

**VALSTYBĖS ĮMONĖS
IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS
KORPORATYVINIŲ REIKALŲ IR ADMINISTRAVIMO DEPARTAMENTAS
ŽMONIŲ IR ORGANIZACIJOS VYSTYMO SKYRIUS**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS POKYČIO KŪRIMO PASLAUGŲ PIRKIMO
TECHNINĖ SPECIFIKACIJA**

2026 m. liepos 22 d. Nr. Spc-76(13.94E)
Visaginas

**I SKYRIUS
PIRKIMO TIPAS**

1. Paslaugų pirkimas.

II SKYRIUS TIKSLAS

2. Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė (toliau – Paslaugų gavėjas), siekdama užtikrinti nuoseklų organizacinės kultūros pokyčio (grįstos agility principais) įgyvendinimą, perka konsultacines, fasilitavimo ir analitines (rezultatų apibendrinimo ir dokumentavimo) paslaugas, skirtas esamos organizacinės kultūros įvertinimui, pokyčio tikslų ir prioritetų nustatymui, vadovų ir komandų įgalinimui, sprendimų priėmimo praktikų tobulinimui bei pasirinktų pokyčio principų integravimui į kasdienę organizacijos veiklą.
3. Šiame pirkime organizacinės kultūros pokytis (grįsta agility principais) suprantama kaip veikimo principų visuma, apimanti:
 - 3.1. greitesnį ir aiškesnį sprendimų priėmimą;
 - 3.2. atsakomybės ir įgalinimo stiprinimą organizacijoje;
 - 3.3. bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstą darbą;
 - 3.4. nuolatinį mokymąsi ir refleksiją;
 - 3.5. vadovų elgsenų, palaikančių kultūros pokyčius, ugdymą.

III SKYRIUS

PASLAUGŲ APRAŠYMAS, REIKALAVIMAI IR TEIKIMO APIMTIS

4. Perkamas organizacinės kultūros pokyčio paslaugas sudaro:

- 4.1. Vadovų įvadas į agility – praktinio pobūdžio mokymų sesija, skirta suvienodinti vadovų supratimą apie agility principus ir jų pritaikymą organizacijoje.
 - 4.1.1. Sesijos metu turi būti pristatyta agility esmė ir pagrindiniai principai, aptarti dažniausiai pasitaikantys mitai ir klaidingi įsitikimai apie agility, atskleista, kaip keičiasi vadovų vaidmuo taikant agility principus ir pateikti konkretūs praktiniai pavyzdžiai, iliustruojantys agility taikymą vadovo kasdienėje veikloje.
 - 4.1.2. Rezultatas: Po praktinės mokymų sesijos vadovai turi turėti vienodą bazinį supratimą apie agility, gebėti identifikuoti jo taikymo principus įmonėje ir būti pasirengę įsitraukti į tolimesnius organizacinės kultūros pokyčio etapus.
- 4.2. Organizacijos kultūros (agility) auditas – sesijos, kurių metu, taikant interviu, fokus grupes (apimančias skirtingų valdymo lygių vadovus) ir kiekybinę apklausą, analizuojama esama organizacijos veikimo praktika.
 - 4.2.1. Audito metu turi būti išanalizuota organizacijos veikla pagal pagrindines sritis (vertės grandinės, sprendimų decentralizacija, bendradarbiavimas, psichologinis saugumas, mokymasis). Atliktas vertinimas per organizacines dimensijas (strategijos įgyvendinimas, struktūra, KPI, sprendimų teisės ir atsakomybės, procesų efektyvumas, vadovų lyderystė) ir identifikuoti kultūrą palaikantys ir agility principais grindžiamą veikimą ribojantys veiksniai.
 - 4.2.2. Rezultatas: paruoštas organizacijos agility kultūros brandos žemėlapis ir identifikuoti pagrindiniai organizaciniai „agility“ blokai. Pateiktos išvados ir rekomendacijos.
- 4.3. Kultūros pokyčio tikslų ir prioritetų kalibravimas – sesijos, kurių metu, remiantis organizacijos kultūros (agility) audito rezultatais, formuojama ir suderinama kultūros pokyčio kryptis, įtraukiant skirtingų lygių organizacijos vadovus.
 - 4.3.1. Sesijų metu turi būti suderinti kultūros pokyčio projekto tikslai, prioritetai ir pagrindinės veikimo kryptys,
 - 4.3.2. Rezultatas: parengtas aiškus projekto įgyvendinimo gairės ir detalus veiksmų planas.
- 4.4. Pasiruošimas organizaciniam pokyčiui ir pasipriešinimo valdymas – vadovams skirti pokyčio valdymo mokymai ir sesijos, kurių metu rengiami konkretūs sprendimai, reikalingi pokyčio įgyvendinimui ir palaikymui.
 - 4.4.1. Sesijų metu turi būti identifikuotos pagrindinės pokyčio rizikos ir šaltiniai. Sustiprinti praktiniai vadovų gebėjimai planuoti ir įgyvendinti pokytį ir aiškiai apibrėžtos priemonės pokyčio palaikymui organizacijoje.

- 4.4.2. Rezultatas: parengtas konkretus pokyčio įgyvendinimo ir pasipriešinimo valdymo veiksmų planas vadovams.
- 4.5. Vadovų vaidmens kultūros pokytyje stiprinimas – praktinės sesijos, kurių metu vadovai paruošiami veikti kaip kultūros pokyčio (agility) ambasadoriai.
 - 4.5.1. Sesijų metu turi būti suteiktos praktinės žinios apie agility principų taikymą vadovo kasdienėje veikloje ir išbandytos pagrindinės komandinio darbo ir refleksijos praktikos. Analizuojamos realios komandų situacijos ir taikomi sprendimai.
 - 4.5.2. Rezultatas: vadovų komandose taikomos sutartos agility praktikos ir numatyti konkretūs veiksmai jų taikymui kasdienėje veikloje.
- 4.6. Sprendimų priėmimo žemėlapių rengimas – sesijos, kurių metu kartu su skirtingų valdymo lygių vadovais formuojamas organizacijos sprendimų priėmimo modelis.
 - 4.6.1. Sesijų metu turi būti peržiūrėta ir apibrėžta, kas organizacijoje gali priimti kokius sprendimus ir identifikuoti skirtingų valdymo lygių vaidmenys sprendimų priėmime. Nustatytos konkrečios sprendimų teisės ir atsakomybės, apibrėžti sprendimų eskalavimo atvejų principai ir įvardinti sprendimai, deleguojami į žemesnius valdymo lygius.
 - 4.6.2. Rezultatas: patvirtintas ir organizacijoje taikomas sprendimų žemėlapis (matrica) su aiškiai priskirtomis sprendimų teisėmis, atsakomybėmis ir delegavimo ribomis.
- 4.7. Vadovo poveikio ir vadovų elgsenų bei kompetencijų žemėlapių formavimas – sesijos, kurių metu, remiantis organizacijos kultūros (agility) audito rezultatais ir organizacijos poreikiais, suformuojamas siektinas vadovo poveikslas ir apibrėžiamos reikalingos kompetencijos bei elgsenos.
 - 4.7.1. Sesijų metu turi būti peržiūrėti organizacijos kultūros (agility) audito rezultatai ir jų įtaka vadovo vaidmeniui bei apibrėžtas siektinas vadovo poveikslas (vaidmuo, atsakomybės, elgsena).
 - 4.7.2. Rezultatas: suformuotas ir organizacijoje taikomas vadovų kompetencijų ir elgsenų modelis, naudojamas vadovų ugdymui ir veiklos vertinimui.
- 4.8. Pilotinių komandų veiklos sesijos – sesijos, kurių metu pilotinėse komandose praktiškai išbandomi pasirinkti veikimo sprendimai.
 - 4.8.1. Sesijų metu turi būti organizuojamos reguliarios tarpdisciplininės darbo sesijos, taikomos bendros problemų sprendimo ir refleksijos praktikos. Praktiškai išbandomi pasirinkti veikimo sprendimai realiose komandų situacijose. Vertinamas taikomų sprendimų veiksmingumas ir identifikuojamos sprendimų pritaikymo galimybės organizacijos mastu. Analizuojamas poveikis informacijos srautams, sprendimų

priėmimo greiėiui ir bendradarbiavimui tarp padalinių, identifikuojami veikiantys ir neveikiantys sprendimai.

4.8.2. Rezultatas: pateiktos rekomendacijos dėl sprendimų pritaikymo organizacijos mastu.

4.9. Kultūros pokyėio principų integravimas į valdymo ir veiklos procesus – sesijos, kurių metu, remiantis organizacijos kultūros (agility) audito rezultatais, suplanuojamas pokyėio principų integravimas į organizacijos valdymo ir veiklos procesus.

4.9.1. Sesijų metu turi būti sudaromas aiškus veiksmų planas, apibrėžiantis diegiamus pokyėius, konkreėias priemones jų taikymo sritis, užtikrinant agility principų įtvirtinimą organizacijoje.

4.9.2. Rezultatas: sudarytas veiksmų planas, užtvirtinantis pokyėių įtvirtinimą.

4.10. Vidinių trenerių parengimas – sesijos, kurių metu parengiami vidiniai organizacijos atstovai, gebantys savarankiškai fasilituoti mokymosi ir refleksijos praktikas, užtikrinant kultūros transformacijos principų taikymą ir tęstinumą organizacijoje.

4.10.1. Sesijų metu turi būti parengti vidiniai fasilitatoriai, gebantys savarankiškai vesti mokymosi ir refleksijos sesijas, sukurta ir organizacijoje taikoma mokymosi sesijų struktūra bei sistemingas mokymasis iš patirties ir gerųjų praktikų taikymas kasdienėje veikloje.

4.10.2. Rezultatas: paruošti 30 vidinių agility trenerių.

5. Paslaugų teikimo terminai ir apimtys:

5.1. Bendra paslaugų teikimo trukmė – 24 mėnesiai nuo Sutarties įsigaliojimo dienos. Esant poreikiui ir suderinus su Paslaugos teikėju, sutartis gali būti pratęsta papildomam 12 mėnesių laikotarpiui.

5.2. Šioje techninėje specifikacijoje sesija suprantama kaip vienas konsultacinis ar fasilitavimo užsiėmimas, trunkantis ne mažiau kaip 8 akademines valandas (sesijos trukmė kiekvienu atveju derinama iš anksto) kurios metu:

5.2.1. vyksta darbas su dalyviais pagal užsakytą paslaugą;

5.2.2. nagrinėjami konkreėiai paslaugai aktualūs klausimai;

5.2.3. pateikiami sesijos rezultatus apibendrinantys dokumentai (pvz.: santraukos, išvados ar rekomendacijos).

Eil. Nr.	Paslaugos etapo pavadinimas	Mato vnt.	Apimtis*
1	Vadovų įvadas į kultūros transformacijos (agility) kryptį	Sesija	1

2	Organizacijos kultūros (agility) auditas	Sesija	5
3	Kultūros transformacijos tikslų ir prioritetų kalibracija	Sesija	2
4	Pasiruošimas organizaciniam pokyčiui ir pasipriešinimo valdymui	Sesija	2
5	Vadovų vaidmens kultūros transformacijoje stiprinimas	Sesija	6
6	Sprendimų priėmimo žemėlapis rengimas	Sesija	5
7	Vadovo poveikio ir vadovų elgsenų bei kompetencijų žemėlapis formavimas	Sesija	10
8	Pilotinių komandų veiklos sesijos	Sesija	2
9	Kultūros transformacijos principų integravimas į valdymo ir veiklos procesus	Sesija	3
10	Vidinių trenerių parengimas	Sesija	5
11	Papildomas kultūros transformacijos etapas (esant poreikiui)	Sesija	1

* Apimtys yra preliminaros, apimtys gali kisti priklausomai nuo Paslaugų gavėjo poreikio.

- 5.3. Jeigu konkretaus etapo metu atsiranda poreikis, papildomoms sesijoms, kurios nebuvo numatytos pirminėje apimtyje, jos apmokamos pagal tame etape taikomą vienos sesijos įkainį.
- 5.4. Jeigu projekto įgyvendinimo metu identifikuojamas poreikis papildomam etapui, neįtrauktam į pirminę apimtį, jo įgyvendinimas derinamas atskirai ir apmokamas pagal 5.2.3 punkte pateiktos lentelės 11 eilutėje nurodytą sesijos įkainį.
- 5.5. Techninėje specifikacijoje nurodytuose punktuose 4.1-4.10 sesijų turinys gali būti tikslinamas ir pritaikomas pagal poreikį, įtraukiant papildomas temas, jei tai būtina numatytiems rezultatams pasiekti. Papildymus būtina suderinti su Paslaugos gavėju.
- 5.6. Už techninės specifikacijos 4.1–4.10 punktuose numatytas paslaugas Paslaugų gavėjas atsiskaitys pagal tiekėjo pasiūlytus sesijų įkainius, nurodytus pasiūlyme. Atsiskaitymas vykdomas už kiekvieną faktiškai suteiktą sesiją, po jos įvykdymo ir Paslaugų gavėjo patvirtinimo.

IV SKYRIUS

PASLAUGŲ TEIKIMO EIGA, VALDYMAS IR ATSAKOMYBĖS

6. Pagrindiniai paslaugų suteikimo terminai:

- 6.1. Ne vėliau kaip per 10 darbo dienų nuo Sutarties įsigaliojimo dienos organizuojamas Paslaugų gavėjo ir Paslaugų teikėjo komandos susitikimas, kurio metu aptariamas Paslaugų teikėjo pateiktas pasiūlymas, apimantis visas šioje Techninėje specifikacijoje apibrėžtas paslaugas ir sudaromas paslaugų teikimo grafikas.
- 6.2. Prieš kiekvieno etapo įgyvendinimą, likus ne mažiau kaip 20 darbo dienų, konkrečios sesijos datos turi būti papildomai tikslinamos ir derinamos su Paslaugos gavėju. Paslaugų teikėjas privalo užtikrinti paslaugų teikimą su Paslaugų gavėju suderintais terminais.
- 6.3. Paslaugų teikimas vykdomas etapais, vadovaujantis šia technine specifikacija, sutarties nuostatomis ir Paslaugų gavėjo poreikiais.
- 6.4. Mokymų programos ir dienotvarkės turi būti suderintos su Paslaugos gavėju ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki sesijų pradžios.
- 6.5. Paslaugos teikėjas turi užtikrinti interaktyvų, praktika grįstą mokymų formatą, įtraukiant diskusijas, realių situacijų analizę, praktines užduotis bei refleksijas.
- 6.6. Po mokymų sesijų dalyviams turi būti pateikta mokymų medžiaga ir atmintinė.
- 6.7. Paslaugų gavėjas paskiria atsakingą atstovą (ar atstovus), kuris koordinuoja paslaugų teikimą, derina sesijų planavimą, dalyvių sudėtį, turinį ir priima sprendimus dėl tolimesnės paslaugų eigos.
- 6.8. Paslaugų teikėjas atsako už:
 - 6.8.1. sutartų paslaugų atlikimą laiku;
 - 6.8.2. sesijų vedimą pagal suderintą turinį;
 - 6.8.3. paslaugų rezultatų parengimą ir pateikimą;
 - 6.8.4. bendradarbiavimą su Paslaugų gavėju viso paslaugų teikimo laikotarpiu.
- 6.9. Paslaugų teikimo metu kilę klausimai, paslaugų eigos pakeitimai ar patikslinimai derinami su Paslaugų gavėju. Be suderinimo paslaugų apimtis, turinys ar vykdymo seka negali būti keičiami.
- 6.10. Paslaugų teikėjas privalo nedelsdamas informuoti Paslaugų gavėją apie aplinkybes, galinčias turėti įtakos paslaugų teikimo terminams, kokybei ar apimčiai.
- 6.11. Paslaugų teikėjas turi užtikrinti nenutrūkstamą Paslaugų teikimo sutarties vykdymą ir aktyviai bendradarbiauti su Paslaugos gavėjo paskirtais darbuotojais: pateikti jiems tarpinius rezultatus, atlikti reikiamas korekcijas ir kartu su Paslaugos gavėjo atstovais siekti kokybiško galutinio rezultato.

- 6.12. Visus paslaugų atlikimo sprendinius Paslaugų teikėjas privalo suderinti su atsakingu Paslaugos gavėjo darbuotoju ir ištaisyti dėl teikėjo kaltės atsiradusius trūkumus savo sąskaita.
- 6.13. Paslaugos teikiamos Visagine (Ignalinos atominės elektrinės būstinėje Elektrinės g. 4, Drūkšinių k. Visaginas), Vilniuje (Vilniaus biure) ir nuotoliniu būdu, taip pat, esant poreikiui, paslaugų teikimas gali būti organizuojamas kitose iš anksto Paslaugų gavėjo nurodytose vietose (pvz. mokymų ar konferencijų erdvėse). Konkreti paslaugų teikimo forma derinama su Paslaugų gavėju.

V SKYRIUS

PASLAUGŲ KOKYBĖ

7. Paslaugų kokybė laikoma tinkama, kai:

- 7.1. paslauga suteikta pagal 4 punkte nurodytą paslaugos turinį;
 - 7.2. įvyko faktinis darbas su numatytais dalyviais;
 - 7.3. pateikti sesijos rezultatus apibendrinantys dokumentai;
 - 7.4. rezultatai suderinti su Paslaugų gavėjo paskirtu atsakingu asmeniu;
 - 7.5. laikomasi sutartų terminų.
8. Visi paslaugų teikimo etapai, jų apimtys, detalės, sesijų turinys, rezultatų forma ir kiti su paslaugų teikimu susiję sprendimai privalo būti derinami su Paslaugų gavėju.
9. Visa Paslaugų gavėjo Paslaugų teikėjui pateikiama informacija yra konfidenciali.

VI SKYRIUS

PASLAUGOS PRIĖMIMAS

10. Paslauga laikoma suteikta tinkamai ir kokybiškai, kai Paslaugos teikėjas įvykdo visus atitinkamu užsakymu nustatytus ir šioje techninėje specifikacijoje numatytus reikalavimus, atsižvelgia į Paslaugos gavėjo pastabas, jei jos buvo pateiktos. Paslaugų rezultatas fiksuojamas šalims pasirašant paslaugų perdavimo – priėmimo aktą.

VII SKYRIUS

KITOS IŠLAIDOS

11. Visos išlaidos, susijusios su sutarties įgyvendinimu, turi būti įskaičiuotos į paslaugų įkainius. Jokios papildomos išlaidos, neįskaičiuotos į sutarties kainą, nebus

kompensuojamos. Paslaugos, suteiktos Paslaugų teikėjo iniciatyva, nesuderinus su Paslaugos gavėju, nelaikomos pirkimo sutarties objektu ir nebus apmokamos.

VIII SKYRIUS

KITI REIKALAVIMAI

12. Pirkimas laikomas žaliuoju vadovaujantis Aplinkos apsaugos kriterijų taikymo, vykdant žaliuosius pirkimus, tvarkos aprašo, patvirtinto aplinkos ministro 2011-06-28 įsakymu Nr. D1-508, 4.4.3. papunkčiu – perkama tik nematerialaus pobūdžio (intelektinė) ar kitokia paslauga, nesusijusi su materialaus objekto sukūrimu, kurios teikimo metu nėra numatomas reikšmingas neigiamas poveikis aplinkai, nesukuriamas taršos šaltinis ir negeneruojamos atliekos <