomas sankcijas informacijos neturiu, tačiau darbuotojai aiškiai supranta, už kokių užduočių vykdymą jie yra atsakingi.
- 4) Taip. Plačiau IAE kolektyvinėje sutartyje.
- 5) Tokių sankcijų manau, kad nėra.
- 6) Visos įmonės mastu negaliu pasakyti dėl sankcijų. Kartais galima nukelti tikslo įvykdymo terminą (jeigu yra tam rimtų priežasčių, būtina pagrįsti tokį sprendimą).
- 7) Gali būti taikoma pastaba, papeikimas.
- 8) Nieko nežinau apie tokių sankcijų taikimą kam nors.
- 9) Ne, šiuo metu sankcijų nėra numatyta. Galima tik numatyti "netiesioginė sankcija" - finansavimo gavimo sustabdymas jeigu nesilaikyti t.t. institucijų reikalavimų.
- 10) Ne, bent jau tokių atvejų nežinau.

**5. Kokie iš žemiau pateiktų veiksnių Jūsų manymu labiausiai trukdo įgyvendinti įmonės strategija?**



**6. Nustačius neatitikimą palyginus su nustatyta strategija, kokį iš išvardintų koreguojamųjų priemonių dažniausiai imatės?**





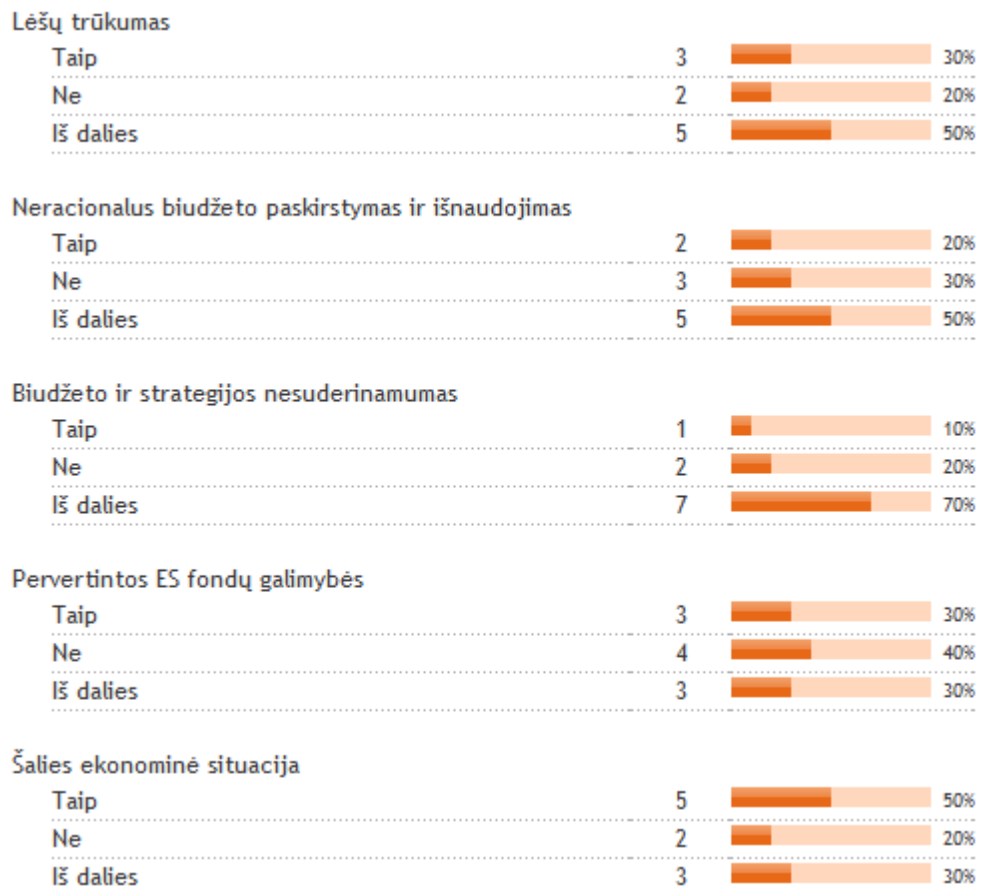
**7. Įvardinkite įmonės veiklos sritis, kuriose. Jūsų manymu, dažniausiai kyla problemos.**

- 1) Strateginis planavimas, finansai.
- 2) Technologine tarnyba.
- 3) Eksploatacijos nutraukimo projektų valdymas; Bendradarbiavimas su rangovais; Bendradarbiavimas su reguliatoriais/valstybės institucijomis projektų valdymo atžvilgiu.
- 4) Viešieji pirkimai. Prekių ar paslaugų kokybė už mažiausią kainą.
- 5) Pirkimai, planavimas ir statybų organizavimas.
- 6) Planavimas, pirkimų valdymas.
- 7) Planavimas, projektų savalaikis vykdymas.
- 8) Planavimas.
- 9) Strateginis, perspektyvinis ir taktinis planavimas.
- 10) Projektų valdymas, žmogiškųjų išteklių pagrindimas.

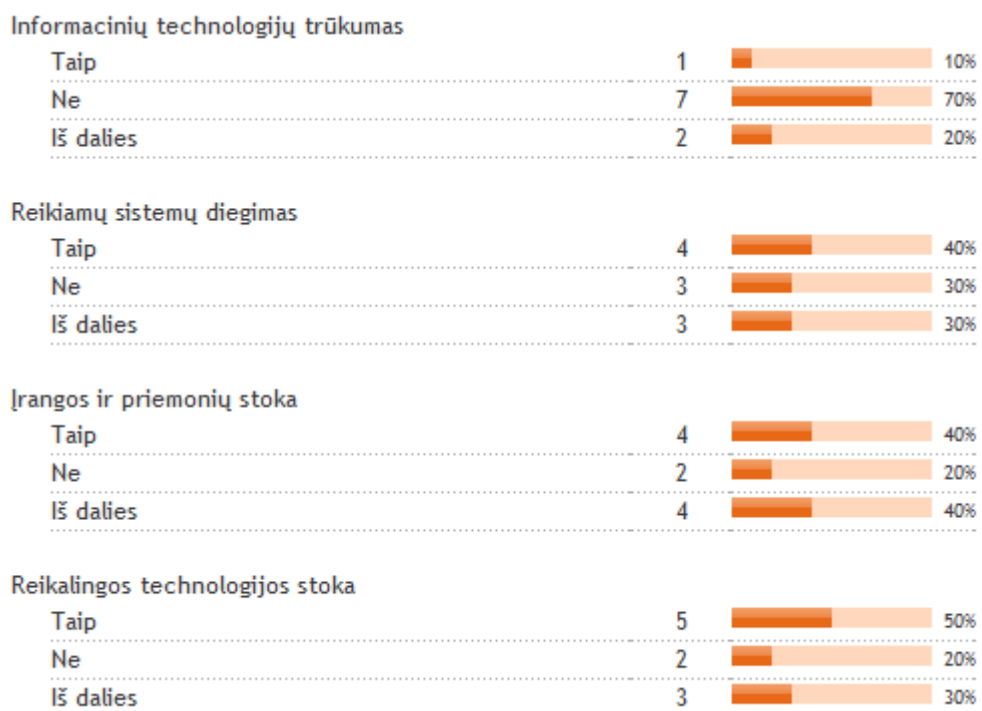
**8. Kokiais būdais Jus rekomenduotumėte įveikti atsiradusias strategines kliūtis? Kaip galima padidinti įmonės strategijos įgyvendinimo efektyvumą?**

- 1) Tinkamai planuoti įgyvendinimo priemones, laiką ir finansus.
- 2) Keisti žmonių požiūrį. stiprinti informacija apie atliekamus darbus. idiegti motivacine sistema.
- 3) Patobulinti bendradarbiavimo santykius tarp įmonės padalinių; nustatyti bendrą įmonės padalinių atsakomybę už pagrindinių eksploatacijos nutraukimo projektų (eksploatacijos nutraukimo veiklos) įgyvendinimą priklausomai nuo padalinių kompetencijos; skatinti darbuotojus, turinčius įmonei naudingas kompetencijas.
- 4) Daugiau kontrolės.
- 5) Turi būti nustatyta asmeninė atsakomybė už konkrečias užduotis, bei numatytos griežtos sankcijos už jų nevykdymą. Mažinama biurokratija ir sutrumopinti vykdymo terminai.
- 6) Personalo motivacija. Gerinti atmosfera įmonės viduje.
- 7) Išorinėms institucijoms mažiau reikalauti iš Įmonės atskaitomybės, duodant daugiau laiko realiam strategijos įgyvendinimui.
- 8) Darbuotojų atsakomybės kelimas bei jų motyvacija.
- 9) Strategijos tikslus ir uždavinius suderinti tarpusavyje ir suderinti su įmonės vykdoma politika.
- 10) Motyvuojant personalą.

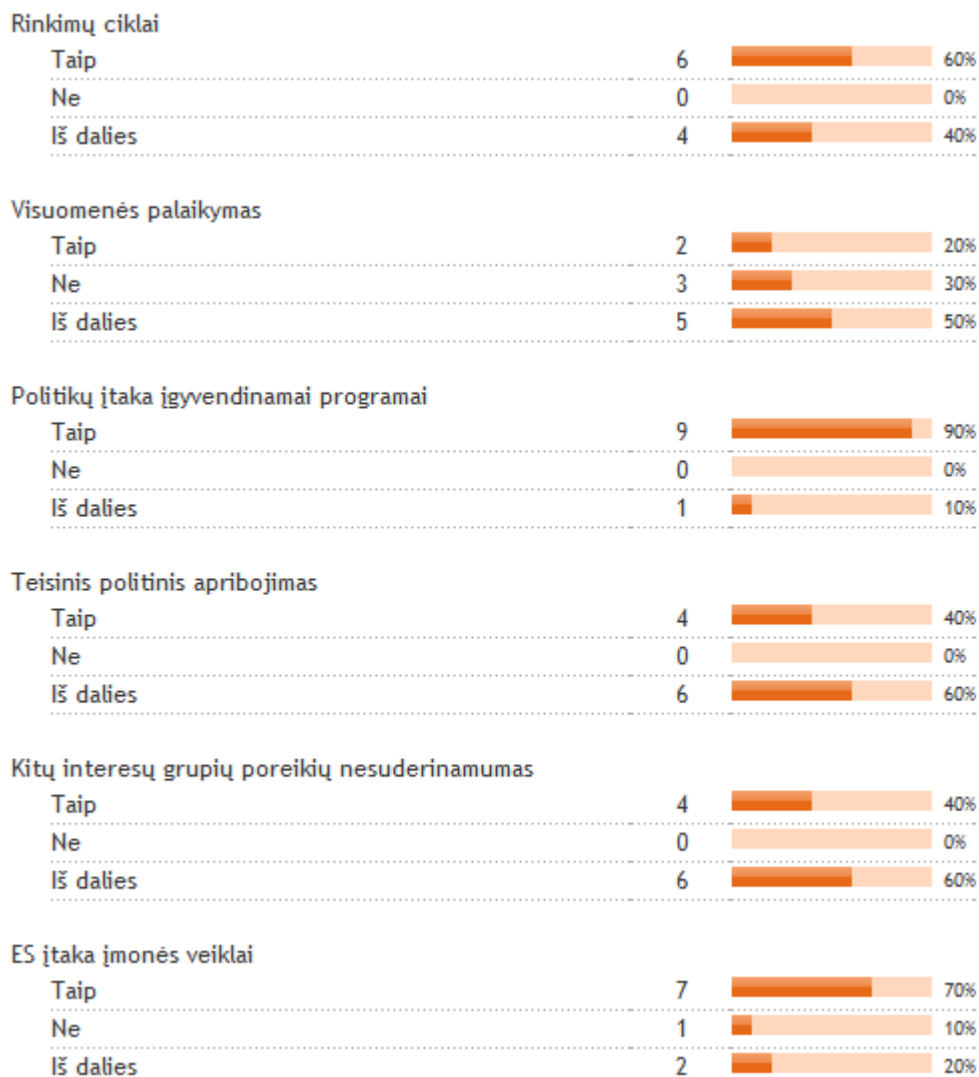
**9. Kokie ekonominiai kliviniai trukdo įgyvendinti strategiją? (pažymėkite kiekvieną teiginį)**



**10. Kokie techniniai – technologiniai kliviniai trukdo įgyvendinti strategiją? (pažymėkite kiekvieną teiginį)**

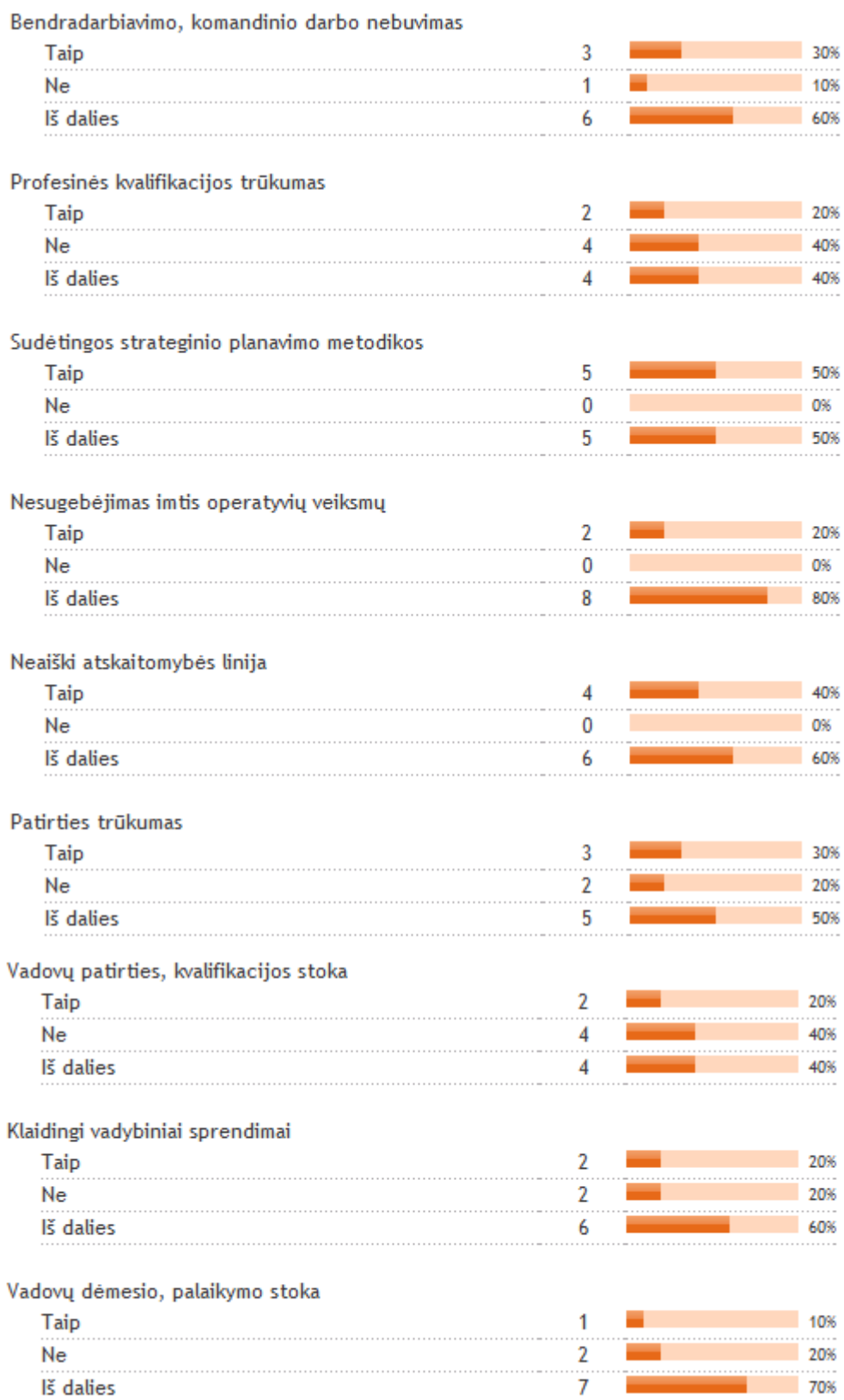


## 11. Kokie politiniai kliuviniai trukdo įgyvendinti strategiją? (pažymėkite kiekvieną teiginį)

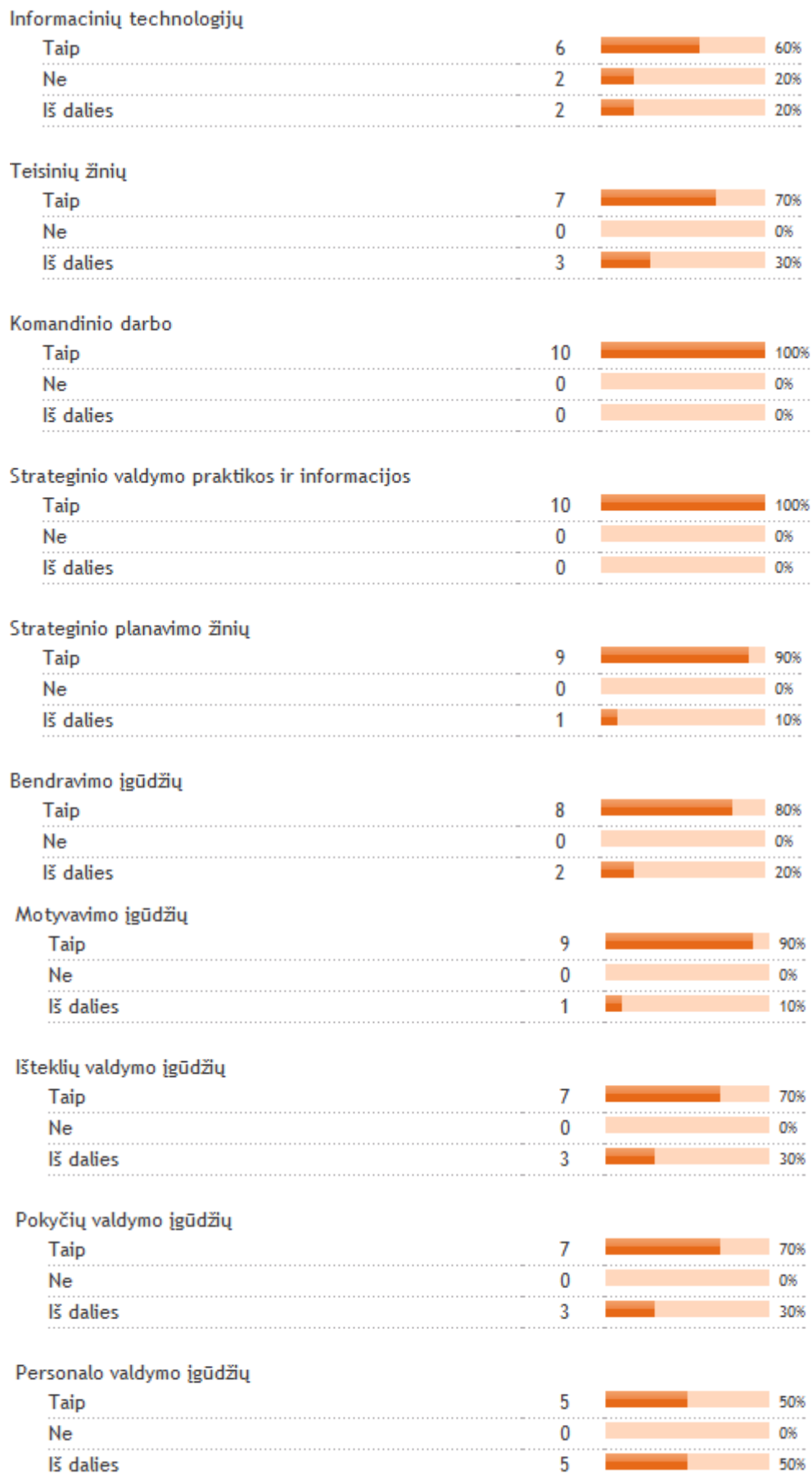


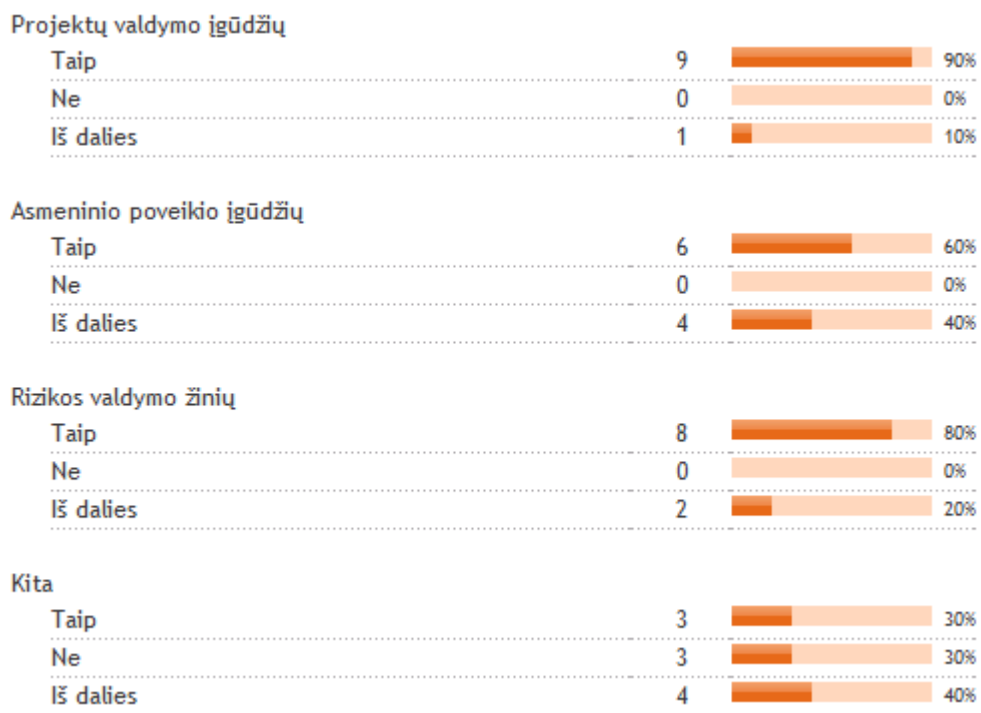
## 12. Vadybiniai IAE barjerai, trukdantys įgyvendinti strateginį planą? (pažymėkite kiekvieną teiginį)





### 13. Kokių kompetencijų reikia, įgyvendinant IAE strategiją? (pažymėkite kiekvieną teiginį)





**Paaiškinimas:** Viso atsakymų yra visų atsakymų, pasirinktų pagal tam tikro klausimo dalyvius, suma. Kiekvieno atsakymo varianto procentinė išraiška yra apskaičiuojama padalinus šio atsakymo reikšmę iš visų atsakymų sumos.