

Vilniaus universitetas  
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

INGRIDA URBONAITĖ

II kurso studentė

**DARBO SANTYKIŲ REGLAMENTAVIMO POLITIKOS KAITA LIETUVOJE**

**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovas: dr. Egidijus Barcevičius

Vilnius, 2018

## MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

### Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

.....  
.....  
.....

.....  
(data)

.....  
(v., pavardė) (parašas)

### Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....  
(data)

.....  
(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

### Magistro darbo recenzentas/ė:

.....  
(v., pavardė)

### Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas magistro darbas „*Darbo santykių reglamentavimo politikos kaita Lietuvoje*“ yra:

1. Atliktas mano pačios ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Ingrida Urbonaitė

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

**Urbonaitė I. Darbo santykių reglamentavimo politikos kaita Lietuvoje:** Viešosios politikos ir administravimo specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas E. Barcevičius. – V., 2018. – 153 p.

**Reikšminiai žodžiai:** darbo santykiai, Darbo kodeksas, viešosios politikos kaita, reformos priėmimo procesas, palaikymo koalicijų pagrindas, daugumos strategija, lyderystė, mokymasis.

Šiame darbe nagrinėjama darbo santykių reglamentavimo politikos kaita. Siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys lėmė, kad prieštaringai vertinamas naujasis Darbo kodeksas buvo priimtas prieš pat Seimo rinkimus, kai moksliniai tyrimai dažniausiai rodo, kad politikai nesiryžta įgyvendinti nepopuliarių reformų, nes siekia būti perrinktais dar vienai kadencijai. Darbo kodekso priėmimo priežastys šiame darbe yra nustatomos pasitelkiant Paul A. Sabatier su kolegomis sukurtą ir išplėtotą palaikymo koalicijų pagrindą. Darbe identifikuojamos pagrindinės darbo santykių reglamentavimo posistemyje veikusios koalicijos bei nustatoma svarbiausių reformos įvykių seka. Taip pat tikrinamos hipotezės, susijusios su išorės veiksniais, daugumos strategija, lyderyste ir mokymusi.

## TURINYS

Įvadas.....	8
1. Teorinis pagrindas.....	11
1.1. Išorės veiksniai .....	15
1.2. Palaikymo koalicijos ir jų strategijos.....	16
1.3. Lyderystė .....	19
1.4. Mokymasis .....	20
2. Metodologija .....	20
3. Pagrindinės posistemyje susiformavusios koalicijos .....	22
4. Pagrindiniai įvykiai ir sprendimai.....	27
5. Svarbiausi kontekstiniai veiksniai .....	30
6. Darbo santykių reglamentavimo posistemio koalicijų veiklos strategijos.....	33
7. Lyderystė ir politinio dėmesio išlaikymas reformai .....	41
8. Mokymasis tarp skirtingų koalicijų .....	45
Išvados ir apibendrinimai .....	50
Literatūros ir šaltinių sąrašas .....	55
Summary.....	61
A priedas.....	64
B priedas .....	65
Interviu su darbdavių konfederacijos prezidentu Danu Arlausku.....	65
Interviu su maistininkų profesinės sąjungos pirmininke Gražina Gruzdiene .....	74
Interviu su Socialinės apsaugos ir darbo viceministre Egle Radišauskiene .....	82
Interviu su Seimo Socialinių reikalų ir darbo komiteto nariu Algirdu Sysu.....	85
Interviu su Investor'sForum direktore Rūta Skyriene .....	90
Interviu su Seimo nariu Algirdu Butkevičiumi.....	97
Interviu su Vilniaus universiteto Teisės fakulteto dekanu prof. Tomu Davuliu.....	105
Interviu su Seimo nariu Gintaru Steponavičiumi.....	119

Interviu su profesinės sąjungos “Solidarumas“ pirmininke Kristina Krupavičiene .....	126
Interviu su Lietuvos verslo konfederacijos prezidento nariu Andriumi Romanovskiu.....	140

## SANTRUMPOS

**DK** – Darbo kodeksas

**DP** – Darbo partija

**EBPO/OECD** – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

**EK** – Europos komisija

**LLRA** – Lietuvos lenkų rinkimų akcija

**LLS** – Lietuvos liberalų sąjūdis

**LSDP** – Lietuvos socialdemokratų partija

**LVŽS** – Lietuvos valstiečių ir žaliųjų sąjunga

**MSNG** – Mišri Seimo narių grupė

**PKP** – Palaikymo koalicijų pagrindas

**SADM** – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

**SRDK** – Socialinių reikalų ir darbo komitetas

**TS – LKD** – Tėvynės Sąjungą – Lietuvos krikščionys demokratai

**TT** – Partija „Tvarka ir teisingumas“

## Ivadas

Darbo santykių modernizavimo klausimas aktualus ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Nuo 2008 m. prasidėjus ekonominei krizei valdžios institucijos įvairiose Europos šalyse ėmėsi reformų, susijusių su nacionalinės darbo teisės pakeitimais, siekiant padidinti darbo santykių lankstumą ir darbo rinkos prisitaikymą prie esamos situacijos. Kai kuriose šalyse darbo santykių reformos pradėtos įgyvendinti dar prieš krizę, o pagrindinis tokių pokyčių argumentas – siekis modernizuoti darbo teisę. Kitose šalyse reformas lėmė valdžios pasikeitimas, o dar kitose struktūrinės reformos buvo įgyvendinamos dėl to, kad to reikalavo Europos Centrinis Bankas, Europos Komisija ir Tarptautinis Valiutos Fondas mainais į finansinę pagalbą suteiktą ekonominės krizės metu.<sup>1</sup>

Lietuvos politinėje darbotvarkėje darbo santykių reformavimo klausimas atsirado 2010 m., kai Seimas Darbo kodekse (*sutr. DK*) patvirtino keletą pakeitimų susijusių su lankstesniais darbo santykiais. Visos Andriaus Kubiliaus vadovaujamos Vyriausybės kadencijos metu pavyko pasiekti tik nuosaikių Darbo kodekso pakeitimų, kurie iš esmės nedavė didesnių pokyčių darbo santykių lankstumui, nebent administracinės naštos mažinimui.<sup>2</sup> Kadangi prieš pat kadencijos pabaigą taip ir nepavyko susitarti su Trišale taryba dėl kai kurių nuostatų, todėl projektas Seimui buvo pateiktas ne iki galo suderintas su interesuotais asmenimis ir jo svarstymas buvo nukeltas kitai Seimo sesijai, o galiausiai ir visai išbrauktas iš darbotvarkės.<sup>3</sup> 2013 m. jau Algirdo Butkevičiaus vadovaujama Vyriausybė į savo prioritetines sritis įtraukė investicijų aplinkos gerinimą ir darbo santykių lankstumą bei 2015 m. kovo mėn. Seimui pateikė mokslininkų kurtą Socialinio modelio, apimančio užimtumo, darbo santykių reglamentavimo ir socialinio draudimo sritis, projektą, kuriuo siekiama išspręsti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria Lietuva. Nors Socialinis modelis apima kelias sritis, tačiau daugiausiai dėmesio ir diskusijų sulaukė naujasis Darbo kodeksas, kuriam pagrindinis dėmesys teikiamas ir šiame darbe. Nuo pat šio dokumento kūrimo pradžios pastebimas ne tik visuomenės, bet ir politikų susiskaldymas. Vieni pritarė naujajam Darbo kodeksui ir džiaugėsi lankstesniu darbo santykių reglamentavimu, kai tuo tarpu kiti išsakė kritiką ir teigė, jog Darbo kodeksas yra naudingas tik verslo atstovams, o darbuotojo teisės nėra užtikrinamos.

---

<sup>1</sup> Stefan Clauwaert and Isabelle Schömann, „The Crisis and National Labour Law Reforms: a mapping exercise.“ Working paper 2012.04, European Trade Union Institute, Brussels, 2012, 5 – 6.

<sup>2</sup> Indrė Pusevaitė ir Kristina Selezniova, „Darbo santykių reglamentavimo politikos Lietuvoje analizė, taikant palaikymo koalicijų pagrindą.“ Semestrinis rašto darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2015, 32.

<sup>3</sup> Stefan Clauwaert, Isabelle Schömann and N. Büttgen. „The Crisis and National Labour Law Reforms: a Mapping exercise.“ Country report: Lithuania, 2016.



Visgi, galiausiai, po ilgai trukusių diskusijų 2016 m. likus vos keliems mėnesiams iki kadencijos pabaigos Seime buvo priimtas naujasis Darbo kodeksas. Toks sprendimas buvo priimtas nepaisant Prezidentės veto, ekspertų išsakytos nuomonės, kad naujo Darbo kodekso priėmimas gali atsiliesti rinkimų rezultatams ir rinkėjai gali nebalsuoti už valdančiojoje koalicijoje esančias partijas. Nepalankią visuomenės nuomonę rodė ir apklausa. 2016 m. liepos mėn. „Vilmorus“ atliktos gyventojų apklausos rezultatai rodo, kad palankiai arba greičiau palankiai Seime priimtą Darbo kodeksą vertina vos 4 proc. apklaustųjų, o nepalankiai 65 proc. Iš šios apklausos galima matyti, naujasis Darbo kodeksas neturėjo palaikymo būtent tarp socialdemokratų partijos rinkėjų.<sup>4</sup>

Iš pirmo žvilgsnio lankstesnių darbo santykių įteisavimo reformą galima būtų laikyti sėkminga, nes po kelių metų bandymų buvo priimtas svarbus ir stipriai nusistovėjusių pusiausvyrą keičiantis sprendimas, tačiau 2016 m. Seimo rinkimų rezultatai rodo, kad socialdemokratai sulaukė kur kas mažiau rinkėjų palaikymo. Ekspertų teigimu tokius rezultatus galėjo nulemti sprendimas priimti kontraversiškai vertinamą Darbo kodeksą.<sup>5</sup> Abejonių dėl sėkmingumo kelia ir naujai išrinktos Seimo kadencijos sprendimas atidėti Darbo kodekso įsigaliojimą ir sugrąžinti šio klausimo svarstymus į Trišalę tarybą. Tiesa, svarbu akcentuoti, kad Darbo kodeksas įsigaliojo 2017 m. liepos 1 d, o naujos kadencijos priimti pakeitimai principinių nuostatų nepakeitė.

Naujo Darbo kodekso priėmimo atvejis Lietuvoje reikšmingas tuo, kad galima pastebėti su juo susijusį įdomų paradoksą. Mokslininkai, analizuojantys reformų priėmimą ir įgyvendinimą pastebi, kad sudėtingos struktūrinės reformos dažnesniais atvejais nėra įgyvendinamos. Vienas iš dažniausių aiškinimų, kodėl taip nutinka yra tai, kad politikai siekia būti perrinktais dar vienai kadencijai ir nenorėdami rizikuoti savo reitingais nesiryžta įgyvendinti nepopuliarių reformų. Šiuo atveju toks aiškinimas nėra tinkamas, todėl stebint nesėkmingus ankstesnius bandymus modernizuoti darbo santykius ir politikų neryžtingumą sprendžiant šią problemą kyla pagrindinis šio darbo klausimas: kodėl naujasis lankstesnius darbo santykius reglamentuojantis Darbo kodeksas buvo priimtas prieš pat rinkimus dar XVI Vyriausybės kadencijoje? Pagrindinis šio darbo tikslas yra išsiaiškinti priežastis, kurios lėmė tokios nepopuliarios ir prieštarinčiai vertinamos reformos priėmimą nepalankiu priešrinkiminiu laikotarpiu. Siekiant įgyvendinti darbo tikslą buvo išsikelti šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius reformų įgyvendinimo priežasčių aiškinimus daugiausiai dėmesio skiriant palaikymo koalicijų pagrindui (*sutr.* PKP);

---

<sup>4</sup> ELTA, „Darbo kodekso pakeitimas: artėjančiuose rinkimuose politines jėgas nubaus rinkėjai?“ *Alfa.lt*, Vilnius, 2016 09 15. <[http://www.alfa.lt/straipsnis/50078883/darbo-kodekso-pakeitimas-artejančiuose-rinkimuose-politines-jegas-nubaus-rinkejai?fb\\_comment\\_id=1164701573576141\\_1164791973567101](http://www.alfa.lt/straipsnis/50078883/darbo-kodekso-pakeitimas-artejančiuose-rinkimuose-politines-jegas-nubaus-rinkejai?fb_comment_id=1164701573576141_1164791973567101)> [Žiūrėta 2017 05 12].

<sup>5</sup> Vytenis Radžiūnas, „Rinkėjų antausis socialdemokratams: už ką?“, *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 10 10. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/rinkeju-antausis-socialdemokratams-uz-ka.d?id=72518696>> [Žiūrėta 2017 05 12].

2. Remiantis palaikymo koalicijų pagrindu išskirti geriausiai Darbo kodekso priėmimo priežastis aiškinančias hipotezes;
3. Identifikuoti darbo santykių reglamentavimo posistemyje veikiančias koalicijas bei jų įsitikinimus;
4. Nustatyti svarbiausius Darbo kodekso priėmimo proceso etapus;
5. Empiriškai patikrinti išsikeltas hipotezes ir identifikuoti svarbiausius veiksnius lėmusius Darbo kodekso priėmimą.

Atsakant į pagrindinį darbo klausimą remiamasi Paul A. Sabatier ir Hank Jenkins – Smith sukurtu ir išplėtotu palaikymo koalicijų pagrindu, padedančiu struktūruoti sudėtingą viešosios politikos procesą ir leidžiančiu paaiškinti kaitą remiantis aiškiais priežastiniais ryšiais. Atsižvelgus į atvejo specifiką ir Lietuvos politinės sistemos bruožus bei ankstesnius tyrimus keliamos keturios hipotezės, susijusios su išoriniais veiksniais, koalicijų strategijomis, lyderystės svarba ir mokymusi:

**H1:** svarbūs sukrėtimai už viešosios politikos posistemio ribų yra būtinos, bet nepakankamos sąlygos reikšmingiems reformų įgyvendinimo sprendimams priimti.

**H2:** koalicija, kurios dauguma narių turi formalią teisę priimti įstatymus net ir esant dideliems nuomonių ir įsitikinimų nesutarimams taikys daugumos strategiją, kuri reikšmingai padidina viešosios politikos kaitos tikimybę.

**H3:** reikiamą lyderystę galintis pasiūlyti politikos veikėjas padidina susitarimo dėl siekiamos viešosios politikos kaitos ir jos įgyvendinimo tikimybę.

**H4:** mokymasis tarp koalicijų tikėtinas tuose viešosios politikos posistemiuose, kuriems būdingas vidutiniškas konfliktiškumo lygis, remiamasi visuotinai pripažintomis priežastinėmis teorijomis ir veikia profesiniai forumai, kurie leidžia skirtingų koalicijų nariams susitikti ir keistis idėjomis. Mokymasis tarp koalicijų didina viešosios politikos kaitos tikimybę, nes sumažina oponuojančių koalicijų pasipriešinimą.

Kadangi pagrindinis palaikymo koalicijų analizės vienetas yra viešosios politikos posistemis, todėl šio tyrimo objektas yra darbo santykių reglamentavimo politikos posistemis. Darbe apžvelgiamas laikotarpis nuo 2008 m. iki 2017 m., kai Darbo kodeksas buvo priimtas po jo įsigaliojimo nukėlimui pusei metų. Šis laikotarpis apima tris Seimo ir Vyriausybės kadencijas, tačiau daugiausiai dėmesio skiriama 2012 – 2016 m., nes šiuo metu ir įvyko esminė kaita šiame posistemyje – priimtas naujasis kodeksas. Darbe nagrinėjimas reformos priėmimo procesas neskiriant dėmesio jos įgyvendinimui, dėl to, kad pasiektiems rezultatams įvertinti praėjo per mažai laiko.

Siekiant išanalizuoti pasirinktą atvejį ir patikrinti išsikeltas hipotezes empiriškai pasitelkiamos proceso sekimo metodo įžvalgos, kurios padeda įsigilinti į nagrinėjamą atvejį, surasti svarbiausius įrodymus atskleidžiančius priežastinius ryšius. Įrodymai buvo surinkti analizuojant aktualius

pirminius ir antrinius šaltinius bei atliekant interviu su aktyviausiai procese dalyvavusiais asmenimis.

Pirmame šio darbo skyriuje apžvelgiama su reformų įgyvendinimo priežastimis susijusi literatūra bei plačiau aptariamas P. A. Sabatier ir jo kolegų sukurtas palaikymo koalicijų pagrindas ir suformuluojamos hipotezės. Antrame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, detalizuojama, kokie duomenys buvo naudojami. Trečiame ir ketvirtame skyriuose detaliai aptariamos susiformavusios posistemio koalicijos bei svarbiausi proceso įvykiai. Sekančiuose keturiuose skyriuose pristatomi svarbiausi argumentai ir empiriniai rezultatai, susiję su keliamomis hipotezėmis, įvardijamos svarbiausi veiksniai, lėmę reformos priėmimą. Galiausiai pateikiamos išvados ir apibendrinimai bei pasiūlymai ateities tyrimams.

## 1. Teorinis pagrindas

Iš mokslinės literatūros, analizuojančios reformų įgyvendinimą galima susidaryti įspūdį, kad reformos dažnesniais atvejais būna įgyvendinamos nesėkmingai. Vienas iš labiausiai paplitusių aiškinimų – politikų siekis būti perrinktais, dėl kurio jų tikslas yra palaikyti *status quo* ir nepriimti nepopuliarių sprendimų, kad nebūtų nubausti sekančiuose rinkimuose. Kaip teigė Jean – Claude Juncker „mes visi žinome ką daryti, bet nežinome kaip būti perrinktais.“<sup>6</sup> Politikų patirtis rodo, kad struktūrinės reformos, tokios kaip darbo rinkos lankstumo didinimas, sulaukia didelio pasipriešinimo iš interesų grupių. Tokio pobūdžio reformų nauda yra labiau išskaidyta ir gali pasireikšti ilguoju laikotarpiu, po to kai pasibaigia reformos autorių kadencija. Tuo tarpu kaštai jaučiami iškart. Dėl šios priežasties didesnė tikimybė, kad politikai dėl reformos bus nubausti ir neperrinkti.<sup>7</sup>

Kai kurie empiriniai atvejai rodo, kad šis požiūris yra klaidingas ir nevisiškai atspindi politikų nuostatas reformų atveju. Ne vienos valstybės pavyzdys rodo, kad net ir perrinkimo siekiantys politikai vykdo nepopuliaras reformas. Pavyzdžiui, Danijos premjeras Lars Løkke Rasmussen likus vos metams iki naujų rinkimų pasiūlė panaikinti ankstyvo išėjimo į pensiją išmokas. Stebint šį ir kitus panašius bei anksčiau minėtą Lietuvos atvejį natūraliai kyla klausimas, kokios priežastys lemia, kad netgi tais atvejais, kai sprendimai gali kainuoti sumažėjusį rinkėjų palaikymą arba neperrinkimą dar vienai kadencijai, politikai vykdo nepopuliaras reformas?

Galima išskirti kelis alternatyvius aiškinimus. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių motyvų imtis reformų yra pasikeitusių socioekonominių veiksnių įtaka. Barbara Vis remdamasi perspektyvos teorija (*angl. prospect theory*) teigia, kad tuo atveju, kai vyriausybės kadencijos metu

<sup>6</sup> Jean-Claude Juncker, "The Quest for Prosperity" iš Marco Buti, Alessandro Turrini, Paul Van den Noord, and Pietro Biroli, „Defying the 'Juncker Curse': Can Reformist Governments Be Re-elected?“ *Economic Papers* 324, 2008, 2.

<sup>7</sup> Marco Buti et al., „Reforms and re-election in OECD countries.“ Paper for panel meeting Economic Policy, Brussels, 2010, 64; Reimut Zohlnhöfer, „How Politics Matter When Policies Change: Understanding Policy Change as a Political Problem“, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 11(1), 2009, 102.

socioekonominė situacija yra gera, ekonominiai rodikliai kyla, nedarbo lygis išlieka žemas, o vyriausybė užima solidžią politinę poziciją (pavyzdžiui, turi stiprią parlamentinę daugumą), tada ji vengia rizikingų sprendimų susijusių su nepopuliariomis reformomis. Tačiau krizės atveju, augant bedarbystės lygiui ir, kai silpnėja politinė pozicija, krenta visuomenės pasitikėjimas, vyriausybės linkusios rizikuoti ir priimti nepopuliarius sprendimus.<sup>8</sup> Stiprią krizės įtaką struktūrinėms reformoms pastebi ir Tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (*sutr. EBPO*). Analizuojant krizės padarinius, buvo pastebėta, kad krizė veikė kaip katalizatorius struktūrinėms reformoms. Susidariusi padėtis privertė šalis imtis reformų darbo rinkoje skatinant darbo produktyvumą ir siekiant sumažinti nedarbo lygį, palengvinti įdarbinimo ir atleidimo iš darbo procedūras. Norėdamos padidinti produktyvumą tuo pačiu šalys siekė pagerinti inovacijų politiką, reformuoti švietimo sistemą.<sup>9</sup>

Dar vienas gana dažnas aiškinimas pateikiamas iš politinės kovos perspektyvos. Pagrindinis argumentas yra tas, kad reformų įvairovė, laipsnis bei tipas priklauso nuo partinės konkurencijos dinamikos ir to, kokioms politinėms pažiūroms atstovauja esantys valdžioje.<sup>10</sup> Despina Alexiadou teigia, kad kontraversiškos reformos reikalauja plataus visuomenės ir politinio konsensuso, kuris yra lengviau pasiekiamas esant mažumos vyriausybėms arba vyriausybėms sudarytoms iš plačios koalicijos. Taip yra dėl veto žaidėjų vaidmens. Veto žaidėjai siekia savo asmeninių tikslų ir dažnai gali stipriai kovoti prieš reformą, todėl esantiems valdžioje svarbu savo pasiūlymu įtikinti ir priešišškai nusiteikusias interesų grupes bei sulaukti jų paramos, nes priešingu atveju, jos gali sulaukti paramos iš opozicijos, taip stipriai sumažinant tikimybę, kad rizikinga reforma bus įgyvendinta. Šiame santykiyje svarbus vyriausybės tipas, nes esant mažumos ar plačios koalicijos vyriausybėms opozicija labiau įtraukiama į sprendimų priėmimą, todėl sumažėja galimybė, kad opozicija rems nepritariančias interesų grupes. Kalbant apie partines pažiūras, pastebima, kad dešinėsios vyriausybės linkusios labiau sumažinti socialines garantijas nei kairiosios.<sup>11</sup> Taip pat yra teigiama, kad kairiosios vyriausybės sugeba geriau įvykdyti nepalankias reformas ir visuomenė tiki, kad jie tokias reformas įgyvendina atsargiau ir tik tada, kai to neišvengiamai reikia.<sup>12</sup>

Dar viena gana panaši aiškinimų grupė apima literatūrą, kurioje pagrindinis dėmesys yra skiriamas veikėjų naudojamoms strategijoms. Sabina Stiller savo studijoje tikrino, kaip veikėjų naudojamos strategijos lemia reformų priėmimą. Buvo pasirinktos idealistinės lyderystės ir kaltės

---

<sup>8</sup> Barbara Vis, „Governments and Unpopular Social Policy reforms: Biting the Bullet or Steering Clear?“ *European Journal of Political Research*, 48, 2009, 32.

<sup>9</sup> OECD, „Structural Reforms in Times of Crisis.“ *Going for Growth*, 2012, 18-20.

<sup>10</sup> David Hollanders and Barbara Vis, „Voter’s Commitment problem and reforms in welfare programs.“ *Public Choice* 155, 2013, 435.

<sup>11</sup> Despina Alexiadou, „In Search of Successful Reform: The Politics of Opposition and Consensus in OECD Parliamentary Democracies.“ *West European Politics*, 2013.

<sup>12</sup> Barbara Vis, 34.

vengimo strategijos. Idealistinės lyderystės strategijos tikslas – kitus politinius veikėjus (pvz., interesų grupes) įtikinti reformos pasiūlymo naudingumu. Kaltės vengimo strategijos yra nukreiptos į rinkėją siekiant parodyti, kad reformos autoriai nėra kalti dėl neigiamų reformos padarinių. Gauti rezultatai rodo, kad konservatorių ir liberalų vyriausybės yra geresnėje pozicijoje priimti struktūrinės reformos, jei jie taiko kaltės vengimo ar idealistinės lyderystės strategijas taip pat jei rinkimai yra toli ir jie įgyvendina lengvatų taikymo strategiją. Socialdemokratų ir krikščionių demokratų atveju vyriausybės įgyvendina reformas derindamos kaltės vengimo ir lengvatų taikymo strategijas arba tuo atveju, kai rinkimai yra toli ir jos taiko idealistinės lyderystės strategiją.<sup>13</sup> Christian Elmelund – Præstekær ir Patrick Emmenegger teigia, kad nepopuliarios reformos įgyvendinimas prieš rinkimus taip pat gali būti politiko pasirinkta racionali strategija. Politiko naudojama rėminimo strategija komunikuojant apie reikalingus pokyčius, gali pakeisti vyraujančią naratyvą bei rinkėjų nuomonę ir nepopuliarią reformą pristatyti kaip būtiną valstybei. Tokiu būdu pelnant visuomenės palaikymą įgyvendinant reformą ir neprarandant balsų rinkimuose.<sup>14</sup>

Be anksčiau minėtų aiškinimų taip pat yra tyrimų, atsižvelgiančių į institucijų įtaką. Teigiama, kad reformos dažniausiai įvyksta tose šalyse, kuriose yra mažiau institucinių barjerų ir politinė galia yra stipriai koncentruota. Tačiau egzistuoja prieštaraujantis argumentas, kad politinėse sistemose, kuriose galia yra fragmentuota, palankiau priimti nepopuliarius sprendimus, nes taip lengviau pritaikyti kaltės vengimo strategiją.<sup>15</sup>

Aukščiau detalizuoti aiškinimai turi savų privalumų, tačiau kartu yra ir gana riboti, nes akcentuoja tik vieną, ar kelis aspektus, kuriais remiantis yra aiškinamas reformos įgyvendinimas. Vieni iš jų pabrėžia išorės veiksnių svarbą, kiti institucijų, o dar kiti daugiausia dėmesio skiria patiems veikėjams ir jų strategijoms. Šie skirtingi aiškinimai negali pateikti platesnės interpretacijos ir neleidžia susidaryti visuminio vaizdo. Būtent toks šių aiškinimų ribotumas skatina ieškoti teorijos, kurioje atsispindėtų reformos įgyvendinimą lemiantys veiksniai, kurie būtų sujungti į visumą su aiškiai nurodytais priežastiniais mechanizmais. Viena iš tokių yra P. A. Sabatier palaikymo koalicijų pagrindas. Šiame pagrindu, priešingai nei anksčiau minėtuose aiškinimuose, vadovaujamosi sisteminiu požiūriu siekiant paaikškinti visą viešosios politikos procesą bei sąveiką tarp penkių esminių priežastinių procesų – institucijų, tinklų, socioekonominių procesų, pasirinkimų ir idėjų.<sup>16</sup> Tokiu būdu išryškunami ne tik kituose požiūriuose akcentuoti elementai, tokie kaip

---

<sup>13</sup> Sabina Stiller, „The Interplay of Actor-related Strategies and Political Context: a Fuzzy-set QCA Analysis of Structural Reforms in Continental Welfare States.“ *Journal of European Public Policy*, 24(1), 2017, 81-99.

<sup>14</sup> Christian Elmelund-Præstekær and Patrick Emmenegger, „Strategic Re-framing as a Vote Winner: Why Vote-seeking Governments Pursue Unpopular Reforms.“ *Scandinavian Political Studies*, 36(1), 2013, 23 – 42.

<sup>15</sup> David Hollanders and Barbara Vis, „Voter’s Commitment Problem and Reforms in Welfare programs.“ *Public Choice*, 155, 2013, 435.

<sup>16</sup> Paul Cairney, „Paul A. Sabatier, „An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-oriented Learning Therein“ in *Oup Uncorrected Proofs – First Proofs*, Newgen, 2014, 494.

kontekstiniai socioekonominiai veiksniai, instituciniai apribojimai bei veikėjų strategijos, bet kartu teorinis pagrindas papildomas naujais elementais.

Vienas iš svarbiausių naujų elementų P. A. Sabatier teorijoje yra palaikymo koalicijos. Pagrindinis dėmesys čia skiriamas ne pavieniams individams, o jų grupėms, į kurias jungiamasi ne pagal institucinę priklausomybę, o įsitikinimus. Taip PKP daug dėmesio yra skiriama politikų įsitikinimų ir vertybių analizei. Svarbu yra tai, kad koalicijos nėra apribojamos tik politiniais veikėjais, jas analizuojant išryškinama ir kitų veikėjų, tokių kaip valstybės tarnautojų, mokslininkų, žurnalistų, nevyriausybinų organizacijų, svarba. Dar viena naujovė yra teorijos papildymas mokymosi elementu, kuris svarbus tuo, nes gali lemti pasikeitimus pagrindinių veikėjų įsitikinimuose, o tai gali vesti prie pokyčių viešosios politikos procese. Taigi, PKP apibendrina pačius svarbiausius viešosios politikos kaitos aiškinimo elementus, papildė juos naujais ir sukuria mechanizmą, kuris leidžia analizuoti visą viešosios politikos kaitos procesą.<sup>17</sup>

Pagrindinis palaikymo koalicijos pagrindo analizės vienetas yra viešosios politikos posistemis. Konkrečios politikos posistemis yra daug platesnio konteksto dalis, todėl analizuojant politikos kaitą labai svarbu atsižvelgti į išorės bei tarpinius veiksnius. Išorės veiksniai yra skirstomi į santykinai stabilūs ir išorės įvykius. Santykinai stabilūs veiksniai yra tie, kurie ilguoju laikotarpiu nekinta arba kinta nežymiai. Šie veiksniai sukuria apribojimus ir nustato išteklius, kuriais gali naudotis posistemio veikėjai. Išorės įvykiai gali pakeisti darbotvarkės klausimus, atkreipti tiek visuomenės, tiek pagrindinių sprendimų priėmėjų dėmesį į tam tikrą problemą bei lemti resursų persiskirstymą ir balanso pasikeitimą tarp koalicijų. Tarpiniai veiksniai yra politinės sistemos savybės, kurios turi įtakos veikėjų resursų apribojimams. Visgi, nepaisant išorės įvykių svarbos, koalicijos yra pagrindinis posistemio elementas, kuriam daugiausia dėmesio ir skiriama PKP. Posistemyje dažniausiai veikia bent dvi skirtingus įsitikinimus turinčios koalicijos, kurios, kaip jau minėta anksčiau, susideda iš asmenų, užsiimančių ne tik politine veikla, bet ir iš įvairių sričių ekspertų, mokslininkų, valstybės tarnautojų, lobistų. Į koalicijas veikėjai buriasi ne pagal savo institucinę priklausomybę, bet pagal įsitikinimų sistemą. Šios koalicijos pasitelkdamos turimus išteklius naudoja įvairias strategijas, kad galėtų daryti įtaką valdžios institucijų sprendimams.

Palaikymo koalicijų pagrindas nurodo, kad viešosios politikos kaita gali atsirasti dėl keturių priežasčių. Pirma, dėl išorinių sukrėtimų, kurie yra tarsi nuo posistemio veikėjų kontrolės nepriklausomas stimulus, skatinantis pasikeitimus. Antra, vidiniai sukrėtimai, kurie įvyksta posistemio viduje ir veikia labai panašiu principu kaip išorės sukrėtimai darydami įtaką politinių resursų pasiskirstymui tarp koalicijų. Vidiniai sukrėtimai dar svarbūs ir tuo, kad jie paskatina

---

<sup>17</sup> Hank Jenkins – Smith et al., „The Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution and Ongoing Research.“ In Sabatier, Paul A. And Christopher M. Weible, *Theory of Policy Process*. 3rd edition, Boulder, Colorado: Westview press, 2014, 194.

suabejoti dominuojančios palaikymo koalicijos įsitikinimais ir vykdomos politikos efektyvumu. Trečia, tais atvejais kai nėra nei išorės, nei vidaus sukrėtimų viešosios politikos kaita gali būti pasiekta derybų metu, tačiau tokiam susitarimui reikalinga viena svarbi sąlyga, kad abi įprastai viena kitai oponuojančios koalicijos *status quo* situaciją laikytų nepriimtina. Galiausiai, politikos kaita gali įvykti dėl mokymosi. Mokymasis iš įgyvendinamos politikos rezultatų ir kitų veikėjų patirties skatina permąstyti viešosios politikos tikslus. P. A. Sabatier yra įsitikinęs, kad moksliniai tyrimai taip pat yra labai svarbūs. Nors jie negali pakeisti oponuojančios koalicijos nuostatų, tačiau gali turėti poveikį viešosios politikos kaitos lyderių įsitikinimų pasikeitimams.<sup>18</sup>

### **1.1. Išorės veiksniai**

Išoriniai veiksniai svarbūs tuo, kad sukuria spaudimą, kuris gali virsti iniciatyva pokyčiams. Palaikymo koalicijų pagrinde yra išskiriami santykinai stabilūs veiksniai ir išorės įvykiai. Santykinai stabilūs veiksniai ilguoju laikotarpiu beveik nekinta arba kinta nežymiai, jie yra svarbūs, nes veikia tarsi tam tikri apribojimai, jais remiantis yra nustatomos taisyklės ir procedūros, kuriomis vadovaujasi koalicijų veikėjai. Prie tokių veiksmų priskiriami pagrindiniai viešosios politikos posistemio požymiai, resursų pasiskirstymas, sociokultūrinės vertybės ir socialinė struktūra bei konstitucinė sandara. Išorės įvykiai yra veiksniai, turintys daugiau įtakos pokyčiui, jie gali tapti pradiniu reformos atspirties tašku, tam tikru šoku, sukrečiančiu nusistovėjusią posistemio pusiausvyrą. Prie tokių veiksmų yra priskiriama socialinių ekonominių sąlygų kaita, viešosios nuomonės kaita, valdančiosios koalicijos kaita bei kituose viešosios politikos posistemiuose priimti sprendimai.<sup>19</sup>

Lietuvoje darbo santykių reguliavimas iš esmės nesikeitė nuo 2002 metų, kai buvo priimtas Darbo kodeksas, kuris įtvirtino pagrindines tuo metu vyravusias darbo santykių formas ir principus. Tačiau bėgant metams, keičiantis ekonominei padėčiai ir kylant vis naujiems iššūkiams pastebėta, kad senasis Darbo kodeksas neatliepia esamos situacijos ir pradėta kalbėti apie jo atnaujinimą. Prie to stipriai prisidėjo ir tai, kad Europos Komisija, Pasaulio bankas ir kitos tarptautinės organizacijos nuolat pateikia rekomendacijas Lietuvai, kuriose nurodoma, kad siekdama didesnio konkurencingumo ir užsienio investicijų šalis turėtų modernizuoti darbo santykius. Nagrinėjamu laikotarpiu taip pat įvyko rinkimai ir pasikeitė valdančioji koalicija. Taigi, atsižvelgus į svarbiausius kontekstinius veiksmus, keliama pirmoji hipotezė, susijusi su išorinių veiksmų poveikiu sprendimui dėl naujo Darbo kodekso priėmimo:

---

<sup>18</sup> Ana Claudia Niedhart Capella et al., „A Twenty-five Year Old Challenge and Perspective: The Study of the Policy Change in Advocacy Coalition Framework“, XIX IRSPM Conference Paper, J105 – Institutional change theory as a theoretical framework to study public management, Birmingham, 2015.

<sup>19</sup> Christopher M. Weible and Paul A. Sabatier, „A Guide to the Advocacy Coalition Framework“ in *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* ed. Frank Fisher, Gerard J. Miller, Mara S. Sydney, CRC Press, 2007, 125-130.

**H1:** svarbūs sukrėtimai už viešosios politikos posistemio ribų yra būtinos, bet nepakankamos sąlygos reikšmingiems reformų įgyvendinimo sprendimams priimti.

## 1.2. Palaikymo koalicijos ir jų strategijos

Daugiausia dėmesio palaikymo koalicijų pagrinde skiriama posistemiu ir jame veikiančių palaikymo koalicijų įsitikinimams ir veiklos strategijoms. Kaip jau anksčiau minėta, P. A. Sabatier teigia, kad viešosios politikos posistemyje skirtingi veikėjai, remdamiesi savo įsitikinimais, jungiasi į palaikymo koalicijas. Šių veikėjų įsitikinimų sistemą sudaro trys lygmenys. Pirmajame yra pamatiniai (*angl. deep core*) įsitikinimai, kurie dažniausiai yra normatyviniai ir labai sunkiai kintantys. Antrajame – viešosios politikos (*angl. policy core*) įsitikinimai, kurie atspindi veikėjų nuostatas priežastinių ryšių konkrečiuose viešosios politikos posistemiuose atžvilgiu. Šie įsitikinimai ir jungia veikėjus į skirtingas palaikymo koalicijas. Trečiajame lygmenyje yra šalutiniai įsitikinimai (*angl. secondary aspects*), kurie lengviausiai keičiasi priklausomai nuo naujų įrodymų ar pasikeitusių aplinkybių. Viešosios politikos kaitai ne ką mažiau svarbi ir koalicijos veikla, kuria stengiamasi savo įsitikinimus paversti realiais sprendimais. Palaikymo koalicijos disponuoja skirtingais ištekliais, kuriuos panaudoja kuriant įvairias strategijas. Pagrindiniai posistemio veikėjai dažniausiai naudoja formalios teisinės valdžios, viešosios nuomonės, informacijos, rėmėjų mobilizavimo ir įtraukimo, finansinius ir lyderystės resursus.<sup>20</sup>

Vienas iš svarbiausių resursų yra formalios teisinės valdžios turėjimas. Kuo daugiau koalicijos narių yra valdžioje ir turi teisę priimti įstatymus, tuo didesnė tikimybė, kad tai koalicijai pavyks išspręsti problemą savo siūlomą būdu. Siekiant priimti sprendimus reikšminga ir visuomenės nuomonė, todėl tai yra vienas iš dažniausių resursų, kurį naudoja posistemio veikėjai – jie siekia palenkti visuomenę į savo pusę. Gana panašia logika remiasi ir rėmėjų ar panašiai mažančių grupių mobilizavimas ir įtraukimas į koalicijos veiklą, nes tai yra gana geras būdas sulaukti pagalbos neturint finansinių išteklių. Informacija yra dažniausiai naudojamas resursas, kai norima pakeisti oponuojančios grupės nuomonę, įtikinti savo argumentų svarumu. Ir žinoma, lyderystė, kurios dėka turimi koalicijos resursai yra panaudojami efektyviai, pritraukiami nauji, suformuojama koalicijos vizija. Pagal turimus išteklius koalicijos strategiškai pasirenka, kokias strategijas naudoti tam, kad su kuo mažesniais kaštais ir kuo efektyviau galėtų įgyvendinti politikas. Visgi, nepaisant didelės strategijų reikšmės viešosios politikos kaitai, šis veiksnys palaikymo koalicijų pagrinde nėra išplėtotas.<sup>21</sup> Ypač teoriniu lygmeniu. Tyrėjai dažnai kalba apie įvairių strategijų naudojimą, tačiau konkrečių strategijų dinamika nėra plėtojama. Apsiribojama tuo, kad akcentuojama, jog strategijos

<sup>20</sup> Paul A. Sabatier and Christopher M. Weible, „The Advocacy Coalition Framework. Innovations and Clarifications“ in *Theories of the Policy Process* ed. P. A. Sabatier, Avalon Publishing, 2007, 203.

<sup>21</sup> Christopher M. Weible, „An Advocacy Coalition Approach to Stakeholder Analysis: Understanding the Political Context of California Marine Protected Area Policy.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, 17 (1), 113.



priklauso nuo posistemio specifikos, kontekstinių aplinkybių bei resursų turėjimo. Tačiau lieka neaišku, koks yra ryšys tarp resursų ir strategijų, taip pat nėra pateikiama jokia tipologija, kuria remiantis būtų galima identifikuoti ir klasifikuoti veiklos strategijas. Lieka neatsakyta nemažai svarbių klausimų. Pavyzdžiui, ar visi resursai yra vienodai svarbūs. Kokiomis sąlygomis vieni resursai yra svarbesni nei kiti? Taip pat, kokias strategijas pasirenka koalicijos, kad išnaudotų konkrečius resursus?<sup>22</sup>

Kadangi palaikymo koalicijų pagrindo teorija nenurodo konkrečių strategijų, kurias naudoja koalicijos, todėl galima matyti, kad įvairūs mokslininkai išskiria skirtingas strategijas. Tarp dažniausiai nurodomų yra koalicijos suformavimo ir išlaikymo, dalyvavimo viešuose susitikimuose, informacijos skelbimo internete, bendravimo su žiniasklaida, lobizmo, tyrimų ataskaitų kūrimo ir viešinimo, nuomonės išsakymo per viešuosius klausymus, formalaus skundimosi reguliacinėms komisijoms, viešųjų protestų organizavimo ir dalyvavimo bei teisinių veiksmų strategijos.<sup>23</sup> Nagrinėjant autorių argumentaciją, galima pastebėti, kad šios strategijos tiesiogiai kyla iš anksčiau minėtų koalicijų turimų resursų. Pavyzdžiui, siekiant, kad kuo daugiau koalicijos narių turėtų formalią teisinę galią priimti sprendimus yra įgyvendinama lobizmo strategija. Arba, siekiant palankios visuomenės nuomonės yra aktyviai skelbiama informacija internete, bendraujama su žiniasklaida, organizuojami vieši protestai. Kaip pastebi tyrėjai, šias strategijas naudoja tiek kažkokią politiką palaikanti, tiek oponuojanti koalicija, o sėkmė dažniausiai priklauso nuo strategijos naudojimo intensyvumo. Taip pat pastebima, kad koalicijos dažniausiai vienu metu naudoja kelias strategijas.<sup>24</sup> Kai kuriais atvejais strategijos yra planuojamos, iš anksto svarstoma ir sprendžiama, kuri iš jų bus geriausia. Kitais atvejais strategijų naudojimas priklauso ir nuo atsitiktinumo ar koalicijos siekio surizikuoti.<sup>25</sup>

Atsižvelgiant į Lietuvos politinį kontekstą ir daugiametę sprendimų priėmimo praktiką, yra pastebima, kad Lietuvos politinė sistema yra labai fragmentuota, jai būdinga dažna parlamentinės daugumos kaita. Naujai daugumą suformavusi koalicija linkusi kritikuoti ankstesnėje kadencijoje daugumoje buvusius politikus dėl jų priimtų sprendimų ir kaltinti dėl susidariusios padėties šalyje. Šis priešiškus itin būdingas LSDP ir TS-LKD partijoms, nes viena iš jų dažniausiai būna pagrindine partija valdančioje koalicijoje, o kita opozicijoje. Remdamiesi šiomis Lietuvos politinės sistemos charakteristikomis monografijos „Kada reformos virsta pokyčiais?“ autoriai daugiausiai

---

<sup>22</sup> Hank Jenkins – Smith et al., „The Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution and Ongoing Research.“ In Sabatier, Paul A. And Christopher M. Weible, *Theory of Policy Process*. 3rd edition, Boulder, Colorado: Westview press, 2014, 198.

<sup>23</sup> Jonathan J. Pierce, „Advocacy Coalition Resources and Strategies in Colorado Hydraulic Fracturing Politics.“ *Society & Natural Resources*, 2016, 29 (10), 1159.

<sup>24</sup> Ten pat.

<sup>25</sup> Sarah B. Pralle, „Venue Shopping, Political Strategy, and Policy Change: The Internalization of Canadian Forest Advocacy.“ *Journal of Public Policy*, 2003, 23 (3), 234.

dėmesio skyrė „demonizavimo“ strategijai. Ši strategija kyla iš vienos palaikymo koalicijų pagrindo prielaidos, kad veikėjai koalicijose pasveria savo laimėjimus ir pralaimėjimus. Konfliktinėse situacijose matydami, kad jų koalicija gali pralaimėti, jie laiko oponentus galingesniais nei jie iš tikrųjų yra.<sup>26</sup> Siekdami pagerinti savo ir susilpninti oponentų poziciją jie naudoja „demonizavimo“ strategiją, kurios pagrindinis tikslas yra pateikti oponentus iš blogosios pusės pernelyg sureikšminant potencialią neigiamą siūlomų pokyčių įtaką. Lygiai taip pat šią strategiją linkusi naudoti ir prieštaraujanti koalicija. „Demonizavimo“ strategijos pasitelkimas padėjo paaiškinti, kodėl XV Vyriausybės reformos nebuvo sėkmingos. Tai reiškia, kad šios strategijos identifikavimas leidžia paaiškinti, kodėl kaita nevyksta, o DK atveju galime matyti reikšmingus pasikeitimus reglamentuojant darbo santykius. Tai leidžia manyti, kad net jei „demonizavimo“ strategija ir buvo taikyta šiame sistemyje, tačiau tikėtina, kad ji nebuvo sėkminga, todėl verta dėmesį sutelkti kitai strategijai, kuri garantuotų, kad sprendimas bus priimtas.

Kaip anksčiau ir buvo minėta teoriniame lygmenyje koalicijų resursai ir strategijos nėra taip gerai išplėtoti, tačiau kai kurie empiriniai tyrimai rodo, kad pats svarbiausias resursas yra formalios teisinės valdžios sprendimams priimti turėjimas.<sup>27</sup> Kuo daugiau asmenų koalicijoje turi įstatymų leidybos teisę, tuo didesnė tikimybė, kad ta koalicija bus dominuojanti ir jai pavyks pasiekti sau palankių sprendimų. Su šiuo resursu galima susieti ir keletą strategijų. Viena iš jų yra lobizmas, kai įvairios visuomenės grupės stengiasi daryti įtaką valdžios atstovų sprendimas siekiant sau palankaus sprendimo. Kita – daugumos strategija. Šios strategijos esmė, kad koalicija, kuri turi daugiausiai formalios valdžios sprendimams priimti pasinaudos savo turimu pranašumu, sugebės mobilizuoti reikiamą palaikymą ir įgyvendins reformą nepaisydama pasipriešinimo iš opozicijos.

Daugumos strategijos naudojimą įgyvendinant reformas Lietuvoje pastebi ir Vitalis Nakrošis nagrinėdamas valstybės tarnybos reformos įgyvendinimą bei Nerija Putnaitė tyrinėdama aukštųjų mokyklų valdymo ir studijų finansavimo reformą XV Vyriausybės kadencijoje. Šios strategijos naudojimo Darbo kodekso priėmimo atveju leidžia tikėtis tai, kad po 2012 metų rinkimų buvo suformuota valdančioji koalicija iš Lietuvos socialdemokratų partijos, Darbo partijos ir partijos „Tvarka ir teisingumas“, kuri esant vieningai nuomonei galėjo priimti sprendimą, net jei neturėjo palaikymo iš opozicijos. Daugumos strategija pasiteisina priimant sprendimus kai nepavyksta surasti politinio konsensuso. Ši strategija svarbi ir atsižvelgiant į reformos kontekstinius veiksnius, į tai, kad reforma buvo vetuota ir kad jos priėmimas vyko prieš pat rinkimus. Dėl šių priežasčių keliami antroji hipotezė:

---

<sup>26</sup> Paul A. Sabatier, „The Advocacy Coalition Framework: Revisions and Relevance for Europe.“ *Journal of European Public Policy*, 5(1), 1998, 109.

<sup>27</sup> Daniel Nohrstedt, „Shifting Resources and Venues Producing Policy Change in Contested Subsystems: A Case Study of Swedish Signals Intelligence Policy.“ *Policy Studies Journal*, 39 (3), 473-478.

**H2:** koalicija, kurios dauguma narių turi formalią teisinę valdžią priimti įstatymus net ir esant dideliems nuomonių ir įsitikinimų nesutarimams taikys daugumos strategiją, kuri reikšmingai padidina viešosios politikos kaitos tikimybę

### 1.3. Lyderystė

Kaitos lyderiai yra tie veikėjai, kurie imasi tarpininkų vaidmens, siekdami pasiūlyti abiem konfliktuojančioms koalicijos tinkamą kompromisą, kuris padėtų pasiekti bendrų viešosios politikos tikslų. Tarpininko poziciją gali užimti aukščiausios valdžios institucijų atstovai ar kiti politikai bei atsakingų institucijų vadovai. Jie gali priklausyti tam tikroms palaikymo koalicijoms, tačiau gali būti ir neutralūs arbitrai.<sup>28</sup>

Besibaigiant kadencijai XVI Vyriausybė ekspertų buvo kritikuojama dėl didelio darbo grupių skaičiaus ir neefektyvios jų veiklos, kuri lėmė delsimą priimti sprendimus ir ryžtis įgyvendinti sistemines reformas.<sup>29</sup> Dėl gana dažnos ministrų kaitos pritrūkdavo tęstinumo ir politinio dėmesio išlaikymo svarbiems klausimams.<sup>30</sup> Nepaisant tokio vertinimo ir neįgyvendintų reformų yra išskiriamas Darbo kodekso atvejis, nes pats ministras pirmininkas A. Butkevičius nuo projekto pateikimo iki sprendimo priėmimo aktyviai reiškė lyderystę, kad sprendimas būtų priimtas dar XVI kadencijos metu. A. Butkevičius nuolat ragino Seimo narius sutelkti visą dėmesį į Darbo kodeksą ir laikyti jį pirmaeilium klausimu, nestabdyti jo priėmimo ir atsižvelgti į projekto svarbą bei reikalingumą Lietuvai, o ne vadovautis trumpalaikiais rinkiminiais tikslais.<sup>31</sup> A. Butkevičiui pavyko mobilizuoti ne tik valdančiąją daugumą, bet ir dalį opozicijos. Sprendimas patvirtinti naująjį Darbo kodeksą buvo priimtas nepaisant kritikos iš likusios opozicijos dalies ir Prezidentės D. Grybauskaitės veto. Kadangi palaikymo koalicijų pagrinde lyderystės veiksnys dar nėra stipriai išplėtotas, todėl šiame darbe keliami XV Vyriausybės prioritetus analizavusioje studijoje suformuluota hipotezė:

**H3:** reikiamą lyderystę galintis pasiūlyti politikos veikėjas padidina susitarimo dėl siekiamos viešosios politikos kaitos ir jos įgyvendinimo tikimybę.

<sup>28</sup> Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius, Ramūnas Vilpišauskas (sud.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008 – 2012 m. laikotarpiu*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015, 36.

<sup>29</sup> Aušra Lėka, „Vyriausybės darbų kraitis: tarp rožinių jos pačios ir juodų opozicijos akinių“, *Veidas.lt*, Vilnius, 2016 09 26. <<http://www.veidas.lt/vyriausybes-darbu-kraitis-tarp-roziniu-jos-pacios-ir-juodu-opozicijos-akiniu>> [Žiūrėta: 2017 01 02].

<sup>30</sup> Jūratė Juškevičiūtė, „Ketveri Vyriausybės metai: 23 ministrai, chaosas, skandalai ir išlaikytas stabilumas.“ *Alfa.lt*, Vilnius, 2016 09 29. <<http://www.alfa.lt/straipsnis/50084163/ketveri-vyriausybes-metai-23-ministrai-chaosas-skandalai-ir-islaikytas-stabilumas?ref=astromanija-web>> [Žiūrėta 2017 01 02].

<sup>31</sup> Ministro Pirmininko A. Butkevičiaus kalba pristatant Vyriausybės siūlymus Seimo pavasario sesijos darbų programai. *Lrv.lt*, Vilnius, 2016 03 10. <<https://ministraspirmininkas.lrv.lt/lt/naujienos/ministro-pirmininko-a-butkeviciaus-kalba-pristatant-vyriausybes-iulymus-seimo-pavasario-sesijos-darbu-programai>> [Žiūrėta 2017 01 02].

## 1.4. Mokymasis

P. A. Sabatier palaikymo koalicijų pagrinde daug dėmesio skiria ir mokymuisi bei teigia, kad mokymasis yra dalis platesnio politinės kaitos proceso, padedantis paaiškinti skirtingų palaikymo koalicijų elito įsitikinimų sistemos pasikeitimą per laiką. Yra išskiriami du mokymosi tipai: mokymasis koalicijos viduje ir mokymasis tarp skirtingų koalicijų. Kadangi mokymasis koalicijos viduje yra neproblematiškas, todėl daugiau dėmesio skiriama mokymuisi tarp koalicijų.<sup>32</sup> Tokiam mokymuisi nepakanka informacijos ir įrodymų, dar reikia lyderių, kurie padėtų koalicijoms susikalbėti bei profesinių forumų, kur skirtingų koalicijų nariai galėtų susitikti ir keistis idėjomis.<sup>33</sup> Kaip pastebi Philips Trein su kolegomis, mokymasis gali būti ne toks svarbus formuluojant sprendimus dėl to, kad yra daug interesų, į kuriuos reikia atsižvelgti, o mokymasis užima laiko, todėl dažnai, kai reikia priimti greitus sprendimus, mokymasis nevyksta, arba pasirenkamas politinis mokymasis,<sup>34</sup> tam, kad būtų apsaugotas politikų rinkiminių interesas.<sup>35</sup>

Darbo kodekso atvejį nagrinėti iš mokymosi perspektyvos verta dėl dviejų priežasčių. Pirmą, naujojo Darbo kodekso projektas buvo parengtas mokslininkų. Antra, remiantis I. Pusevaitės ir K. Selezniovos darbu, nagrinėjusiu darbo santykių reglamentavimo politiką XV Vyriausybės metu, galima matyti, kad anksčiau socialdemokratų partija ir A. Butkevičius buvo priskirti koalicijai, kuri nepritarė darbo santykių liberalizavimui. Dėl šių priežasčių mokymosi proceso nagrinėjimas tarp koalicijų, turėtų padėti išsiaiškinti, kodėl pasikeitė šio politiko ir partijos daugumos pozicija, todėl keliama ketvirtoji hipotezė:

**H4:** mokymasis tarp koalicijų tikėtinas tuose viešosios politikos posistemiuose, kuriems būdingas vidutiniškas konfliktiškumo lygis, remiamasi visuotinai pripažintomis priežastinėmis teorijomis ir veikia profesiniai forumai, kurie leidžia skirtingų koalicijų nariams susitikti ir keistis idėjomis. Mokymasis tarp koalicijų didina viešosios politikos kaitos tikimybę, nes sumažina oponuojančių koalicijų pasipriešinimą.

## 2. Metodologija

Šiame tyrime yra vadovaujamasi proceso sekimo metodo įžvalgomis. Šis metodas naudingas tuo, kad padeda detaliai išnagrinėti atvejį žingsnis po žingsnio ir leidžia identifikuoti mechanizmą, kurio dėka galima matyti kokių būdu nepriklausomi kintamieji lėmė priklausomąjį kintamąjį. Proceso sekimas gali būti trijų tipų: teorijos testavimo, teorijos kūrimo ir tam tikro įdomaus

<sup>32</sup> Paul A. Sabatier and Hank C. Jenkins – Smith, „The Advocacy Coalition Framework: An Assesment.“ In Paul A. Sabatier (ed), *Theories of Policy Process*, Boulder, Colorado: Westview Press, 1999, 145 – 147.

<sup>33</sup> Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius, Ramūnas Vilpišauskas (sud.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008 – 2012 m. laikotarpiu*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015, 39.

<sup>34</sup> Politinis mokymasis reiškia, kad mokymasis vyksta priimant naują strategiją tik tam, kad išlikti valdžioje.

<sup>35</sup> Philipp Trein, Giuliano Bonoli, Delia Pisoni, „Policy learning in Europe: Social Policy and Labor Market Reforms in 11 countries.“ INSPIRES, Working paper series 2013 No.1, 9.

reiškimo aiškinimo.<sup>36</sup> Darbo kodekso reformos aiškinimo atveju bus taikomas pirmasis tipas, nes tikrinami alternatyvus aiškinimai kyla iš ankstesnių tyrimų ir P. A. Sabatier palaikymo koalicijų pagrindo.

Proceso sekimo metodo esmę paprastai apibūdinti galima pasitelkus „juodosios dėžės“ analogiją.<sup>37</sup> Mes galime stebėti tam tikrą rezultatą ir numanyti jo atsiradimo priežastis, tačiau nežinome pačio mechanizmo, kuris veda prie rezultato. Būtent šis metodas ir padeda pažvelgti į tai, kas yra „juodojoje dėžėje“. Atliekant teoriją testuojantį proceso sekimą pirmiausia yra būtina identifikuoti esminių sprendimų seką, nustatyti atskiras proceso dalis, tam tikrus etapus. Vėliau reikia ieškoti detalesnės informacijos apie juos ir surasti įrodymus, kurie patvirtina teorinius spėjimus. Anot Derek Beack ir Rasmus B. Pedersen tokius įrodymus galima surinkti stebint veikėjus (*entities*) ir jų vykdomus veiksmus (*activities*).<sup>38</sup>

Pradėjus empirinį hipotezių tikrinimą pirmiausia buvo identifikuoti pagrindiniai darbo santykių reglamentavimo posistemio veikėjai ir pagrindinės jų nuostatos šiuo viešosios politikos klausimu. Siekiant nustatyti svarbiausius veikėjus buvo išanalizuotos 24 2012 – 2016 m. ir 9 2016 – 2020 m. Seimo kadencijų posėdžių, kuriuose nagrinėjamas Darbo kodekso projektas, stenogramos. Kartu buvo fiksuojami ir įsitikinimai bei nuostatos išryškėjusios pasisakymuose plenarinių posėdžių metu. Be stenogramų buvo išnagrinėti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinėje svetainėje pateikiami Trišalės tarybos protokolai. Svarbu akcentuoti tai, kad 2012 – 2016 m. laikotarpiu buvo rasta 10 Darbo santykių komisijos prie Trišalės tarybos protokolai ir tik 4 pačios tarybos protokolai, todėl galima pastebėti, kad ne visų posėdžių protokolai yra viešinami. Dar viena iškilusi problema dėl Trišalės tarybos posėdžių protokolų yra ta, kad jie nėra labai detalūs ir juose neatsispindi diskusija, kurioje galėtų išryškėti skirtingi pagrindinių darbdavių organizacijų ir profesinių sąjungų atstovų įsitikinimai. Dėl to protokolų dėka buvo identifikuoti svarbiausi veikėjai, o vėliau žiniasklaidoje buvo ieškoma interviu su jais siekiant surasti pačių veikėjų pasisakymus, o ne žurnalisto pateikiamą interpretaciją.

Identifikavus koalicijas ir jų narius buvo pereita prie kito žingsnio – svarbiausių sprendimų sekos nustatymo. Pasitelkus SADM, Vyriausybės, Seimo naujienų skiltis bei žiniasklaidos informaciją buvo identifikuoti esminiai sprendimai, kurių detalizavimas padėjo suprasti koalicijos veikėjų naudojamas strategijas siekiant sprendimus paveikti jiems patogia linkme.

---

<sup>36</sup> Melanie Puton and Katharina Welle, „Applying Process Tracing in Five Steps“, Centre for Development Impact Practice Paper Number 10 Annex, 2015.

<sup>37</sup> Ten pat.

<sup>38</sup> Derek Beach and Rasmus Brun Pedersen, *Process-Tracing Methods, Foundations and Guidelines*. USA: University of Michigan Press, 2013, 29.

Sudarius svarbiausių įvykių ir sprendimų seką ir nustačius svarbiausius reformos proceso etapus buvo pereita prie hipotezėms patvirtinti būtinos informacijos ir įrodymų paieškos daugiausia dėmesio skiriant veikėjams ir jų veiksams bei priimamiems sprendimams.

Išanalizavus viešai prieinamus duomenis, Seimo posėdžių stenogramas, Trišalės tarybos protokolus, SRDK pateikiamus dokumentus bei svarbiausias žiniasklaidos žinutes buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su procese dalyvavusiais asmenimis. Iš viso buvo atlikta 10 interviu, kurių detali medžiaga pateikiama B priede. Dėl interviu buvo kreiptasi į 15 žmonių: SADM viceministrę Eglę Radišauskienę, SADM Darbo teisės skyriaus vedėją Vitą Baliukevičienę, Lietuvos darbdavių konfederacijos generalinį direktorių Daną Arlauską, Investuotojų Forumo vykdomąją direktorę Rūtą Skyrienę, Lietuvos pramoninkų konfederacijos prezidentą Robertą Dargį, Lietuvos verslo konfederacijos prezidiumo narį Andrių Romanovskį, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos pirmininką Artūrą Černiauską, Lietuvos maistininkų profsąjungos pirmininkę Gražiną Gruzdienę, Profesinės sąjungos „Solidarumas“ pirmininkę Kristiną Krupavičienę, VU Teisės fakulteto dekaną Tomą Davulį bei Seimo narius Algirdą Butkevičių, Algirdą Sysą, Rimantą Joną Dagį, Gintarą Steponavičių ir Dainių Kreivį. Šiems žmonėms buvo išsiųsti elektroniniai laišakai su prašymu pasikalbėti apie DK priėmimo procesą. Tiems, kurie neatsakė, po savaitės buvo išsiųstas priminimas, kuris nesulaukus atsakymo buvo pakartotas dar kartą po dviejų savaitių. Šie žmonės buvo pasirinkti todėl, kad jie aktyviausiai dalyvavo procese, taip pat buvo galima surasti jų viešai prieinamus kontaktus. Interviu metu surinkta medžiaga padėjo patvirtinti iškeltas hipotezes, atskleidė naujų ir įdomių įžvalgų, leidusių geriau suprasti visą reformos priėmimo procesą.

### **3. Pagrindinės posistemyje susiformavusios koalicijos**

Siekiant paaiškinti, kodėl darbo santykių reglamentavimo posistemyje įvyko kaita ir buvo priimtas naujasis Darbo kodeksas, pirmiausia būtina identifikuoti pagrindinius posistemio veikėjus ir nustatyti susidariusias koalicijas. Kaip galima matyti 1 lentelėje, analizės metu išryškėjo, kad pagrindiniai posistemio veikėjai sudaro tris koalicijas. Nors pirmas įspūdis leistų manyti, kad buvo dvi pagrindinės koalicijos, iš kurių viena palaikė darbo santykius modernizuojantį naująjį Darbo kodeksą, o kita jam prieštaravo, tačiau pažvelgus atidžiau, galima matyti, kad reformą palaikiusi koalicija nėra tokia vieninga. Dėl šios priežasties, siekiant geriau atskleisti sprendimo priėmimo dinamiką, yra išskiriamos trys koalicijos. Pirmoji koalicija pasisako už liberalesnius darbo santykius, antroji vadovaujasi lankstisauogos principais, o trečioji akcentuoja didesnę darbuotojų saugumą. Pirmajai koalicijai priklauso Lietuvos liberalų sąjūdis (vienas iš aktyviausių atstovų – Gintaras Steponavičius), darbdavių organizacijos, tokios kaip Lietuvos pramoninkų konfederacija (prezidentas Robertas Dargis, bet Trišalėje taryboje daugiau atstovavo Jonas Guzavičius, viceprezidentas), Lietuvos verslo konfederacija (Valdas Sutkus), Lietuvos darbdavių konfederacija (Danas Arlauskas), „Investor Forum“ direktorė Rūta Skyrienė, Liberalios rinkos institutas. Antrajai

koalicijai priklauso dalis Lietuvos socialdemokratų partijos (aktyviausiai veikė A. Butkevičius, Irena Šiaulienė), dalis Darbo partijos (Kęstutis Daukšys), dalis Tėvynės Sąjungos – Lietuvos krikščionių demokratų partijos narių (Dainius Kreivys), pirminio Darbo kodekso projekto kūrėjas Tomas Davulis. Trečiajai – Lietuvos lenkų rinkimų akcija, dalis LSDP (Algirdas Sysas, Giedrė Purvaneckienė), dalis DP (Mečislovas Zasčiurinskas), dalis TS-LKDP (Rimantas Jonas Dagys), Naglis Puteikis, Povilas Urbšys (Mišri Seimo narių grupė), profesinių sąjungų atstovai: Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija (Artūras Černiauskas), Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“ (Kristina Krupavičienė), Lietuvos maistininkų profesinė sąjunga (Gražina Gruzdienė).

Koalicijų pavadinimai gana tiksliai atspindi ir pamatinius įsitikinimus, kuriais vadovaujasi kiekviena iš jų. Už liberalesnius darbo santykius pasisakanti koalicija vadovaujasi nuostatomis, kad rinka gali užtikrinti efektyviausius sprendimus darbo santykių srityje, būtent ji gali sudėlioti viską taip, kad būtų pasiekiamas efektyviausias rezultatas. Šios koalicijos atstovai yra įsitikinę, kad valstybės vaidmuo yra minimalus ir kad ji neturėtų visko smulkmeniškai reglamentuoti ir reguliuoti teisės aktais, o leisti darbdaviams ir darbuotojams patiems susitarti ir surasti juos abu tenkinantį sprendimą. Lankstisaugos principus kaip geriausiai tinkančius atnaujinti darbo santykius palaikanti koalicija yra tarsi tarpinis variantas tarp išskirtų koalicijų. Pagrindinės jų nuostatos yra susijusios su liberalesnių darbo santykių įvedimu, kuris yra atsveriamas darbuotojų saugumo užtikrinimo mechanizmu, suteikiant išmokas ir galimybes susirasti kitą darbą. Už darbuotojų saugumą pasisakanti koalicija laikosi nuostatos, kad darbuotojas darbo santykiuose yra silpnesnėje derybinėje pozicijoje, todėl jam turi būti užtikrinamas tam tikras saugumas ir suteikiamos geresnės derybinės galybės, o tuo pasirūpinti turi valstybė įsikišdama į darbo santykių reguliavimą.

Nors visų koalicijų pamatiniai įsitikinimai yra skirtingi, tačiau galima matyti, kad liberalesnių darbo santykių koaliciją ir lankstisaugos principais besivadovaujančią koaliciją vienija pozicija dėl daugumos viešosios politikos tikslų. Nors pirmosios koalicijos siekis yra kuo daugiau liberalumo darbo santykiuose ir kuo mažiau valstybės vaidmens, tačiau ji yra linkusi paremti antrąją koaliciją dėl to, kad supranta, jog jų norimi pokyčiai yra radikalūs ir sulauktų didelio visuomenės nepritarimo. Pramoninkų konfederacijos vadovas R. Dargis nors ir pritaria pakeitimams, tačiau jo teigimu, dėl kai kurių dalykų buvo sustota pusiaukelėje: „Nors įvestos modernesnės darbo santykių formos, tokios kaip projektinės sutartys, terminuotų sutarčių pasirašymo išplėtimas, bet daug kur buvo numatyti saugikliai, kurie <...> yra pertekliniai.“<sup>39</sup> Lietuvos darbdavių konfederacijos vadovas D. Arlauskas laikosi nuomonės, kad bet koku atveju geriau priimti naują DK, nei palikti senąjį: „Darbdaviai nepatenkinti šiuo galutiniu rezultatu. Tačiau reikia pradėti diskusiją ir pabandyti priimti

---

<sup>39</sup> Marius Jokūbaitis, „Dar viena Darbo kodekso naujovė: skelbiate streiką? Tuomet jūs atleistas“, *15min.lt*, Vilnius, 2016 06 29. <<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/dar-viena-darbo-kodekso-naujove-skelbiate-streika-tai-jus-atleistas-663-647989>> [Žiūrėta 2018 01 19].

vieną variantą. Praktika parodys, kas ir kiek buvo teisuus, kam ir kiek DK bus naudingesnis. Jeigu jis bus labai blogas vieniems ar kitiems, jį bus galima taisyti.“<sup>40</sup>

Liberalesnių darbo santykių lankstisauogos koalicijos palaiko pakeitimus, susijusius su: įvairesnių darbo sutarčių atsiradimo, įspėjimo dėl atleidimo iš darbo termino trumpinimu, su galimybe atleisti darbuotoją darbdavio valia bei galimybe daugiau uždirbantiems darbuotojams taikyti liberalesnes sąlygas, nei numatytos Darbo kodekse. Tačiau kai kurie viešosios politikos įsitikinimai skiriasi. Koalicija už liberalesnius darbo santykius laikosi nuostatų, kad valstybė neturėtų riboti darbo laiko valandų ir viršvalandžių bei leistų dėl šių klausimų susitarti darbdaviams ir darbuotojams taip suteikiant daugiau galimybių tiems, kurie nori dirbti ilgiau ir dėl to gauti didesnę darbo užmokestį. Ši koalicija pritaria darbo tarybų steigimui, tačiau ne visais atvejais pritaria, kokiais principais ji turėtų būti kuriama. Darbo taryboms visiškai nepitaria koalicijoje už didesnę darbuotojų saugumą esantys profesinių sąjungų atstovai, nes mano, kad jos dar labiau sumažins profesinių sąjungų įtaką. Lankstisauogos koalicija viršvalandžių ir darbo laiko klausimais laikosi pozicijos, kad turi būti nustatytas suminis darbo ir viršvalandžių apskaitos laikas, leidžiantis lanksčiai sudėlioti darbo grafikus. Ši koalicija taip pat mano, kad būtina steigti darbo tarybas, kad jos užtikrintų didesnę darbuotojų informavimą ir konsultavimą.

Koalicija pasisakanti už darbuotojų saugumą nepitaria įspėjimo dėl atleidimo iš darbo terminų trumpinimui, pasisako prieš darbuotojų atleidimą darbdavio valia ir mano, kad neturėtų būti jokių išlygų daugiau uždirbantiems darbuotojams. Ši koalicija taip pat nepitaria darbo dalijimosi sutartims, skeptiškai žiūri į terminuotų sutarčių taikymą nuolatiniam darbui bei projektines sutartis. Jų manymu, tokių sutarčių taikymas turi būti ribojamas siekiant išvengti darbdavių piktnaudžiavimo jomis. Ši koalicija taip pat nemažai dėmesio skiria klausimams, susijusiems su streiko organizavimu, jų manymų būtina palengvinti streiko rengimo sąlygas.

Kalbant apie darbo santykių reglamentavimo posistemyje veikiančias koalicijas galime matyti tam tikrą jų dinamiką laike. Nagrinėjant pasikeitimus šiame posistemyje 2008 – 2012 m. laikotarpiu A. Butkevičius buvo priskiriamas koalicijai, kuri nepalaikė darbo santykių liberalizavimo. Taip pat šiame darbe nagrinėjamu laikotarpiu pasikeitė Seimo bei Vyriausybės kadencijos, todėl koalicijos pasipildė naujais nariais, o kai kurie nariai pasitraukė iš aktyvaus dalyvavimo politikoje.

Dabartinės kadencijos (išrinkti 2016 m.) Seimo ir Vyriausybės narius priskirti vienai iš trijų koalicijų yra gana sudėtinga. Iš analizuotų Seimo posėdžių stenogramų ir Trišalės tarybos protokolų bei apžvalginės žiniasklaidos analizės buvo sudėtinga identifikuoti pagrindines Lietuvos valstiečių žaliųjų frakcijos narių nuostatas. Daugiausiai dėmesio jie skyrė socialinio dialogo užtikrinimui ir skatino darbdavių bei profesinių sąjungų atstovus susitarti Trišalėje taryboje. Visgi, jie pasisakė tiek

<sup>40</sup> Justinas Argustas, „Darbo kodekso projektas tinka tik valdžiai“, *Lietuvos žinios*, Vilnius, 2016 04 13. <<http://lzinios.lt/lzinios/lietuva/darbo-kodekso-projektas-tinka-tik-valdziai/221318/>> [Žiūrėta 2018 01 19].



už darbo santykių liberalizavimą, tiek už būtinybę užtikrinti darbuotojų saugumą, todėl buvo priskirti lankstisaugos principais besivadovaujantčiai koalicijai.

Dar vienas dalykas, į kurį vertėtų atkreipti dėmesį, tai kad konkrečių koalicijos narių pozicijos ir viešosios politikos įsitikinimai gali šiek tiek skirtis, gali būti akcentuojami skirtingi tikslai. Pavyzdžiui, nors iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad darbdavių atstovai laikėsi tokios pačios pozicijos, tačiau interviu metu paaiškėjo, kad kiek išsiskyrė užsienio kapitalo įmones atstovaujantis Investuotojų forumas. Investuotojų forumo direktorė nuo pat pradžių aktyviai įsitraukė į procesą, gynė savo atstovaujama darbdavių poziciją. Tai galima paaiškinti tuo, kad užsienio investuotojams itin svarbus teisinis reglamentavimas, jie vadovaujasi kiekviena DK nuostata, todėl griežti reikalavimai jiems neatrodo patrauklūs. Tuo tarpu Lietuvos darbdaviai dažnai vadovaujasi neformaliomis praktinėmis taisyklėmis kai nesilaikoma įstatymo nuostatų.<sup>41</sup> Investuotojų forumui taip pat aktualesnis reguliavimas susijęs su įvairesnėmis darbo sutarčių formomis, neribojamais viršvalandžiais. Visgi, norėdami pasiekti pasikeitimų, jie palaikė ir nuosaikesnius sprendimus bei atsižvelgė į tai, kas aktualu Lietuvos darbdaviams.

**1 lentelė. Pagrindinės posistemyje veikusios koalicijos**

Palaikymo koalicijos	Liberalesni darbo santykiai	Lankstisauga	Darbuotojų saugumas
<b>Koalicijų nariai</b>	LLS, G. Steponavičius (LLS), darbdavių atstovai: Lietuvos pramoninkų konfederacija (Prezidentas R. Dargis, bet daugiau atstovavo J. Guzavičius, viceprezidentas), Lietuvos verslo konfederacija (V. Sutkus), Lietuvos darbdavių konfederacija (D. Arlauskas), „InvestorForum“ direktorė R. Skyrienė. Lietuvos laisvosios rinkos institutas.	Pradinio socialinio modelio kūrėjai, dalis LSDP, dalis DP, dalis TS-LKD, A. Butkevičius (LSDP), K. Daukšys (DP), I. Šiaulienė (LSDP), D. Kreivys (TS-LKD), R. Baškienė (MSNG), T. Davulis. LVŽS (S. Skvernelis, T. Tomilinas)	LLRA, dalis LSDP, dalis DP, dalis TS-LKDP, profesinių sąjungų atstovai, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija (A. Černiauskas), Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“ (K. Krupavičienė), Lietuvos maistininkų profesinė sąjunga (G. Gruzdienė), N. Puteikis (MSNG), P. Urbšys (MSNG), M. Zasčiurinskas (DP), A. Sysas (LSDP), G. Purvaneckienė (LSDP), R. J. Dagys (TS-LKD)

<sup>41</sup> Neformalios praktikos plačiau paaiškinamos 5 skirsnyje.

<b>Pamatiniai įsitikinimai</b>	Rinka užtikrina efektyviausius sprendimus darbo santykiuose, valstybės vaidmuo turi būti minimalus, darbuotojas yra pajėgus derėtis su darbdaviais	Liberalesnius darbo santykius būtina derinti su darbuotojų saugumu, turi būti atrastas balansas. Silpna darbuotojo apsauga atleidimo iš darbo atveju, tačiau tai kompensuojama išmokų sistema ir lengvesnėmis naujo darbo paieškos galimybėmis	Valstybė turi reguliuoti darbo santykius, darbuotojas yra silpnesnėje pozicijoje, todėl jam reikia užtikrinti saugumą
<b>Viešosios politikos įsitikinimai:</b>			
1. Įs pėjimo atleidžiant iš darbo terminai	Įspėjimo atleidžiant iš darbo terminai turi būti trumpinami	Įspėjimo atleidžiant iš darbo terminai turi būti trumpinami	Įspėjimo terminai neturėtų būti trumpinami
2. Įv airios darbo sutarčių rūšys	Už	Už	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prieš darbo dalijimosi sutartis</li> <li>- Terminuotos sutartys taikomos nuolatiniam darbui turėtų būti ribojamos (tiek laiko, tiek kiekio prasme)</li> <li>- Projektinių darbo sutarčių kiekis turi būti ribojamas</li> </ul>
3. A tostogų trukmė	Minimali atostogų trukmė neturėtų būti ilginama	Siūlo pakeisti atostogų skaičiavimo laiką, bet trukmė keistis neturėtų	Minimali atostogų trukmė turėtų būti ilginama
4. V iršvalandžių ribojimas	Neturėtų būti ribojami, tai darbdavių ir darbuotojų susitarimo reikalas	Turi būti nustatytas suminis darbo ir viršvalandžių apskaitos laikas, leidžiantis lanksčiai sudėlioti darbo grafikus	Svarbu užtikrinti sistemą, kad darbdaviai sumokėtų už viršvalandžius.
5. M aksimalus darbo valandų skaičius per savaitę	Neturėtų būti ribojami, tai darbdavių ir darbuotojų susitarimo reikalas. Esant apribojimams darbuotojams neleidžiama ilgiau dirbti ir užsidirbti.	Turi būti nustatytas suminis darbo ir viršvalandžių apskaitos laikas, leidžiantis lanksčiai sudėlioti darbo grafikus	Neturėtų būti didinamas maksimalus darbo valandų skaičius per savaitę, kai kurie pasisako už jų mažinimą (pvz., Puteikis)

6.	L	Apie tai nekalba	Šiam klausimui neskiria daug dėmesio	Už
7.	D	Iš principo pritaria, tačiau nesutinka su kai kuriomis steigimo ir reguliavimo nuostatomis.	Už	Profesinių sąjungų atstovai pasisako prieš
8.	P	Prieš	Už	Už
9.	D	Už	Už	Prieš (kai kuriais atvejais sutinka, tačiau turėtų būti užtikrinama didelė išeitinė kompensacija, kad darbdavys nepiktnaudžiautų, pvz., Syso pasiūlymas išmoka mokama iki 12 mėn.)
10.	L	Už	Už	Visiems darbuotojams turi būti taikomos vienodos sąlygos

Šaltinis: sudaryta autorės

#### 4. Pagrindiniai įvykiai ir sprendimai

Identifikavus posistemyje veikiančias koalicijas, toliau yra nagrinėjami pagrindiniai įvykiai ir sprendimai. 2 lentelėje yra pateikiama svarbiausių įvykių ir sprendimų seka, kuri yra nulemta palaikymo koalicijų sąveikos ir naudojamų išteklių bei strategijų. Detalizuojant kiekvieną iš sprendimų, bei identifikuojant svarbiausius veiksnius, lėmusius jų priėmimą, galima stebėti konkrečias koalicijos veikėjų naudojamas strategijas siekiant įgyvendinti savo tikslus. Būtent strategijos yra vienas iš pagrindinių veiksnių, vedančių prie esmingos viešosios politikos kaitos, o šiuo atveju naujojo Darbo kodekso priėmimo.

Pradiniu sprendimu galima laikyti 2013 m. spalio mėnesį Vyriausybės, vadovaujamos A. Butkevičiaus, pristatytus prioritetus. Kaip vienas iš svarbiausių prioritetų buvo nurodytas darbo

santykių lankstumo ir užimtumo didinimas.<sup>42</sup> Iš tolimesnių įvykių galime matyti, kad šiam prioritetui dėmesys yra išlaikomas, nes 2015 m. kovo mėn. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu mokslininkų grupė sudaryta iš Vilniaus bei Mykolo Riomerio universitetų bei Socialinių tyrimų centro pristatė Socialinio modelio projektą. Šis projektas buvo pristatytas tiek Vyriausybei tiek Trišalei tarybai, kuri turėjo apsvarstyti pasiūlymus ir pateikti savo išvadas. Būtent nuo Socialinio modelio pristatymo galima stebėti suaktyvėjusią koalicijų veiklą ir pradedančius ryškėti nesutarimus dėl viešosios politikos įsitikinimų. Iš pat pradžių Socialinis modelis, o ypač Darbo kodekso projektas susilaukė daug kritikos. 2015 balandžio mėn. surengtoje konferencijoje apie darbo santykių reglamentavimą Europos šalyse profesinių sąjungų atstovai išreiškė pasipiktinimą, kad kuriant Darbo kodekso projektą į darbo grupę nebuvo įtraukti profesinių sąjungų atstovai bei dėl to, kad nebelieka pricipo, kad darbuotojai yra silpnesnioji pusė.<sup>43</sup>

Po svarstymų Seime 2016 birželio 21 d. buvo priimtas naujasis Darbo kodeksas. Vėlgi, šis sprendimas susilaukė įvairių reakcijų. Darbdavių atstovai džiaugėsi bent kokia pažanga modernizuojant darbo santykius, nors jų manymų dar liko labai daug įvairių suvaržymų ir jis nėra toks liberalus, koks galėtų būti. Tuo tarpu profesinių sąjungų atstovai liko nepatenkinti nauju dokumentu, todėl kreipėsi į Prezidentę prašydami jį vetuoti ir surengė protestą prie Vyriausybės. Reaguodami į profesinių sąjungų prašymą vetuoti, darbdaviai išplatino kreipimąsi į Prezidentę su prašymu nevetuoti.

Visgi, Prezidentė priėmė sprendimą vetuoti Darbo kodeksą ir kartu pateikė pataisas, kurios turėtų sustiprinti darbuotojų saugumą. Galiausiai, Seimui pavyko atmesti Prezidentės veto, tačiau siekiant dialogo su visais socialiniais partneriais ir reaguojant į profesinių sąjungų veiksmus iškart pateiktos įstatymo pataisos. Pataisas, kuriomis įtvirtinama nuostata, kad darbuotojas yra silpnesnioji pusė pavyko priimti dar 2012 – 2016 metų kadencijoje, tačiau naujai išrinktas Seimas nusprendė Darbo kodeksą atidėti pusmečiui ir grąžinti jį į Trišalę tarybą siekiant, kad jis būtų suderintas socialinių partnerių.

## 2 lentelė. Pagrindinių įvykių ir sprendimų seka

DATA	SPRENDIMAI
2013 10 19	Vyriausybė pristatė savo prioritetus, vienas iš jų yra lankstesni darbo santykiai.

<sup>42</sup>LR Vyriausybės pranešimas spaudai „Ministrų kabinetas sutarė dėl kitų metų Vyriausybės prioritetų.“ 2013 10 09. <<https://lr.lt/lt/naujienos/ministru-kabinetas-sutare-del-kitu-metu-vyriausybes-prioritetu>> [Žiūrėta 2017 12 03].

<sup>43</sup>Ugnė Karaliūnaitė, „Naujo Darbo kodekso kūrėjas pateko į žaibų sukuri“, *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 04 13. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/naujo-darbo-kodekso-kurejas-pateko-i-zaibu-sukuri.d?id=67694592>> [Žiūrėta 2017 12 03].

2015 03 17 (24)	Trišalei tarybai ir Vyriausybei pristatytas Socialinis modelis, kurio vienas iš pagrindinių dalių yra Darbo kodekso projektas.
2015 06 09	Vyriausybė pritarė Socialiniam modeliui ir teikia jį svarstyti Seimui.
2015 09 28	Trišalėje taryboje baigtas svarstyti Darbo kodekso projektas. Socialiniams partneriams pavyko susitarti ne dėl visų ginčytinų nuostatų.
2015 10 15	Seimas po pateikimo pritarė Vyriausybės pateiktam Darbo kodekso projektui. Pagrindiniu svarstymo komitetu paskirtas Socialinių reikalų ir darbo komitetas (SRDK).
2016 02 24	SRDK pateikė išvadas dėl Darbo kodekso projekto.
2016 06 21	Priimtas naujasis Darbo kodeksas (projektas XIIP-3234).
2016 06 23	Lietuvos profesinės sąjungos kreipiasi į Prezidentę su prašymu vetuoti naujai priimtą Darbo kodeksą.
2016 06 27	Profesinių sąjungų protestas prieš Vyriausybės dėl naujai priimto Darbo kodekso.
2016 06 29	Lietuvos verslo organizacijos kreipėsi į Prezidentę dėl naujo Darbo kodekso tvirtinimo
2016 06 30	Prezidentė susitiko su Trišalėje taryboje dalyvaujančių darbdavių atstovais iš Lietuvos pramoninkų konfederacijos, Lietuvos darbdavių konfederacijos, Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijos ir darbuotojų atstovais iš Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos, Lietuvos darbo federacijos, Lietuvos profesinės sąjungos „Solidarumas“ ir aptarė prieštaravimus keliančias naujojo Darbo kodekso nuostatas.
2016 07 04	Prezidentė vetuoja naujai priimtą Darbo kodeksą ir siūlo 22 pataisus.
2016 08 31	Premjeras susitiko su profesinių sąjungų atstovais ir sutarė, kad Prezidentės vetuojamas Darbo kodeksas turi būti priimtas, o vėliau taisomas.
2016 09 14	Seimas atmetė Prezidentės veto dėl Darbo kodekso.
2016 11 03	Seimas priėmė pataisus, kuriomis sugrąžino nuostatą, kad, kai abejojama dėl darbo sutarties sąlygų, jos bus aiškinamos darbuotojo naudai, taip pat nutarta apskritai atsisakyti nenustatytos apimties darbo sutarčių.
2016 11 07	Darbo kodekso įsigaliojimas atidedamas pusei metų iki 2017 m. liepos 1d. bei grąžinamas vėl svarstyti Trišalei tarybai.
2017 03 15	Trišalė taryba baigia svarstyti Darbo kodekso projektą ir pateikia išvadas dėl nuostatų dėl kurių pavyko susitarti.
2017 05 19	SRDK pateikia išvadą dėl Darbo kodekso pakeitimo projekto XIIP-287 (2).
2017 06 06	Seimas priėmė Darbo kodekso pataisus, kurios įsigalios nuo 2017 m. liepos mėn.

Šaltinis: sudaryta autorės

## 5. Svarbiausi kontekstiniai veiksniai

Kalbant apie santykinai stabilius veiksnius, būdingus darbo santykių reglamentavimo posistemiui, būtina atsižvelgti į nusistovėjusią Darbo kodekso pažeidinėjimo praktiką. Pastebima, kad Lietuvoje kai kuriais atvejais siekiant išvengti griežtų reguliavimo nuostatų darbdavys su darbuotoju neformaliai susitaria dėl jiems abiem priimtino sprendimo, pavyzdžiui, viršvalandžių klausimu. Nors įstatymai draudžia neribotus viršvalandžius, tačiau darbuotojai dažniausiai sutinka dirbti, jei už tai gauna atlygį. Tokia praktika itin paplitusi tarp smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, nes kai įmonėje yra 10 – 15 darbuotojų, tai „jie visai kitokiais būdais susitaria ir visai kitaip bendrauja, ir nereikia to formalizavimo.“<sup>44</sup> Kiek kitokia situacija yra su darbuotojo atleidimu. Šiuo atveju darbuotojas yra silpnesnėje pozicijoje, nes Lietuvoje egzistuoja praktika, kad darbdavys vengdamas mokėti išeitines kompensacijas sukuria spaudimą darbuotojui, kad jis išeitų iš darbo savo noru.<sup>45</sup> Tokia per laiką susiformavusi neformali praktika turėjo dvejopą poveikį. Viena vertus, visi proceso dalyviai suprato, kad darbo santykiai keičiasi ir kad dabartinis kodeksas neatitinka esamų realiųjų, todėl tai skatino imtis pokių. Kita vertus, nusistovėjusi pažeidinėjimo praktika iš dalies sumažino darbdavių atstovų domėjimąsi reforma, ką pastebi ir kai kurie interviu davę asmenys. Vienas iš kalbintų darbdavių atstovų A. Romanovskis pastebi, kad pradėjus įgyvendinti reformą darbdaviai gana ilgą laiką elgėsi pasyviai. Jie nebuvo aktyviai įsitraukę į procesą, paliko viską savieigai ir tikėjosi, kad Vyriausybė sugebės apginti savo poziciją, kuriai jie pritarė. Vėliau, matydami, kad viskas krypsta jiems nepalankia kryptimi, jie ėmė aktyviau ginti savo poziciją.<sup>46</sup>

Kitas svarbus veiksnys yra Europos Sąjungos ir kitų tarptautinių organizacijų įtaka, kuri veikia palankiai ir skatina modernizuoti darbo santykius. ES, remdamasi gerąja Danijos ir Olandijos patirtimi užimtumo politikoje, skatina lankstisauogos (*angl. flexicurity*) nuostatų taikymą. Lankstisauogos terminas išreiškia idėją, kad du vienas kitam prieštaraujantys lankstesnių darbo santykių organizavimo ir darbuotojų socialinės apsaugos siekiai yra suderinami ir vienas kitą papildo, todėl gali ir turi būti įgyvendinami darbo rinkoje tuo pačiu metu. Apie lankstisauogą ES užimtumo politikoje pradėta kalbėti 2007 m., kai Europos Komisija paskelbė komunikatą, kuriame

---

<sup>44</sup> Indrė Pusevaitė ir Kristina Selezniova, „Darbo santykių reglamentavimo politikos Lietuvoje analizė, taikant palaikymo koalicijų pagrindą.“ Semestrinis rašto darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2015.

<sup>45</sup> Elvyra Mickevič, Lukas Kisielius, „Prof. Tomas Davulis: „Naujame Darbo kodekse yra pašalinta daug tarybinių ir neveikiančių nuostatų.“ *Bernardinai.lt*, Vilnius, 2016 10 04. <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2016-10-04-prof-tomas-davulis-naujame-darbo-kodekse-yra-pasalinta-daug-tarybiniu-neveikianciu-apgaunanciu-veidmainisku-nuostatu/149565>> [Žiūrėta 2017 06 21]; Lina Dranseikaitė, „Darbo santykius narplios politikai“, *sekunde.lt*, Panevėžys, 2015 09 30. <<https://www.naujienos.lt/leidinys/sekunde/darbo-santykius-narplios-politikai-papildyta/>> [Žiūrėta 2017 06 21].

<sup>46</sup> Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

nurodomi pagrindiniai visoms valstybėms narėms bendri lankstisaugos principai.<sup>47</sup> Vėliau šie principai buvo įtraukti į Europos užimtumo strategiją bei strategiją Europa 2020. O nuo 2011 m. Europos Komisijos pateikiamose rekomendacijose šalims nuolat akcentuojama, kad Lietuva turėtų didinti darbo rinkos lankstumą ir pakeisti Darbo kodekso nuostatas, susijusias su darbo sutarčių sąlygomis, atleidimo nuostatomis ir darbo laiko tvarka.

Tarptautinis Valiutos Fondas nuo 2010 m. taip pat nuolat pateikia ekonominės padėties ir vystymosi tendencijų įvertinimą. Šiuose įvertinimuose atkreipiamas dėmesys į darbo santykių reguliavimo griežtumą bei pastebima, kad reikalingas Darbo kodekso nuostatų atnaujinimas tam, kad pagerinti verslo klimata, šalies konkurencingumą ir sumažinti nedarbo rodiklius.<sup>48</sup> Be šių dviejų organizacijų Pasaulio Ekonomikos Forumas kiekvienais metais skelbia valstybių konkurencingumo indeksą. 2013/2014 bei 2014/2015 metų duomenimis, Lietuvos situacija nėra bloga, tačiau žvelgiant į detalesnius indekso rodiklius, tokius kaip samdymo ir atleidimo praktikos ar atleidimo kaštai galime matyti, kad Lietuva atsiduria reitingo gale.<sup>49</sup> Pažymima, kad vienas iš labiausiai problematiškų veiksnių, trukdančių vystyti verslą, yra griežti darbo reguliavimai. Anksčiau minėtų organizacijų pateikiami duomenys ir ataskaitos rodo, kad išorinės sąlygos skatina Vyriausybę imtis veiksmų, siekiant modernizuoti darbo santykių reguliavimą Lietuvoje.

Tarptautinių organizacijų teikiamų rekomendacijų svorį interviuojamieji vertina gana skirtingai. Vieni iš jų mano, kad šie išorės faktoriai yra svarbūs, kiti nėra linkę to sureikšminti. Svarbu pastebėti, kad reformos iniciatyva kilo SADM viduje. Ne vienas pašnekovas tvirtino, kad jau kuris laikas dar prieš sukuriant Socialinį modelį buvo kalbama, kad Lietuvoje būtina modernizuoti darbo santykius.<sup>50</sup> 2012 metais ministerijai atsirado galimybė rengiant reformą pasinaudoti ES struktūrinėmis lėšomis, kurių pagalba buvo suburta komanda, atlikusi reikalingus tyrimus ir parengusi teisės aktų projektus, tarp kurių buvo ir naujasis DK. Ministerijos siekis buvo išspėsti įsisenėjusias valstybės problemas vienu metu pakeičiant nemažą dalį socialinės politikos priemonių. Kaip teigia E. Radišauskienė į rekomendacijas buvo atsižvelgiama, kai buvo teikiamas Socialinis modelis.<sup>51</sup>

Dažniausiai tarptautinių organizacijų rekomendacijos ir konkurencingumo rodikliai buvo suprantami kaip tam tikri signalai, kurie indikuoja problemos svarbumą.<sup>52</sup> Daugiausia dėmesio šiems veiksniams skyrė Vyriausybė ir A. Butkevičius. Interviu metu jis pats pasakojo, kad siekdamas pritraukti daugiau investicijų į Lietuvą ir padidinti šalies konkurencingumą pats analizavo, kokiais būdais galima tai

---

<sup>47</sup> Oficiali Europos Komisijos internetinė svetainė, <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102>> [Žiūrėta 2017 06 21].

<sup>48</sup> TVF ekonominės padėties ir vystymosi tendencijų įvertinimas 2010; 2011; 2014 m.

<sup>49</sup> Samdymo ir atleidimo paraktikos rodiklis 2013/2014 - 130 iš 148, o atleidimo kaštai 2013/2014 – 111, o 2014/2015 atitinkamai 125 ir 112 iš 144.

<sup>50</sup> Danas Arlauskas, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 02 26; Eglė Radišauskienė, interviusu autore, Vilnius, 2018 02 27.

<sup>51</sup> Eglė Radišauskienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 02 27.

<sup>52</sup> Gintaras Steponavičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 19.

padaryti ir identifikuoti, kad vienas iš jų galėtų būti darbo rinkos lankstumo padidėjimas. Vėliau šios rekomendacijos ir konkurencingumo rodiklis dažnai buvo naudojami ir kaip argumentas, siekiant įtikinti kitus savo pozicija.<sup>53</sup>

Svarbiausiu išorės įvykiu šiuo laikotarpiu galima įvardinti 2012 m. rudenį vykusius Seimo rinkimus. Po šių rinkimų esmingai pasikeitė valdančioji dauguma ir daugiausiai vietų parlamente atiteko Lietuvos socialdemokratų partijai, kuri kartu su Darbo partijos, partijos „Tvarka ir teisingumas“ bei Lenkų rinkimų akcijos nariais suformavo valdančiąją koaliciją. Suformuota centro kairės koalicija pagal savo nuostatas neturėtų palaikyti liberalesnių darbo santykių, o kaip tik priešingai, turėtų akcentuoti darbuotojo saugumo užtikrinimą. Visgi, 2012 m. rinkiminėje Socialdemokratų programoje galima rasti nuostatą, kurioje palankiai vertinamas lankstesnių darbo santykių kūrimas: „darbo santykių tobulinimas ir lankstumas turi būti įgyvendinami tik abipusiais darbdavių ir darbuotojų susitarimais bei įsipareigojimais.“<sup>54</sup> Darbo partija savo programoje nurodo siekį tobulinti darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus nustatant lankstesnes darbo santykių formas.<sup>55</sup> Partijos „Tvarka ir teisingumas“ ir Lietuvos lenkų rinkimų akcija neišryškina savo pozicijos šiuo klausimu. Nepaisant to, kad 2014 m. rugpjūčio mėn. Lietuvos lenkų rinkimų akcija pasitraukė iš valdančiosios koalicijos, reikiama dauguma buvo išlaikyta, todėl visos kadencijos laikotarpiu ši koalicija galėjo priimti reikalingus sprendimus.

Nors rinkiminėse programose galima rasti tam tikras užuominas apie tai, kad reikia tobulinti darbo santykius, tačiau šis klausimas nebuvo prioritetas prieš rinkimus. Socialdemokratai savo rinkiminėje kampanijoje daug daugiau dėmesio skyrė minimalaus darbo užmokesčio didinimo, energetikos ir emigracijos klausimams.<sup>56</sup> Apie darbo santykių modernizavimą jie nekalbėjo. Portalo *lzinios.lt* žurnalistams paklausus, ar partija toliau sieks darbo santykių reguliavimo liberalizavimo, socialdemokratų rinkimų štabo vadovas atsakė, kad partija to daryti neketina.<sup>57</sup> Darbo santykių modernizavimas aktualus tapo tada, kai jau prasidėjo SADM inicijuoto projekto įgyvendinimas ir darbo grupė, kūrusi Socialinį modelį pradėjo savo darbą ir pateikė pradinę pokyčių koncepciją. Pati iniciatyva prasidėjo 2012 metų vasarą, kai nauja valdžia dar nebuvo išrinkta. Tai reiškia, kad socialdemokratai neinicijavo šios reformos, tačiau dalis jų vėliau suteikė reikiamą politinę paramą tam, kad reforma sėkmingai pereitų visus svarstymo etapus.

---

<sup>53</sup> Algirdas Butkevičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 15.

<sup>54</sup> Lietuvos socialdemokratų partijos 2012 m. rinkiminė programa. <<http://www.lsdpklaipeda.lt/lsdp-ilgoji-programa-2012-m-rinkimams-i-seima/>> [Žiūrėta 2017 06 21].

<sup>55</sup> Darbo partijos 2012 m. rinkiminė programa <<https://www.darbopartija.lt/seime/programa-2012/>> [Žiūrėta 2017 06 21].

<sup>56</sup> Rimantas Varnauskas, „LSDP suks veidą į žmones.“ *Alfa.lt*, Vilnius, 2012 05 01. <[https://www.alfa.lt/straipsnis/14427654/LSDP.suks.veida.i.zmones=2012-05-01\\_13-26/](https://www.alfa.lt/straipsnis/14427654/LSDP.suks.veida.i.zmones=2012-05-01_13-26/)> [Žiūrėta 2018 05 02].

<sup>57</sup> *Lzinios.lt*, „Rinkimų anketa: Darbo santykių liberalizavimas.“ *lzinios.lt*, Vilnius, 2012 09 19. <<https://www.lzinios.lt/lzinios/lietuva/rinkimu-anketa-darbo-santykiu-liberalizavimas/53854>> [Žiūrėta 2018 05 02].



Apžvelgus pagrindinius kontekstinius veiksnius, galima patvirtinti pirmąją hipotezę, kad svarbūs sukrėtimai už viešosios politikos posistemio ribų yra būtinos, bet nepakankamos sąlygos reikšmingiems reformų įgyvendinimo sprendimams priimti. Nusistovėjusi Darbo kodekso pažeidinėjimo praktika ir nuolatinės tarptautinių organizacijų rekomendacijos sukūrė palankią aplinką, kurioje pradėtas svarstyti klausimas, dėl būtinybės pakeisti esamą darbo santykių reglamentavimą. Visgi, tai, kad DK modernizavimo klausimas iškilo į aukštesnę politinę darbotvarkę savaime dar negarantavo, kad reforma bus sėkmingai įgyvendinta. Pirmiausia dėl to, kad laimėjusi socialdemokratų partija eidama į rinkimus neplanavo reformuoti darbo santykių. Antra, vien tik inicijuoti reformos neužtenka. Labai svarbu sėkmingai panaudoti resursus, gebėti atlaikyti pasipriešinimą ir spaudimą viso proceso metu. Tinkamai išnaudoti palankius faktorius ir sukontroliuoti tuos, kurie gali prisidėti prie to, kad reforma nebus įgyvendinta. Dėl šių priežasčių reformos sėkmę geriau paaiškina susidariusios koalicijos, jų disponuojami resursai ir naudojamos strategijos.

## **6. Darbo santykių reglamentavimo posistemio koalicijų veiklos strategijos**

Norint pasiekti sėkmingo reformos įgyvendinimo vienas iš svarbiausių aspektų yra jos iniciatorių ir opozicinių koalicijų naudojamos strategijos. Nuo jų didele dalimi priklauso, kuriai iš koalicijų pavyks gauti paramą, reikalingą priimti sprendimams. Taip pat tinkamų strategijų pasirinkimas leidžia iniciatoriams įtikinti, kad būtent jų siūlomas sprendimas yra geriausias bei sumažinti pasipriešinimą iš opozicinių koalicijų. Pačios strategijos priklauso nuo to, kokiais resursais disponuoja koalicijos bei kaip joms pavyksta išnaudoti įvairius įtakos kanalus, per kuriuos jie gali daryti poveikį.<sup>58</sup> Atsižvelgus į Lietuvos politinės sistemos kontekstą ir sprendimų priėmimo praktiką, bei tai, kad lankstis augos koalicija turėjo formalios teisinės valdžios sprendimams priimti pranašumą, šiame skirsnyje bus siekiama patvirtinti antrąją tyrimo hipotezę, kad koalicija, kurios dauguma narių turi formalią teisinę valdžią priimti įstatymus net ir esant dideliems nuomonių ir įsitikinimų nesutarimams taikys daugumos strategiją, kuri reikšmingai padidina viešosios politikos kaitos tikimybę. Šią hipotezę leistų patvirtinti požymiai, įrodantys, kad buvo mobilizuota valdančioji dauguma, kad sprendimai buvo priimami daugumos balsais ir neatsižvelgiama į oponuojančias nuomones. Nepaisant to, kad daugiausia dėmesio skiriama daugumos strategijos analizei, tačiau nagrinėjant viešai prieinamą informaciją bei interviu medžiagą buvo galima identifikuoti ir kitas koalicijų veiklos strategijas, kurios nors ir nebuvo lemiamos, tačiau turėjo daug įtakos visam procesui. Jos taip pat bus aptariamoms šiame skirsnyje, nes koalicijų veiklos dinamika ir

---

<sup>58</sup> Christopher M. Weible and Paul A. Sabatier, „A Guide to the Advocacy Coalition Framework“ in *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* ed. Frank Fisher, Gerard J. Miller, Mara S. Sydney, CRC Press, 2007, 129.

skirtingų strategijų pasirinkimas padeda paaiškinti, kodėl norint priimti sprendimą turėjo būti taikoma daugumos strategija.

Viena iš akivaizdžiausių ir lengviausiai pastebimų strategijų yra priešingos koalicijos „demonizavimas“. Ši strategija kyla iš pagrindinių palaikymo koalicijų pagrindo prielaidų. Pirmą, šiame teoriniame pagrinde individas yra laikomas ribotai racionali. Tai reiškia, kad jis yra motyvuotas pasiekti savo tikslų, tačiau ne visada žino kaip tai padaryti, nes turi ribotas pažinimo galimybes. Antra, būtent dėl ribotų pažinimo galimybių jis mato pasaulį supaprastintai per savo įsitikinimų sistemą, kurios pagrindu individai jungiasi į koalicijas. Ir trečia, kadangi individai linkę geriau prisiminti pralaimėjimus, o ne laimėjimus, todėl reaguodami į tam tikrą problemą, jie vertina ją per savo įsitikinimų sistemą, o tuos, kurių įsitikinimai kitokie ir kurie mato kitokius problemos sprendimo būdus jie linkę „demonizuoti“. Kadangi tokios yra pagrindinės prielaidos, neabejotinai, kone kiekviename viešosios politikos posistemyje naudojama „demonizavimo“ strategija.<sup>59</sup> Šia strategija siekiama pagerinti savo ir susilpninti oponentų poziciją, o pagrindinis jos tikslas – pateikti oponentus iš blogosios pusės pernelyg sureikšminant potencialią neigiamą siūlomų pokyčių įtaką. „Demonizacijos“ strategijos naudojimą patvirtina neigiamų epitetų vartojimas, taip pat kritika priešingoje koalicijoje esantiems veikėjams, ar jų sprendimams.

DK atveju, „demonizavimo“ strategiją itin aktyviai taikė koalicijos, pasisakančios už didesnę darbuotojų apsaugą, nariai. Nuo pat pradžių, tik pateikus pirmąjį reformos dokumento variantą pagrindiniai koalicijos veikėjai dažnai akcentuodavo tai, kad DK siekiama susilpninti ir taip nepakankamai užtikrintas darbuotojų teises, kad naujasis reguliavimas skatins dar didesnę darbuotojų išnaudojimą, darbdavių piktnaudžiavimą savo padėtimi. Profesinių sąjungų atstovai A. Černiauskas, G. Gruzdienė bei K. Krupavičienė beveik kiekviename viešame pasisakyme akcentuodavo, kad naujasis Darbo kodeksas yra itin nepalankus darbuotojams. Lietuvos profesinės sąjungos „Solidarumas“ pirmininkė K. Krupavičienė yra išsakiusi nuomonę, kad naujuoju Darbo kodeksu siekiama darbuotoją paversti įrankiu,<sup>60</sup> kad kodeksas eilinius žmones pavers vergais.<sup>61</sup> M. Zasčiurinskas, išsakydamas savo nuomonę *Delfi.lt* naujienų portale verslą apibūdino kaip agresyvų ir nepasotinamą, jo nuomone nauju reguliavimu yra pataikaujama verslo interesams: „Nugalėjo tie, kurie agresyviai ir nepailsdami siekė dar didesnės naudos sau – įteisintos galimybės išnaudoti darbuotojus, dar labiau pelnytis silpnųjų sąskaita ir toliau didinant ir taip milžinišką

---

<sup>59</sup> Hank Jenkins – Smith et al., „The Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution and Ongoing Research.“ In Sabatier, Paul A. And Christopher M. Weible, *Theory of Policy Process*. 3rd edition, Boulder, Colorado: Westview press, 2014, 191.

<sup>60</sup> Edgaras Savickas, „Naujasis Darbo kodeksas darbuotojams kelia šurpą“, *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 03 24. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/naujasis-darbo-kodeksas-darbuotojams-kelia-siurpa.d?id=67517424>> [Žiūrėta 2018 01 18].

<sup>61</sup> BNS, „Profesijos prabilo apie vergovę“, *Lietuvos žinios*, Vilnius, 2015 09 10. <<https://www.lzinios.lt/lzinios/lietuva/profesijos-prabilo-apie-vergove/208675>> [Žiūrėta 2018 01 18].

atotrūkį tarp turtingųjų, žarstančių milijoninius pelnus ir vos galą su galu suduriančių eilinių „žmogelių“.<sup>62</sup> Gana nemažai pasisakymų apie tai, kad Darbo kodeksas yra palankus verslui ir darbdaviams nuskambėjo ir iš politikų projekto svarstymo metu, tiek iš R. Tamašunienės,<sup>63</sup> tiek iš R. J. Dagio,<sup>64</sup> tiek iš P. Urbšio<sup>65</sup> ir kitų koalicijai už didesnę darbuotojų saugumą priklausančių Seimo narių.

Šios koalicijos atstovai ne kartą kalbėjo, kad naujasis Darbo kodeksas paskatins emigraciją. Apie tai buvo užsimenama viešuose pasisakymuose kritikuojant požiūrį, kad naujojo kodekso dėka ateityje kils algos ir daugės darbo vietų, tačiau, kaip teigia profesinių sąjungų atstovai, žmonėms reikia greitų perversmų, nes jiems reikia gyventi dabar.<sup>66</sup> Darbo kodeksas ir emigracija susiejami per tai, kad atsiradus daugiau įvairių darbo sutarčių, atsiras daugiau vietos ir darbdavių piktnaudžiavimui. Ypač stipriai buvo kritikuojamos vadinamosios „nulinės“ darbo sutartys, kai darbuotojas yra iškviečiamas tik tada, kai jam atsiranda darbo, iš anksto nežinant, kiek bus dirbama per mėnesį ar savaitę. Dirbant pagal tokias darbo sutartis taip pat yra suteikiamos ir mažesnės socialinės garantijos. Svarbu paminėti, kad argumentas dėl emigracijos nėra grįstas jokiais įrodymais, tai daugiau emocinis pasisakymas, siekiant paliesti dar vieną opią Lietuvos problemą. Emigracijos tema su Darbo kodeksu buvo siejama ir kitų dviejų koalicijų, tačiau argumentas buvo priešingas. Naujasis darbo kodeksas buvo matomas kaip viena iš priemonių emigracijai mažinti.

Prie oponentų „demonizavimo“ stipriai prisidėjo ir profesinių sąjungų organizuojami mitingai, kurie vyko ne tik prie Seimo ar Vyriausybės, bet ir per Socialdemokratų partijos suvažiavimą.<sup>67</sup> Mitinguose taip pat buvo naudojami plakatai su įvairiais šūkiomis, kurie susiję su tuo, kad naujasis DK skatins vergovę, kad darbuotojų padėtis tik blogės.<sup>68</sup> Mitingai buvo gana reikšmingi kalbant apie tai, kokią įtaką turėjo politikų ir visuomenės nuomonės formavimui. Savo svarba kiek išsiskiria tas, kuris buvo organizuojamas prie Vyriausybės, po to, kai DK buvo vetuotas. Tada mitingas vyko ilgiau ir pritraukė įvairių grupių atstovų. Šis mitingas buvo plačiai eskaluojamas žiniasklaidoje ir prisidėjo prie neigiamo reformos įvaizdžio viešojoje erdvėje. Verta paminėti du svarbius dalykus susijusius su šiuo protestu. Pirma, jis buvo organizuojamas ne profesinių sąjungų, jos tik vėliau prisijungė prie protestuojančių, tačiau tai rodo, kad profesinės sąjungos puikiai išnaudojo galimybę

---

<sup>62</sup> Mečislovas Zasčiurinskas, „Darbo kodeksas – ne pergalė prieš Prezidentę, bet pralaimėjimas nepasotinamam verslui“, *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 09 16. <<https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/m-zasciurinskas-darbo-kodeksas-ne-pergale-pries-prezidente-bet-pralaimejimas-nepasotinamam-verslui.d?id=72307232>> [Žiūrėta 2018 01 18].

<sup>63</sup> Rytinio posėdžio Nr. 332 stenograma, 19 psl.

<sup>64</sup> Vakarinio posėdžio Nr. 366 stenograma, 17 psl.

<sup>65</sup> Vakarinio posėdžio Nr. 366 stenograma, 17 psl.

<sup>66</sup> BNS, „Mitingavo prieš naująjį Darbo kodeksą“, *Lietuvos žinios*, Vilnius, 2016 06 16. <<https://www.lzinios.lt/lzinios/lietuva/mitingavo-pries-naujaji-darbo-kodeksa/224787>> [Žiūrėta 2018 01 18].

<sup>67</sup> Kristina Krupavičienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 03 22.

<sup>68</sup> ELTA, „Prieš Darbo kodekso pataisas – tūkstantinis protestas“, *Vakarų ekspresas*, Klaipėda, 2015 09 10. <<http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/lietuvas-naujienos/pries-darbo-kodekso-pataisas---tukstantinis-protestas-1395847/>> [Žiūrėta 2018 04 28].

parodyti, kad ne tik jos vienos protestuoja prieš naują DK, kad jam nepitaria daug didesnė visuomenės dalis. Antra, studentų ir jaunimo protestavimas turėjo didelį poveikį Premjerui.<sup>69</sup> Visų pirma, jis tikėjosi palaikymo reformai iš jaunimo, todėl tai, kad jie ne tik nepalaikė, bet ir prisijungė prie protesto sudarė įspūdį, kad didelė visuomenės dalis nepalankiai vertina DK, nes kaip pats Premjeras kalbėjo, jaunimas buvo ta tikslinė grupė, iš kurios buvo tikimasi palaikymo.<sup>70</sup>

Ne tik už darbuotojų saugumą pasisakanti koalicija stengėsi mobilizuoti jiems pritariančius asmenis, tam, kad parodytų, jog jie turi tam tikrą palaikymą ir kad klausimas yra svarbus ne tik jiems patiems, jų atstovaujamos pusės, bet ir platesnei visuomenės daliai. Už liberalesnius darbo santykius pasisakančiai koalicijai priklausantis Investuotojų forumas surinko parašus iš asmenų ar įmonių, kurios pritaria naujajam DK. Pokalbio metu R. Skyrienė pasakojo, kad prieš veto atmetimą, ji paragino stambesnes įmones ar šiaip visuomenės veikėjus pasirašyti kreipimąsi, kad atmetų veto ir jai pavyko surinkti apie 200 parašų. Nors pati R. Skyrienė nežino, kiek svarbus ir kiek įtakos turėjo šis kreipimasis, tačiau jos siekis buvo parodyti, kad ne tik tam tikroms grupėms, bet apskritai visai Lietuvai reikia šiuolaikiško kodekso.<sup>71</sup>

Šiuo atveju, galima matyti, kad visuomenės paramą turėjo už darbuotojų saugumą pasisakanti koalicija. Kaip patvirtina ir kalbinti asmenys, lankstisaugos koalicija nepakankamai daug dėmesio skyrė DK projekto viešinimui ir pačiai komunikacijai dėl reformos. E. Radišauskienė pripažįsta, kad viešojo erdvėje buvo pralaimėta, kad Socialinis modelis buvo pateiktas kaip blogis ir viešinimo tvarka, kuri buvo nustatyta pagal struktūrinių fondų finansavimo tvarkas nebuvo pakankama, kad reikėtų imtis daugiau papildomų priemonių.<sup>72</sup> A. Butkevičius tvirtina, kad jeigu galėtų kažką pakeisti, tai pats daugiau dėmesio skirtų reformos viešinimui, rengtų daugiau spaudos konferencijų.<sup>73</sup> Galima pastebėti, kad dažnai visuomenei buvo pateikiamos tos nuostatos, dėl kurių kilo daugiausiai ginčų ir dėl kurių nukentėjo viena ar kita derybose dalyvavusi pusė, tačiau apie naujas teises, kurios atsiras priėmus naująjį DK buvo pradėta daugiau kalbėti tik atėjus naujai valdžiai.<sup>74</sup>

Nepaisant to, kad anksčiau minėti resursai ir jų naudojimas leido kiekvienai koalicijai apginti savo poziciją, sulaukti palaikymo iš visuomenės ar atskirų grupių, tačiau, visgi, pats svarbiausias ir lemiamas dalykas buvo formalios teisinės valdžios turėjimas. Šiuo atveju, 2012 metų rinkimų rezultatai lėmė, kad socialdemokratai su Darbo bei „Tvarkos ir teisingumo“ partijomis Seime sudarė valdančiąją daugumą. O tai reiškia, kad dauguma lankstisaugos koalicijos narių turėjo formalią teisinę valdžią ir tai didino jų šansus pasiekti, kad DK būtų priimtas. Galima identifikuoti

<sup>69</sup> Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

<sup>70</sup> Algirdas Butkevičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 15.

<sup>71</sup> Rūta Skyrienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 03 08.

<sup>72</sup> Eglė Radišauskienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 02 27.

<sup>73</sup> Algirdas Butkevičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 15.

<sup>74</sup> Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

dvi pagrindines veikėjų strategijas, susijusias su šiuo resursu. Pirma, tai daugumos strategija, kuri dar neretai vadinama ir „buldozerio“ strategija. Ši strategija yra naudojama tada, kai valdančioji koalicija turi pakankamą daugumą, kad galėtų priimti sprendimą nepaisydama pasipriešinimo iš opozicijos. Darbo kodekso atveju lankstisaugos koalicijos nariai ne tik, kad buvo valdančioje koalicijoje, turėjo reikiamą daugumą, bet jiems didelį palaikymą suteikė ir Liberalų Sąjūdis, kuris stipriai palaikė siekį atnaujinti darbo santykių reguliavimą. Antra, tai įvairūs susitikimai, lobistinė veikla, kuria siekiama įtikinti frakcijas ar atskirus Seimo narius savo pozicija, gauti jų palaikymą ir užsitikrinti palankų balsavimą.

Daugumos strategijos naudojimą leidžia nuspėti viešai prieinami į procesą įsitraukusių veikėjų pasisakymai, kuriuose tvirtinama, kad nuo pat projekto pateikimo pradžios jis buvo nagrinėjamas su didele skuba, neįsiklausant į socialinius partnerius ir jų pozicijas. Faktas, kad Vyriausybė Seimui pateikė projektą, dėl kurio dar nebuvo galutinai sutarta Trišalėje taryboje tik sustiprina tokį įspūdį. Seimui projektas buvo pateiktas 2015 birželio 9 d., o Trišalė taryba projektą svarstyti baigė tik rugsėjo 28 d. taip ir nepavykus susitarti dėl terminuotos sutarties nutraukimo per 5 darbo dienas po termino pabaigos ir dėl išeitinių išmokų, budėjimo namuose trukmės ir jo apmokėjimo, lokauto, streikų skelbimo, Profesinių sąjungų įstatymo inkorporavimo į Darbo kodeksą ir kitų klausimų. Profesinių sąjungų atstovai teigia, kad jiems buvo daromas didelis spaudimas, buvo juntamas Vyriausybės skubėjimas, nebuvo skirta pakankamai laiko išdiskutuoti svarbius klausimus, surasti kompromisą.<sup>75</sup> Prezidentė vetuodama priimtą naują Darbo kodeksą teigė, kad kai kurios kodekso nuostatos yra „skubotai patvirtintos buldozeriniu būdu, neoliberalios ir neapgalvotos“.<sup>76</sup> Taip pat galima surasti ir kelis pasisakymus, kuriuose užsimenama apie tai, kad Seimo nariai jautė spaudimą balsuoti pagal frakcijos vadovybės nurodymus, nors jie patys tam nepritarė. Visos šios detalės leidžia kalbėti apie daugumos strategijos naudojimą, tačiau to nepatvirtina.

Daug daugiau detalių atskleidžia interviu su asmenimis, kurie buvo aktyviai įsitraukę į DK priėmimo procesą. A. Sysas pasakojo, kad prieš balsavimus vykdavo frakcijos susitikimai, kuriuose buvo priimami kategoriški sprendimai, kaip reikia balsuoti.<sup>77</sup> Šiuo atveju susitarimas buvo toks, kad frakcija turėjo balsuoti vieningai. Prie to labai reikšmingai prisidėjo tai, kad reformą stipriai palaikė A. Butkevičius ir I. Šiaulienė, nes tuo metu A. Butkevičius buvo Socialdemokratų partijos pirmininkas, o I. Šiaulienė Socialdemokratų frakcijos seniūnė. Šie politikai užėmė svarbias pareigas

<sup>75</sup> Profsąjungų naujienos, „Vyriausybei spaudžiant...“ Vilnius, 2015 09 30. <<http://www.lprofsajungos.lt/index.php?lang=lt&mID=1&id=4928>> [Žiūrėta 2018 01 18].

<sup>76</sup> Stasys Gudavičius, „Prezidentė vetuoja naują Darbo kodeksą ir siūlo 22 pataisas“, *Verslo žinios*, Vilnius, 2016 07 04. <<https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2016/07/04/prezidente-vetuoja-nauja-darbo-kodeksa-ir-siulo-22-pataisas>> [Žiūrėta 2018 01 18].

<sup>77</sup> Algirdas Sysas, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 02 28.

ir tai tinkamai išnaudojo, nes kone visi kalbinti asmenys patvirtino, kad Lietuvoje partijos lyderio nuomonė yra labai svarbi ir dažniausiai balsuojama taip, kaip jis pasako.<sup>78</sup>

Ne ką mažiau reikšmingi yra ir suinteresuotų pusių tiek darbdavių atstovų, tiek profesinių sąjungų atstovų susitikimai su Seimo nariais, kurių metu buvo siekiama juos įtikinti savo užimama pozicija. Pašnekovų pasakojimai liudija, kad darbdavių interesus ginantys asmenys savo veiklą daugiau sutelkė į Seimo narius, rengė susitikimus tiek su frakcijomis esančiomis pozicijoje, tiek su opozicijos frakcijomis nemažai dėmesio skiriant frakcijų seniūnų įtikinimui. Kaip teigia A. Romanovskis, tokia taktika buvo pasirinkta, nes jie suprato, kad įtikinti savo pozicija SRDK nepavyks, nes ten aktyviai veikė profsąjungos ir jų interesus ginantys A. Sysas, R. J. Dagys ir M. Zasčiurinskas. Kalbinant profesinių sąjungų atstoves šie asmenys buvo įvardinti, kaip tie, kurie puikiai suprato jų interesus ir aktyviai gynė nuostatas, susijusias su darbuotojų saugumu. SRDK buvo ta vieta ir tas įtakos kanalas, kuriuo profesinės sąjungos galėjo daryti didžiausią poveikį politikams ir apginti savo poziciją. Visgi, kaip jos pačios teigia, daugumos politikų savo pozicija įtikinti nepavyko. Profesinės sąjungos „Solidarumas“ pirmininkė K. Krupavičienė pasakojo, kad pasinaudodama tuo, jog „Solidarumas“ turi ir regioninius padalinius, organizavo susitikimus su Seimo nariais, kurie buvo išrinkti regionuose, siekiant, kad jie suprastų, kodėl profsąjungos nepritaria DK ir kurios nuostatos, jų manymu, blogina darbuotojo padėtį.

Pasakyti, ar mobilizuoti valdančiosios koalicijos daugumą padėjo vadovybės spaudimas, ar aktyvi lobistinė veikla gana sudėtinga, tačiau abu šie veiksniai stipriai prisidėjo prie to, kad birželio 21 d. Seimo posėdyje būtų priimtas naujasis DK. Tiesa, dar vienas reikšmingas dalykas buvo tas, kad palankiai balsavo ne tik daugumoje esantys, tačiau ir opozicija.<sup>79</sup> Tai leistų kalbėti apie plačios koalicijos strategiją. Pagrindinis jos tikslas yra surasti susitarimą tarp konkuruojančių koalicijų, nors dėl to dažniausiai priimami sprendimai būna daug nuosaikesni. Čia labai svarbus tampa Liberalų sąjūdžio ir TS-LKD vaidmuo. Liberalų frakcija buvo ta opozicijos dalis, kuri aktyviai palaikė siekį modernizuoti darbo santykių reglamentavimą, jų nuomone, pats geriausias įstatymo projektas buvo tas, kurį sukūrė mokslininkai ir kuris atėjo į Seimą iš Vyriausybės. Tiesa, pritarimo sulaukta ne dėl to, kad būtų specialiai jo siekiama ir stengiamasi surasti kompromisą, o dėl to, kad naujo Darbo kodekso nuostatos atitinka idėjas, kurioms atstovauja ši partija. Kaip interviu metu teigė G. Steponavičius, partija nuo įkūrimo pasisakė už lanksčius darbo santykius, todėl jų agituoti nereikėjo. Su konservatoriais situacija kiek kitokia, jų vaidmuo reformos rėmuose yra kur kas kontraversiškesnis. Pirmiausia dėl to, kad nuo pat reformos pristatymo partijos narių nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė. Dalis jų palaikė liberalesnes idėjas, dalis teikė pasiūlymus, ginančius darbuotojų

---

<sup>78</sup> Algirdas Butkevičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 15; Kristina Krupavičienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 03 22; Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

<sup>79</sup> Detalesni balsavimo rezultatai pateikiami A priede.

pusę. Antras labai svarbus dalykas tas, kad didžiosios dalies konservatorių frakcijos narių balsavimas pasikeitė po Prezidentės veto. Panašu, kad lankstisauogos koalicijos lyderiai iš pat pradžių neturėjo intencijos sukurti plačią koaliciją ir siekti kompromiso, tačiau po to, kad dalis valdančiosios koalicijos nepritarė Darbo kodeksui, norėdami atmeti veto, jie turėjo kreiptis paramos į opoziciją. Po to, kai naujai priimtas kodeksas buvo vetuotas A. Butkevičius buvo susitikęs su opozicijos lyderiu A. Kubiliumi. Susitikimo metu buvo aptarta susidariusi padėtis ir A. Butkevičius paprašė paramos atmetant veto. Visgi, balsuojant, kur kas didesnė dalis konservatorių palaikė Prezidentę ir pritarė veto. Kalbinti asmenys pastebi, kad toks sprendimas buvo priimtas remiantis pragmatiniais išskaičiavimais, nes artėjo rinkimai ir konservatoriai tikėjosi juos laimėti, dėl to jie nenorėjo prieštarauti Prezidentei norėdami užsitikrinti jos paramą.<sup>80</sup>

Vienas iš kritinių momentų viso proceso metu buvo jau anksčiau minėtas Prezidentės sprendimas pasitelkti savo teisę vetuoti kodeksą. Po tokio sprendimo buvo pradėta kalbėti apie tai, kad galbūt reformos nepavyks įgyvendinti XVI Vyriausybės kadencijos metu. Tokie vertinimai atsirado dėl to, kad Prezidentės sprendimas stipriai paveikė anksčiau buvusią pusiausvyrą tarp tų, kurie palaikė reformą ir tų, kurie nepalaikė. Kaip jau anksčiau buvo minėta, tai stipriai paveikė konservatorių frakcijos narius, kurie dėl pragmatinių išskaičiavimų nusprendė palaikyti Prezidentės poziciją. Tačiau poveikis buvo ne tik opozicijai, bet ir daugumoje esantiems Seimo nariams. Dalis socialdemokratų taip pat išsakė palaikymą Prezidentei. Tam tikra prasme tai taip pat gali būti dėl pragmatinių išskaičiavimų, nes tuo metu, iki rinkimų buvo likę nedaug laiko, o Prezidentė turi didelį visuomenės palaikymą, todėl Prezidentės kritika dėl to, kad kodeksas buvo priimtas nedemokratiškai, „buldozerio“ principu ir, kad reformai pritrūko socialinio jautrumo galėjo dar labiau paveikti visuomenės nuomonę.

Interviu metu kalbinti asmenys Prezidentės poziciją vertino gana skirtingai. Savaiame suprantama, profesinės sąjungos buvo patenkintos sulaukusios palaikymo. Visgi, kitų pašnekovų nuomone, toks Prezidentės žingsnis buvo ne dėl pačios reformos, nes anksčiau ji buvo išsakiusi nuomonę, kad reforma yra reikalinga, o dėl to, kad visos kadencijos metu santykiai tarp Prezidentės ir valdančiosios daugumos ir Premjero buvo įtempti, Prezidentė jiems buvo išsakiusi daug kritikos įvairiais klausimais. Kaip teigia T. Davulis, Prezidentės teikiamos pataisos nebuvo parengtos profesionaliai, taip pat jomis būtų buvęs išderintas balansas ir kodeksas nusveriamas į vieną pusę. Jo manymu, jei Prezidentė būtų norėjusi kritikuoti reformos turinį, tai joje buvo daug svarbesnių dalykų, kuriuos galėjo vetuoti.<sup>81</sup> Net ir per daug nedetalizuojant, dėl kokių motyvų Prezidentė priėmė tokį sprendimą, jis paveikė koalicijų pusiausvyrą ir sustiprino už darbuotojų saugumą

---

<sup>80</sup> Gintaras Steponavičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 19; Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

<sup>81</sup> Tomas Davulis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 19.

pasisakančios koalicijos pozicijas. Profesinių sąjungų atstovams buvo pažadėta, kad atmetus veto, naujai priimtas DK bus pataisytas. Ir šis pažadas buvo įgyvendintas, prieš pat kadencijos pabaigą, buvo priimtos pataisos, kuriose buvo atsižvelgiama į Prezidentės bei profesinių sąjungų kritiką. Toks sprendimas reformą padarė kiek nuosaikesnę, nes pavyzdžiui, vienas iš pakeitimų buvo „nulinis“ sutarčių atsisakymas.

Iš surinktų įrodymų galima matyti, kad koalicijos viso projekto svarstymo metu taikė skirtingas strategijas. Koalicijos, pasisakančios už darbuotojų saugumą gana plačiai naudojama „demonizavimo“ strategija nebuvo tokia sėkminga, nes buvo pritarta projekte esančioms nuostatomis, susijusiomis su „nulinėmis“ darbo sutartimis, buvo išbraukta nuostata, kad esant neaiškumams sprendimas priimamas darbuotojo naudai, atsiranda atleidimas darbdavio valia, sumažinamas atleidimo iš darbo įspėjimo terminas. Tiesa, vėliau, sulaukus Prezidentės palaikymo, šiai koalicijai pavyko pasiekti, kad „nulinės“ sutartys būtų išbrauktos, o nuostata dėl sprendimo darbuotojo naudai grąžinta. Už darbuotojų saugumą pasisakančiai koalicijai taip pat pavyko sėkmingiau išnaudoti visuomenės nuomonę. Pasitelkiant protestus ir žiniasklaidą naujasis DK buvo labiau vaizduojamas iš blogosios pusės, akcentuojami dalykai, kurie silpnina darbuotojo padėtį, tačiau nekalbama apie naujoves, kurios bus palankios.

Lankstisaugos koalicijos naudojamą daugumos strategiją galima vertinti kaip pasiteisinsią ir sėkmingą bei lėmusią tai, kad reforma buvo priimta XVI kadencijos metu. Surinkti įrodymai leidžia patvirtinti hipotezę, kad koalicija, kurios dauguma narių turi formalią teisinę valdžią priimti įstatymus net ir esant dideliems nuomonių ir įsitikinimų nesutarimams taikys daugumos strategiją, kuri reikšmingai padidina viešosios politikos kaitos tikimybę. Ši koalicija turėjo didelį privalumą, nes turėjo valdančiąją daugumą Seime, todėl nebuvo sunku mobilizuoti reikiamą kiekį balsų, leidžiančių priimti naują Darbo kodeksą nepaisant to, kad dalis politikų ir didžioji visuomenės dalis kodeksą vertino nepalankiai. Prie to prisidėjo palaikymas, kurio sulaukė iš už liberalesnius darbo santykius pasisakančios koalicijos. Darbdavių atstovai užsiėmė aktyvia lobistine veikla siekiant įtikinti Seimo narius savo pozicija. Taip pat ir šiai koalicijai priklausanti Liberalų frakcija reformos priėmimo metu aktyviai balsavo išreikšdama savo paramą. Svarbus buvo ir dalies TS – LKD frakcijos palaikymas. Tiesa, mobilizuoti reikiamą palaikymą nebuvo taip lengva, nes ne tik opozicijoje esantys konservatoriai, bet ir ne visi valdančioje koalicijoje laikėsi vieningos pozicijos dėl Darbo kodekso. Skirtingos pozicijos ypač išryškėjo po Prezidentės veto. Tuo metu dalis valdančiosios koalicijos narių laikėsi nuomonės, kad darbuotojų saugumas nėra užtikrinamas ir, kad Darbo kodekse neatsispindi lankstisaugos principai, todėl palaikė Prezidentės veto. Atmetant veto labai svarbus tapo A. Butkevičiaus kaip lyderio vaidmuo, kuris sugebėjo mobilizuoti reikiamą palaikymą. Šis veiksnys bus plačiau aptariamas sekančioje dalyje.



## 7. Lyderystė ir politinio dėmesio išlaikymas reformai

Nors Palaikymo koalicijų pagrinde didžiausias dėmesys yra skiriamas koalicijoms, tačiau kai kuriais atvejais svarbu atsižvelgti ir į atskirų veikėjų indėlį viešosios politikos kaitos procese. Ne visų koalicijai priklausančių asmenų vaidmuo yra vienodas. Kai kurie identifikuoja save tam tikros koalicijos rėmuose, išreiškia savo priklausomybę jai, tačiau išlieka gana pasyviais veikėjais. Kiti, priešingai, imasi aktyvaus lyderio vaidmens, siekdami viešosios politikos pokyčių. Būtent lyderio vaidmuo ir politinio dėmesio išlaikymas gali būti vienu iš svarbiausių veiksnių, aiškinančių viešosios politikos kaitą. Šiame skirsnyje siekiama patikrinti trečiąją hipotezę, kad reikiamą lyderystę galintis pasiūlyti politikos veikėjas padidina susitarimo dėl siekiamos viešosios politikos kaitos ir jos įgyvendinimo tikimybę. Daugiausiai dėmesio skiriama Premjerui A. Butkevičiui kaip pagrindiniam reformos lyderiui, identifikuojama kokio pobūdžio lyderystė buvo naudojama ir kokiais būdais ji reiškėsi.

Lyderystės tipų ir jų aiškinimų yra labai daug, tačiau šios reformos rėmuose pasitelkiama transformacinės lyderystės teorija. Ji yra viena iš populiariausių lyderystės teorijų turinti gana aiškiai apibrėžtą modelį su išskirtais veiksniais, kurie leidžia identifikuoti, kokių atveju lyderystė yra laikoma transformacine. Transformacinės lyderystės modelį geriausiai atspindi kontinuumas, kurio vienoje pusėje yra transformacinė lyderystė, o kitoje visiškas nesikišimas. Tarp šių dviejų kraštutinių egzistuoja transakcinė lyderystė, kurios svarbiausias tikslas yra stebėti savo pavaldinių veiklą ir imtis veiksmų, kai atsiranda tam tikri nukrypimai nuo reikalavimų. Transformacinei lyderystei būdinga tai, kad sekėjai yra motyvuojami padaryti daugiau nei iš jų tikimasi ir tai yra pasiekama raginant atsisakyti asmeninių tikslų dėl komandos ar organizacijos bei skatinant atsižvelgti į aukštesnius poreikius.<sup>82</sup> Bernard M. Bass ir Bruce J. Avolio suformuluotame transformacinės ir transakcinės lyderystės modelyje yra įvardijami 7 pagrindiniai veiksniai: 1) charizma arba idealizuota įtaka, kuria pasižymi lyderiai, kurie rodo įtaigų pavyzdį sekėjams, kurie save tapatina su lyderiais ir nori juos mėgdžioti; 2) įkvepiantis motyvavimas, kuris būdingas lyderiams, besidalinantiems dideliais lūkesčiais ir įkvepiantiems sekėjus įsipareigoti ir tapti bendrosios vizijos dalimi; 3) intelektualinis skatinimas, tai skatinimas sekėjus būti kūrybiškais, nebijoti naujovių, mesti iššūkius nusistovėjusiai tvarkai; 4) individualus dėmesys, kai lyderis įsiklauso į individualius sekėjų poreikius, bei padeda realizuoti save; 5) skatinimas pagal nuopelnus, tai mainai, kurių metu sekėjų pastangos išmainomos į konkretų paskatinimą, lyderis stengiasi susitarti su pavaldiniais, kad turi būti padaryta ir koks už tai atpildas; 6) vadovavimas reaguojant į išimtis, tai tokia lyderystė, kur pagrindinis dėmesys skiriamas kritikai už klaidas, kai lyderis atidžiai stebi pavaldinius, kad jie nesuklystų, nepažeistų taisyklių. Galiausiai 7 veiksnys – nelyderystė, kai

<sup>82</sup> Peter G. Northouse, *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009, 155.

lyderis nesikiša į vykstančius procesus, atsisako atsakomybės, nepriima sprendimų. Pirmieji 4 veiksniai yra priskiriami transformacinei, o sekantys du transakcinei lyderystei. Todėl siekiant išsiaiškinti, kiek ir kokio pobūdžio lyderystė buvo svarbi DK atveju bei patvirtinti hipotezę yra atsižvelgiama į šiuos veiksnius. Transformacine lyderyste laikoma, kai lyderis siekia kitus proceso dalyvius motyvuoti, įkvėpti ir paskatinti elgtis atsižvelgiant į reformos būtinumą valstybei ir tai, kokią naudą ji gali atnešti visų gerovei. Transakcinė lyderystė reiškia, kad asmuo, kuris ėmėsi lyderio rolės aiškiai nurodo koalicijos nariams, kaip reikia elgtis, kokius sprendimus jie turėtų priimti. Kitaip tariant, juos prižiūri ir kontroliuoja.

Galime matyti, kad Darbo kodekso atveju aktyviausiai buvo naudojama transakcinė lyderystė. Premjeras A. Butkevičius nuolat akcentuodavo, kad būtina priimti naująjį Darbo kodeksą dar XVI Vyriausybės kadencijos metu, buvo aiškiai nurodyti terminai, kiek turėjo užtrukti vienas ar kitas svarstymo etapas. Nuo pat pradžių Darbo kodekso pataisos ir lankstesnis darbo santykių reguliavimas buvo laikomas tarsi asmeniniu premjero A. Butkevičiaus pažadu rinkėjams. Kalbėdamas apie svarbiausius darbus 2014 metams Vyriausybės vadovas pažadėjo pokyčius darbo santykių srityje, jis įvardijo, kad per šiuos metus sudaryta darbo grupė turėtų parengti Darbo kodekso projektą.<sup>83</sup> Vėliau premjeras šio pažado nepamiršo ir 2015 pavasarį buvo pristatytas visas Socialinis modelis kartu su Darbo kodekso pakeitimo projektu. Nuo to laiko šis klausimas A. Butkevičiui tapo vienu iš svarbiausių. Iš pranešimų žiniasklaidoje bei interviu su pačiu premjeru galima pastebėti, kad Darbo kodekso projektą buvo siekiama priimti tiksliai pagal numatytą planą, pateikiant jį Seimui 2015 metų pavasario sesijoje ir priimant jau rudens sesijoje. Pirma, tai įrodo, kad nors DK projektas ir buvo pateiktas svarstyti Trišalei tarybai, tačiau nesulaukus galutinių jos išvadų Vyriausybė jau pateikė projektą Seimui. Antra, dalyvaudamas Lietuvos pramoninkų konfederacijos metinėje konferencijoje, vykusioje 2015 birželį, premjeras pareiškė, jog tikisi, kad DK projektas bus priimtas jau rudens sesijos metu.<sup>84</sup> Vėliau matydamas, kad Seimo nariai registruoja daug pataisų, susijusių su DK, A. Butkevičius pareiškė, kad esant būtinybei bus pratęsta Seimo sesija, kad įstatymas būtų priimtas iki sausio vidurio, nes tiek A. Butkevičius, tiek L. Graužinienė teigė, kad pavasario sesijoje gali būti sudėtinga priimti šį projektą. Visgi, galiausiai DK projekto svarstymas buvo nukeltas pavasario sesijai.<sup>85</sup> Tuomet A. Butkevičius žiniasklaidai pareiškė,

<sup>83</sup> Veidas.lt, „Vyriausybė žada proveržius, ekspertai – rutiną.“ *Veidas.lt*, Vilnius, 2013 12 30. <<http://www.veidas.lt/2014-aisiais-vyriausybe-zada-proverzius-ekspertai-%E2%80%93-rutina>> [Žiūrėta 2018 02 15].

<sup>84</sup> ELTA, „Premjeras pasisakė, kada tikisi naujo Darbo kodekso priėmimo.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 06 18. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/premjeras-pasisake-kada-tikisi-naujo-darbo-kodekso-priemimo.d?id=68282856>> [Žiūrėta 2018 02 15].

<sup>85</sup> ELTA, „Seimas baigė rudens sesiją.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 12 23. <<https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/seimas-baige-rudens-sesija.d?id=69943070>> [Žiūrėta 2018 02 15].

kad jo tikslas yra pasiekti, kad DK projektas būtų priimtas iki 2016 birželio 1 d.<sup>86</sup> Seimui nepavyko priimti pakeitimų ir iki šio termino, tačiau birželio 21 d. naujas DK buvo priimtas.

Iš surinktų įrodymų galima susidaryti įspūdį, kad A. Butkevičius reformai dėmesį išlaikė ne tik tuo metu, kai SADM rengė projektą, bet ir tada, kai jis buvo svarstomas Seime. Premjeras aktyviai dalyvavo posėdžiuose, kuriuose buvo svarstomas Darbo kodekso projektas. Iš 18 posėdžių jis buvo užsiregistravęs 13. Ir nors nagrinėjant projektą pastraipsniui jis neišsakydavo pozicijos vienu ar kitu klausimu, tačiau Premjeras pasisakė tiek pateikiant projektą, tiek ragindamas balsuoti už naują Darbo kodeksą. Premjeras ne tik pasisakydavo Seimo plenariniuose posėdžiuose, tačiau dalyvaudavo ir frakcijos susitikimuose, kur siekdavo kolegas įtikinti reformos svarba Lietuvai, todėl be transakcinės lyderystės galima įžvelgti ir transformacinės lyderystės apraiškų. Kaip jau anksčiau minėta, transformacinė lyderystė pasireiškia įkvepiančiu motyvavimu, bendros vizijos nustatymu ir telkimu prie jos prisidėti. Kalbėdamas apie DK kodekso reikalingumą Lietuvai A. Butkevičius ne kartą pabrėžė apie laukiamą DK naudą Lietuvai, šalies ūkio augimui ir konkurencingumo didinimui. Premjeras kvietė nebijoti naujovių ir siekti pažangos bei kurti modernią valstybę.<sup>87</sup> Savo kalbose A. Butkevičius ne kartą akcentavo, kad Darbo kodekso priėmimas turi būti laikomas pirmaeilium klausimu, kad jo priėmimas negali būti atidėliojamas, o svarstant neturėtų būti siekiama tik trumpalaikių rinkiminių tikslų, stabdančių Lietuvos ūkio augimą ilgesnėje perspektyvoje.<sup>88</sup>

A. Butkevičiaus kaip lyderio vaidmenį akcentavo ir visi interviuojamieji. Remiantis jų pasakojimais galima daryti išvadą, kad Premjero lyderystė buvo vienas iš esminių elementų, dėl kurių pavyko priimti reformą. Kaip teigia E. Radišauskienė prieš imdamasis lyderystės darbo santykių modernizavimo reformoje A. Butkevičius iš pradžių šiek tiek dvejojo, tačiau vėliau priėmė sprendimą reformą remti ir tai darė ryžtingai iki pat pabaigos.<sup>89</sup> Kaip jis pats teigia, reformą paremti ir aktyviai už ją agituoti jį paskatino pragmatinis požiūris siekiant pagerinti šalies konkurencinį įvaizdį ir pritraukti daugiau investicijų. Tuo metu jis nesivadovavo tuo, ar reforma atitinka socialdemokratiškas nuostatas ir vertybes, taip pat nesvarstė to, kokios gali būti priimamo sprendimo pasekmės partijai. Kai kurių proceso dalyvių nuomone, A. Butkevičius buvo nusiteikęs labai entuziastingai, jis tikėjo, kad remdamas ir įgyvendindamas reformą jis parodys, kad yra inovatyvus politikas ir kartu sulauks rinkėjų palaikymo.

---

<sup>86</sup> LRT radijo laida „Ryto garsai“, Lrt.lt, ELTA, „Premjeras tikisi, kad naujas Darbo kodeksas bus priimtas iki birželio“, *lrv.lt*, Vilnius, 2016 04 12. <<http://www.lrv.lt/naujienos/kalba-vilnius/32/133218/premjeras-tikisi-kad-naujas-darbo-kodeksas-bus-priimtas-iki-birzelio>> [Žiūrėta 2018 02 15].

<sup>87</sup> Algirdas Butkevičius, „Ar baimė užkirs kelią į modernesnę visuomenę?“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 09 08, <<https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/a-butkevicius-ar-baime-uzkirs-kelia-i-modernesne-visuomene.d?id=72240582>> [Žiūrėta 2018 02 15].

<sup>88</sup> Ministro pirmininko A. Butkevičiaus kalba pristatant Vyriausybės siūlymus Seimo pavasario sesijos darbų programai, *lrv.lt*, Vilnius, 2016 03 10. <<https://ministraspirmininkas.lrv.lt/lt/naujienos/ministro-pirmininko-a-butkeviciaus-kalba-pristatant-vyriausybes-siulymus-seimo-pavasario-sesijos-darbu-programai>> [Žiūrėta 2018 02 15].

<sup>89</sup> Eglė Radišauskienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 02 27.

Sustiprėjusią A. Butkevičiaus lyderystę ir siekį priimti Darbo kodeksą dar jo vadovaujamos Vyriausybės kadencijos metu galima matyti po Prezidentės veto. Premjeras, siekdamas, kad būtų atmestas veto susitiko su opozicijos lyderiu A. Kubiliumi prašydamas jo paramos balsuojant. Taip pat siekdamas sumažinti kilusį profesinių sąjungų priešišumą, jis surengė susitikimus su profesinių sąjungų atstovais ir pažadėjo, kad atmetus Prezidentės veto iš karto bus teikiamos naujos pataisos, kuriomis įtvirtinamos darbuotojams palankesnės nuostatos. Atmetant veto Premjeras stengėsi mobilizuoti kuo didesnę palaikymą kartu parodydamas savo politinę valią. Tuo metu dalis Seimo narių pradėjo kalbėti apie tai, kad reikėtų neskubėti priimti reformą arba priimti Prezidentės teikiamas pataisas, tačiau A. Butkevičius ir toliau ryžtingai laikėsi savo pozicijos ir kaip pats sako, nesutiko „trauktis nė žingsnio atgal“. Apie tvirtą Premjero poziciją ypač atmetant veto liudija ir procese dalyvavę ir kalbinti pašnekovai.<sup>90</sup>

Svarbu akcentuoti tai, kad palaikymas, viena vertus, buvo pasiektas per skatinimą ir motyvavimą bei akcentavimą, kad reforma yra labai reikalinga šaliai. Tačiau, kita vertus, reikia atsižvelgti į tam tikras partijos taisykles ir egzistuojančią tvarką, kad dažniausiai partijos nariai paklūsta pirmininkui. Jie balsuoja taip, kaip pasako lyderis. Kai kurie pašnekovai užsiminė apie tai, kad dalis socialdemokratų partijos narių nepritarė pirmininko pozicijai, tačiau nors ir nenorėdami „burbėdami ir sukandę dantis“ balsavo taip, kaip buvo nuspręsta partijos viduje.<sup>91</sup>

A. Butkevičiaus išlaikė dėmesį DK reformai tiek jos rengimo, tiek svarstymo Seime metu ir gana aktyviai atstovavo savo poziciją. To paties negalima pasakyti apie Socialines apsaugos ir darbo ministrę A. Pabedinskienę. Nors ši ministerija buvo atsakinga už DK projekto parengimą, tačiau po to, kai projektas pasiekė Seimą jam tiek daug dėmesio neskyrė. Parlamento atstovai teigė, kad ministrė retai lankė posėdžius, kuriuose buvo svarstomas DK klausimas. SRDK nariai teigė, kad ir jų komiteto posėdžiuose ministrė dalyvaudavo retai, atsainiai atstovavo savo ir visos ministerijos poziciją, apsisprendimo teisę palikdama Seimui.<sup>92</sup> Lyderystės trūkumą iš SADM ministrės patvirtina ir interviu metu išgirstos kalbintų asmenų nuomonės. Pavyzdžiui, G. Steponavičius teigia, kad tikrai pritrūko A. Pabedinskienės stipresnio vaidmens ir jo nebuvimą aiškina tuo, kad ministrė turėjo mažai politinės patirties. Tiek K. Krupavičienė, tiek A. Romanovskis bei T. Davulis tokią ministrės poziciją aiškina tuo, kad tai buvo ne jos sritis, todėl ji per daug ir nesikišo. Ji palaikė reformą, tačiau viešoje erdvėje jos per daug negynė. Apskritai, SADM ministerijos poziciją dažniausiai atstovaudavo tuometinė Darbo departamento direktorė E.

---

<sup>90</sup> Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

<sup>91</sup> Algirdas Butkevičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 15.

<sup>92</sup> Tadas Ignatavičius, „Per Darbo kodekso svarstymą Seime A. Pabedinskienė nėrė į krūmus.“ *Lrytas.lt*, Vilnius, 2016 04 12. <<https://lietuvsodiena.lrytas.lt/aktualijos/2016/04/12/news/per-darbo-kodekso-svarstyma-seime-a-pabedinskiene-nere-i-krumus-1464454/>> [Žiūrėta 2018 02 15].

Radišauskienė ir T. Davulis. Tai reiškia, kad pozicija buvo daugiau ginama iš ekspertinės perspektyvos, bet politiniu lygmeniu tai darė ne ministerija, o Vyriausybė.

Taigi, galima matyti, kad viso Darbo kodekso projekto svarstymo metu A. Butkevičius išlaikė dėmesį šiai reformai, jis nuolat akcentuodavo šio klausimo svarbą, aktyviai išsakydavo ir gindavo savo poziciją, siekdamas, kad kiti suprastų naujo darbo santykių reguliavimo svarbą ir siektų ne asmeninių interesų, o naudos valstybei. Be tokių skatinimų A. Butkevičius naudojo ir spaudimo bei kompromisų taktikas. Spaudimą jis išlaikė siekiant, kad reforma būtų įgyvendinta dar jo kadencijoje. Pasitelkdamas savo kaip Premjero ir partijos pirmininko statusą jis sugebėjo mobilizuoti valdančiosios daugumos palaikymą, nors ne visada jos nariai ir sutiko su A. Butkevičiaus siūlomu sprendimu. Kompromiso pradėjo siekti, po to, kai buvo priimtas Darbo kodeksas, tačiau jis sulaukė Prezidentės kritikos ir veto. Po to Premjeras pripažino, kad viso proceso metu buvo padarytų klaidų, tačiau siekė jas taisyti jau priėmus naująjį Darbo kodeksą. A. Butkevičiaus išlaikytas politinis dėmesys reformai ir pastangos viso Darbo kodekso projekto svarstymo metu leidžia patvirtinti trečiąją hipotezę, kad reikiamą lyderystę galintis pasiūlyti politikos veikėjas padidina susitarimo dėl siekiamos viešosios politikos kaitos tikimybę. A. Butkevičius reaguodamas į proceso subtilybes derino transformacinės ir transakcinės lyderystės taktikas. Viso proceso metu jis kalbėjo apie reformos svarbą valstybei, apie tai, kad šaliai būtini pokyčiai ir kad ne tik politikai, bet ir visuomenė turėtų nebijoti pasikeitimų, o juos priimti su entuziazmu. Kartu jis išlaikė ir tam tikrą priežiūrą ir spaudimą neatsitraukti ir įgyvendinti reformą. Taip pat lemiamu momentu, reaguojant į Prezidentės veto, Premjeras parodė savo tvirtą politinę valią bei ryžtą ir pasitelkdamas transakcinės lyderystės metodus sugebėjo pasiekti, kad veto būtų atmestas.

## **8. Mokymasis tarp skirtingų koalicijų**

Palaikymo koalicijų pagrindas išsiskiria iš kitų viešosios politikos analizės teorijų tuo, kad jis apima ir aiškinimus, kuomet pokyčių priežastimi gali tapti ir mokymasis tarp koalicijų. Svarbu akcentuoti, tai, kad pokyčiai gali būti esminiai ir nežymūs priklausomai nuo to, ar mokymosi dėka pasikeičia koalicijos narių pamatinės ar viešosios politikos nuostatos. Mokymosi dėka pasikeičia ne tik nuostatos, bet ir pačios problemos bei jos sprendimo būdų suvokimas. Tam, kad vyktų mokymasis turi egzistuoti kelios sąlygos. Ketvirtoji šio tyrimo hipotezė implikuoja tai, kad norint, jog vyktų mokymasis posistemyje neturėtų būti aukštas konfliktiškumo lygis. Taip pat koalicijų argumentai turėtų būti paremti visuotinai pripažintomis teorijomis ir egzistuočių profesiniai forumai, kuriuose skirtingos koalicijos galėtų pateikti argumentus, ginančius jų poziciją. Šių sąlygų radimas leistų kalbėti apie mokymąsi tarp koalicijų DK atveju. Tiesa, mokslininkai, plėtojantys šį teorinį pagrindą pastebi, kad mokymosi buvimą bei poveikį identifikuoti sunkiausia, nes nėra lengva

suprasti ir pastebėti kaip mokslinių tyrimų informacija yra integruojama į įsitikinimų sistemas.<sup>93</sup> Būtent dėl to ir kyla rekomendacija, nagrinėti ilgesnį nei 10 metų laikotarpį, nes tiek, anot autorių, gali prireikti mokymuisi, susijusiam su įsitikinimų pokyčiais.<sup>94</sup> Siekiant patikrinti, ar ilgesniame laikotarpyje įvyko koks nors nuostatų pasikeitimas pagrindinėse koalicijose, buvo nagrinėjamos pagrindinių partijų rinkiminės programos, kuriose dažniausiai pateikiamos pagrindinės nuostatos, įvardijamos sritys, kuriose partijos, jei bus išrinktos, sieks pokyčių. Išanalizavus pagrindinių 5 partijų (LSDP, TS-LKD, DP, TT ir LLS) rinkimų programas nuo 2008 metų, galima pastebėti, kad pavyzdžiui, LSDP atveju, 2008 metų programoje yra akcentuojama tai, kad darbas yra žmogaus esmės išraiška, todėl ši partija siekia užtikrinti šią teisę, kalba apie rinkos trūkumų kompensavimą ir solidarumą kaip būdą apsiginti nuo neigiamų veiksnių. Šioje programoje yra minimos solidarumo įgyvendinimo priemonės, tokios kaip mokesčių ir finansų sistemos svertai, rinkos reguliavimo mechanizmai, socialinės politikos instrumentai.<sup>95</sup> Nepaisant to, kad darbo temai ir nuostatoms skiriama nemažai dėmesio, tačiau nėra užsimenama apie darbo santykių reglamentavimo pakeitimus ir siekį juos modernizuoti ar liberalizuoti. 2012 metų LSDP programoje jau atsiranda nuostatos, kuriose pabrėžiama, lanksčių darbo santykių schemų svarba, taip pat kalbama apie tai, kad būtina skatinti kolektyvinių susitarimų ir sutarčių sudarymą bei pakeisti teisinį reguliavimą nustatantį streikų organizavimo tvarką.

Nors originalios Darbo partijos 2008 metų rinkimų programos surasti nepavyko, tačiau, tais metais TSPMI mokslininkai ir LLRI ekspertai vykdė projektą „Piliečių pasirinkimas 2008“ ir pagal tam tikrus kriterijus išnagrinėjo partijų programas. Pateiktoje DP programos išvadoje buvo pastebėta, kad programoje nebuvo užfiksuotos sisteminės problemos darbo santykių srityje ir nebuvo kalbama, kaip šią sritį būtų galima patobulinti.<sup>96</sup> Sekančių 2012 metų rinkimų programoje jau atsiranda pažadas tobulinti darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus nustatant lankstesnes darbo santykių formas.

Partijos „Tvarka ir teisingumas“ 2008 metų programoje užsimenama tik apie tai, kad ši partija sieks, darbuotojų ir darbdavių interesų pusiausvyros, socialinės partnerystės stiprinimo bei palankesnių sąlygų darbuotojams ginti savo interesus tobulinant streikų įstatymą. 2012 metų

---

<sup>93</sup> Hank Jenkins – Smith et al., „The Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution and Ongoing Research.“ In Sabatier, Paul A. And Christopher M. Weible, *Theory of Policy Process*. 3rd edition, Boulder, Colorado: Westview press, 2014, 198.

<sup>94</sup> Christopher M. Weible and Paul A. Sabatier, „A Guide to the Advocacy Coalition Framework“ in *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* ed. Frank Fisher, Gerard J. Miller, Mara S. Sydney, CRC Press, 2007, 130.

<sup>95</sup> LSDP 2008 metų rinkimų programa

<sup>96</sup> ELTA, „Darbo partija + Jaunimas programa: žingsnis pirmyn, penki atgal.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2008 09 30. <<https://www.delfi.lt/archive/darbo-partija-jaunimas-programa-zingsnis-pirmyn-penki-atgal.d?id=18709746>> [Žiūrėta 2018 04 28].

programoje apie darbo santykius iš vis nekalbama. Darbo tema tik pasižadama kurti naujas darbo vietas bei užtikrinti garbės ir orumo nežeminantį darbo užmokestį.

Lietuvos liberalų sąjūdžio partijos programoje 2008 metais suformuluotos aiškios nuostatos, kad partija sieks lanksčiau reglamentuoti darbo santykius, supaprastinant darbo laiko apskaitos taisykles dėl lankstesnio darbo laiko leidžiant susitarti darbuotojams ir darbdaviams. 2012 metų programoje taip pat įrašyta lygiai tokia pati nuostata.

TS – LKD 2008 metais kaip vieną iš šalies problemų nurodo darbo rinkos lankstumo trūkumą bei per didelius suvaržymus, pastebi būtinybę diegti lanksčius darbo organizavimo modelius. Ar partija būtinybę darbo santykius padaryti lankstesniais išreiškė ir 2012 pasakyti sudėtinga, nes nepavyko surasti tų metų programos.

Nagrinėjant 2016 metų rinkimų programas galima pastebėti, kad lyginant su 2012 metų programomis, apie lankstesnių darbo santykių problemą kalbama mažiau. To priežastis galėtų būti tai, kad tuo metu buvo intensyviai svarstomas Darbo kodekso projektas, o jo šalininkai tikėjo, kad jis bus sėkmingai priimtas. Nepaisant to Darbo partija savo rinkiminėje programoje išreiškė siekį tobulinti darbo santykių reglamentavimą nustatant lankstesnes darbo santykių formas. LLS vis dar teigė, kad egzistuojantys nelankstūs darbo santykiai trukdo verslo plėtrai, kalba apie tai, kad įtvirtins galimybes taikyti įvairias darbo formas ir taikys kitas priemones. Tai gali rodyti, kad partijos nebuvo patenkintos svarstomais pasiūlymais. LSDP, TS – LKD ir partijos „Tvarka ir teisingumas“ programose apie darbo santykių lankstume nekalbama, daugiausia dėmesio skiriama naujų darbo vietų kūrimui, užimtumo didinimui ir oraus atlygio užtikrinimui.

Atskleistos tendencijos rodo, kad 2008 metais LSDP ir Darbo partija apie būtinybę pakeisti darbo santykių reglamentavimą įvedant lankstesnes darbo formas nekalbėjo ir nelaikė to prioritetu bei neįtraukė į rinkiminių programų nuostatas. Prieš 2012 metų rinkimus šiuos nuostatos jau atsiranda, partijos pradeda svarstyti apie poreikį keisti darbo santykius. To priežastis gali būti tai, kad prieš tai buvusi 2008 – 2012 metų kadencija savo darbotvarkėje skyrė šiam klausimui dėmesio ir siekė darbo santykių liberalizavimo, nors galiausiai pavyko priimti tik gana nuosaikius pakeitimus. Įdomus dalykas, kad prieš 2012 metų Seimo rinkimus opozicijoje dirbusi LSDP partija stipriai kritikavo TS – LKD dėl bandymo pakeisti darbo santykių reglamentavimą. A. Butkevičius tuomet teigė, kad Vyriausybės siekis liberalizuoti darbo santykius mainais į šiek tiek padidintą minimalią algą parodo, kad Vyriausybei rūpi ne žmonių gerovė, o skaičiai. Jis kritikavo konservatorius, kad „<...> konservatoriai pasirengę šokti pagal liberalų dūdelę? Siūloma atostogauti 20 darbo dienų per metus vietoje esamų 28, leisti nutraukti darbo sutartį darbuotojui sulaukus 65-erių metų, sudaryti terminuotas darbo sutartis su nuolat dirbančiais asmenimis – tokios sąlygos tik

paglobintų dirbančiųjų padėtį – taibūtų regresas.“<sup>97</sup> Tačiau galima matyti, kad Vyriausybės teiktame DK projekte taip pat siūloma darbuotojams suteikti ne mažesnes nei dvidešimties dienų trukmės atostogas.<sup>98</sup> Čia būtų galima manyti, kad A. Butkevičiaus nuomonė pasikeitė dėl mokymosi, tačiau svarbu akcentuoti tai, kad šiuo atveju buvo teikiamos viso kodekso pataisos, todėl buvo žiūrima ne į kiekvieną nuostatą, o į visą kodeksą kaip visumą. A. Butkevičiaus vadovaujama Vyriausybė išreiškė pasitikėjimą mokslininkų sukurtu projektu ir Trišalėje taryboje sutartomis nuostatomis. Todėl šiuo atveju svaresnis paaiškinimas galėtų būti, kad nuostatą dėl 20 dienų atostogų pateiktą A. Kubiliaus Vyriausybės metu A. Butkevičius kritikavo dėl to, kad tuo metu buvo opozicijoje. Visgi, partijų programų apžvalga negali parodyti, ar vyko mokymasis tarp koalicijų dėl to, kad nuostatos, susijusios su darbo santykiais nėra detalizuotos, taip pat ir dėl to, kad koalicijas sudaro ne tik politinių partijų nariai. Dėl šių priežasčių interviu metu buvo stengiamasi gauti informacijos, kuri padėtų identifikuoti mokymąsi tarp koalicijų. Viena iš pagrindinių sąlygų reikalingų mokymuisi yra profesiniai forumai, kurių metu vyktų diskusijos, susijusios su sprendžiamu klausimu. DK atveju, buvo organizuojamos konferencijos, kuriose buvo pristatomi tyrimų rezultatai, kuriais remiantis po to ir buvo kuriamas DK projektas. Taip pat konferencijų metu buvo pristatoma ir pati projekto koncepcija, kviečiama diskutuoti ir išsakyti savo nuomonę. Taip pat labai svarbus ir Trišalės tarybos formatas, nes jame vyko pradinės diskusijos dėl DK projekto, todėl tai galėjo būti išnaudota kaip platforma, kurioje išsakoma savo pozicija ir pateikiami įrodymais grįsti argumentai.

Visgi, kaip teigė interviuojamieji Trišalėje taryboje vyko aršios diskusijos. Dažnai šalys neįsiklausydavo į viena kitos argumentus. Tokia atmosfera gali būti paaiškinama tuo, kad iš esmės darbuotojų ir darbdavių atstovų interesai yra skirtingi ir jau gana ilgą laiką tarp šių grupių vyrauja aukštas konfliktiškumo lygis bei didelis priešiškus vienai kitai. Profesinių sąjungų atstovai nuolat darbdavius kaltina tuo, kad jie išnaudoja darbuotojus, o darbdavių atstovai kritikuoja profesinių sąjungų atstovus, kad jie surasdami kelis blogus pavyzdžius juos pritaiko visiems darbdaviams ir nesupranta, kad keičiasi darbo rinka, todėl būtinai turi keistis ir darbo santykių supratimas. Šiuo atveju trečioji šalis – Vyriausybė, kuri turėtų sumažinti konflikto lygį ir padėti surasti kompromisą, profesinių sąjungų atstovų buvo kaltinama tuo, kad ji atstovauja tik verslo interesus.<sup>99</sup>

Nepadėjo ir tai, kad DK projektą kūrė mokslininkai, kurie atsižvelgė tiek į vienos, tiek į kitos pusės interesus ir stengėsi užtikrinti, kad kuo daugiau naudą gautų abi pusės. Taip pat

---

<sup>97</sup> Respublika.lt, ELTA, „A. Butkevičius: reikalavimai liberalizuoti darbo santykius panašūs į šantažą.“ *Respublika*, Vilnius, 2012, 05, 14. <[http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvas\\_politika/abutkevicius\\_reikalavimai\\_liberalizuoti\\_darbo\\_santykiu\\_s\\_panasus\\_i\\_santaza/](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvas_politika/abutkevicius_reikalavimai_liberalizuoti_darbo_santykiu_s_panasus_i_santaza/)> [Žiūrėta 2018 05 05].

<sup>98</sup> Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo projektas XIIP-3234, užregistruotas 2015 06 12.

<sup>99</sup> Gražina Gruzdienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 02 26; Kristina Krupavičienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 03 22.



lankstis augos bei už liberalesnius darbo santykius pasisakančios koalicijos rėmėsi tyrimais, atliktais kuriant Socialinį modelį, siekė įrodyti, kad modernesni darbo santykiai padidins šalies konkurencingumą, kad padaugės darbo vietų. Tačiau tokie argumentai neįtikino už darbuotojų saugumą pasisakančios koalicijos narių. Taip gali būti dėl to, kad priešingai nei gamtos moksluose, socialiniuose moksluose sunku pastebėti tiesioginį ryšį tarp kintamųjų, egzistuoja labai daug kitų veiksnių, turinčių įtakos ryšiui tarp modernesnių darbo santykių ir konkurencingumo ar investicijų padidėjimo. Už darbuotojų saugumą pasisakanti koalicija dažnai surasdavo pavyzdžių, kur tokie sprendimai nepasiteisindavo ir juos akcentuodavo. Taip pat profesinės sąjungos mokslininkų grupė, kūrusią projektą, kaltino liberalizmu ir verslininkų interesų atstovavimu bei tuo, kad ji nori pritaikyti blogiausias kitų šalių praktikas.<sup>100</sup> Tokioje aplinkoje vyrauja ne analize paremtos, bet emocinės diskusijos, nesigilinama į pateikiamus argumentus. Diskusijų kokybei daug įtakos galėjo turėti ir tai, kad kaip teigia kalbinti asmenys, nei darbdavių nei darbuotojų atstovai neturėjo pakankamai resursų, kad galėtų patys atlikti analizes, stebėjimus, geriau įsigilinti į reformos esmę, matyti visumą, kaip darbo santykių modernizavimas paveiks ne tik juos pačius, bet ir visą valstybę.<sup>101</sup>

Interviu metu kalbintų asmenų buvo paprašyta identifikuoti kitus proceso dalyvius, kurie jų manymu kardinaliai pakeitė savo nuomonę kokių nors konkrečių klausimų taip siekiant išsiaiškinti, ar vyko mokymasis. Dalis pašnekovų identifikavo asmenis, kurie jų manymu pakeitė nuomonę, tačiau to priežastis buvo ne mokymasis, o pragmatiniai išskaičiavimai. Pavyzdžiui, kad ir dalies konservatorių pozicija, apie kurią buvo užsiminta anksčiau. Jų nuomonė, dėl DK pasikeitė po to, kai Prezidentė vetavo įstatymą. Tokio pasikeitimo priežastimi buvo įvardinti artėjantys rinkimai ir išskaičiavimas, kad naudingiau būtų palaikyti Prezidentės poziciją. Gana panašia patirtimi pasidalino ir A. Butkevičius. Jis paminėjo kelis LSDP kolegas, kurie iš pradžių palaikė DK, tačiau vėliau reaguodami į visuomenės nuotaikas ir į Prezidentės pastabas pakeitė nuomonę, pradėjo teigti, kad palaikydamas reformą A. Butkevičius persistengė.<sup>102</sup> Įdomus ir L. Graužinienės pozicijos pasikeitimas. A. Romanovskis tvirtino, kad iš pradžių Darbo partija nebuvo apsisprendusi, ar palaiko DK projektą, todėl kaip tuometinė Seimo pirmininkė L. Graužinienė atidėliojo šį klausimą darbotvarkėje, tačiau po to, kai buvo išvykusi į JAV ir išgirdo, ką kalba investuotojai, kad jie palaiko sprendimą modernizuoti darbo santykius, ji pradėjo remti reformą.<sup>103</sup>

Įdomus dalykas, kurį pastebi kalbinti asmenys tiek iš darbdavių, tiek ir iš darbuotojų atstovų pusės, kad kai kurie proceso dalyviai nesilaikė pasiektų susitarimų. Vienas iš tokių ryškiausių, apie

<sup>100</sup> Gražina Gruzdienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 02 26; Kristina Krupavičienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 03 22.

<sup>101</sup> Danas Arlauskas, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 02 26; Gražina Gruzdienė, interviu su autore, Vilnius, 2018 02 26; Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

<sup>102</sup> A. Butkevičius, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 15.

<sup>103</sup> Andrius Romanovskis, interviu su autoriumi, Vilnius, 2018 03 27.

kuriuos paliudijo R. Skyrienė ir A. Romanovskis, kai po svarstymo Trišalėje taryboje socialiniai partneriai susitarė Seime projekto stipriai nekeisti, tačiau profesinės sąjungos veikdamos SRDK tokio susitarimo nesilaikė. R. Skyrienė taip pat pasakojo, kad susitikimuose su profesinėmis sąjungomis, pasikalbėjus atrodo būdavo suprantama darbdavių pozicija, tačiau visai kitoks kalbėjimas atsirasdavo susitikimui praėjus, diskusijose SRDK. Iš savo pusės, profesinių sąjungų atstovai teigia, kad kai kurie Seimo nariai vienaip balsavo SRDK, tačiau visai kitaip balsuodavo plenarinių posėdžių metu.

Taigi, surinkti įrodymai atskleidžia labai įdomias tendencijas, tačiau nėra pakankami, kad leistų patvirtinti paskutiniąją hipotezę. Pačios hipotezės kaip neteisingos atmesti negalima, nes Darbo kodekso atveju, mokymasis nevyko dėl to, kad nebuvo būtinų sąlygų šiam procesui. DK atveju buvo gana aukštas konfliktiškumo lygis tarp skirtingų koalicijų. Jis ypač ryškus tarp darbdavių, kurie priklauso už liberalesnius darbo santykius pasisakančiai koalicijai ir profesinių sąjungų, priklausančių darbuotojų saugumą ginančiai koalicijai. Nors lankstisaugos koalicija kai kuriais atvejais ir stengėsi sumažinti tą priešišumą, tačiau to padaryti nepavyko. Nepadėjo ir tai, kad pat reformos projektas buvo kuriamas mokslininkų ir buvo stengiamasi atsižvelgti į abiejų pusių interesus. Taip pat nebuvo remtasi aiškiais priežastinėmis teorijomis ir nebuvo profesinių forumų, kurie leistų vykti diskusijoms, paremtomis moksliniais tyrimais ir ekspertinėmis analizėmis. O pastebėtus nuomonių pasikeitimus geriausiai paaiškina pragmatiniai išskaičiavimai ir artėjančių rinkimų laikotarpis.

### **Išvados ir apibendrinimai**

Šiame darbe buvo nagrinėjamas naujojo Darbo kodekso priėmimo procesas Lietuvoje siekiant išsiaiškinti, kokios priežastys lėmė, kad reforma buvo priimta nepaisant didelio pasipriešinimo ir artėjančių rinkimų. Reformų neįgyvendinimas, ypač socialinės politikos srityje, mokslinėje literatūroje dažniausiai aiškinamas tuo, kad politikai elgdamiesi racionaliai siekia būti perrinktais dar vienai kadencijai, todėl nerizikuoja įgyvendinti nepopuliarias reformas, nes bijo, kad rinkėjai gali juos nubausti nebalsuodami per rinkimus. Darbo santykių reglamentavimo reforma įdomus atvejis dėl to, kad jis paneigia tokį aiškinimą. Šis atvejis yra išskirtinis dar ir dėl to, kad kaip rodo praktika ir ankstesni tyrimai dažnesniu atveju reformos Lietuvoje nėra įgyvendinamos.

Siekiant geriau suprasti visą procesą ir nustatyti svarbiausius priežastinius ryšius bei veiksnius lėmusius sėkmingą reformos priėmimą XVI kadencijos metu buvo pasitelkiamas palaikymo koalicijų pagrindas. Remiantis šiuo pagrindu ir naudojant proceso sekimo metodą darbe buvo siekiama patikrinti keturias hipotezes, susijusias su išorės veiksnių svarba, koalicijų veiklos strategijomis, lyderyste bei mokymusi.

Darbo santykių reglamentavimo posistemyje galima identifikuoti tris svarbiausius išorės veiksnius. Pirmasis – nusistovėjusi DK pažeidinėjimo praktika, kai pasiekiami neformalūs susitarimai nesilaikant teisnių nuostatų reguliavimo. Tokia praktika turėjo dvejopą poveikį, viena vertus, matant nuolatinius pažeidimus skatino imtis pakeičių, tačiau kita vertus, kai kurie darbdavių atstovai kaip tik pasyviai reagavo į iniciuojamą reformą. Antrasis labai svarbus veiksnys, tai Europos komisijos ir kitų tarptautinių organizacijų rekomendacijos ir sudaromi reitingai, kuriais remiantis Lietuvai buvo siūloma kuo greičiau modernizuoti darbo santykius, pakeisti reguliavimą taip, kad jie taptų lankstesni. Šis veiksnys buvo itin svarbus kai Premjeras A. Butkevičius priėmė sprendimą remti reformą. Tarptautinių organizacijų rekomendacijos ir konkurencingumo rodikliai padėjo jam apsispręsti dėl reformos reikalingumo valstybei. Trečiasis šiame darbe aptartas išorės veiksnys tai 2012 m. vykę rinkimai, kuriuose valdančiąją koaliciją suformavo LSDP, DP, TT. Ši koalicija turėjo pakankamą daugumą sprendimams priimti. Surinkti įrodymai susiję su kontekstiniais veiksniais leidžia patvirtinti pirmąją hipotezę, kad išorės veiksniai yra būtinos, bet nepakankamos sąlygos reikšmingiems reformų sprendimams priimti. Išorės veiksniai sukūrė palankią aplinką reformai, tačiau tai ar ji buvo įgyvendinta ir ar buvo išnaudota palanki galimybė priklausė nuo posistemyje veikiančių koalicijų ir jų veiklos strategijų.

Kalbant apie koalicijų veiklos strategijas, galima matyti, kad koalicijos įvairiais būdais stengėsi išnaudoti turimus resursus tam, kad pasiektų sau palankų sprendimą. Už darbuotojų saugumą pasisakanti koalicija sėkmingai išnaudojo viešąją erdvę. Jų strategijos buvo nukreiptos į visuomenės nuomonės formavimą, sukuriant įspūdį, kad naujasis Darbo kodeksas tik pablogins darbuotojų situaciją ir bus naudingas vien tik darbdaviams. Ši koalicija pasitelkdama žiniasklaidą, protestus ir juos palaikančias grupes, tokias kaip studentus intensyviai taikė „demonizavimo“ strategiją, siekdama savo oponentus parodyti iš blogosios pusės, kritikuodama jų pateikiamus argumentus ir stengdamasi sustabdyti reformos priėmimą. Visgi, tai kad ši koalicija turėjo visuomenės palaikymą ir DK viešojoje erdvėje buvo pristatomas kaip blogis nepadėjo pasiekti koalicijai palankių sprendimų, nes lankstisaugos koalicija kartu su liberalesnius darbo santykius palaikančia koalicija turėjo pranašumą kalbant apie formalios teisinės galios turėjimą sprendimams priimti, todėl galėjo sėkmingai įveikti pasipriešinimą.

Galima drąsiai teigti, kad labiausiai pasiteisinusi buvo lankstisaugos koalicijos naudojama daugumos strategija. Antrosios hipotezės tinkamumą aiškinat darbo santykių reglamentavimo reformos priėmimą Lietuvoje patvirtina tai, kad ši koalicija turėjo valdančiąją daugumą Seime, todėl esant reikalui sugebėjo mobilizuoti reikiamą kiekį balsų, leidžiančių priimti naują Darbo kodeksą. Prie to prisidėjo palaikymas, kurio sulaukė iš už liberalesnius darbo santykius pasisakančios koalicijos. Šiai koalicijai priklausanti liberalų frakcija reformos priėmimo metu aktyviai balsavo išreikšdama savo paramą. Svarbus buvo ir darbdavių atstovų vaidmuo, nes jie

užsiėmė aktyvia lobistine veikla siekiant kuo daugiau Seimo narių įtikinti savo pozicija. Kiek labiau kontraversiškas, tačiau labai svarbus DK priėmimo metu buvo ir dalies TS – LKD frakcijos palaikymas. Nors daugumos strategija atrodo gana paprasta ir visada pasiteisinanti, tačiau mobilizuoti reikiamą palaikymą nebuvo taip lengva. Ne tik opozicijoje esantys konservatoriai, bet ir ne visi valdančioje koalicijoje laikėsi vieningos pozicijos dėl Darbo kodekso, o skirtingos pozicijos ypač išryškėjo po Prezidentės veto ir vis labiau artėjant rinkimams. Po veto dalis valdančiosios koalicijos narių pakeitė savo pirminį sprendimą dėl DK. Jie pradėjo kalbėti, kad darbuotojų saugumas nėra užtikrinamas ir kad Darbo kodekse neatsispindi lankstisauogos principai, todėl palaikė veto. Visgi, galiausiai dėka tuometinio Premjero A. Butkevičiaus lyderystės ir ryžto pavyko mobilizuoti reikiamą palaikymą tam, kad būtų atmestas veto.

Darbo santykių reformos priėmimą padeda paaiškinti ir dar vienas labai svarbus lyderystės veiksnys. Viso proceso metu buvo išlaikyta nuosekli lyderystė ir parama iš Premjero A. Butkevičiaus. Tai yra kiek netikėta, nes A. Butkevičius politikos analitikų buvo laikomas neryžtingu ir dažnai nuomonę keičiančiu vadovu, tačiau Darbo kodekso atveju galime matyti visai kitokią situaciją. Politikas pasitelkė tiek transformacinę, tiek transakcinę lyderystę. Kaip rodo surinkti duomenys, iš pradžių buvo pasitelkiamos priemonės, būdingoms abiem tipams. A. Butkevičius nuolat akcentuodavo, kokia svarbi reforma yra valstybės pažangai, konkurencingumo gerinimui. Jis skatino nebijoti naujovių, motyvavo kitus skirti dėmesį reformai, žiūrėti bendro gėrio, o ne asmeninių politinių interesų. Jis pats buvo labai entuziastingai nusiteikęs reformos atžvilgiu. Galima matyti, kad jis šį klausimą laikė vienu iš svarbiausių visos kadencijos metu. Kartu jis išlaikė dėmesį reformai, prižiūrėdamas, kad ji neužstrigtų viename ar kitame svarstymo etape, ragino frakcijos kolegas palaikyti naują DK. Vienais atvejais tai darė motyvuodamas juos, kitais atvejais naudojo spaudimą kaip Premjeras ir kaip partijos pirmininkas. Kai kurie proceso dalyviai liudija, kad dalis socialdemokratų, nors ir nepritarė reformai, balsavo už jos priėmimą. Vėliau, artėjant rinkimams ir Prezidentei vetavus priimtą Darbo kodeksą dar labiau išryškėjo transakcinė lyderystė. Tuomet Premjeras parodė savo politinę valią bei ryžtą ir sugebėjo mobilizuoti reikiamą palaikymą, kad reforma galiausiai būtų priimta. Jis nepaisydamas blogėjančių reitingų ir prognozių, kad gali pralaimėti rinkimus ryžtingai siekė, kad reforma būtų įgyvendinta jo kadencijos metu. Visa tai leidžia patvirtinti hipotezę, kad reikiamą lyderystę galinti pasiūlyti asmuo padidina viešosios politikos kaitos tikimybę.

Šiame darbe taip pat buvo įvertintas ir mokymosi aspektas. Buvo tikėtasi, kad reformos priėmimą galima paaiškinti ir įvykusių mokymų tarp koalicijų, tačiau ši hipotezė DK atveju nepasitvirtino. Surinkti įrodymai neparodo, kad vyko mokymasis tarp oponuojančių koalicijų, nes tam nebuvo reikiamų sąlygų. Visų pirma, šiame posistemyje vyrauja labai aukštas konfliktiškumo lygis, kuris stipriai jaučiamas tarp skirtingoms koalicijoms priklausančių darbdavių ir darbuotojų

atstovų. Darbdavių ir darbuotojų atstovai jaučia vieni kitiems didelį priešišumą, dėl to nėra linkę išklausti vieni kitų argumentų. Profesinių sąjungų atstovai nuolat darbdavius kaltina tuo, kad jie išnaudoja darbuotojus, o darbdavių atstovai kritikuoja profesinių sąjungų atstovus, kad jie surasdami kelis blogus pavyzdžius juos pritaiko visiems darbdaviams ir akcentuoja tai, kad jie nesupranta, jog santykiai tarp darbdavių ir darbuotojų keičiasi ir kad darbuotojai pastaruoju metu pradeda vis dažniau diktuoti sąlygas darbdaviui, o ne atvirkščiai. Padėties nepagerino ir tai, kad DK projektas buvo kuriamas mokslininkų siekiant užtikrinti, kad būtų atstovaujami abiejų pusių interesai. Taip pat mokymasis nevyko dar ir dėl to, kad nebuvo remtasi aiškiais priežastinėmis teorijomis, kurios galėjo įtikinti oponentus bei nebuvo profesinių forumų, kurie leistų vykti diskusijoms, paremtomis moksliniais tyrimais ir ekspertinėmis analizėmis. Nors tam tikrų nuomonių pasikeitimo atvejų viso proceso metu ir buvo, tačiau juos geriau paaiškina ne mokymasis, o artėjantys rinkimai ir pragmatiniai politikų išskaičiavimai.

Taigi, kaip rodo tyrimo rezultatai, naujo Darbo kodekso priėmimą lėmė tai, kad buvo sėkmingai išnaudotas formalios teisinės valdžios sprendimams priimti resursas pasitelkiant daugumos strategiją. Prie šios strategijos naudojimo stipriai prisidėjo A. Butkevičiaus išlaikytas politinis dėmesys ir pademonstruota tvirta bei nuosekli lyderystė. Šios strategijos naudojimą galima vertinti dvejopai. Viena vertus, ji leido priimti naująjį Darbo kodeksą, tačiau kita vertus, ji sukėlė dar didesnę visuomenės ir už darbuotojų saugumą pasisakančios koalicijos priešišumą. Sukūrė įspūdį, kad nebuvo įsiklausyta į socialinių partnerių nuomonę. Būtent dėl to LVŽS galėjo išnaudoti tai rinkiminėje kampanijoje. Jie žadėjo rinkėjams, kad vos tik atėjus į valdžią, jie atidės Darbo kodekso įsigaliojimą ir jį labiau subalansuos. Panašu, kad šis argumentas, kartu su kitais suveikė ir LSDP buvo nubausti rinkėjų, jie pralaimėjo rinkimus. Nukentėjo visa partija ir pats A. Butkevičius asmeniškai. Kaip rodo rinkimų rezultatai, jis nebuvo išrinktas vienmandatėje apygardoje, kur ilgą laiką laimėdavo didele balsų persvara. Šis atvejis rodo, kad Lietuvoje, esant tokiai fragmentuotai politinei sistemai ir priešiškumui tarp skirtingų partinių blokų sprendžiant kontraversiškus klausimus, sudėtinga surasti kompromisą, todėl geriausiai pasiteisina daugumos strategija kai atsiranda lyderis, kuris nuolat veda reformą į priekį. Tiesa, detali proceso analizė ir dabartinė padėtis praėjus beveik metams po naujo Darbo kodekso įsigaliojimo rodo, kad galbūt kelios strateginės klaidos ir netinkamas laiko planavimas sukūrė tokią situaciją, kad reformą reikėjo priimti prieš pat rinkimus ir nebuvo laiko pamatyti, kaip naujas reguliavimas veikia praktikoje, nes kaip rodo pirmieji naujo Darbo kodekso vertinimai daugelis dalykų, kurie buvo „demonizuojami“ nepasitvirtino.

Šis darbas prisideda prie tyrimų lauko, analizuojančio reformų įgyvendinimą Lietuvoje, plėtojimo. Darbo kodekso priėmimo atvejis patvirtina ankstesnius pastebėjimus, kad reformos įgyvendinimui ypač svarbi lyderystė ir nuolatinis politinio dėmesio aukščiausiu lygiu išlaikymas.

Taip pat svarbiausi šio darbo pastebėjimai gali būti panaudojami ir praktikoje kuriant reformų įgyvendinimo strategijas. Detali proceso analizė atskleidžia pagrindinius sunkumus įgyvendinant reformas, į kuriuos sprendimų priėmėjams verta atsižvelgti ateityje inicijuojant ir įgyvendinant kitas struktūrines reformas šalyje.

Šiame darbe buvo nagrinėjamas Darbo kodekso priėmimo procesas, neįtraukiant praktinio reformos įgyvendinimo ir jos poveikio naujų darbo vietų sukūrimui, investicijų pritraukimui ir šalies konkurencingumo padidėjimui bei kitiems rodikliams. Tai galėtų būti nagrinėjama ateities tyrimuose. Taip pat būtų naudinga išanalizuoti ir kitų Socialinio modelio dalių, pavyzdžiui, valstybinio socialinio draudimo įstatymo priėmimą ir įgyvendinimą. Būtų vertinga analizuoti ir XVII Vyriausybės reformų įgyvendinimo procesą. Tai leistų pamatyti tam tikrą reformų įgyvendinimo dinamiką tarp skirtingų kadencijų, išvelgti tam tikras tendencijas būdingas Lietuvai.

## Literatūros ir šaltinių sąrašas

1. Alexiadou, Despina, „In Search of Successful Reform: The Politics of Opposition and Consensus in OECD Parliamentary Democracies.“ *West European Politics*, 2013, 1-22.
2. Argustas, Justinas, „Darbo kodekso projektas tinka tik valdžiai.“ *Lietuvos žinios*, Vilnius, 2016 04 13. <<http://lzinios.lt/lzinios/lietuva/darbo-kodekso-projektas-tinka-tik-valdziai/221318/>> [Žiūrėta 2018 01 19].
3. Beach, Derek and Rasmus Brun Pedersen, *Process – Tracing Methods, Foundations and Guidelines*, USA: University of Michigan Press, 2013, 199.
4. BNS, „Mitingavo prieš naująjį Darbo kodeksą.“ *Lietuvos žinios*, Vilnius, 2016 06 16.<<https://www.lzinios.lt/lzinios/lietuva/mitingavo-pries-naujaji-darbo-kodeksa/224787/>> [Žiūrėta 2018 01 18].
5. BNS, „Profesajungos prabilo apie vergovę.“ *Lietuvos žinios*, Vilnius, 2015 09 10. <<https://www.lzinios.lt/lzinios/lietuva/profsajungos-prabilo-apie-vergove/208675/>> [Žiūrėta 2018 01 18].
6. BNS, „Seimas forsuos socialinio modelio priėmimą.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 04 28. <<https://www.delfi.lt/projektai/archive/seimas-forsuos-socialinio-modelio-priemima.d?id=71119952>> [Žiūrėta 2018 01 18].
7. Buti, Marco et al., „Reforms and Re-election in OECD Countries.“ Paperfor Panel Meeting Economic Policy, Brussels, 2010.
8. Butkevičius, Algirdas, „Ar baimė užkirs kelią į modernesnę visuomenę?“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 09 08. <<https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/a-butkevicius-ar-baime-uzkirs-kelias-i-modernesne-visuomene.d?id=72240582>> [Žiūrėta 2018 02 15].
9. Cairney, Paul, „Paul A. Sabatier, „An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy – oriented Learning Therein.“ In *Oup Uncorrected Proofs – First Proofs*, Newgen, 2014 11 11, 484-497.
10. Capella, Ana Claudia Niedhart et al., „A Twenty-five Year Old Challenge and Perspective: The Study of the Policy Change in Advocacy Coalition Framework.“ XIX IRSPM Conference Paper, Birmingham, 2015.
11. Clauwaert, Stefan and Isabelle Schömann, „The Crisis and National Labour Law Reforms: A Mapping Exercise.“ Working paper 2012.04, European Trade Union Institute, Brussels, 2012.
12. Clauwaert, Stefan, Isabelle Schömann and N. Büttgen. *The Crisis and National Labour Law Reforms: A Mapping Exercise. Country report: Lithuania*, 2016.

13. Dranseikaitė, Lina, „Darbo santykius narplios politikai.“ *sekunde.lt*, Panevėžys, 2015 09 30. <<https://www.naujienos.lt/leidinys/sekunde/darbo-santykius-narplios-politikai-papildyta/>> [Žiūrėta 2017 06 21].
14. Elmelund – Præstekær, Christian and Patrick Emmenegger, „Strategic Re-framing as a Vote Winner: Why Vote-seeking Governments Pursue Unpopular Reforms.“ *Skandinavian Political Studies*, 36(1), 2013, 23 – 42.
15. ELTA, „Darbo kodekso pakeitimas: artėjančiuose rinkimuose politinė jėgas nubaus rinkėjai?“ *Alfa.lt*, Vilnius, 2016. <[http://www.alfa.lt/straipsnis/50078883/darbo-kodekso-pakeitimas-artejanciuose-rinkimuose-politines-jegas-nubaus-rinkejai?fb\\_comment\\_id=1164701573576141\\_1164791973567101](http://www.alfa.lt/straipsnis/50078883/darbo-kodekso-pakeitimas-artejanciuose-rinkimuose-politines-jegas-nubaus-rinkejai?fb_comment_id=1164701573576141_1164791973567101)> [Žiūrėta 2017 05 12].
16. ELTA, „Darbo partija + Jaunimas programa: žingsnis pirmyn, penki atgal.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2008 09 30. <<https://www.delfi.lt/archive/darbo-partija-jaunimas-programa-zingsnis-pirmyn-penki-atgal.d?id=18709746>> [Žiūrėta 2018 04 28].
17. ELTA, „Premjeras pasisakė, kada tikisi naujo Darbo kodekso priėmimo.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 06 18. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/premjeras-pasisake-kada-tikisi-naujo-darbo-kodekso-priemimo.d?id=68282856>> [Žiūrėta 2018 01 18].
18. ELTA, „Prieš Darbo kodekso pataisas – tūkstantinis protestas.“ *Vakarų ekspresas*, Klaipėda, 2015 09 10. <<http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/lietuvos-naujienos/pries-darbo-kodekso-pataisas---tukstantinis-protestas-1395847/>> [Žiūrėta 2018 04 28].
19. ELTA, „Seimas baigė rudens sesiją.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 12 23. <<https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/seimas-baige-rudens-sesija.d?id=69943070>> [Žiūrėta 2018 02 15].
20. Gudavičius, Stasys, „Prezidentė vetuoja naują Darbo kodeksą ir siūlo 22 pataisas.“ *Verslo žinios*, Vilnius, 2016 07 04. <<https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2016/07/04/prezidente-vetuoja-nauja-darbo-kodeksa-ir-siulo-22-pataisas>> [Žiūrėta 2018 01 18].
21. Hollanders, David and Barbara Vis, „Voter’s Commitment Problem and Reforms in Welfare Programs.“ *Public Choice*, 155 (3-4), 2013, 433-448.
22. Ignatavičius, Tadas, „Per Darbo kodekso svarstymą Seime A. Pabedinskienė nėrė į krūmus.“ *Lrytas.lt*, Vilnius, 2016 04 12. <<https://lietuvosdiena.lrytas.lt/aktualijos/2016/04/12/news/per-darbo-kodekso-svarstyma-seime-a-pabedinskiene-nere-i-krumus-1464454/>> [Žiūrėta 2018 02 15].
23. Jakilaitis, Edmuntas, LRT televizijos laida „Dėmesio centre“, „L. Graužinienė prikiša A. Butkevičiui socialinio modelio stūmimą.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 09



11. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/l-grauziniene-prikisa-a-butkeviciui-socialinio-modelio-stumima.d?id=68971736>> [Žiūrėta 2018 01 18].
24. Jenkins – Smith, Hank et al., „The Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution and Ongoing Research.“ In Sabatier, Paul A. And Christopher M. Weible, *Theory of Policy Process*. 3rd edition, Boulder, Colorado: Westview press, 2014, - 320.
25. Jokūbaitis, Marius, „Dar viena Darbo kodekso naujovė: skelbiate streiką? Tuomet jūs atleistas.“ *15min.lt*, 2016 06 29. <<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/dar-viena-darbo-kodekso-naujove-skelbiate-streika-tai-jus-atleistas-663-647989>> [Žiūrėta 2018 01 19].
26. Juncker, Jean-Claude, "The Quest for Prosperity." In Marco Buti, Alessandro Turrini, Paul Van den Noord, and Pietro Biroli, „Defying the 'Juncker Curse': Can Reformist Governments be Re-elected?“ *Economic Papers* 324, 2008.
27. Juškevičiūtė, Jūratė, „Ketveri Vyriausybės metai: 23 ministrai, chaosas, skandalai ir išlaikytas stabilumas.“ *Alfa.lt*, Vilnius, 2016 09 29. <<http://www.alfa.lt/straipsnis/50084163/ketveri-vyriausybes-metai-23-ministrai-chaosas-skandalai-ir-islaikytas-stabilumas?ref=astromanija-web>> [Žiūrėta 2017 01 02].
28. Karaliūnaitė, Ugnė, „Naujo Darbo kodekso kūrėjas pateko į žaibų sukuri.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 04 13. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/naujo-darbo-kodekso-kurejas-pateko-i-zaibu-sukuri.d?id=67694592>> [Žiūrėta 2017 12 03].
29. Lėka, Aušra, „Vyriausybės darbų kraitis: tarp rožinių jos pačios ir juodų opozicijos akinių.“ *Veidas.lt*, Vilnius, 2016 09 26. <<http://www.veidas.lt/vyriausybes-darbu-kraitis-tarp-roziniu-jos-pacios-ir-juodu-opozicijos-akiniu>> [Žiūrėta 2017 01 02].
30. Lietuvos maistininkų profsąjungos naujienos, „Lietuvos profesinių sąjungų kreipimasis į LR Prezidentę.“ Vilnius, 2016 06 23. <<http://www.maistprofsajunga.lt/naujienos/4452-lietuvos-profesiniu-sajungu-kreipimasis-i-lr-prezidente>> [Žiūrėta 2018 01 19].
31. Lietuvos verslo konfederacijos naujienos, „Verslo organizacijos kreipėsi į Prezidentę dėl Darbo kodekso.“ Vilnius, 2016 06 29. <<http://www.lvk.lt/lt/naujienos/verslo-organizacijos-kreipesi-i-prezidente-del-darbo-kodekso?p=8>> [Žiūrėta 2018 01 19].
32. LR Vyriausybės pranešimas spaudai „Ministrų kabinetas sutarė dėl kitų metų Vyriausybės prioritetų.“ *Lrv.lt*, Vilnius, 2013 10 09. <<https://lrv.lt/lt/naujienos/ministru-kabinetas-sutare-del-kitu-metu-vyriausybes-prioritetu>> [Žiūrėta 2017 12 03].
33. LRT radijo laida „Ryto garsai“, Lrt.lt, ELTA, „Premjeras tikisi, kad naujas Darbo kodeksas bus priimtas iki birželio.“ *lrt.lt*, Vilnius, 2016 04 12. <<http://www.lrt.lt/naujienos/kalba>>

- [vilnius/32/133218/premjeras-tikisi-kad-naujas-darbo-kodeksas-bus-priimtas-iki-birzelio](https://www.vilnius32/133218/premjeras-tikisi-kad-naujas-darbo-kodeksas-bus-priimtas-iki-birzelio)> [Žiūrėta 2018 02 15].
34. Lzinios.lt, „Rinkimų anketa: Darbo santykių liberalizavimas.“ *Lzinios.lt*, Vilnius, 2012 09 19. <<https://www.lzinios.lt/lzinios/lietuva/rinkimu-anketa-darbo-santykiu-liberalizavimas/53854>> [Žiūrėta 2018 05 02].
35. Mečislovas Zasčiurinskas, „Darbo kodeksas – ne pergalė prieš Prezidentę, bet pralaimėjimas nepasotintam verslui.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 09 16. <<https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/m-zasciurinskas-darbo-kodeksas-ne-pergale-pries-prezidente-bet-pralaimėjimas-nepasotinamam-verslui.d?id=72307232>> [Žiūrėta 2018 01 18].
36. Mickevič, Elvyra, Lukas Kisielius, „Prof. Tomas Davulis: „Naujame Darbo kodekse yra pašalinta daug tarybinių ir neveikiančių nuostatų.“ *Bernardinai.lt*, Vilnius, 2016 10 04. <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2016-10-04-prof-tomas-davulis-naujame-darbo-kodekse-yra-pasalinta-daug-tarybiniu-neveikianciu-apgaunanciu-veidmainisku-nuostatu/149565>> [Žiūrėta 2017 06 21].
37. Ministro pirmininko A. Butkevičiaus kalba pristatant Vyriausybės siūlymus Seimo pavasario sesijos darbų programai. *Lrv.lt*, Vilnius, 2016 03 10. <<https://ministraspirmininkas.lrv.lt/lt/naujienos/ministro-pirmininko-a-butkeviciaus-kalba-pristatant-vyriausybes-siulymus-seimo-pavasario-sesijos-darbu-programai>> [Žiūrėta 2018 02 15].
38. Nakrošis, Vitalis, Egidijus Barcevičius, Ramūnas Vilpišauskas (sud.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008 – 2012 m. laikotarpiu*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015, -428.
39. NiedhardtCapella, Ana Claudia et al., „A Twenty – five Year Old Challenge and Perspective: The Study of the Policy Change in Advocacy Coalition Framework.“ XIX IRSPM Conference Paper, Birmingham, 2015.
40. Nohrstedt, Daniel, „Shifting Resources and Venues Producing Policy Change in Contested Subsystems: A Case Study of Swedish Signals Intelligence Policy.“ *Policy Studies Journal*, 39 (3), 461 – 484.
41. Northouse, Peter G., *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009, 155.
42. OECD, „Structural Reforms in Times of Crisis.“ *Going for Growth*, 2012.

43. Pierce, Jonathan J., „Advocacy Coalition Resources and Strategies in Colorado Hydraulic Fracturing Politics.“ *Society & Natural Resources*, 2016, 29 (10), 1154 - 1168.
44. Pralle, Sarah B., „Venue Shopping, Political Strategy, and Policy Change: The Internalization of Canadian Forest Advocacy.“ *Journal of Public Policy*, 2003, 23 (3), 349 - 367.
45. Profsąjungų naujienos, „Vyriausybei spaudžiant...“ Vilnius, 2015 09 30. <<http://www.lprofsąjungos.lt/index.php?lang=lt&mID=1&id=4928>> [Žiūrėta 2018 01 18].
46. Pusevaitė, Indrė ir Kristina Selezniova, „Darbo santykių reglamentavimo politikos Lietuvoje analizė, taikant palaikymo koalicijų pagrindą.“ Semestrinis rašto darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2015.
47. Puton, Melanie and Katharina Welle, „Applying Process Tracing in Five Steps.“ Centre for Development Impact Practice Paper Number 10 Annex, 2015.
48. Radžiūnas, Vytenis, „Rinkėjų antausis socialdemokratams: už ką?“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 10 10. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/rinkeju-antausis-socialdemokratams-uzka.d?id=72518696>> [Žiūrėta 2017 05 12].
49. Respublika.lt, ELTA, „A. Butkevičius: reikalavimai liberalizuoti darbo santykius panašūs į šantažą.“ *Respublika*, Vilnius, 2012 05 14. <[http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos\\_politika/abutkevicius\\_reikalavimai\\_liberizuoti\\_darbo\\_santykius\\_panasus\\_i\\_santaza/](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos_politika/abutkevicius_reikalavimai_liberizuoti_darbo_santykius_panasus_i_santaza/)> [Žiūrėta 2018 05 05].
50. Sabatier, Paul A. And Christopher M. Weible, „The Advocacy Coalition Framework: Innovations and Clarifications.“ In Paul A. Sabatier (ed), *Theories of Policy Process*, Boulder, CO, Westview Press, 2007, - 352.
51. Sabatier, Paul A. And Hank C. Jenkins – Smith, „The Advocacy Coalition Framework: An Assessment.“ In Paul A. Sabatier (ed), *Theories of Policy Process*, Boulder, Colorado: Westview Press, 1999, - 304.
52. Sabatier, Paul A., „The Advocacy Coalition Framework: Revisions and Relevance for Europe.“ *Journal of European Public Policy*, 5(1), 1998, 98-130.
53. Savickas, Edgaras, „Naujasis Darbo kodeksas darbuotojams kelia šurpą.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2015 03 24. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/naujasis-darbo-kodeksas-darbuotojams-kelia-siurpa.d?id=67517424>> [Žiūrėta 2018 01 18].

54. Stiller, Sabina „The Interplay of Actor – related Strategies and Political Context: a Fuzzy-set QCA Analysis of Structural Reforms in Continental Welfare States.“ *Journal of European Public Policy*, 24(1), 2017, 81-99.
55. Trein, Philipp, Giuliano Bonoli, Delia Pisoni, „Policy Learning in Europe: Social Policy and Labor market reforms in 11 countries.“ INSPIRES, Working paper series 2013 No.1.
56. Varnauskas, Rimantas, „LSDP suks veidą į žmones.“ *Alfa.lt*, Vilnius, 2012 05 01. <[https://www.alfa.lt/straipsnis/14427654/LSDP.suks.veida.i.zmones=2012-05-01\\_13-26/](https://www.alfa.lt/straipsnis/14427654/LSDP.suks.veida.i.zmones=2012-05-01_13-26/)> [Žiūrėta 2018 05 02].
57. Veidas.lt, „Vyriausybė žada proveržius, ekspertai – rutiną.“ *Veidas.lt*, Vilnius, 2013 12 30. <<http://www.veidas.lt/2014-aisiais-vyriausybe-zada-proverzius-ekspertai-%E2%80%93-rutina>> [Žiūrėta 2018 02 15].
58. Vis, Barbara, „Governments and Unpopular Social Policy Reforms: Biting the Bullet or Steering Clear?“ *European Journal of Political Research*, 48, 2009, 31-57.
59. Weible, Christopher M. and Paul A. Sabatier, „A Guide to the Advocacy Coalition Framework“ in *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* ed. Frank Fisher, Gerard J. Miller, Mara S. Sydney, CRC Press, 2007, - 668.
60. Weible, Christopher M., „An Advocacy Coalition Approach to Stakeholder Analysis: Understanding the Political Context of California Marine Protected Area Policy.“ *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, 17 (1), 95 – 117.
61. Zasčiurinskas, Mečislovas, „Darbo kodeksas – ne pergalė prieš Prezidentę, bet pralaimėjimas nepasotintam verslui.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 09 16. <<https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/m-zasciurinskas-darbo-kodeksas-ne-pergale-pries-prezidente-bet-pralaimejimas-nepasotinamam-verslui.d?id=72307232>> [Žiūrėta 2018 01 18].
62. Zohlnhöfer, Reimut, „How Politics Matter When Policies Change: Understanding Policy Change as a Political Problem.“ *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 11(1), 2009, 97-115.
63. Žilionis, Martynas, „Naujasis Darbo kodeksas: Kaip keisis sąlygos darbuotojams.“ *Delfi.lt*, Vilnius, 2016 06 23. <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/naujas-darbo-kodeksas-kaip-keisis-salygos-darbuotojams.d?id=71633036>> [Žiūrėta 2018 01 19].

## Summary

New Labor Code and changes in regulation of labor relations in Lithuania was the most important structural reform in A. Butkevičius Cabinet. This case is interesting because often politicians do not implement unpopular reforms especially in social policy area because they want to be reelected. In this case Labor Code was changed only month before elections. The aim of this paper is to explain why unpopular and controversial decision to change Labor Code was taken before elections.

Public policy change in this case is explained using Advocacy coalition framework developed by Paul. A. Sabatier. This framework provides an overview of the entire policy process and explains interactions between institutions, networks, socioeconomic process, choices and ideas. It also provides clear causal relationships and suggests hypotheses related with advocacy coalitions, policy change and policy learning. This Master thesis aims to test four hypotheses which are suggested by P. Sabatier and previous studies that applied this theoretical framework. These hypotheses are related with external perturbations, coalition strategies, leadership and policy learning:

**H1:** Significant perturbations external to the subsystem are a necessary – but not sufficient – cause of change in the policy core attributes of a governmental program.

**H2:** Even in the case of major disagreements in opinion and beliefs a coalition which has most of its members in positions of formal authority, will apply a majority strategy that significantly increases the likelihood of a change in public policy.

**H3:** The political leader who will be able to offer the necessary leadership will increase the likelihood of an agreement on the change in public policy.

**H4:** Policy – oriented learning across coalitions is most likely when there is an intermediate level of informed conflict between coalitions, when discussion is based on universally accepted causal theories, and when exists prestigious forums that allow members of different coalitions to participate and exchange ideas. Learning across coalitions increases the likelihood of a change in public policy by reducing the resistance of the coalition in opposition.

At first stage of empirical investigation there were identified three main coalitions acting in the subsystem of the regulation of labor relations. Coalition for liberalization of labor relations supports the idea that market mechanism should regulate relations between employer and employee and that employee is capable of negotiating with employer. Coalition supporting the principles of flexicurity in this case was the dominant coalition and it supported the idea to combine labor market flexibility with security of employees. On the opposite side was coalition supporting the idea that employee is not capable of negotiating with employer and the government must provide security guarantees for employees.

Further investigation and empirical evidence related with first hypothesis shows that in this case the most important external factors was informal institutional rules when employers avoid strict formal rules and manage to make an agreement with employees. In the case of dismissal employees are forced to agree with employer's suggested terms. On the one hand informal rules like this led to change, but on the other hand because of these informal rules at the beginning of the whole process employers reacted passively. The other important external factor was recommendations to modernize regulation of labor relation in Lithuania by various international organizations such as EU, World Bank and others. Third factor was Parliament elections and changes in governing coalition. As first hypothesis suggested these external factors were necessary but not sufficient. They created favorable environment for a change, but more important were coalitions ability to use this opportunity.

Talking about coalitions strategies in this case there were identified several strategies related with resources that coalitions could use to influence policy process. As the second hypothesis suggested the most effective was majority strategy which led flexicurity coalition to adopt new Labor Code. This coalition had an advantage because most of its members had formal legal authority to make policy decisions. Supporting coalition for liberalization of labor relations also helped by launching successful lobbying campaigns. In this case it is important to mention the role of opposition in Parliament. Liberals and some members of TS – LKD voted in favor for the new Labor Code and helped to collect required number of votes.

The other very important factor in this case was the leadership of Prime Minister A. Butkevičius. Despite the fact that he as a politician was seen as indecisive in this case A. Butkevičius took a role as a leader and mobilized support for this reform. He implemented various methods. Sometimes he used transformational leadership and tried to motivate and inspire explaining why reform is so important for Lithuania. Sometimes he used transactional leadership in order to ensure that decision will be taken before new Parliament elections. This shows that A. Butkevičius was a leader who was able to offer the necessary leadership which was relevant in the process of changing regulation of labor relations.

It was expected that the change in regulation of labor relations in Lithuania could also be explained by policy learning. However hypothesis related with learning was not confirmed because in this case there were high level of conflict between coalitions, especially between employers' organizations and trade unions. Also discussion was not based on clear and universally accepted causal theories and there did not exist prestigious forums that could allow members of different coalitions to participate and exchange ideas. There were some changes in some actors' opinions, however they are better explained not by learning but by pragmatic considerations.

This Master thesis shows that the most important factors were majority strategy applied by flexicurity coalition and consistent political leadership from Prime Minister. On the one hand, this strategy allowed the adoption of the new Labor Code, but on the other hand, it had caused even greater political tension between Prime Minister, Parliament on the one side and President, trade unions on the other side. This situation created the impression that effective social dialogue was not ensured and Social Democrats received less support from electorate.

## A priedas

### 3 lentelė. Svarbiausi 2012 – 2016 m. Seimo kadencijos balsavimai dėl Darbo kodekso

Data	2016 06 21			2016 09 14		
Sprendimas	<b>Darbo kodekso priėmimas<sup>104</sup></b>			<b>Prezidentės veto atmetimas ir anksčiau priimto DK patvirtinimas<sup>105</sup></b>		
	Už	Prieš	Susilaikė	Už	Prieš	Susilaikė
Darbo partijos frakcija	17	1	1	18	4	2
Frakcija "Tvarka ir teisingumas"	5	-	2	8	1	-
Liberalų sąjūdžio frakcija	6	-	-	12	-	-
Lietuvos lenkų rinkimų akcijos-Krikščioniškų šeimų sąjungos frakcija	-	2	-	-	6	1
Lietuvos socialdemokratų partijos frakcija	25	-	-	29	4	4
Mišri Seimo narių grupė	1	6	2	4	7	-
Tėvynės sąjungos – Lietuvos krikščionių demokratų frakcija	11	3	9	3	17	3

**Šaltinis:** sudaryta autorės, remiantis Seimo internetinėje svetainėje pateikta informacija

<sup>104</sup>Iš viso balsavo 91 Seimo narys

<sup>105</sup>Iš viso balsavo 123 Seimo nariai



## **B priedas**

Prieš užduodant klausimus pašnekovui trumpai prisistačiau ir papasakojau, kodėl noriu su juo pasikalbėti. Pristačiau, kad savo darbe nagrinėju Darbo kodekso priėmimo procesą ir kad mane domina paradoksas, kad tokia svarbi ir prieštaringai vertinama darbo santykių reforma buvo priimta prieš pat rinkimus, žinant, kad yra didelė tikimybė, jog valdantieji bus nubausti rinkėjų ir už juos nebalsuos. Tai dažnai lemia, jog politikai atsitraukia, nes nori būti išrinkti kitai kadencijai. Nors toks aiškinimas kodėl nepopuliarios reformos yra neįgyvendinamos yra vienas iš dažniausių, visgi, šiuo atveju šis paaiškinimas netinkamas, todėl man įdomu išsiaiškinti priežastis, kurios lėmė, kad Darbo kodeksą pavyko priimti.<sup>106</sup>

### **Interviu su darbdavių konfederacijos prezidentu Danu Arlausku**

**Kalbant apie sudėtingų reformų įgyvendinimą dažniausiai pastebima, kad jas įgyvendinti lengviau yra krizės laikotarpiu, tačiau DK reformos atveju tokios situacijos nebuvo, ekonomika jau atsigavo, todėl man įdomu, ar kažkokie kiti išoriniai veiksniai turėjo įtakos, kodėl būtent 2012 – 2016 metų Vyriausybė ėmėsi tokios iniciatyvos sukurti socialinį modelį?**

Iš tikrųjų manau, kad gal dabar netgi per anksti apskritai analizuoti, kodėl pavyko. Man tai irgi yra didelė mįslė. Žinoma, reikia žiūrėti į ištakas, kad naujo DK modifikacija ji jau prasidėjo prieš kokius 5 metus, kiek aš dirbu toje Trišalėje taryboje, mes tenai kalbėjome apie tai, kad pas mus labai darbo kodeksas archajiškas, kad pasaulis juda į visai kitokius santykius tarp darbuotojų ir darbdavių. Tarkim tas flexicurity Danijos modelis, jis apskritai sukonstruotas be jokio DK, atskirais įstatymais. Bet mes turėjome nuo kažko atsispirti. Mums aišku neužteko suvokimo. Jeigu apskritai, tai sakyti DK ir kažkokiu kitu pagrindu formuoja tuos santykius, todėl buvo eita tokiu keliu, kad reformuojam patį DK. O kadangi vis tiek ta Trišalė taryba, ji pakankamai jau ilgai dirbo, jau buvo sukauptas tam tikras bagažas, ką ir kaip reikėtų keisti, tai nebuvo labai sudėtinga. Buvo pinigai, iš europinių pinigų, pasamdyta grupė ten tų žmonių, kurie kažką tai išnagrinėjo, kaip veikė kitose valstybėse. Na ir sudėjo tokį kompiliuotą naujo DK projektą.

Bet jeigu mes lyginsime buvusį ir naują DK, tai galėtume pasakyti kokybine prasme ir naujose realijose, ar jis labai skiriasi, tai man atrodo, kad mes šiandien susidurtume su didele problema, kaip mes jį įvertintume. Kitas dalykas, turime suprasti, kad kas parašyta yra vienas dalykas, žymiai svarbiau yra tai, kaip bus vertinama iš teisinės pusės, kai prasidės praktinis taikymas šito DK ir kaip formuosis teismų praktika. Tada mes galėsime sakyti, kiek iš tikrųjų tas DK, jis atitinka dabartinėje darbo rinkoje keliamus reikalavimus. Tai šiandien mes negalime pasakyti. Ir šiandien mes galime konstatuoti, kad mes patys dar nežinome, ką sukūrėm. Jeigu jau taip visiškai atvirai. Mes nežinome, todėl, kad yra tokių dalykų, kurie, sakykim, santykis tarp profsąjungų ir darbo tarybų,

---

<sup>106</sup>Kai kurie pašnekovai reagavo į šį mano pristatymą atsakydami į pirmus klausimus.

koks institutas yra svarbesnis, nes nauja valdžia sako, kad jie sieks padidinti derybines darbuotojų galias per profsąjungas, kad galėtų gauti didesnius atlyginimus. Mes sakom, derybinė galia čia iš viso nėra prie ko, nes apskritai derybinė galia atsiranda tada, kada įmonės turi didelį pelningumą. Didelis produktyvumas ir tuos pinigus paima savo gerovei, verslo plėtrai per dividendus. Bet jeigu mes pasižiūrėsime šiandien Lietuvoje situaciją, tai 60 proc. smulkių įmonių dirba arti nulinio pelningumo. Iš esmės didžiausią pelną susižeria užsienio kapitalo įmonės, kurios sukūrė oligopolines sistemas. Tai reiškia finansinių paslaugų. O toms įmonėms, aš nežinau, ar tokiose įmonėse ten apskritai veikia profsąjungos, nes ten susiduriama su horizontaliu būdu. Suprantate, ir mes čia turim tokią paradoksalią situaciją, kad mes ir sakom, dabartinis DK daugiau reikalingas žmonėms, kurie gauna minimalius atlyginimus, bet derybinių galių jiems nelabai ir padidins dėl to, kad įmonės ir taip dirba su labai mažais pelnais, nėra ką dalintis. O kokia mūsų logika buvo? O mūsų logika buvo tokia, kad ne per derybines galias būtų galimybės užtikrinti didesnius atlyginimus bet per geresnį darbuotojų įsitraukimą į įmonės valdymą ir konsultavimąsi, ką mes matėm per darbo tarybų formavimą. Ir čia buvo tas didysis mūšis, kiek galių turės profsąjungos ir kiek galių turės darbo tarybos. Tai ką pavyko padaryti, tai, iš tikrųjų, tos darbo tarybos virš 20 darbuotojų jos būtų privaloma tvarka steigiamos. Bet mes šiandien, ką mes matom, mes važinėjam per Lietuvą, per įmones, mes matom, kad, iš tikrųjų, yra landa atsisakyti darbo tarybų, jeigu žmonės nenori. Mes matom ir dabar, kad yra labai daug įmonių, kai žmonės nenori tų darbo tarybų, o profsąjungos yra sukompromituotos ir mes matom, kad mes nelabai pasistūmėjom į priekį.

**O gal žinote, kodėl darbuotojai nenori tų darbo tarybų? Ar darbuotojai tiksliai nežino pačio mechanizmo principo ar yra kokios kitos priežastys?**

Tai klausimas labai paprastas yra. Mūsų darbuotojai, kaip sakyti, čia nėra kelių priežasčių. Labai daug aplinkybių, tai vienas dalykas yra tai, kad žmonės apskritai mūsų nelinkę dalyvauti viešojo gėrio kūrime, valstybės valdyme, savivaldos valdyme. Tas pats galioja ir įmonėse. Turime dar suprasti ir kitą dalyką, kad daugeliui įmonių vadovauja tie patys, kurie kažkada sukūrė tuos verslus, sukūrė nuo nulio ir jiems tos įmonės yra labai svarbu, todėl jie visada įsitikinę, kad tiktai jų dėka tos įmonės gyvuoja ir jie geriausiai žino. O požiūris į darbuotoją toks, kad nenorit nedirbkit, šimtai stovi prie įmonės ir bet kada mes pasamdysim kitus. Tai viena priežastis. Sakau, vėlgi, ta kita priežastis, kad nėra tradicijų. Aš išvardinčiau 3: tai yra darbuotojų suvokimas, kad niekur čia nereikia dalyvauti, kad reikia rūpintis tik savais, kaip sakoma, to vienkiemio gyventojų psichologija. Mes neturim to kooperacijos geno, kooperacijos ūkinėje veikloje. Neturim to kooperacijos geno visuomeninėje veikloje, kad tiktai kartu veikdami įvairiose srityse ar ten gyvūnų apsaugoje ar gamtos apsaugoje, geresnės teisėkūros formavime mes galime kažką pasiekti ir mes viską atiduodam valdžiai. Ir mūsų atskirtis nuo valdžios ji kuo toliau, tuo vis didėja. Kodėl? Nes pilietinio aktyvumo, mes pastebim, kad netgi tarp verslininkų nėra didelio noro jungtis į asociacijas, formuoti

tam tikrą galią centrą, užtikrinti, kad būtų geras atstovavimas ir mes susiduriame, kad viešasis sektorius įgauna vis daugiau galių, nes jis turi resursų. Visuomeninės organizacijos, jų galia vis mažėja, nes ir aktyvumas krenta ir svarbiausia reikia finansinio palaikymo samdyti ekspertus, samdyti kažkokius tai ekonomistus, sociologus, kurie galėtų suformuoti tam tikrą poziciją. O mes turime dalyvauti įvairiose darbo grupėse, komisijose ir tu visur negali spėti, o vėlgi negali būti visai žinis. Ir todėl mūsų dalyvavimas tiek profsąjungų, tiek darbdavių atstovų formuojant DK Trišalėje taryboje, aš sakyčiau, jis buvo nepakankamai kvalifikacijos prasme buvo tas lygis užtikrintas. Ir todėl mes kartais kovojom nematydami visos visumos, prisirišdami prie kažkokios raidės. Todėl ir sukonstravome kovoje, kažkas kažką kažkur pastumia, dėl kažko buvo sutarta, bet jeigu iki galo įsisąmoninat kaip bendrą visumą, mes nematom kaip bendros visumos. Bet, sakykim, mūsų darbdavių konfederacijos yra pasiūlymas, kad mes išskelėm idėją, kad reikia saugoti ne darbuotojo darbo vietą, bet patį darbuotoją. Tai čia mes paėmėm iš Danijos flexicurity. Kodėl? Nes aš kaip kelių įmonių vadovas anksčiau turėjau tą baimę, kad jeigu tu priimi ir ateina tam tikras ekonominis nuosmukis, tau reikia žmogų atleisti, tu, reiškia, finansinių pajėgumų, ypatingai jeigu tai žmogus senai dirba, jeigu ten ypatingai augina vaikučius, tai reikia prieš pusę metų įspėti, išeitinę sumokėti ir tada tu turi tą ekonominį pressingą. Ir tada aš ateityje jau pradėtu bijoti daugiau priimti. Tai mes pasiūlėm šito garantinio fondo idėją, kad atleidžiant darbuotoją būtų mokama išmoka. Tada atsiranda man didesnis laisvumas, sumažėja baimė priimti, nes jeigu iškils toks poreikis, kad reikia atleisti, tai aš sumoku ten už du mėnesius, o garantinis fondas sumoka toliau. Darbuotojui tada dingsta ta baimė jeigu jis bus atleidžiamas, nes jeigu atleis, tai juos bus pasirūpinta. Jam bus išmokėta tiek, kiek priklauso. Jeigu jis ilgai pradirbo įmonėje, jeigu augina vaikučius, tai garantinis fondas sumokės. Tai aš sakyčiau, ką pavyko iš tikrųjų įgyvendinti, tai toks labai apčiuopiamas, toks labai svarbus dalykas tai yra garantinio fondo visa šita idėja. Ir kas buvo labai svarbu, kad garantinis fondas buvo numatyta finansuoti iš sumažinto 1 Sodros mokesčio procento.

Taip, kad, manau, kad mums nepavyko iš tikrųjų įgyvendinti to, ką mes norėjom. Kodėl apskritai pavyko jį priimti prieš pat rinkimus, tai čia tokia keista buvo tuometinio premjero Butkevičiaus pozicija, nes jis labai užsidegė. Jis užsidegė kaip toks kaip inovatyvus šioje srityje ir jis pagalvojo, kad tai bus labai palankiai sutikta elektorato, kad jis labai rūpinasi žmonėmis, kad nuo to bus geriau, kad bus sukurta daugiau darbo vietų. Bet jis nesuprato paprasto dalyko, kad elektoratui reikia ne tik paaiškinimo, kiek tikėjimo, kad tai, ką politikas sako iš tikrųjų taip ir bus. O Butkevičius ne tas politikas, kuris kelia pasitikėjimą elektorato. Bet jis nesuprato šito dalyko. Jis buvo labai savim toks pasitikintis, kad viskas yra gerai ir stūmė. Ir šioje vietoje mes turim Lietuvoje tokią sistemą, kad vadas yra kaip ne tai, kad autoritetas, bet tai yra žmogus, kurio reikia klausyti ir jo partijos nariai tiesiog labai bijojo prieštarauti prieš visą šitą ir savarankiškai jie nebuvo

sukūrę sistemos, gero monitoringo, apmąstymo reikia, ar nereikia. Aš, pavyzdžiui, sakiau Butkevičiaus aplinkai, kad jūs neskubėkit vis tiek naujai atėję jie viską padarys pagal save. Nes čia yra tas geras labai saldainis kada tu kam ir ką įduodi. Ir taip ir atsitiko. Priėmė, na ir kas, atėjo tada nauji valstiečiai iškart sustabdė jo įsigaliojimą ir neva prasidėjo derybos. Per tas derybas niekas ten nieko ypatingai nepasikeitė. Neesminiai pakeitimai, bet jie sužaidė ta korta, kad tik dabar tas DK bus kitoks ir jie visada prieš rinkimus apie tai ir sakė, kad jiems kodeksas yra nenaudingas. Tai jie puikiai ir sužaidė čia politinė prasme. Taip ir gavosi, susiklostė tokia labai palanki situacija, buvo tas garvežys, kuris stūmė ir turėjo daugumą Seime. Partijos pirmininkas ir premjeras pastoviai ten užvesdavo, mes darbdaviai irgi sakėm, kad šioks ar anoks, bet jis buvo reikalingas. Buvo reikalinga žengti tam tikrą tokį žingsnį. Ir šitoj vietoj Seimas priėmė. Seimas turėjo tą galios poveikį (*dar palaikymas iš opozicijos*). Aš manau, kad jeigu ne Butkevičiaus entuziazmas, jis nebūtų priimtas. Iš esmės vienas žmogus čia viską padarė.

**Taip pat teko girdėti, kad DK buvo skubama priimti prieš rinkimus, kad naujai atėjusi valdžia neprisiimtų politinių nuopelnų.**

Taip, jie buvo įtikėję, kad jis yra labai svarbus. Taip, darbdaviams pats faktas tikrai buvo svarbus, bet kad jis kažkiek mums palengvintų gyvenimą aš nesakyčiau. Mes matom tam tikrą skepticizmą iš kai kurių įmonių, kad, o ką čia tokio ypatingo jis davė. Nes krizės atveju taip, garantinis fondas buvo labai svarbus, bet kai pas mus dabar yra, na aš sakyčiau, bedarbystės nėra ir įmonės po krizės išmoko optimizuoti savo veiklą, tai tokio poreikio, kad reikės atleisti jo nėra. Garantinis fondas, jo tas vaidmuo labai mistiškas. Praktiškai beveik niekas nepasinaudojo, aš galvoju, kad per artimiausius 5 metus jo niekas nepasinaudos. O kur tie kažkokie palengvinimai darbdaviams, kurie buvo labai svarbūs? Na atleidimo prasme, kad jeigu darbdavio valia, kad tu gali atleisti, bet tada reikia sumokėti 6 mėn., neliko to instituto drausminių nuobaudų. Atleisti darbuotoją nėra taip paprasta dėl to, kad anksčiau vienas, antras įspėjimas. Tai, kad atsirado kažkokios tai naujos įdarbinimo formos, bet nulinių sutarčių nėra, tų projektinių nėra. O jeigu mes žiūrėsime pasaulyje, tai Lietuvoje masiškai didėja žmonių, kurie dirba Amerikoje, Australijoje dar kažkur, dirba pagal projektines sutartis, niekas ten neskaičiuoja nei kiek tu valandų dirbi, nes darbas nuotolinis, niekas nežiūri kiek sėdi prie kompiuterio, ką padarai, už tai ir gauni atlyginimą. Šitas DK jis labai stipriai pavėlavo. Kad jis mums kažkiek palengvino gyvenimą, nežinau. Man tiesą sakant ir su senu kodeksu visai normaliai buvo galima dirbti dabartinėse situacijose, bet jeigu nereikia atleisti.

**Tikriausiai susigyventa su senuoju, prie jo priprasta ir per praktiką atėjo gebėjimas prisitaikyti.**

Taip, taip. Ir todėl jeigu būtų iš tikrųjų tos nulinės sutartys, tai atsirastų individualus santykis tarp darbuotojo ir darbdavio. DK reikalingas, aš pasikartosiu, tiems, kurie tingi dirbti ir tiems, kurie

dirba blogai, tada reikia, kad kažkas juos gintų. Jeigu tu dirbi gerai ir tavo vertė yra didelė, tai darbdavys visada, esant dideliame darbo jėgos poreikiui, DK nereikalingas. Darbuotojas diktuoja sąlygas, jis jau tampa dievas, jis ateina ir sako: “aš vertas tiek”. Šiandien jau Lietuvoje tam tikros profesijos, jos yra apmokamos daugiau negu kur nors Vokietijoje. Nes jų trūksta, suprantat? Tada mes ir sakom, ir mes gyvenam tokiaime paradoksaliame laikotarpyje, kai, viena vertus, vienus darbuotojus reikia ginti, bet, kita vertus, mes matom, kad vis daugėja tų individualių susitarimų. Ir globalioje ekonomikoje daugėja žmonių, kurie dirba nuotoliniu būdu kažkur kitur ir jokios čia profsąjungos neįmanoma sukurti. Nei profsąjungos, nei kažkokios tai darbo tarybos, nes vis daugėja žmonių, dirbančių pagal tiesiog individualią sutartį su kažkokia kompanija.

**Pereikime prie Trišalės tarybos. Man įdomu, kaip vyko darbas Trišalėje taryboje, kokia buvo atmosfera, ar skirtingos pusės noriai derėjosi, kokie didžiausi sunkumai kilo svarstant projektą?**

Iš tikrųjų tai aš manau, kad didžiausias stabdys tokiam normaliam susitarimui buvo tai, kad tos pagrindinės pusės darbuotojai ir darbdaviai neturėjo pakankamai resursų matyti bendrą visumą ir buvo kovojama dėl atskirų straipsnių. Ir profsąjungos labai aiškiai pasakė, kad mes kovosim dėl geresnių darbo žmonių sąlygų. Tai mano pastebėjimas visada buvo toks, kad sakau, gal galima pereiti nuo kovos prie analizės ir susitarimo? Kad mes matytume plačiau ir matytume į ateitį, tai manau, kad čia ir buvo pagrindinis dalykas, kuris lėmė, kad tas DK jis nebuvo kokybiškas. Ir mes apskritai nežinom, kaip jis veiks ateityje. Galima netgi sakyti, kad kiek jau čia? Pakankamai laiko praėjo. Nei darbo vietų padidėjo dėl naujo DK, nei kažkas pasikeitė ypatingai. Dabar ministerija daro analizę dėl darbo tarybų. Kadangi tai yra imperatyvas, tai susikurs tos darbo tarybos, bus formaliai įkurtos, ar jos veiks? Aš labai abejoju, nes bendra kultūrinė aplinka ji nepasikeitė. Čia yra labai svarbu, mentalitetas nesikeičia. Ir kaip paskatinti, kad tas keistųsi mentalitetas? Reikia laiko. Turi keistis vadovai. Aš galiu pasakyti labai paprastai. Mes važinėjam dabar po visą Lietuvą, įmones, pristatom tą naują DK ir mes labai aiškiai matom tą atmosferą įmonėse, kurios yra užsienio kapitalo, kur arba yra filialai. Ir kai mes nuvažiuojam na kur nors į kokią rajoną ir ten įmonę sukūręs, ir įmonė sėkmingai veikia, žmogus, kuris, gimęs Lietuvoje, ten galbūt ir nelabai kalbas žino, tai radikaliai skiriasi santykiai. Mes atvažiuojam į tokią... buvom Zarasuose praėjusią savaitę Danijos kapitalo įmonėje. Ten generalinė direktorė ji kaip lygi su tais darbuotojais. Darbuotojai nebijo, šnekasi, diskutuoja. Jie puikiai žino, kokios yra galimybės gauti daugiau atlyginimo. Netgi toks klausimas, tai jeigu mes čia nepritrauksim daugiau darbo jėgos, tai mes čia bankrutuosim, tai klausimas: “direktore, kada jūs atvešit iš Vietnamo ten tų žadėtų darbuotojų?” Nes jie puikiai supranta, kad didinant apyvartą, didinant masto ekonomiką įmonei yra didesnis šansas gauti didesnį užsakymą ir būti konkurencingai. Suprantat, kaip jie formuoja? Paprasti siuvėjai reikalauja, kad direktorė važiuotų į Vietnamą ir atvežtų tuos 30 siuvėjų. Tai ir mes matom, dėl to, kad tai yra

užsienio kapitalo įmonė, dėl to, kad jie aktyviai dalyvauja, nes steigėjas reikalauja, kad darbuotojai būtų nuolat mokomi. Ir nuo kultūrinių dalykų čia labai stipriai priklauso.

Geras pavyzdys, tokių labai skirtingų kultūrų tai “General Motors” ir “Toyota”. Tada 1998 metais abi patyrė didelių nuostolių, ekonominis nuosmukis, bet vadovybės požiūris skyrėsi. “General Motors” atleido darbuotojus ir gavo valstybės paramą, kad išlikti. “Toyota” atleido darbuotojus ir nusiuntė juos toliau mokytis. Ir šiandien “Toyota” skaičiuoja pelnus, o “General Motors” lieka ir toliau taip skylėj. Tai abi kapitalistinės valstybės, bet Japonijoje įmonė tai yra šeima ir šeima tais žmonėmis visada rūpinasi. Nesvarbu, kad atleidžia, bet siunčia mokytis, nes jie vėliau kada nors juos reikės priimti. Ir tada jie ateis, ir jie sutinka su tuo, kad bus kažkada galima sumažinti atlyginimus. Tai jeigu mums pavyktų tokią pačią kultūrą, kad įmonė yra šeima, taip kaip užsienio kapitalo Danijos įmonėje ten yra šeima. O kur nors kokiam rajone, ten kur vadovauja tas pats, kuris sukūrė įmonę, jis mato vertikalią tvarką. Čia aš, o čia jie. Tai ir atsakymas. Prie bet kokios, ar toks, ar anoks DK labai daug kas priklauso nuo kultūros, nuo tarpusavio santykių, nuo požiūrio ir tada viskas atsistoja į savo vietas. Žinoma, tas DK, jis reikalingas tam, kad nustatyti minimalius reikalavimus ir atriboti nesąžiningus verslininkus, kurie gali piktnaudžiauti tais mažai kvalifikuotais darbuotojais, kurie negali pakovoti už save, nes jie neturi ką ant stalo parodyti. O mes valstybė turim nustatyti tam tikrą ribą, už kurios skurdas prasideda. Jeigu aš dabar matau, pažiūrėjus kokios tai įmonės rekvizitus, vidutinis atlyginimas 236 eur., tai aš nesuprantu, ar tokia įmonė turi teisę gyvuoti. Aš būdamas Trišalės tarybos narys, aš būsiu už tai, kad būtų nustatytos taip vadinamos Sodros grindys, kad jeigu tu negali mokėti, tada tu nors mokėk Sodrai, kad tas darbuotojas, kai sulauks pensijinio amžiaus gautų pensiją. Nes aš turėsiu išlaikyti jį, nes šiandien tas verslininkas nesąžiningas, jis važinėja su gerom mašinom, ilsisi geruose kurortuose dėl to, kad ji tau moka 236 eur., bet dalyvauja šešėlinėje ekonomikoje. Tai mes turime nustatyti tam tikrą ribą, už kurios mes neleisim, kad žmonės turintys arba neturintys derybinių įgūdžių, arba neturintys tam tikros galios, kad kažkas jais naudotųsi. Tai yra apsaugoti. O jeigu tu turi tam tikrų gebėjimų, jeigu tu turi ką darbdaviui parodyti, tai tau nereikalingas DK. Bet vėlgi, aš sakau, kad tai galioja kai yra mažas nedarbo procentas. Kai tiktai nedarbo procentas yra didelis, tada atsiranda, jau pradeda dominuoti darbdavio galia. Va ir visas atsakymas. Tada reikalingi tam tikri griežtesni reikalavimai, kad nebūtų piktnaudžiaujama. Tai skirkim. Aš DK visada vertinu, o koks yra nedarbo procentas. Jeigu 5 proc., tai yra natūralus, tai yra tie, kurie apskritai gal nenori dirbti, bet jeigu kaip buvo 20 proc. taip, tada gali atsirasti tas piktnaudžiavimas.

**Ar darbuotojų organizacijų nuomonė buvo vieninga? Pavyzdžiui tiek Verslo konfederacijos, tiek Investuotojų forumo, ar Jūs visi vienodai įsivaizdavote kaip turėtų atrodyti naujas DK, kokie yra svarbiausi dalykai?**

Ne, nuomonės buvo skirtingos. Investuotojų forumas ilgą laiką nenorėjo pritarti idėjai dėl garantinio fondo ir suprantu, kodėl, nes paprastai darbuotojų migracija investuotojų įmonėse daugiausiai užsienio kapitalo ten buvo labai minimali. Tai jiems mokėti tą papildomą procentą jiems visiškai nereikėjo. Bet mes sakom, tai šitoj vietoj mes turim būti solidarūs, kad jeigu jums šitas nelabai svarbus klausimas, tai mums labai svarbus. Tai mes vistiek projektavome į tą laikotarpį, kad vis tiek bus krizė, jų neįmanoma išvengti. Nes dabar buvau Briuselyje, tai jau EK pradeda svarstyti kaip reikia galvoti, kad išvengti kapitalo krizės. Pas mus buvo finansinė bankų krizė. Dabar EK nerimauja, kad gali ateiti laikas ir kapitalo rinkų krizei, nes ypatingai su kripto valiutų atsiradimu. Nes jeigu pensijų fondai pradės investuoti, tai kripto valiutos čia ne piramidė ta pati. Tokiu atveju, gali atsirasti ir į realią ekonomiką tą krizė. Tai mes buvom suinteresuoti būtent su DK instrumento atsiradimu arba su darbo tarybų, kai reikia susitarti, kad atleidžiam, susimažinam atlyginimus arba jeigu reikia atleisti iš garantinio fondo. Tai todėl ir atsirado tie visi pasiūlymai. Bet Investuotojų forumas buvo prieš iš pradžių. Jie daugiau buvo susitelkę į nulines sutartis, į projektines sutartis, kad būtų daugiau laisvės.

**Pagrindinės diskusijos vyko Trišalėje taryboje, dar buvo teikiami pasiūlymai ir SRDK, o kokiais dar būdais bandėte įtikinti kitus savo pozicija? Galbūt vykdėte diskusiją dvišaliu formatu?**

Mes praktiškai nemokam dvišaliu. Iš tikrųjų tai būtų svajonė, kad būtų galima dvišaliu susitarimu pasiekti, bet šiandien aš manau, kad tai yra neįmanoma. Profsąjungos turi iš esmės pasikeisti. Aš manau, kad čia dar yra tarybinės sistemos paveldas, nes praktiškai visi profsąjungų lyderiai iš kitos sistemos. Jie dirbė anose profsąjungose ir jų retorika “mes kovosim už geresnes darbuotojų teises”. Kada profsąjungos modernizuosis ir jos mąstys taip, kaip skandinavų profsąjungos ir mes matysim, kad mes galim kartu daryti spaudimą Vyriausybei, įstatymų leidėjams, kad jie kurtų geresnę verslo aplinką, tai tada bus kita situacija. Bet aš suprantu ir profsąjungas, nes jų elektoratas, t.y. darbuotojai jie dar nesupranta, kad nereikia kovoti, o reikia tartis. Jie nesupranta, kas yra geresnė verslo aplinka. Retorika yra tokia, kad “darbdaviai išvarė žmones į užsienį ir nenori mokėti”. Kol suvokimas bus suvedamas į gūdžius darbdavius ir jie nematys, kad atlyginimai kažkiek tai priklauso nuo darbdavių, bet daugiau jie priklauso nuo jų išmonės, nuo jų sugebėjimo, konkurencinės aplinkos. Taip, yra ir gūdžių darbdavių, aš šito ir neslepiu, bet esmė yra ta, kad vis tiek atlyginimo dydį daugiausia formuoja mūsų eksporto galimybės. Mes esam maža rinka ir šitoje rinkoje mes galime mokėti tiek, kiek yra pritraukiama pinigų iš išorės. Mes viduje negalim pagaminti pinigų. Ir jeigu mūsų ekonomikos struktūroje nebus galingų kompanijų, labai konkurencingų ir mūsų eksportas bus toks, kad mes galėsime pardavinėti labai brangius produktus į užsienį tada ir atsiras ta pinigų masė. Ji turi ateiti iš išorės. Bet, paprastas pavyzdys. Mūsų verslas „Levandų uostas“. Mūsų šeimos toks verslas, mes auginam levandas ir

gaminam tokius (**parodo levandų distiliato buteliuką**). Žinot, už kiek aš galiu parduoti šitą buteliuką? 6 eur. Toks buteliukas Prancūzijoje Provanse 20 eur. Tada klausimas, kodėl aš neparduodu Prancūzijoje? O pabandyk įeiti į Prancūzijos rinką. Neįeisi. Ir jeigu aš gaučiau nuo kiekvieno po 20 eur, aš galėčiau daugiau mokėti. Bet aš negaliu išeiti. Nes nėra ir valstybės pagalbos. Mes nuvažiuoju į Kiniją, nuvažiuoju į Ameriką ir mes susiduriame, man iškart sako, o tu gali 1 mln. tokių buteliukų man iškart pateikt? Va ir atsakymas.

Man patiko dabar Švedijos ekonomikos ministro straipsnis, kad švedai galvoja, kad jiems apskritai reikia keisti ekonomikos struktūrą. Jis kaip pavyzdį pateikia Volvo automobilius. Mums tai čia kosmosas yra, kad mes gamintume. Sako, kad nuo Volvo Švedija gauna tik 10 proc. kainos. Nes visa kita jie atiduoda tiekėjams į kitas šalis. Automobilis kainuoja 30 tūkst., tai tik 3 tūkst.eur. pasilieka. Iš kurių mokami atlyginimai darbuotojams, mokesčiai ir visa kita. 27 tūkst. išeina į užsienį. Tada Švedija, matydama tokią situaciją, pradeda galvoti, kad reikia keisti ekonomikos struktūrą. Reikia eiti į gyvybės mokslus, reikia didinti farmacijos galimybes, nes vienas sukurtas vaistas gali duoti daugiau nei vienas parduotas automobilis. Paprastas pavyzdys. Tai mes ir sakom, profsajungom, žiūrėkit, darom spaudimą Vyriausybei, kad ji remtų inovatyvius verslus, kurie kuria. Tegul paremia mane, kad aš galėčiau ten po 30 eur. parduoti ir tai yra grįžtantys pinigai. Bet jie nepasiekia tokio lygio ir jie priklauso nuo elektorato, nes žmonės, dirbantys įmonėse nesupranta mechanizmo iš ko atlyginimas ateina.

Aš pateikiu paprastą pavyzdį. Mes buvom nuvažiuavę į Skuodą. 2 dienas prieš tai buvau Briuselyje. Briuselyje už viešbutį mokėjau 100 eur., o Skuode 19 eur. Tai aš ir klausiu skuodiškių, kaip jūs galvojat, kodėl iš manęs nepaėmė 100 eur? Suprantat, kaip ekonomika, iš ko formuojami atlyginimai. Jei iš manęs paimtų 100 eur. tas viešbutis, tai galėtų darbuotojams daugiau mokėti ir į biudžetą. Kodėl aš Briusely moku, o čia nemoku? Todėl, kad jūs nemokėsit sako. Va ir nemokėsiu, aš sakau. O kodėl aš nemokėsiu? Čia ir kitas klausimas yra. Dėl to, kad galiu nemokėti. Todėl, kad jei jie iš manęs imtų 100 eur. man tai sukeltų juoką. Jie negali iš manęs paimti 100, o iš kitų 19. Jų kainodara yra tokia, kokia yra pinigų masė. Mūsų ekonomika generuoja tokią pinigų masę. Generuos didesnę pinigų masę, kai mes į užsienį parduosim ne Volvo automobilius, ką švedai sako, o brangius daiktus.

**O kokią matote tendenciją? Ar gerėja suvokimas bent dalyje Lietuvos? Minėjote, kad daug važinėjate po Lietuvą, ar pastebite skirtumus tarp Vilniaus, Kauno ir Lietuvos regionų?**

Kontraklausimas. Portugalija, graikai, maltiečiai, kipriečiai, italai. Jie gyvena ES žymiai daugiau negu mes. Klausimas tada dar būtų galima sulyginti, kodėl šiaurės italai gyvena geriau nei pietų italai? Ten atlyginimai irgi skiriasi beveik du kartus. Mes vėl grįžtam prie mentaliteto klausimo. Jis keičiasi su kartomis, todėl jaunimas, aš už tai, kad žmonės važiuotų dirbti į kitus kraštus, aš už tai, kad važiuotų studijuoti kažkur kitur, pasisemtų patirties, pamatytų kaip ten, kokiai



santykiai ir sugrįžę tai pritaikytų. Tai va kodėl tos šalys, čia ilgas laikas, kažkas keičiasi, bet ne tiek. Mes pasiekėm puikių rodiklių. Palyginkit Pietų Italiją, pačia Portugaliją, Graikiją. Ką, mes blogiau gyvenam? Neblogiau gyvenam. Bet klausimas yra toks, kada mes pasivysim Vokietiją? Matyt taip reiktų formuluoti. Arba skandinavus. Ir kai pasikeis mažiausiai bent viena karta. Kol mentalitetas nepasikeis, kol tokiose struktūrose, kurios dalyvauja įstatymų leidyboje nepasikeis ir neatsiras kritinė masė mąstančių žmonių.

O mes dabar einam kur? Partijų normalių neturim. Į seimus ateina atsitiktiniai žmonės, tai artistai, tai dainininkai, tai ateina dar. Tai tada lieka labai mažai žmonių, kurie dalyvauja įstatymų leidyboje. Ir daug labai žmonių, kurie neturi patirties. Taip, kad jaunimas ateina viskas yra labai gerai. Bet pasaulis tampa vis sudėtingesnis, pasaulis tampa vis sofistiškesnis. Tu pradedi nebesuprasti ir tada kažkur gal ten chemija kažkokia suveikia darom taip arba taip. Kodėl žlunga didelės bendrovės? Ta pati Motorola, Kodak. Atrodė jie viską turėjo. Kodak tas geras pavyzdys. Jie turėjo 98 proc. juostelių gamybos rinkos, pirmieji išleido skaitmeninį fotoaparata. Kodėl jie bankrutavo? Reikia nuspėti. Kodak galvojo, o tai kam čia, mes turim 98 proc. rinkos tai ko dar čia reikia.

Tai ir čia. Kol pasikeis tie žaidėjai, kai pamatys pokyčių svarbą. Ir tuos pokyčius reikia daryti. Ne greitai. Ne greitai pasikeis. Ilguoju laikotarpiu mes turim genetinius sugebėjimus kovoti ir iškovoti, bet mums reikia mokėjimo susitarti. Ir įsitraukti į susitarimą. Kovai reikalinga drąsa, tu kovoji, nes jauti grėsmę sau na ir tada kartu mes galim nugalėti. Pereinant į susitarimo fazę va čia yra sunkiau, nes tarsi reikia dalintis su kažkuo tą sėkmę. Mes jaučiam. Kodėl tu nedalyvauji? Nu tai o ką čia, jei mes sumažinsim mokesčius, tai visiem bus gerai. O kaip man tada, aš noriu, kad man būtų. Yra gera istorija apie tai: Dievas paklausė Vladimiro ar ko prašyk ko nori, bet tas prašymas tavo kaimynui dvigubai bus, jis turės dvigubai daugiau. O tas ir pradeda galvoti, jeigu aš mašiną, tai kaimynui dvigubai, nu blogai. Tada ir sako, išmušk man vieną akį, o kaimynas tada dviejų neteks. Tada tu iškart turėsi daugiau. Čia toks makabriškas palyginimas, bet jis veikia. Mes matom, kad socialinė partnerystė nenoras daugumos verslininkų dalyvauti. O tai kokia čia nauda jeigu visi gaunam? Jeigu mes po viena, aš asmeniškai, tai tada gerai.

Atsakant į jūsų klausimą, greitų pokyčių nebus. Nes mes nemokam generuoti sinergiją, kad galėtume sutarti šituose labai svarbiuose klausimuose. Todėl tada paliekam valdžiai. Taip, jūs teisingai pastebėjote, kad praktiškai visi sprendimai buvo priimami SRDK, nes ten buvo ta politinė galia suformuota. Ir mes ten ėjom į tą komitetą ir bandėm kovoti ir iš esmės palaužėm nemažai ten tų Seimo narių, kurie nelabai suprato, bet jie pasidavė tam tikram spaudimui. Nes būtų visiškai blogai.

**Matėsi, kad ne visi buvo įsigilinę į patį dokumentą. Skaitant posėdžių stenogramas susidarė įspūdis, kad kartais diskusijos nukrypdavo prie kaltinimų vienos pusės kitai, o ne apie tai, kaip geriausia pakeisti esamą padėtį.**

Šitoj vietoj mano buvo labai įdomus dialogas su Pabedinskiene. Socialinis modelis turi 4 ramsčius. DK yra vienas iš jų. Visų kitų mes praktiškai beveik nenagrinėjom. Ir mano klausimas Pabedinskienei buvo, sakau: žiūrėkit, dirbam su ne iš karto su visu tuo socialiniu modeliu, dirbam su vienu DK. Todėl kad kiti, ten skurdo mažinimas, pensijos, čia yra atskiri dalykai. Sakau, ministre, jūs tikit, kad kiekvienais metais, 12 metų iš eilės Sodros mokestis bus mažinamas po 1 proc.? Jo jo jo, čia taip, čia mokslininkai paskaičiavo. Sakau, iš kur gaus Sodra pinigų pensijom? Nu tai matot, kai viskas socialinis modelis bus realizuotas, naujų darbo vietų. Jūs tikit naujas DK pagimdys naujų darbo vietų? Kai ten ir taip ta kreivė buvo, kad nedarbas mažėja. Jis jau mažėjo ir buvo tik laiko klausimas, kada jis sumažės iki kol pradės trūkti darbo vietų. Atsiras, sakau, skylė. Ekonomika bus nepajėgi generuoti tiek pinigų tam, kad uždengtų Sodros skylę. Tai jinai nesuprato šito. Todėl ir atsakymas, kad bendros visumos nematė, todėl buvo tik kova už kažkur patempti, kol viskas baigsis. Kada baigėsi kova, tada visi apsižiūrėjo, kiek čia kas nukentėjo. Ir mes nesupratom, ką mes laimėjom, nes nuo to gyvenimas nei pasunkėjo, nei pagerėjo. Jeigu būtų didelis nedarbas, tada būtų kita situacija. Esant mažam nedarbui nei kas laimėjo, nei kas pralaimėjo.

### **Interviu su maistininkų profesinės sąjungos pirmininke Gražina Gruzdiene**

**Pristačius socialinį modelį profesinės sąjungos jau tada išsakė kritiką, man įdomu, ar kritiką išsakėte dėl Jums nepriimtinių nuostatų ar dėl pačios idėjos keisti Darbo kodeksą.**

Pirmiausia dėl ko, jiems taip išėjo. Kadangi Vyriausybė neturėjo jokio politinio matymo, jinai tiesiog negalvojo, kad taip išeis. Mes iškart pasakėm, jie mums 2015 metų turbūt premjeras pasakė turbūt kokį kovo mėnesį, kad jau balandžio mėnesį, tai yra gegužę jau turėsime kodeksą. Nu tai jau čia buvo 2015, o įsigaliojo 2017 **(mane labiausiai domina laikotarpis iki 2016, kai buvo priimtas DK)**. Tai jie dėl to ir nesuspėjo, dėl to, kad jie bandė, kaip pasakyti, žaidimas vyko neskaidrus, po kaldra. Jie pirmiausia sukūrė grupę, kuri buvo ne vieša ir į tą grupę ten kaip sakyti, neviešino tos savo tokios koncepcijos pačios ir paskui prasidėjo tokie apskriti stalai, kur išmetinėjo po kelias idėjas ir žiūrėjo į mūsų reakciją ir kai mes pradėjom tada iš tikrųjų protestuoti, šaukti, kad taip mes nesutiksim ir po truputį netgi pradėjo keistis ta pati jų koncepcija, bet aišku, mokslininkai dirbo darbdaviams praktiškai. Buvo paimtas, jeigu skaitytumėt socmodelis.lt buvo toks puslapis, kad čia tikslai labai dideli. Užimtumas, orios darbo vietos, šeimos gyvenimo gerinimas, ten gi labai gražūs lozungai, o pasiūlymai buvo absoliučiai priešingi. Ir su darbo laiku. O iš tikrųjų tai mūsų siūlymas ir pačioj pradžioj, kad Pramoninkų konfederacijai, kad susėdam, pataisom tas vietas, kurios iš tikrųjų galbūt turėtų būti lankstesnės ir mes būtume sutikę, kad darbo sutarčių formos turėjo plėstis. Aišku kitas laikas, šita vietą galėjom taisyti. Taisyti reikėjo darbo laiką ir tik tiek tenai

reikėjo ką taisyti. O daugiau viskas... juk pirminiam variante nors deklaracija šeiminio gyvenimo, o vaikams visas teises ten norėjo atimti, motinoms auginančioms vaikus tuos mamadienius atimt. Buvo labai liberalus variantas ir mokslininkai turėjo, iš tikrųjų, pateikti tą analizę ir paimti geriausią praktiką, o jie paėmė kokią? Liberaliausią praktiką ir to pagrindimo, kad tu pavyzdžiui galėtum pagrįsti yra ES kiek šalių, sakyk va čia taip yra, čia taip yra, čia taip yra, o mes renkamės, nes čia Lietuvai su perspektyva geriau bus, čia mes vystysime, žiūrėsime, žmonės neemigruos. Taip nebuvo. Buvo padaryta, net turbūt einama link britiško tokio varianto. To kaip žiūri ir to kaip pradėdavai klausti pagrindimo, tai sunkiai tas ir surasti jo neįmanoma. Dėl ko, jie ėmė vieną elementą iš ten, vieną iš Vokietijos, vieną iš ten... na kaip patogiau darbdaviui. Maždaug taip.

**Kaip Jums atrodo, kiek svarbios buvo EK rekomendacijos, kad reikia liberalizuoti Darbo santykius? Ar pati reforma kilo daugiau iš valstybės vidaus, Vyriausybės ar daug įtakos turėjo spaudimas iš išorės?**

Bet suprantat iš komisijos to antro sakinio niekas neskaito, kad susitarus su socialiniais partneriais. Šitos dalies niekas nežiūrėjo. Liberalizuoti, tai reiškia spausti pagal juos, o susitarus to nebuvo. Ir dėl to tas ir užsitęsė nuo 2015 metų kovo iki pažiūrėkit kada įsigaliojo 2017 metų ir užtat jie papuolė ant tų rinkimų. Jie galvojo, kad ... ir sakė vienas iš pagrindinių rengėjų, kad mes nesitikėjom tokio pasipriešinimo. Jie galvojo, kad čia nebus to pasipriešinimo, kad čia profsąjungos susitaikys, praris viską, o mes vis dėlto radom tą grupę žmonių, aišku jų nebuvo tiek daug. Bet žiūrėkit kiek buvo ir tų protesto akcijų visokiausių ir rašėm ir darėm daug ką darėm. Aišku, galėjom padaryti dar daugiau, bet tas mūsų žmonių supratimas. Tos nulinės sutartys visos, jeigu sekėte. Pirmiausia, dar vienas, darbuotojų atstovai dabar kirto, bet jie žiūrint į trumpalaikę perspektyvą jie pasidarė... darbuotojų atstovai dabar pas mus yra darbo tarybose, vienu žodžiu yra bandoma perkelti vokiečių, austrų patirtį, kur žmonės turi šimtą metų, perkelti į Lietuvą, kuri neturi jokių demokratinų tokių veikimo pagrindų. Tas žmogus pas mus, jūs negyvenot tais laikais, užslopintas, jis aktyvus nebus, dar juolab su tokiu atlyginimu. Na va, dabar va prasidėjęs tas procesas darbo tarybų rinkimų procesas tą ir rodo, kad žmonės... viena dar manipuliacija absoliučiai. Neatskirta, pavyzdžiui, šiandien skambino žmogus, ar gali būti administracijos ten pavyzdžiui cecho viršininkas renkamas į darbo tarybą. Tai pas mus gali. O pavyzdžiui Austrijoje būtų baltųjų mėlynųjų apykaklių ta darbo taryba. Interesai tai yra tokie. Tą savo viršininką išrenka būdamas toks viršiukas na ir po to jis kaip darbuotojų atstovas derina visokius darbo laiko, nenaudingas jam nuostatas. Va tau ir visas tas biznis išeina. Vienu žodžiu, ta politika buvo tokia, kad patenkinti darbdavio trumpalaikius interesus. Ne šalies, ne perspektyvos šalies vystymo žiūrėti, kad čia žiūrėkim gal taip padarom, taip bus geriau, čia galim sutvarkyti atlyginimus, galim ten tą padaryti. Kažkaip, bet tiesiog pigiai ir lanksčiai, bet ne saugiai.

**Man įdomu, kaip vyko svarstymas Trišalėje taryboje. Kokia buvo atmosfera? Ar kita pusė buvo linkusi derėtis, eiti į kompromisus?**

Jeigu sekėte procesą, tai matėte, kad dauguma tokių conceptualių, kuriuos paskui prie valstiečių pabaigėm klausimus, tai ir buvo nesutarimas. Skirtingos nuomonės ir eini toliau. Mes posėdžiavom, aš pati pirmininkavau beveik kas savaitę, plius protokolai, pasiūlymai.

**Taip, protokoluose matyti, kad fiksuota daug skirtingų nuomonių, tai dėl jų nėjo principingai susitarti ar tai buvo tiesiog nenoras nusileisti ir palikimas Seimui nuspręsti?**

Labai tikėjosi, kad Seimas, o Seimas taip ir padarė. Per Butkevičiaus valdymo laikotarpį. Paskui mes aišku iš Trišalės išėjom, mes visą tą darbą sutelkėm į SRDK. Ten mes jau buvom atradę tam tikras tokias daugmaž, ne tai, kad būtų vien tik darbuotojai, bet tokias normalias formuluotes, bet per vieną naktį sugebėjo tos partijos persigalvoti ir tada paskutiniai balsavimai, jie gi pakeitė visą tą, neliko to, vienu žodžiu, nepritarė tam, kas buvo sutarta SRDK. Tai buvo šokas didelis. Nes tiesiog tos trys partijos nykščius pakėlė, prabalsavo. Absoliučiai grįžom į tą pirminį variantą ir tada, atsimenat, Prezidentės veto ir taip toliau. Čia, iš tikro, mes be reikalingai, jeigu žiūrėti ir darbo rinkos ir emigracijos procesas, tai mes patys sau į kojas prisišaudėm. Na, o paskui atsimenat, kad buvo tos pataisos, nekonkuravimo ir kitos, bet paskui pavyko tik su valstiečiais. Nes socdemai tai iš viso pamiršo savo prigimtį.

**Tikrai įdomu, kad socialdemokratai palaikė liberalias nuostatas. Aš susidariau įspūdį, kad visos reformos priėmimo metu labai svarbus buvo Butkevičiaus kaip lyderio vaidmuo. Jis buvo tas asmuo, kuris vedė reformą nuolat...**

Jis į ją pats nesigilino iš tikrųjų. Jį formavo patarėjai, jo nuomonę. Jis nesigilino, jis net tikrai nesuprato vietom aplamai, kas čia vyksta. Ir iš tikrųjų socdemai turėjo liberalius patarėjus, tie patarėjai Trišalėje taryboje buvo ir formavo nuomonę jo pačio. Mes irgi buvom susitikę, aš pati asmeniškai jam sakiau: „Jūs pralošit rinkimus“. O jis sako: „Nu ką tu čia“. Maždaug va taip. Ir pralošė. Mes tokį net darėm prieš pat, tokį nusiuntėm visiems laišką, kad nepamirškite, kad jums visiems teks dirbti pagal naująjį darbo kodeksą. Tie darbiečiai, kurie balsavo ir iškrito visi. Čia mums buvo didelis džiaugsmas.

**Tai jūs pritartumėt tai pozicijai, kad darbo kodeksas buvo priimtas nedemokratišku būdu, kad nebuvo užtikrintas socialinis dialogas?**

Socialinio dialogo idėja buvo paminta. Ji ir toliau paminta. Teoriškai jinai propaguojama, bet praktiškai ji, jeigu žiūrėtume Trišalės tą darbą. Dabar yra projektas socialinio dialogo vystymo, bet tai yra pinigų įsisavinimo projektas. Kiek tų projektų būna, bet to dialogo mažai daugėja.

**O ar yra pasikeitimų naujoje valstiečių kadencijoje?**

Požiūris yra geresnis. Tą reikia pripažinti. Požiūris yra geresnis, daugiau vyksta viešinimo. Ir dabar mes spaudžiam, kad būtų tas socialinio dialogo dabartinis projektas, jis turi vieną iš eilučių

viešinimas. Ir tas viešinimas turėtų būti ant kiekvieno stulpo. Aš ir pati labai spaudžiau, kad turi būti.... kad “nepasirašinėk darbo sutarties, nebūk žioplis” ar ten jaunimui, žodžiu nukreiptą tikslinei grupei. Ne taip, kad niekam. Socialinis dialogas turi būti, žmogus turi suprasti. (Pašnekovė parodė įvairius lankstinukus, kuriuose pateikiama informacija apie išeitines, apie darbo sutartis ir kt.)

### **O tai (tie lankstinukai) yra profesinių sąjungų iniciatyva ar SADM?**

Pirma iniciatyva buvo mūsų, mes tą darėm ant spalvoto popieriaus ir dalinom žmonėms. Paskui mes per Trišalės tarybos sekretoriatą padarėm šiuos (parodė konkrečius lankstinukus). Tai jau buvo daug vėliau. O dabar iš viso nieko nėra.

**Anksčiau jūs buvote užsiminus apie dvišalį dialogą su darbdavių atstovais. Papasakokite apie tai plačiau, ar jūs bandėte be Vyriausybės susitarti su darbdaviais dėl kažkokių nuostatų?**

Įmonių kolektyvinės sutartys visos be Vyriausybės vyksta.

### **O konkrečiai dėl kodekso nuostatų?**

Bandėm bandėm, aišku, bandėm. Ir kai kas pavyko. Kai kas pavyko jau ten labai didelių pastangų dėka. Bet aišku mūsų dar darbdaviai kažkaip be Vyriausybės įsikišimo, jie žino, kad Vyriausybė kaip bobutė tau pas kurią gali nueiti pasiskusti. Tai jie vistiek galvoja, aš ką mes ten. Juos tiesiog darbuotojai tiek neprispaudžia, kad jie neturėtų, ką rinktis. Jie žino, kad Vyriausybė nueis, kaip nors tie lobistai padirbs, ten kokį nors sakinį ištaisys ir vis tiek jiems bus gerai. Jie žino, kad nebus kokių masinių streikų, piketų, kad pradės labai kaip žiniasklaida spaut. Na nėra pas mus to, nėra.

**Kalbant apie Prezidentę, jos paramą jautėte anksčiau, ar tik tada, kai vetavo Darbo kodeksą?**

Mes dirbom ir su patarėjais dirbom. Taip sau ji, tai neatsirado. Mes dirbom, mes ejom, mes rašėm, mes teikėm siūlymus. Prezidentė, iš tikrųjų, reikia pasakyti, kad, jos garbei, ji buvo labai į tą klausimą įsigilinus. Kaip aš va du kartus buvau, tai iš tikrųjų, tas nepalyginamas žinojimas su premjeru, nepalyginamas. Bet kadangi vėl ta politinė kova.

### **O kaip su Seimo nariais? Teko girdėti, kad dauguma jų nebuvo įsigilinę į kodeksą.**

Taip. Žinot kaip buvo? Buvo baisu iš tikrųjų. Iš 11 komiteto narių, tai 3 ar 4 suprato apie ką yra kalba.

### **Net komitete?**

Žiauriausias komitetas, koks tik.... nemažiau dar tokio gyvenime. Pati pirmininkė buvo kažkas žiauraus. Kristina Miškinienė. Nesuprato nei kas nei ką. Net pirmininką gali užskaityti už pusę žmogaus. Gerai, kad buvo, na iš tikrųjų, tai dirbo ten Dagys, Sysas ir Zasčiurinskas. O kiti, pavyzdžiui tokia Popovienė.... balsavo grynai darbdavių, kaip socdemė. Jau mes paskui

nebežiūrėjom į politinę priklausomybę, jau žiūrėjom į žmogiškuosius. Tiesiog žmogus ir ar jis turi bent kokius tokių socialinių nuostatų normalių, ar jis tik ten atsėdi savo.

**Prezidentės veto buvo tarsi lūžinis momentas viso proceso metu. Būtent po veto buvo labai daug nuomonių, kad reforma nebus priimama iki rinkimų ir bus paliekama ateinančiam Seimui. Visgi, galiausiai nuspręsta veto atmesti. Po veto Premjeras susitiko su profsąjungomis, joms pažadėjo...**

Jis negalėjo leisti prezidentei garbės, kad ji užvetavo ir po to jie bandė taisyti. Grynai jų pataisos buvo grynai paimtos iš Prezidentės veto. Tai logiška iš kart buvo ir taisyti. Čia buvo toks politinis žaidimas. Čia mano kibirėlis ar ne mano. Čia buvo žiauru irgi. Paskui jau kai atėjo nauja Vyriausybė tada jie sustabdė ir mes vėl buvom pastatyti prieš faktą. Buvo vėl 3 variantai, grįžti prie seno, grįžti prie to, už kurį prabalsavo birželį arba taisyti, ir kaip jau pasakė, kad reikia susitarti šalims. O kaip susitarti? Kai kurie antagonistiniai, mokėt algą arba nemokėt. Tai kaip tu susitarsi? Aš čia grubiai sakau, bet...tai buvo nekonkuravimo įstatymai, čia buvo žaidimai, kad Seimas prabalsavo ir tą dieną 14 val. buvo Trišalė. Jau Seime buvo prabalsuota ir mes ateinam, darbotvarkę Trišalės turim ir matom, kad čia kažkas ne taip vyksta. Buvo atėjęs ir profesorius Davulis ir jie mums sako: “peržiūrime tą nekonkuravimo punktą kur yra, paskui peržiūrime... tada mes jums duosim” Ką mums ten duos? Kažkokią dėl streikų.

#### **Jau čia kalbate apie 2017 metus?**

Taip, čia tą pačią dieną kai jau jie buvo prabalsavę. Ten buvo pas juos jau visos schemas. Tada kai mes pasakėm kad, nes tada nebuvo darbotvarkė, mes neturėjom savo advokato to teisininko ir kai mes pasitarėm ir pasakėm, kad mes neatiduosim, nesutiksim su tuo taisymu, kaip Seimas prabalsavo, taip tegul ir būna. O tą ką jie mums ten siūlė, man atrodo, dėl streikų, tai ištaisys Tarptautinė darbo organizacija Lietuvai, jeigu jie patys nesupranta, kokia čia nesąmonė parašyta. Tai jie tada buvo šokiruoti, jie galvojo, kad mes tiesiog tą į tą iškeisim, tas nekonkuravimo ten tuos budėjimus.

Na ir va paskui taip ir liko. Tai tada mes kaip turėjom variantą arba grįžti prie to birželio liberaliausio varianto arba šiek tiek pataisyt. Na ir jis yra kažkiek pataisytas.

**Dar Kubiliaus Vyriausybės kadencijos metu taip pat buvo bandymų pakeisti DK, tuo metu jie buvo vadinti labiau kosmetiniais. Kaip manote, kodėl nebuvo pasiekta esmingesnių pakeitimų? Ar buvo netinkamas pasiūlymų turinys ar nepavyko užtikrinti reikiamo palaikymo?**

Tada buvo krizė, tada jie bijojo judinti, nes būtų žmonių protestai. Krizės metu būtų buvę labai blogai. Atsimenate tą dieną, kaip 2016 metais langus išdaužė? Iš esmės tai, kieno tai buvo darbas? Tai nebuvo profsąjungų. Taigi tuo metu čia buvo tie kasos aparatai. Čia interesas buvo šitų visų turgų, smulkių prekybininkų ir čia buvo provokacija mūsų sąskaita. Nes ten tikrai mingas tas buvo

didelis, bet buvo tokių žmonių, kurie neateina į tokius mitingus. Čia grynai buvo taip, bet čia niekas taip neaiškino, bet taip buvo. Čia buvo Gariūnų klausimai. Tai buvo krizė, jie bijojo skolintis. Į IŠ TVF neėmė paskolos, tai reikėjo skolintis ir atsimenu buvo pasirašytas su Kubiliaus Vyriausybe tas susitarimas, kad ir ten mano pačios sakinytis yra, kad DK nebus keičiamas be susitarimo. Ten labai aiškiai tas sakinytis, ten jį norėjo visaip išraizgyt, išsukt. Bet mes be to sakinio niekaip, nes va vis tiek pelno mokesčio mažo taip ir neatstatė darbdaviams. Darbdaviai ten papildomų protokolų prirašė. Na čia pas mus irgi nėra tokio tvirto kumščio, kad galėtų suderinti su visais. Bet tada buvo kita situacija, buvo ir tada dar Prezidentas Adamkus ir čia tos kadencijos dėliojosi irgi bandymai. Ir tada mes irgi tarėm ir nebuvo čia labai jam, patarėjas atsimenu. Dar tie patys teisės profesoriai buvo šiek tiek socialistiniai. Dabar jau juosi liberalai. Tada mums vis dėlto pavyko sustabdyti tą bangą tokią tų visų pakeitimų.

**Nors kodeksas įsigaliojęs neseniai, bet ar esate pastebėję, be darbo tarybų, apie kurias jau užsiminėte, kad kažkas neveikia ir ką jūs norėtumėt toliau pakeisti?**

Yra tas darbuotojų atstovavimas ir darbuotojų laikas labai. Labai darbo laiką reikia tvarkyti, nes darbo grafikų keitimai ir nustatymai, tos suminės apskaitos įvedimas, išimtys per Vyriausybės nutarimą. Čia yra svarbiausia žmonėms. O kad blogas čia jis, dar mes tiek nejaučiam, kad sudarinėtų kažkokias darbo sutartis be reikalo kažkokias. Dar neįsibėgėjo šitas. Su darbo laiku yra tragiškai. Ten dabar kaip, nuo darbdavio priklausančių priėžasčių per 2 dienas gali keist grafiką, tai pavyzdžiui kur nekvalifikuotas darbas, tai žmogus, nežinau, kaip ten gyvena su savo šeima. Tu suplanuoji, o tau sako, kad susirgo, eik vėl į darbą. Tada jau tavo darbas gaunasi, turėjo būti išieginė, apmokėti pusantro karto, tai tau padaro darbo dieną ir tas pusantro prapuola, tu su šeima nebūni ir vėl va taip tau suminė darbo laiko apskaita. Reiškia sumuoti viršvalandžius maksimumas dabar 3 mėn., o buvo 4. Bet mes kolektyvinėse sutartyse visada tardavomės dėl laiko, kad trumpinti, tai va kuo jis trumpesnis, tai tada už viršvalandžius turi apmokėti. Bet tai per 3 mėn. juos išdėlioja taip, kad praktiškai už viršvalandžius tada visai nereikia mokėti. Čia perdirbimo įmonėse, paskui išimtys, kas dar čia, laikino įsidarbinimas irgi. Agentūros tos. Mes norėjom, kad būtų licenzijavimas, va kitas. Dabar mažiau gal tų skundų. Čia daugiau tokie užribio žmonės. Beveik ne nulinės, bet panašiai. Kad tau paskambina ir reikia dabar. Vaidinimas, kad dirbs studentai rūbinėse kaip sporto rūmuose varžybose, o iš tikrųjų įdarbina į įmones, įdarbina po 5 metus. Jis visą laiką pakabintas, neturi pastovios tokios sutarties, kad ir kreditą paimti, alga minimumas paprastai. Čia dabar yra tai, ką atsimenu. Kas čia dar? Na ir ginčai, kolektyviniai ginčai. Irgi streikai labai. Vis dėlto, nors ir ta procedūra teoriškai procentų reikia mažiau. Aj va, kolektyvinės sutartys, jų galiojimas tik profsąjungų nariams su išplėtimu čia irgi labai, nes pavyzdžiui jeigu darbo užmokestis, užmokesčio sistemą privaloma daryti kolektyvinėje sutartyje. Taip turi būti, tai nejaugi ji bus nariams ir ne nariams? Bet jie dirbs tai prie to pačio konvejerio. Nedarys taip darbdavys.

Niekas nesiderės. Tu galimybę turi, bet sakys, kam man reikia dviejų sistemų. Tai ką aš čia dabar skaičiuosiu, dvi programas darysiu. Tai iš karto sąlyga, arba visiems galioja, arba iš vis nebus tos sutarties. Nes derėtis gali nors ir 100 metų.

### **O kaip dėl pačių streikų, ar pavyko pasiekti lengvesnio jų organizavimo?**

Teoriškai mažiau reikia to balsavimo procento, bet praktiškai, kadangi atsakomybė yra, profsąjunga atsako savo turtu, na tai ką. O darbo tarybos irgi gali, liko ta nesąmonė kelti, bet jinai neturi nei turto, nei nario mokesčio nerenka nei jį kas nors moka. Tai suprantat kur pavojus tų darbo tarybų? Žmogus nežino, jam direktorius svarbus, sako pasirašyk ir jis rašysis. Jis rašysis ant blogo grafiko, rašysis ant kažkokių darbo tvarkos taisyklių, kur žmonėms visiškai nieko gero, kur leis juos išnaudoti savo tuo parašu dar padės. Nes kaip profsąjungos, tai mes vis tiek turim savo ir specialistus ir galim vis tiek paskambinti ten su ta inspekcija konsultuotis, vis tiek tuos žmones kažkiek bent jau. Nors aišku, toli gražu iki to ką ten turi kokie skandinavai. Ten mums... deja nepavyko to išsukt dėl įvairių aplinkybių. Va, tai jis neparuoštas. Jie mokosi, eina į kursus ir apmokomi darbuotojai nuo 300 yra etatas. Pas mus nėra nei to darbo tarybos etatinio nei profsąjungos iš savų pinigų ten moka iš darbo užmokesčio fondo. Iš rinkos tu šventai eini mokytis tam tikro skaičiaus. Net Estijoje taip yra. Jis yra kaip profesionalas, jis dirba darbą tą, kurį jis žino kaip dirbti. O pas mus čia fikcija padaryta.

### **Labai dažnai Estijos pavyzdys pateikiamas kaip sėkmės istorija. Jūsų vertinimu, ar Lietuvai galėtų būti Estijos kodeksas kaip siekiamybė? Ar ten irgi yra įvairių niuansų ir nereikėtų akiai sekti?**

Visada yra niuansų, čia sunku palyginti. Nes, pavyzdžiui, mokestinę sistemą turi lyginti. Estai nesijaučia labiau laimingi negu mes. Tik kad gal estai yra tikėjimo kito, jie nesipjauna tarpusavyje tiek, jie į išorę neišneša šito. Kai mes čia visą laiką katalikiška. Jie sugeba savęs nežeminti prieš kitus. Nėra lengva irgi pas juos. Ir streikų, na truputį kitaip ten pas juos. Jeigu taip dėlėti viską, tai turi lyginti kiekvieną tą straipsnį, kad tai duotų ką nors. Pas juos pavyzdžiui darbo tarybos, bet jiems bepigū, nes iš kitos pusės Suomija. Jie nuvažiuoja padirba. Va pas mus kaip dirba, pavyzdžiui, 12 val. nori dirbti. Ir jūs klausėt apie tuos susitarimus su darbdaviais. Va dabar aš, pavyzdžiui, žmonės nori dirbti, kodeksas tą draudžia. Buvo pasiūlytas, bet nacionaliniu lygiu pagal ES direktyvą, kad dėl darbo laiko galima susitarti dėl kitokio režimo, bet tik aukštesnio lygio sutartyje. Na ir ką, nepavyko susitarti. Mes priversti tartis, bet mes manom, kad tai yra blogai. Europoj niekas po 12 val. nedirba. Prancūzui pasiūlykit, “dėk tu suos savo pinigus, aš turiu savo gyvenimą”. O pas mus žmonės patys nori. Oi, o darbdaviams apsimoka, o mūsų žmogus nori dėl to, kad jis turi, pavyzdžiui, padirbo dvi dienas ir 4 išėigines, tai jis eina į kitą darbą. Kol dar jaunas. O paskui 50 metų miršta nuo infarkto.

### **Čia tikriausiai darbo užmokesčio klausimas?**



Taip taip, užmokesčio klausimas. Tai siūlėm šitą, paskui dėl darbo tarybų. Juk yra ten, kad darbo taryba nerenkama jeigu 33 proc. yra profsąjungos narių. Tai kitur yra ten dvidešimt keli. Ir darbdavys mato, jeigu jis protingai mąsto, tai galvoja kam jam du atstovai, su tais ir su tais tu čia gaišk laiką, tai jis sako, aš sutinku, kad darbo taryba būtų nerenkama, o pagal DK negalima. Tik aukštesnio lygio sutartis. Tai dabar mes dabar tą sutartį trinam nuo vasario. Vienu žodžiu, du posėdžiai praėjo ir niekas nesugebėjo pasirašyti, nes darbdaviai išsigando, kad jų nariai, gal kai kuriems reikia to, kai kuriems nereikia to. O iš tikrųjų tai dabar taip žmonės dirba ir yra kodekso pažeidimai. Darbą naktį negali dirbti 12 val. ten pagal direktyvą taip išeina. Bet ką, dirba, visi žino, pažeidinėja.

**Bet vienas iš argumentų, kodėl reikia naujo kodekso ir buvo tas, kad senasis yra pažeidinėjamas dėl labai griežtų reguliavimų.**

Lygiai tas pats ir dabar. Sustabdyti tą pažeidinėjimą, kuris dabar vyksta, darbo inspekcija turi vykdyti dideles inspektavimo funkcijas, o mūsų inspekcija nukreipia į konsultavimą. Ji turėtų, atėjo, rado davė tokią baudą tau nuo apyvartos, kad daugiau nenorės. Pas mus duoda, darbdaviai sako, o kiek kainuoja? Aj, sumokėsime. Nėra, iš tikrųjų, veiksmingas šitas visas toks. Nes įmonei sumos tokios, kokios ten kodekse administracinių pažeidimų yra ne sumos. Mes girdėjom kokią austrų patirtį, jeigu tu gauni, tai žinai, o čia tai tokia bonbonkė.

**O tarp jūsų atstovaujama darbuotojų jaučiama baimė darbdaviui, jie tikrai jaučia esantys silpnesnėje pozicijoje....**

Žinoma.

**...ir negalintys išsiderėti sau palankių sąlygų?**

Jeigu tu turi tokią vertinamą specialybę, ypač dabar techninėse tarnybose. Jūsų karta nenori techninių mokytis. Aš pavyzdžiui baigiau technikos universitetą Kaune, tai buvo pilna tų inžinierių, o dabar kažkaip, na kam čia taip. Eina į kokį nors

**Dabar tikrai daugiau stojančių į socialinius mokslus**

O kur tam vyrui dėtis po to? Na kur jam dėtis? Iš tikrųjų. Na baigsi, o po to kas? O va dabar to ir trūksta. Va automatikos inžinierius, aš jau nekalbu apie programuotojus. Bet va tokių techninių, pas mus gamyboj ir šaltkalvių, reguliuotojų nebėra. Ta karta va, o jaunimas nebenori taip savęs varginti, vaikščioti visas išsitepliojęs po 12 val. sienos atsivėrė, nu ką...

**O profesinės sąjungos laikėsi vieningos pozicijos? Nes vis vien atstovaujate gana skirtingus sektorius?**

Stengėmės surasti bendrą, buvo tokių atskilėlių, kurie nelabai suprato apie ką, tik kėlė triukšmą. Buvo tokių, bet iš esmės jokios įtakos jie nedarė, nes buvo svarstomi visi pasiūlymai. Bet jeigu tu pats parašei ir nesugebi paaiškinti, tai vienas dalykas ir kitas, ar bent tu surašei sveiko proto ribose.

Aš galiu norėti saulės nuo dangaus kiekvienam po trigubą pensiją, bet reikia suprasti. Buvo sunku, nenorėčiau pakartoti.

### **Sudėtingas procesas, skirtingos pozicijos, jas nelengva suderinti.**

Reikia noro turėti, suderinti nesunku. Nėra tokio požiūrio, kad padarom, kad visiems būtų gerai. Švedijoje žiūrėkit, jei tu neišlaikai tam tikro atlyginimo lygio, tai jie sako, kad geriau tegul jis bankrutuoja. Žmonių kankinti darbe negalima. Tada iš karto veikia greitai ta perkvalifikavimo, tu eini, bet ta sistema veikia iš tikrųjų ir tave perkelia kitur. Viskas. Tu turi galimybę. O pas mus ką? Kokie ten tie kursai. Jeigu tu baigsi aukštąjį, tave nukreips į tokius kaip rašyti CV, į tokius niekalus. Tai va ten viskas kitaip. Atlyginimas šventas dalykas. Pavyzdžiui viešieji pirkimai gali laimėti ne pagal pigumą, o pagal tai, ar jis išlaiko sektoriaus vidurkį, o kodėl nepraeina tiek metų ir darbdaviai tam pritaria. Nepraeina per joki Seimą ten. Na kodėl? Paima, laimi pigiausias, paskui samdo kažkokius subkontraktorius, imigrantus, kurie už kapeikas dirba, dar juos apgauna po to bankrutuoja ir nėra kam pabaigt to namo renovuoti. Arba paprasčiausiai dantistas. Poliklinika, konkursas, viešieji pirkimai. Na jums negresia dantų protezavimo paslaugos. Pigiausi laimi, o daro bet kaip, žmonės nepatenkinti, nenori. Tada jie sutinka mokėti daugiau kažkur privačiai, bet ta poliklinika su savo viešais pirkimais, kur? Niekas ten neina.

### **Interviu su Socialinės apsaugos ir darbo viceministre Egle Radišauskiene**

**Pradėkime nuo iniciatyvos sukurti Socialinį modelį. Kaip kilo idėja, kad reikia jį sukurti? Man įdomu, ar tai daugiau pačios ministerijos ar Vyriausybės iniciatyva?**

Iš tiesų, tai viskas prasidėjo dar prie... 2012 metais tikriausiai pavasarį dar. Taip. tai buvo ministerijos iniciatyva, nes ministerija manė, kad reiktų Lietuvai kažkokio sisteminio universalaus socialinio modelio, kuris atitiktų Lietuvos realijas ir atitinkamai, kuris sukurtų sąlygas kurtis naujom kokybiškom darbo vietom, kuris leistų derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, kuris garantuotų tinkamas išmokas nedarbo atveju, kuris garantuotų apskritai tinkamą balansą tarp visų išmokų ir užtikrintų pensijų tvarumą Lietuvoje. Taip, tai buvo ministerijos iniciatyva ir kadangi buvo galimybė šitai reformai taip pat pasinaudoti ir struktūrinėmis lėšomis, buvo parengta paraiška. Vidaus reikalų ministerija administravo šitas priemones ir buvo laimėtas projektas. Jisai prasidėjo berods 2013 metais ir buvo pirmiausiai atlikti tyrimai visos rinkos, socialinio draudimo srities analizė atlikta, pensijų ir pagal tai paskui buvo rengiami teisės aktų pasiūlymai. Tai tas procesas jisai užsisuko ir vien projektas truko 2 metus, tai ir gavosi taip, kad viskas nusitempė, nes paprastai nėra pasiruošiama reformai per pusmetį ar metus. Kadangi 38 mokslininkai dirbo prie šio projekto. Tai va, buvo visa bazė pajungta viso elito tai visas procesas ir užsisuko.

Taip, mes matėm, kad tai iš tiesų nėra populiariu, prieš rinkimus paprastai tai nėra daroma, tačiau, matyt, Vyriausybei tuo metu jau ir premjerui Butkevičiui buvo svarbu, nes jis norėjo vis tik primygtinai, kad jeigu ir ne šitai valdžiai, kad vis tik sąlygos gerėtų ir kad būtų tas modelis priimtas.

Ir iš tikrųjų, tada jau pasijungė politikai. Kaip pasibaigė taip pasibaigė, bet idėja buvo tokia, kad Lietuva negali stagnuoti ir mes turime kažką priimti ir tas buvo toks matyt. Politiškai negalėčiau vertinti, bet pagal tai, kokie rinkimų rezultatai, tai matyti, kad tai įtaką bent šokią tokią turėjo.

**O kiek svarbu buvo tai, kad jau praėjusioje Kubiliaus Vyriausybėje buvo pradėtas kelti darbo santykių klausimas? Ar galima išvelgti kažkokį tęstinumą? Ar tai daugiau atskira iniciatyva?**

Čia buvo daugiau atskira iniciatyva, nes jeigu mes prie ministro Jankausko, ten buvo parengta seno DK tam tikrų įstatymų pataisos, jos buvo susijusios su darbo laiko daugiau pakeitimais, su darbo ir poilsio laiko, išėtinėmis išmokomis, įspėjimo terminais. Jisai nedarė tokių maksimalių reformų, neapėmė visko. O šiuo atveju buvo priimtas visiškai kitas sprendimas kodifikuoti visus darbo santykius ir kolektyvinius ir individualius, pereiti prie tam tikrų kitų sistemų, prie atstovavimo, ką mes turim tas vadinamas dualines sistemas. Tai iš tiesų buvo visiškai visiškai kitas sprendimas. Tęstinumas, matyt, jeigu žiūrint bendrąja prasme, galima jį išvelgti, bet tikriausiai jis turėtų tada būti jau nuo 2002 metų, kai buvo priimtas tas vadinamas senas DK. Tada buvo eilė kitų teisės aktų, tai čia tikriausiai sistemaiškai viskas yra susiję, bet kaip naujas modelis, tai jisai buvo sukurtas ir tai buvo nauja idėja.

**Kaip manote, kiek įtakos galėjo turėti EK ir kitų tarptautinių organizacijų nuolatinės rekomendacijos Lietuvai, kad reikia liberalizuoti darbo santykius?**

Aš noriu pasakyti, kad niekada nesiūlė liberalizuoti, nei EK, nei kitos. Taip, jos teikdavo rekomendacijas Lietuvai ir iš esmės turėjome rekomendacijas dėl pensijų tvarumo, turėjome rekomendaciją dėl nedarbo per mažo padengiamumo ir išmokų dydžio, turėjome rekomendaciją dėl nelanksčios rinkos, bet jie niekada nesiūlė radikalių sprendimų. Ir lygiai taip pat EBPO Lietuvai siūlė peržiūrėti, jau jie daugiau ėjo į konkrečius dokumentus, tai ir DK. Buvo eilė rekomendacijų, kad reikėtų peržiūrėti ir suderinti lankstumą su saugumu, kad vis tik griežtas senas DK, bet jis nėra taikomas praktikoje, kad nėra pensijų sistema tvari, kad nedarbo padengiamumas mažas. Tai iš esmės, kai buvo teikiamas visas modelis, tai buvo atsižvelgiama į visų tarptautinių šitų organizacijų rekomendacijas. Tai buvo vienas iš tokių argumentų.

**Man susidarė įspūdis, kad pradžioje socialinis modelis buvo sutiktas labai skeptiškai, kaip jūs tai vertinate?**

Sunku būtų vertinti, bet reikia pripažinti vieną dalyką, kad viešojoje erdvėje taip, tai mes pralaimėjome. Iš tiesų modelis buvo pateiktas daugiau kaip blogis. Tikriausiai jūs atsimenate tuos mitingus ir kai buvo.... kad vergovė Lietuvoje bus įvedama ir viskas yra blogai. Bet natūralu, kad kai yra reformos, mes tikriausiai žinome, ką ir premjeras Butkevičius sakydavo, kad 18 proc. žmonių tik priima tas reformas. Tai matyt, kad logiškai dėliojosi, kad visgi yra pasipriešinimas. Socialiniai partneriai per pristatymus, kurie buvo pateikti projekto metu, reiškia, jie vis tik

nepasiekė tikslinės auditorijos. Ir paskui tikrai buvo daromi papildomi visokie žingsniai, papildomai į komunikaciją investuojama, kad vis tik parodyti tą teigiamą poveikį. Šiaip tai reikėtų pripažinti, kad tos taisyklės, kurios buvo taikomos viešinimui pagal nustatytas struktūrinių fondų finansavimo tvarkas, jos tikrai tokio masto reformos jos neapėmė. Niekas neįvertino, kad reikėtų tikriausiai galbūt keisti viešinimo modelį.

**Pereikime prie DK projekto svarstymo Trišalėje taryboje. Ar noriai vyko derybos Trišalėje taryboje, kokia buvo atmosfera? Ar buvo priešiškas, ar daugiau noras susitarti, surasti bendrą sprendimą?**

Oi, žinokit, Trišalėj taryboj buvo labai daug aistrų, tikrai buvo priešiški, tikrai nebuvo nei labai patenkinti darbdaviai, juolab profesinės sąjungos. Profesinės sąjungos iš vis traktavo, kas lietė DK, kad tai yra labai blogai. Ir iš tiesų tik dėl 80 proc. nuostatų, kurias pateikė mokslininkai mes susitarėme Trišalėje taryboje. Dėl visų kitų nuostatų mes ginčijomės ir Seime, ir komitete, ir buvo klausymai daromi. Na ir aišku tas DK pasikeitė dėl to, kad buvo įvairių grupių pasiūlymai teikiami per Seimo narius.

**Viešojoje erdvėje buvo paplitęs pasakymas, kad DK buvo priimtas nedemokratiškai, kad nebuvo užtikrintas socialinis dialogas. Kaip jūs vertinate tokias kalbas?**

Aš su tuo niekaip nesutinku, ir ne todėl, kad dalyvavau, bet tiesiog mes turėjome darbo santykių komisijos posėdžius, kuriuose dalyvavo socialiniai partneriai, mes turėjom Trišalės tarybos posėdžius. Aš dabar net neatsimenu jų skaičiaus, bet jų buvo begalės, mes dirbdavom per dienas, mes turėjom viešinimo renginius, kuriuos atliko mokslininkai. Vilniaus universitetas vadovavo šitam projektui. Ir tikrai pasakyti, kad niekas nežinojo ir tos nuostatos, beje, jos buvo pateikiamos DK. Pavyzdžiui jos buvo konferencijų metu mokslininkų jau pateikiamos. Bet į jas net nebuvo normaliai reaguojama ir atsižvelgiama ir paskui gavosi taip, kaip gavosi, nes visi traktuoja tada kaip jiems patogiau. Bet tikrai buvo pakankamai informacijos, buvo sukurtas puslapis socmodelis.lt. Gal ten nebuvo kažkaip jau taip mandriai padarytas, bet tikrai visą įmanomą informaciją buvo galima rasti.

**O kalbant apie Premjero vaidmenį, tai jis visos reformos metu skyrė jai daug dėmesio. Kaip manote, kiek tas vaidmuo prisidėjo, kad reforma buvo priimta?**

Aš manau, kad tikrai iš pradžių buvo dvejojama kaip čia geriau daryti. Taip, aišku, matyt jie kaip politikai jie vertino visą situaciją, bet šiuo atveju, sakyčiau, buvo toks ryžtingas žingsnis, kad Lietuvai reikia pokyčių. Jis labai ėmė tą vėliavą ir nešė ją.

**Iš šalies atrodo, kad reformos priėmimas buvo su dideliu skubėjimu. Reforma sudėtinga, tačiau buvo jaučiamas skubėjimas greičiau apsvarstyti projektą Trišalėje...**

Ne ne ne, iš kart pasakysiu, kad pradėjom Trišalėj svarstyti 2014, 2015 birželį buvo pateiktas Seimui, 2016 birželį, po metų laiko tikrai buvo pirminis, buvo pritarta ir paskui jis buvo atidėtas, jo

visas įgyvendinimas. Kaip pasakyti, jis nebuvo priimtas, nes jis buvo priimtas tik nuo liepos mėnesio. Tai tikrai niekaip su tuo nesutinku, o jeigu tai yra greitai, tai tada klausimas, tai kada yra lėtai, kiek metų tam reikia pasiruošti?

**Pakalbėkime šiek tiek apie profesines sąjungas. Viso svarstymo metu iš jų pusės buvo jaučiamas didelis priešiškus. Taip pat buvo kalbama, kad dažnai buvo išsakomas nepasitenkinimas, tačiau į nuostatas nebuvo įsigilinama. Kaip jūs tai vertinate?**

Buvo ir bendro nepasitenkinimo, bet buvo ir kai kurie profesinių sąjungų atstovai, kurie buvo labai įsigilinę. Profesinės sąjungos turėjo advokatą, kuris atstovavo, kuris tikrai labai kvalifikuotai profesionaliai gynė jų visus interesus. Kažkur tai galbūt ir buvo tų visų bendrų diskusijų, kaip sakant iš klausos, bet buvo tikrai įsigilinusių profsąjungos narių į visas nuostatas. Netgi sakyčiau, kad profsąjungų atstovai buvo labiau įsigilinę nei darbdavių atstovai.

**Lygiai tą patį teko girdėti apie Seimo narius, kad svarstant DK projektą pritrūko įsigilinimo į pačias nuostatas ir dėl to nukentėjo pati diskusija ir procesas.**

Taip, labai didelę įtaką padarė ir tai, kad Prezidentė vetavo šitą dokumentą. Tada į tą veto reikėjo atsižvelgti, nes jis buvo priimtas, paskui vetuotas. Po vetavimo jis sugrįžo atgal į darbotvarkę ir matyt jeigu nebūtų viso šito proceso, gal viskas būtų kitaip politiškai ir susidėlioję. Bet tas irgi turėjo ir paskui labai visi žiūrėjo į tas nuostatas, kurios buvo veto.

**O Prezidentės sprendimą vetuoti buvo galima nujausti, ar visgi jis buvo netikėtas? Ar buvo juntamas Prezidentės domėjimasis ir įsitraukimas ankstesnėse stadijose?**

Negalėčiau pasakyti, dėl to, kad prezidentės patarėjai tie, kurie dalyvaudavo posėdžiuose niekada nepasisakydavo.

**Kaip jūs pati vertinate visą priėmimo procesą? Ar jis buvo sėkmingas ar pasiekėte išsikeltus tikslus?**

Taip, kaip pasibaigė aš vertinu kaip sėkmingą, nes niekas nesitikėjo, kad jis taip pasibaigs. Aš sakau, kad tai yra sėkmės istorija.

**Nors praėjo nedaug laiko, ar esate pastebėję kažkokių neveikiančių nuostatų? Kiek girdėjau ministerija atlieka stebėseną dėl to, kaip veikia nuostatos dėl darbo tarybų?**

Mes atliekam stebėjimą dėl DK. Viso, koks yra priimtas įstatymu ir pirminis pristatymas buvo pateiktas praeitą savaitę Trišalėje taryboje, tai yra pusės metų. O dabar normalų pristatymą kaip yra numatyta, turėsime po metų ir stebime visas nuostatas.

**Interviu su Seimo Socialinių reikalų ir darbo komiteto nariu Algirdu Sysu**

**Ar darbo santykių modernizavimo klausimas buvo prioritetas dar prieš rinkimus, ar jis tapo aktualus jau atėjus į valdžią ir pradėjus rengti Vyriausybės programą?**

Tai paprasčiausiai įstatymas tapo aktualus būtent dėl to, kad buvo neišnaudotos ES lėšos. Buvo sugalvota tokia įdomi schema, kad baigiasi periodas ES rėmimo socialinių projektų Lietuvoje, liko

maždaug 3 mln. litų nepanaudotų, juos reikėjo greit panaudoti ir kažkam ministerijoje šovė į galvą tokia idėja, kad reiktų peržiūrėti visą socialinę... Sakykim, 4 sritis, tai buvo darbo kodeksas, socialinis draudimas, užimtumas ir bedarbiystė arba skurdo mažinimas. Va buvo sugalvota tokia schema, na ir reikėjo įsisavinti ir va taip ir pajudėjo.

Tai partijos programoje tokių dalykų iš dalies buvo kalbant apie darbuotojų garantijų didinimą ir užtikrinimą, nes mes turėjom ir su profsąjungom sutartį pasirašę, atstovauti ir ginti. Aš kaip komiteto, toj kadencijoje aš nebuvo komiteto pirmininkas, bet iš senesnės patirties aš laikiausi tos nuostatos ir laikiausi ir dabar, kad kodeksai negali būti keičiami kas savaitę ar kas mėnesį. Tai yra, visgi, sudėtingos apimties dokumentas, į jį reikia sistemiškai žiūrėti, todėl tų pasiūlymų kiekvienoje sesijoje ateidavo daug ir mes nutarėm, kad reikia kaupti.

Per krizę buvo priimtas toks sprendimas, mano galva visiškai nelogiškai, bet profsąjungos pasirašė, kurios apribojo savo teises, netgi nusižengė esminiams dalykams, kad kolektyvinėje sutartyje gali būti mažesni dydžiai negu nustatyti valstybės, sakykim, minimali alga ar kiti standartai. Bet buvo tokia sutartis pasirašyta krizės metais. Nežinau ką, tiksliau žinau ką gavo profsąjungos už tai. Tai yra visokius socialinių projektų mokymus iš ESIF ir gal dėl to jos sutiko.

Tai va, ir todėl buvo kaupiama, tam tikros pataisos buvo daromos, bet ir tie patys pirmojo DK „tėvai“ buvo tos nuomonės, kad reikėtų sistemiškai pasižiūrėti, nes, aišku, laikmetis keitėsi staigiai, nauji iššūkiai, nauji reikalavimai ir paprasčiausiai, na, brendo reikalas iš esmės peržiūrėti. Bet tik tada jį prijungė prie tos bendros tokios sistemos ir negalvojo, kad taip užsitęs. Galvojo taip. Mūsų valdančioje daugumoje buvo skirtingos nuomonės, aš oponavau visą laiką, nes maniau, kad priiminėti, ypač jeigu mes būtume priiminėję labiau subalansuotą, tą kodeksą, kurį mes dirbom visą žiemą, kiekvieną savaitę turėdami po 2-3 posėdžius per dieną po 8 val., nes buvo virš 600 pasiūlymų klausymuose, aptarimuose dalyvaudavo po 50 – 60 žmonių. Mes padarėm tokį subalansuotą įstatymo projektą, tad ta prasme ir tam tikrais atvejais darbdavių naudai ir profesinių sąjungų, darbuotojų naudai buvo subalansuotas. Bet kai lobistai atėjo iš verslo struktūrų ir įkalbėjo mūsų pirmininką (aut past. Butkevičių) ir didžiąją dalį mūsų frakcijos užimti visiškai kitokią poziciją ir visiškai kitokias pataisas. Nežinau, kas ten jį užhipnotizavo su 80 tūkst. darbo vietų su eile prie sienos investicijų ir visokiais kitokiais nerealiais dalykais, kad jeigu mes priimsim tokį liberalų DK, tai mes visokiuose reitinguose biznio ir visur pakilsim. Na, atsirado tam tikra takoskyra ir manau, kad buvo žaidžiama labai nekorektiškai, nes buvo tiesiog spausdinami DK ir jį lydinčių įstatymų projektai, kur buvo spalvine gama pažymėta, už kokius įstatymus daugumai balsuoti, už ką nebalsuoti. Jeigu tai yra mano pataisos, tai jas atmesti. Buvo skirtingas supratimas ir aš manau, kad tai buvo ir priežastis mūsų pralaimėjimo, viena iš didesnių.

**Viso proceso metu buvo kalbama, kad labai svarbios buvo EK rekomendacijos modernizuoti darbo santykius, bet iš kiek suprantu, tai daugiau iniciatyva iš valstybės vidaus nei išorės spaudimas? Tai ar buvo išorės spaudimas?**

Išorės spaudimo nebuvo, aš manau, kad iš dalies Butkevičius blefuodavo. Atvažiavęs kai sakė, kad mus spaudžia, reikalauja. Iš principo tai mes patys užsivėrėm kilpą ant kaklo, nes mes paėmėm europinius pinigus. Pagal europinių pinigų panaudojimą mes turim atsiskaityti, kad būtų tam tikri darbai padaryti. Tie pinigai buvo skirti socialinio modelio sukūrimui, o rezultatas yra priimti įstatymai. Šiuo atveju spaudimas buvo netiesioginis ir sakau, tą spaudimą mes sukūrėm dirbtinai patys naudodami ES lėšas.

**Galime matyti didžiulį premjero vaidmenį vedant reformą. Taip pat teko girdėti, kad buvo didelis spaudimas balsuoti pagal frakciją, taip kaip nurodė lyderis.**

Tai visada, jei yra balsavimai jautrūs, kontraversiški, politiškai angažuoti, ideologiškai, tai yra frakcijos sprendimas. Ne tik mūsų, bet visų frakcijų yra sprendimai arba pritariam ir vienbalsiai ir tada negali balsuoti kitaip arba turi nedalyvauti. Bet tikrai negali balsuoti arba, na sakykim, dalyvauji ir balsuoji kaip tau atrodo, bet tada iškyla kitos problemos, nes tada jau galima kalbėti apie etikos ir statuto pažeidimus. Na, nerašytos tokios partinės taisyklės bet kurioje partijoje.

Tai taip, buvo kategoriškai priimami sprendimai prieš kiekvieną posėdį. Būdavo frakcijoje labai rimtai ir čia man buvo nauja, nes daug metų dirbau ir buvau pirmojo DK darbo grupės vadovas net ir pristatinėjau jį ir kad lobistai dirbo labai intensyviai. Kartu su lobistais dirbo ir SADM, nes jie paruošdavo, aišku dažniausiai pataisas pagal lobistų (ne paslaptis ten „Maxima“, Sutkus ir visi kiti), kad sakau, būdavo atnešama balsavimo dieną tiesiog natos, kaip reikia balsuoti. Tai tokių dalykų nebuvo.

**Kalbant apie lobistų veiksmus paminėjote ir SADM, man teko girdėti, kad ministerija, o konkrečiau ministrė Pabedinskienė pristačiusi Socialinį modelį vėliau laikėsi atokios pozicijos, leido apsispręsti politikams ir atsitraukė.**

Visiškai logiška, taip ir buvo. Paprasčiausia ministrė buvo pavaldi ministrui pirmininkui ir kabinetui. Kabinetas buvo priėmęs tokį sprendimą, vėl žiūrėdami į burną Butkevičiui, kad reikia elgtis būtent taip. Ir ministerija greičiau suprato, kad tai yra muštas reikalas ir skaudės labai stipriai. Tada ji pasakė, yra toks Vyriausybės sprendimas ir ji mažai komentuodavo ir daug nesikišdavo, visur pirmu smuiku grodavo Eglė Radišauskienė ir Tomas Davulis. Jie visur ėjo pas mus į komitetus, ėjo į visokius renginius, laidas ir bandė įrodinėti kaip čia bus viskas pasakiškai gerai, fantastiškai, beprotiškai.

**Profesinės sąjungos nuo pat pradžių nepritarė DK projektui ir vienas iš būdų kaip tai parodė, tai rengė mitingus, bet tikriausiai veikė ir komitete? Teikė pasiūlymus?**

Taip, jie teikė pasiūlymus, jie kreipėsi ir į mane, ir į R. Dagį, ir į kitus. Ir buvo registruotos kartu ir mano pataisos. Neužmirškite, kad jau priėmus kodeksą, po to, nueinant Vyriausybei, dar buvo priimta 10 pataisų. Tai jos buvo registruotos mano, kaip Seimo nario papildomai, kad šiek tiek nuimti tą tokį nusistatymą. Aišku, tai nebuvo 21 ar 22 pastabos prezidentės dėl to kodekso, kurį vetavo. Nes buvo vetuotas ir dauguma buvo ant tiek vieninga, taip norėjo pralaimėti, kad nutarė vieningai balsuoti prieš veto. Jeigu dar frakcija būtų pasiėgus kitaip dėl Prezidentės veto, aš manau, kad mūsų rezultatai rinkimų būtų šiek tiek kitokie. Bet kai mes pasirodėm blogiečiais gražiausia to žodžio prasme, tai tos 10 pataisų jau nebuvo kompresas lavonui. Jau jie nieko nepadėjo.

### **Kaip tik ir norėjau paklausti, kad po prezidentės veto...**

Tai vat ir ministrė stovėjo nuošaly, ji nesikišo į šitą procesą. Sakau, ją sunkiai žurnalistai išreikalaudavo pasisakyti vieną ar kitą žodį, ji suprato, kad tai baigsis blogai.

**Grįžtant prie prezidentės veto, jis buvo atmestas, tačiau, paskui teikiamos pataisos rėmėsi prezidentės pasiūlymais. Man įdomu, kodėl visgi nuspręsta atmesti veto, bet paskui teikti tokias pat pataisas?**

Čia buvo reakcija į visuomenės reakciją. Mums iškart kirto per reitingus labai stipriai, per Butkevičiaus juodai. Tada jau buvo šaukštai po pietų, bet bandoma kažkiek gelbėtis. Ten buvo 12 pataisų registruota, jeigu aš neklystu. 2 nebuvo pritarta, o 10 tokių, iš kurių tik gal 3 yra tokios rimtesnės, kitos daugiau teorinio pobūdžio arba esmės nekeičiančios, kuriom buvo pritarta. Čia buvo bandymas griebtis šiaudo, kai skęsti.

**Viso kodekso svarstymo metu galima stebėti tam tikrą skubėjimą greičiau jį apsvarstyti ir atsirado kalbų, kad procesas yra nedemokratiškas, kad neužtikrintas socialinis dialogas. Kaip jūs vertinate tokius pasisakymus?**

Socialinis dialogas buvo užtikrintas tokiais prišokimais. Elementariai, Trišalėje profsajungos išsakė savo poziciją, darbdaviai išsakė savo poziciją, ten buvo fiksuoti nesutarimai. Šitas įstatymas atėjo po Vyriausybės be nesutarimų, sakykim, chirurgiškai preparuotas ir mes, kadangi registruojom savo pataisas, darėm tikrai labai rimtus klausymus, svarstymus, tai visi galėjo pateikti siūlymus ir pataisas. Mes jas visas svarstėm, kodėl atsirado nauja redakcija DK, kuri nepatiko verslui. Pirmiausia ir nuo ko prasidėjo lobistinė labai stipri veikla. Ta prasme, dalyvavo visos pusės, ir profsajungiečiai ir darbdaviai, tai šitoj pusėj socialinis dialogas vyko pilnu tempu kaip aš jį suprantu, kiek tai įmanoma. Seimo nariai nebuvo spaudžiami vienu ar kitu, jie girdėjo pozicijas ir vienu ir kitu ir Seimo nariai priėmė sprendimus. Dėl jų irgi dėl kiekvieno buvo balsuojama, kai kas praėjo, kai kas nepaėjo, bet tikrai buvo pageduotas DK ir labiau subalansuotas. Būtent po mūsų.

Aš negalėčiau pasakyti, kad nebuvo socialinio dialogo. Socialinis dialogas nedemokratinis prasidėjo priėmimo stadijoje, va čia jau demokratijos jokios nebuvo, nes tai buvo buldozerio principas. Padėjo natas buldozeristui ir buldozeristas varo ir ten niekas jokių, argumentai jau



neveikia. Tikrai aš daug kalbėjau ir Rimantas daug kalbėjo, bet buvo įjungtas balsavimo mechanizmas. Ne proto, ne širdies, o balsavimo.

### **O kaip vertinate pačių Seimo narių įsigilinimą į DK projektą?**

Neįsigilinę, iškart galiu pasakyti, kad neįsigilinę. Tai yra daugumos principas. Pasakyta, kad mums reikia taip ir viskas. Ir mes turim aklaik tikėti vadu. Todėl labai dažnai įvairiais klausimais nesugebi į viską įsigilinti, tai tada arba tu pasitiki arba tu aklaik vykdaik valią. Tada visi buvo nepatenkinti, burbėjo, bet vietoj to, kad drąsiai pasakyti ne, nebalsuosim... Dar yra toks politinis terminas išsukinėjo ne tik rankas, bet ir kojas.

### **Įdomus dalykas, savotiškas paradoksas, kad tokią liberalias nuostatas atspindinčią reformą vedė socialdemokratų partijos atstovai, kiek suprantu, jūs pats laikotės nuomonės, kad nebuvo išlaikyti lankstisaugos principai?**

Ši reforma gali įeiti į Lietuvos teisėkūros istoriją kaip chrestomatinis savižudžių, politinių savižudžių būdas nusižudyti prieš rinkimus. Tai čia yra labai geras pavyzdys. Sveikai mąstantys žmonės, jeigu jau darome tokias reformas, kurios sukelia nepasitenkinimą visuomenėje, juo labiau, kad jeigu Prezidentė būtų daugumos pusėje. Bet Prezidentė nuo pirmos dienos kritikavo valdančią daugumą 4 metus ir paskui tikėtis, kad ji pagirs už kodeksą... Jeigu galbūt būtų kita Vyriausybė, gal prezidentė ir būtų gyrusi, bet kadangi tai buvo socialdemokratų Vyriausybė, kuriai ji visą laiką ir taip negailėjo kritikos. Ji puikiai sužaidė politinį žaidimą, ji laimėjo keturgubai, nes mes patys dėjom banano žievės, daužėmės, o jai tik reikėjo pasakyti: na va, matot, nemyli žmonių. Taip, reikia liberalizuoti, reikia modernizuoti, bet reikia neužmiršti žmogų. Viskas buvo žaidžiama labai jautriom temom ir to jautrumo mūsų partijai pristigo. Va ir visas dalykas.

### **Ar priimant patį kodeksą ir atmetant veto politikai galvojo apie reitingus, ar svarbesni buvo kiti motyvai? Siekis pagerinti padėtį Lietuvoje?**

Ne, negalvojo. Buvo vadovaujamas principu dėl tos Lietuvos. Jeigu būtų žiūrima tik reitingų, to tikrai nebūtų įvykę. Dėl to, kad kažkas kažkam pašnibždėjo, kad čia Lietuva bus magnetas investicijom ir darbo vietom, tai va jeigu mes šitą padarom, tai bus labai gerai. Politika yra toks dalykas, kad reikia ne tik matyti, ką sako iš užsienio, bet jausti pulsą ir čia Lietuvoje. Vadinasi buvo klausoma tik išorės patarimų, bet absoliučiai nesiorientuojama, kokios nuotaikos yra visuomenėje, nors apie visuomenės nuomonę labai aiškiai indikavo visi, pradedant politologais, apklausom.

### **Naujai atėjusi valdžia taip pat ėmėsi DK pakeitimų, kaip juos vertinate? Ar jie pagerino padėtį, ar buvo naudinga tai, kad kodekso svarstymas vėl buvo grąžintas į Trišalę tarybą?**

Čia buvo politinis šou. Ir jau antri metai mes galime matyti kaip LVŽS pasinaudojo ta pačia formule. Gali daug pažadėti žmonėms, kritikuoti buvusią valdžią. Jie ir ėjo į rinkimus pirmiausia kritikuodami, kad jie ateis ir pakeis šitą antiliaudiškąantižmogišką kodeksą. O po to žaidė labai gražų žaidimą: mes patys tai nieko nedarysim. Bet čia va Trišalė taryba visą vasarą kapstėsi ir atėjo

pataisos, kurių dalis Prezidentės vetuotų arba tos pataisos, kur aš siūliau pirminėj stadijoje arba Rimantas, arba iš profsąjungų ėjo. Dalis jų praėjo, bet esmės nepakeitė. Esminių dalykų nepakeitė. Tai mes galim ir suskaičiuot, kiek darbo vietų sukurta. 80 tūkst. nesukurta, tai buvo akivaizdu. Čia yra blefas nuo pat pirmos minutės. Ir tada galima tik spėliot, ką padarė verslininkai, kaip atsilygino ar dar kažką sugalvot, kad taip akylai buvo vykdomi jų norai. Aš kitaip negaliu paaiškinti.

### **Interviu su Investor'sForum direktore Rūta Skyriene**

**Pirmiausia tai man įdomu, ar darbo santykių modernizavimo klausimą Jūs kėlėte anksčiau, dar prieš pristatant Socialinį modelį? Ir kokiais būdais bandėte, parodyti, kad Jums šitas klausimas yra svarbus ir kad norite, jog jis atsidurtų aukščiausioje politinėje darbotvarkėje?**

Šitą klausimą mes kėlėm visą laiką, kiek aš atsimenu save, nes atėjusios tarptautinės įmonės rado tą tokią aplinką, kuri jiems ne visiškai suprantama. Ir daugelis reguliavimų dar buvo atėję to tokio sovietinio tipo darbo santykių reguliavimo ir todėl mes apie darbo santykių, bet to žodžio nenoriu naudoti liberalizavimą, bet lankstumo didinimo mes kalbėjom visą laiką.

Visiškai sutinku, kad politikai vengia prieš rinkimus priimti pagal juos nepopuliarius sprendimus. Nors iš tikrųjų man visą laiką atrodo, kad jie tiesiog nemoka suformuluoti tų sprendimų, kad jie apsiverstų ir atrodytų populiariesni. Tarkim, naujas DK jis labai daug įnešė teisių ir galimybių darbuotojų pusei. Bet apie tai nebuvo kalbama beveik. Nė jokioje komunikacijoje, kiek mes galbūt ištransliuodavom. Stengėsi ten ir ministerija, bet iš tikrųjų čia, aš dabar neatsimenu, aš galiu jums netgi duoti. „Naujos teisės“ yra atskiras failas pas mane, kokios ateina su nauju DK. Ir iš kitos pusės, aš manau, kad jie visa tai suprato, bet tai yra reforma, kuri neįvyksta per naktį. Tu vis tiek turi parengti įstatymų projektus ir visą tą politiką, kokią tu darysi su tuo, su filosofija tos reformos. Tai jie pradėjo žymiai anksčiau. Jie pradėjo nuo kažkur tai metai po rinkimų ir taip atrodė, kad tų 3 metų gali užtekti, tačiau procesas nėra greitas. Jie ir kalbėjosi su visuomene, su interesų grupėmis projekto rengėjai, socialinio modelio rengėjai. Tai tai užtruko ir natūralu, kad kai jau pradėjo eiti konkretus įstatymų projektas, rinkimai buvo labai arti. Bet čia va būtent Butkevičius ir parodė tokią politinę valią ir kaip su savo vėliava nuėjo iki galo.

**Butkevičiaus lyderystė tikrai labai akivaizdi ir matoma, o sakykite, kaip Jums atrodo, kokio pobūdžio ta lyderystė daugiau? Ar toks siekis įtikinti, įkvėpti, kad ši reforma Lietuvai yra reikalinga ar jau daugiau kita pusė, kai yra aiškiai pasakoma, ką reikia daryti, kaip reikėtų balsuoti, na toks spaudimas?**

Atvirai pasakysiu, man nerūpi. Kokią jis nori, tokią tegul jis sau prisipaišo tą lyderystę. Man svarbu rezultatas. Bet aš manau, kad buvo ir to ir to. To netgi balsavimo, skatinimo balsuoti, tai galbūt daugiau mes padėjom eidami, susitikdami su Seimo nariais pozicijoje ir opozicijoje ir apskritai ta mišria grupe ir kalbėdami su jais. Pats Butkevičius galbūt kažkiek daugiau galėjo savo

partijos draugams, kolegoms daryti to spaudimo, bet man atrodo, kad jis ir tos mėsos gi sakydavo, kad reikia, kad mums reikia investicijų, kad mums reikia reformų. Tai manau, kad buvo ir tos ir tos lyderystės. Gal net aš sakyčiau, kad mes galvojom, kad per mažai spaudimo daro, tai mums atrodė, kad jis galėjo daugiau paspaust.

**Jūs jau ir pati užsiminėte, bet aš norėjau paklausti apie būdus, kuriais Jūs bandėte kitus įtikinti savo pozicija. Dėl to, kad Trišalėje taryboje tuo metu Jūs dar neturėjote savo atstovo, bet šiaip, ar Jūs dalyvavote posėdžiuose ar sekėte tą visą procesą Trišalėje taryboje?**

Taip. Dalyvavom ir Trišalėje taryboje, nes ten susitikimai yra atviri, visi gali eiti. Praktiškai nepraleidom nei vieno posėdžio SRDK ir vis stengėmės ten išsakyti, aišku teikėm ir savo pasiūlymus prie kiekvieno punkto ir klausymuose dalyvaudavom ir Teisės komitete, ir kituose komitetuose, kur visada stengdavomės išsakyti savo poziciją. Taip, ką dar čia pasakyti. A, ir aišku susitinkdami su atskirom frakcijom, frakcijų lyderiais. Irgi vėlgi aiškinom, kodėl mes palaikom tą reformą. Ėjau ir pas Prezidentės patarėjus ir išsakiau savo poziciją. Tas mūsų pozicijas, kodėl mes turim tokią vienokią ar kitokią. Todėl ir reagavau pakankamai griežtai, kai Prezidentė vetavo, ne pamaniau, kad pakankamai populistinis sprendimas.

**O tas Prezidentės veto, jis buvo toks nujaučiamas, ar apskritai Prezidentė atokiau laikėsi ir jos nuomonė galutinai ir nelabai buvo žinoma?**

Prezidentės aš nelabai supratau, kodėl ji vetavo. Kitas dalykas, manyčiau, kad Prezidentės patarėja tais klausimais yra pakankamai silpna. Ir galbūt netgi užangažuota, nes pati kalba apie darbo laiko trumpinimą, darbo savaitės trumpinimus. Jos daktaro disertacija apie tai. Ir matosi, kad ji pati taip susidvejino vos ne, tai greičiausiai tuos patarimus jai, jeigu jų klausėsi kas nors, tai taip ir nukreipė ne ten, kur reikėtų. Nes iš tikrųjų ten tų problemų tiek nebuvo kaip joms atrodė. Norėjo parodyti, kad prezidentė turi žmogišką veidą, man atrodo, ir kadangi viešojoje erdvėje visą laiką buvo kalbama, kad čia darbdaviams jis reikalingas, nesigilinant į tai, kad jis tiesiog buvo modernesnis darbo santykių reguliavimas. Buvo, turbūt, prieita iki to, kad ji netgi tokių keistų pasiūlymų su veto teise pasiūlė. Kaip išeinant į pensiją žmogui privaloma išmokėti dviejų mėnesių išeitines, nors atrodo tai pensija, tai ne kažkokia priežastis išeiti iš darbo. Atėjo tavo amžius, tu išeini į pensiją ir jeigu darbdavys norės, jis pats tave paskatins kažkokiais tais būdais. Bet tai buvo jos įdėta ir man atrodo, kad gal jis ir liko, nebeatsimenu.

**Čia tikriausiai svarbus veiksnys buvo visuomenės nuomonė, nes ji buvo neigiama, profsąjungos garsiausiai šaukė ir rengė mitingus...**

Todėl, kad profsąjungos ne tik kad šaukė, jos ir meluoja. Jos meluoja, jos apšmeižė valstybę primeluodamos tarptautinėms profsąjungų organizacijoms kaip čia tas, anas. Na tokie atsišaukimai buvo rašomi, kur iš tikrųjų ne taip tam kodekse yra. Vienu žodžiu, ten ėjo ir visokiais būdais, nors atstovauja jos labai mažai darbuotojų. Daugiausiai atstovauja, kaip jos pačios sako tuos, kurie

uždirba minimumą ir tuos žmones, kuriuos galbūt reikėtų apšviesti, kas pasikeitė tame DK, o ne vesti akiai prieš bet kokią reformą. Nes šiaip bet kokia reforma ji visada iššaukia kažkokį tai pasipriešinimą ir tada net nesigilinama, net nesiklausoma argumentų, todėl kad aš žinau, viskas čia vergovė. Na ir tada plakatai tokie ir ateina, kur, nepamiršiu niekaip, tas jų plakatas buvo „nedirbau, o dabar tu labiau nedirbsiu“ ar kažkas tai tokio. Na tipo jūs čia vergvaldžiai. Tai tie, kurie nedirbo, tai jiems nerūpi tas DK, bet jie labiausiai kovoja.

Kai su profesinėmis sąjungomis kalbiesi, va taip, kaip mes dabar, tai jie kaip ir normaliai supranta. Jie supranta, kad įmonė būna balastų, kad yra visokių tų darbuotojų, tačiau bendroje viešojoje erdvėje jie beatodairiškai gina bet kokius, ar tinginius, ar ne tinginius. Ir skleidžia visokias nesąmones, turėdami pavyzdį gal kokį vieną ar du blogus, pripaišo juos visiems darbdaviams ir juos paverčia blogiečiais.

**Kaip tik ir norėjau paklausti, ar vedėt kažkokias dvišales derybas su profesinėmis sąjungomis, ar buvo įmanoma susitarti dėl kažkurių klausimų, ar tai daugiau toks visiškas priešiškas ir net nenorėjimas leisti į derybas?**

Trišalė taryba ir buvo tas stalas, prie kurio tos dvi pusės šnekėjo ir kai jau atėjo Skvernelis ir pasakė, kad ten, kur susitarsit, tą ir priimsim, tai tada sėdom ir šnekėjom. Ir jeigu taip pasižiūrėti, kai aiškino, kad darbdaviai iš jėgos pozicijų, tai nuo to momento mes visur nusileidom. Ne jie nusileido, mes nusileidom. Tam, kad rastume kažkokį kompromisą. O šiaip aš sakau, mano patirtis rodo, kad taip atrodo susitinki ir apsitari, yra ir iki kodekso atvejų yra buvę, kad atrodo susitari, va čia taip, atrodo tinka, tačiau atėjus po to, į kokį Seimo komitetą, tu klausaisi ir pasirodo, kad visiškai priešingai kalba ir gal nepalaikė kolegos, ar kažkas. Na, yra visada pavojus su jais pakliūti į tokią situaciją, kur susitarus gali nudegti.

**O kalbant apie darbdavių organizacijas, ar jūs tarpusavyje turėjote kažkokią panašią viziją, kaip turėtų atrodyti tas darbo kodeksas, ar irgi buvo nuostatų dėl kurių jūs diskutavote, ar skyrėsi nuomonės? Iš šalies, tai atrodo gana vieninga nuomonė visais klausimais. Aš čia kalbu ir apie verslo konfederaciją ir pramoninkų.**

Iš esmės nuomonė vieninga, tačiau atskirų asmenybių kartais pozicijos ir darbdavių pusėje būdavo pakankamai keistos. Bet ten seno tipo vadovai, kurie kitaip mato darbo santykius negu šiuolaikiški vadovai. Bet šiaip tai galima pasakyti, kad taip. Mes šiaip tai darydavom ir tuos pasitarimus prieš einant į Trišalę, kad galėtume turėti bendresnę poziciją ir apsipykdavom ir apsibardavom, bet vis tiek kažkaip radom tokius bendrus taškus. Kai kurie nenorėjo visiškai nusileisti, tada bandom sakyti, kad tai mes norim, ar nenorim, nes buvo labai aiškiai pasakyta, kad nesutarsit Trišalėje, kad tų punktų, kurių nesutarsit tai apskritai nesvarstys.

**Tai čia Skvernelio Vyriausybė, o anksčiau?**

Anksčiau ta Trišalė taryba kaip ir sutarė, tuos sutarimus rado, ir taip, kaip sutarė taip įregistravo pakeitimus, tačiau profesinės sąjungos toliau ėjo ir kalbėjo apie savo. Tas sutarimas jis nieko nereiškė. Gal dėl to Skvernelio pusė ir pasakė, arba susitarkit, arba nieko nebus. Nes tuos sutarimus, kuriuos sutarė Trišalė taryba įregistravo, man atrodo, socialdemokratų frakcijos žmonės kaip papildomus pakeitimus į kodeksą. Nes kodeksas buvo įregistruotas iki dar Trišalė baigė diskusijas.

### **Taip, buvo gal 2 mėn. skirtumas**

Taip buvo toks lack'as. Tada tuos pakeitimus, kurie buvo sutarti Trišalėje taryboje įregistravo kaip papildomus. Man atrodo iš visų frakcijų po Seimo narį ir jie įregistravo kaip papildomas. Ir tada jau į komitetą ėjom per visus, ir ten vėl pasimatė. Nesvarbu, kad ten buvo sutarta, profesinės sąjungos kalbėjo taip, ko jos negavo. Ir SRDK dominavo profesinių sąjungų pasiūlymai, nes tiek Sysas, tiek Dagys ir Zasčiurinskas, šita trijulė žlugdė normalų darbą tame komitete.

**Kai žiūrėjau SRDK pateiktas išvadas, tai pastebėjau, kad, atmetus atskirus Seimo narių pasiūlymus, tai iš darbdavių pusės buvo teikiama daugiau pasiūlymų ir jie buvo konkretesni, nurodytas, kuris straipsnis ir kaip reiktų pakeisti, o profesinių sąjungų pasiūlymų buvo mažiau, bet jie labiau kategoriški ir apimantys visą kodeksą...**

Viskas blogai

**... kad reiktų stabdyti jo priėmimą.**

**Mano akimis vienas iš svarbiausių ir toks kritinis proceso momentas buvo Prezidentės veto. Man labai įdomu, kodėl Prezidentės veto buvo atmetas, bet vėliau teiktos pataisos iš veto. Kaip jūs manote, kodėl buvo priimtas toks sprendimas? Ar čia daugiau toks politinis žingsnis?**

Čia buvo politinis žingsnis. Na, atmesti Prezidentės veto nėra taip paprasta. Tai suprantame. Prezidentė turi didelį tautos palaikymą ir čia pasirodyti tokiais niekšais nesinorėjo, tačiau jie ten tada pasakė, kad kai kuriems Prezidentė siūlo gerų, tai gal mes taip atmetam veto ir registruojam kai kuriuos Prezidentės pataisymus. Tuomet aš, dar prieš veto atmetimą paraginau stambesnes įmones, šiaip visuomenės atstovus pasirašyti kreipimąsi, kad atmestų veto. Tai galėsiu irgi duoti, kažkur 200 parašų surinkau iš įvairių sričių, bet M. Mikutavičius pasirašė, sakė aš palaikau, kad tų pokyčių reikia. Tai va tokį, bet Seimo nariams, tai aš nežinau, ar tai padarė įspūdį, ar nepadarė, bet vienas iš tų tokių argumentų, kad ne tik daktarams reikia, bet ir apskritai reikia mums Lietuvai to kodekso šiuolaikiško.

**Nes po to ir pats Premjeras pradėjo sakyti, kad buvo padaryta klaidų ir tada jau tie lapkričio mėnesio prieš nueinant tie paskutiniai pataisymai, tai jie atrodytų labiau atsižvelgti į profsąjungų nuomonę. Po veto Premjeras susitiko su profsąjungomis pasikalbėti apie DK, bet man nėra žinoma, kad toks susitikimas būtų buvęs su darbdavių atstovais, todėl noriu**

**paklausti, ar esate turėję susitikimų su Premjeru, ar apskritai teko bendrauti su pačiu Premjeru DK klausimu? Ar tik su jo aplinka, Trišalės ir komitetų formatuose?**

Mes dirbom labai daug su Premjero patarėju, nes jis irgi nešė tą Premjero vėliavą, su ministerija, darbo departamentu ir na, dabar aš galvoju, mes buvom susitikę su Premjeru, bet ar konkrečiai dėl DK buvo, tai aš jau dabar neatsimenu. Man reiktų pasižiūrėti. O šiaip tai pastoviai susitinkam įvairiais klausimais.

**Teke girdėti tokių nuomonių, kad pats Premjeras ne taip labai ir buvo įsigilinęs į DK.**

Bet palaukit, aš žinokit irgi galiu pasakyti, kad nesu įsigilinus. Jeigu manęs pradėtų klausinėti, kaip jis reguliuoja vieną, kitą, trečią, aš turėčiau atsiversti ir skaityti. Tu negali būti įsigilinęs visą laiką, tai čia ne jo darbas, jis ne teisininkas. Yra tam, kad yra įsigilinęs, o jisai turi tą politinį petį pakišti ir padėti, bet šiaip jis žinojo tų tokių liapsusų, žinojo kurie negerai sureguliuoti ir dabar liko jie negerai sureguliuoti. Tas nekonkuravimo straipsnis nesąmonė. Mokėti priedus už nekonkuravimą čia kol dirba, tai... yra dabar daugiau mes turim, kuriuos reikia taisyti sąrašą.

**Teorijoje, kuria aš remiuosi savo darbe yra kalbama apie tai, kad sprendimai gali būti priimami mokymosi dėka tarp skirtingas pozicijas užimančių koalicijų. Tai aš norėčiau paklausti gal jūs pamenate, gal buvo kažkokie pasiūlymai, kurių nebuvo pradiniam projekte ir juos pasiūlė profesinės sąjungos ir jus įtikino, kad tai yra geras sprendimas ir pakeitėte savo nuomonę arba atvirkščiai, jūs pasiūlėte ir jums pavyko įtikinti profsąjungas, kad reikia tokios sprendimo?**

Nežinau, neatsimenu. Supranti, tu pamiršti, kai praėjo, tu atidėjai. Neatsimenu aš. Tikėtina, kad kažkas tokio buvo.

**Jau anksčiau minėjote, kad nors DK ne taip seniai įsigaliojęs, bet jau matote dalykų, kuriuos reiktų keisti. O tai pastebėjote per praktiką, kad neveikia ar tai liko nesuderinta iš anksčiau?**

Kai kuriuos jau mes žinojom iš anksto. Sakėm, kad susidursim su problemom, bet tuo metu niekas neklausė, profesinės sąjungos stūmė ir dabar kaip ir pačios supranta, ir jau kaip ir galvoja, kad gal reikia spręsti ir dabar tarkim, kaip tik diskutuojam dėl nacionalinio lygio kolektyvinės sutarties. 3 tokius punktus, 3 sutartis darytume, kuriose pamatėme, kad jau būtina kažką daryti, tai dėl naktinio darbo, nes ir žmonės nepatenkinti, ir darbdaviai nepatenkinti. Tai greičiausiai pasirašysim, sureguliuosim tą, nes ten tie, kurie dirba naktinėj pamainoj, ten gaunasi negerai, aš dabar nepapasakosiu... Kaip čia paaiškinti paprasčiau. Ta prasme, kad naktinis darbas negali trukti ilgiau negu 8 val., bet pas mus apibrėžtas tas laikas niekaip neįtelpa ir tada gaunasi, kad žmonės turi darbą baigti vos ne paryčiais, o tada ir transportas ir visa kita. Ta prasme tokių visokių nesąmonių, kur ir profsąjungos sutaria, kad reikėtų rasti sutarimą. Tai jau bręsta tokios kolektyvinės sutartys. Tai čia šitą mes matėm iš karto. Po to budėjimai, budėjimai namuose. Ten matėm, kad bus blogai.

Kad atsiranda didžiuliai kaštai pagal tą aprašymą. Didžiuliai kaštai, kur mes išvarysim iš mūsų paslaugų centrus tik taip. Jeigu taip bus. Tai bet dabar nesiruošia keisti nieko. Tai pažiūrėsime. Gal tikrai rudenį sakė pakeis, kažką tai priims.

### **Gal nori duoti šiek tiek laiko nusistovėti**

Na iš vienos pusės aš suprantu, kad reikia duoti laiko, reikia pasižiūrėti tos praktikos, gal daugiau tų pakeitimų atsiras. Ir svarbu, kad tuo laikotarpiu na nebūtų represijų kaip aš sakau. Svarbu, kad tie išaiškinimai Darbo inspekcijos būtų tokie nelabai tiesmukiški, nes jau įmonės bando rasti įvairius sprendimus, kaip susitvarkyti dėl tų punktų, tai reikia, kad valstybės pusė nebūtų ta tokia žandaro pusė. Kad leistų iš tikrųjų pamatyti, kaip ta praktika atrodo ir ką reikėtų tikrai protingai pakeisti.

### **O kaip tas pats reformos priėmimas investuotojų požiūriu, kaip jie vertina? Ar jūs jaučiate kokį teigiamą poveikį ar didesnę investuotojų domėjimąsi?**

Pirmiausia, tai mes turim tokį LIPI indeksą investuotojų pasitikėjimo, manau, kad jūs ten pažiūrėjusi tuos laikotarpius pamatysit, ką jie ten visi vardino, kokios didžiausios problemos. Ir gal net ir darbe panaudosit, nes mes visą laiką klausdavom ir DK būdavo pirma didžiausia problema, dabar ji ketvirta. Tai kaip ir yra dar tų problemų, bet ji ketvirta pagal svarbumą. Tai investuotojų mes daug ko klausiam, tarkim, nes mums reikėjo irgi, kaip pasakyti, feedback'o. Kai eini ir kalbi, tai tu gali pasakyti. Tai mes klausiam, ar šiuolaikiško DK įvedimas paskatintų jus sukurti daugiau darbo vietų? Padidinti atlyginimus? Tai yra tie skaičiai, aš dabar nepasakysiu.

### **Tai galima pasižiūrėti juos.**

Bet kažkur apie 60 proc. atsakydavo, kad taip, būtų laisviau ir liberaliau aš priimčiau daugiau žmonių, arba didinčiau atlyginimus. Nes kai tu žinai, kad tu negali atleisti, arba turėsi brangiai mokėti, tai tu tiesiog nepriimi daugiau. Tarkim, Sodros lubų įvedimas, 35 proc. investuotojų remia Sodros lubų įvedimą. Dar kol kas nėra. Bus, nebus, neaišku. Diskusijos vyksta, va šita va reforma tai, nežinau, pati keisčiausia.

### **Šiek tiek pradėjom apie indeksus. Man iš šalies atrodo, kad labai svarbus dalykas buvo EK rekomendacijos, kad reikia modernizuoti darbo santykius ir tie rodikliai, pavyzdžiui Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo indeksas, jie labai dažnai buvo naudojami kaip argumentas, kad mums tikrai reikia šitos reformos, ar juos galima vadinti reformos "trigeriu" ar ta reforma visgi kilo daugiau iš valstybės vidaus?**

Asmeniškai aš galvoju, kad mūsų Seimui nesvarbu buvo ir ES ir tarptautinė nuomonė. Vienam kitam nariui, kuris tą supranta, bet tam kur dabar sėdi jam visiškai vienodai. Kažkada tai taip būdavo, o čia mums pasakė, tai manau, kad ta narystė ES buvo labai didelė paskata daryti reformas. Dabar mes turim OECD ir kadangi labai norim tapti nariais irgi labai yra teigiamas postūmis. EK dabar toks vaizdas, kad mažiau klausosi. Va toks: na pasakė, tai pasakė. Savo šūkiuose, kalbose gali

panaudoti, va EK sako, bet ar jie iš tikrųjų labai kreipia dėmesį, tai aš labai abejočiau. Nes daug dalykų man atrodo jie verda savo sultyse ir savo reikalus tvarko. Dauguma tų Seimo narių.

**Mes kalbėjom apie Butkevičiaus lyderystę, o galbūt buvo kitų Seimo narių, kurie stipriai palaikė reformą? Man susidarė įspūdis, kad liberalų frakcija labai palaikė.**

Liberalų labai palaikė. Kreivys iš konservatorių toks aktyvesnis buvo bent jau liberalumo kryptim. Kas čia dar... Įdomiausia, kad net su ponu Gražuliu normaliai pasišnekėjus jis kai ką suprato ir kai kur pasisakė. Tokių įdomių dalykų buvo. Kai kurie irgi iš šios frakcijos žmonės, buvo mano kolega susitikęs, tiesiog pašnekėjo ir sako taip, na tai gerai ir balsavo prieš veto. Visaip buvo. Daug bendravom su Irena Šiauliene, nes ji frakcijos, didelė frakcija tada buvo ir ji suorganizavo frakcijos susitikimą, kur mes atėjom, galėjom papasakoti, pakalbėti. Tai ten pas juos irgi vienas kitas buvo, kurie kaip ir palaikė, bet aišku ten Syso visa grupė tai nelabai.

**Na ir pabaigai, yra nuomonių, kad DK buvo priimtas nedemokratiškai, kad nebuvo užtikrintas socialinis dialogas. Kaip jūs vertinate tokią poziciją?**

Kas yra socialinis dialogas?

**Kai išklausomos įvairios pozicijos ir pasiekiamas bendras susitarimas.**

Suprantat, poziciją tu gali išklaustyti, kai ji yra pareiškiamą. Viso projekto rengimo metu buvo daug konferencijų, kurios viešai kvietė bet ką, žmones ateit. Kur pristatydavo kur link einama, ką ruošiamasi daryti ir DK, ir socialinėje srityje. Na tai kas ateidavo? Tie patys, kurie po to į komitetą eidavo. Tai jeigu tu nenori, tai tu ir nesužinosi. Jeigu tu nori, tai sąlygos buvo sudarytos. Tai tol, kol visuomenė tokia yra abuoji, tai taip ir bus. Mes buvo tokią įkūrę „Dirbanti Lietuva“. Tai mes darėm kelis susitikimus, viešus irgi, kur pasisakė jaunimas, jaunos mamos, kodėl reikia tų kodekso pakeitimų, kodėl reikia liberaliau žiūrėti, kodėl reikia įvairesnių darbo sutarčių. Tai irgi, ateik ir diskutuok, tai tikrai buvo atėjusių ir tokios ir tokios nuomonės, bet tai buvo, nu kiek, 80 žmonių.

Spaudoje, Delfi su Samoškaite, kuri labai aiškiai parodė vien išeidama į socialdemokratų partiją būti jų viešaisiais ryšiais. Praktiškai Delfyje mūsų pozicijos nereflektuota. Ji ištiesai rašė ant darbdavių. Tai kaip formuoti tą opinią, kai pagrindinis toks kanalas, kur populiariausias yra, rašė tikrai vieną pusę. Tai natūralu. Tai aš taip pasakysiu. Visos sąlygos socialiniam dialogui, tiek viešam tiek Trišalėje taryboje buvo sudarytos ir čia yra melas iš bet kokio politiko lūpų, kai pasako, kad nebuvo socialinio dialogo. Jis buvo tiems, kurie nori to dialogo. O jeigu nenori ir nematai reikalo, tai jo nebuvo.

**Kai nuosekliai ir daugiau straipsnių perskaitai iš vieno portalo tai tikrai galima pastebėti tam tikrą liniją.**

Dar buvo LNK televizija, kuri visada paklausdavo abi puses. LRT televizija, kuri visada paklausdavo abi puses. Galiu sakyti ir TV3 portalas parašydavo ir tų ir tų, bet Delfis, tai buvo



totalinis. Aš nežinojau, mes nežinojom ką daryti. Kai su redaktore kalbi, ji sako, kad nesikiša į žurnalistų klausimus. Tai palaukit, tai kam ji tada sėdi ten?

### **Interviu su Seimo nariu Algirdu Butkevičiumi**

**Man įdomu, ar darbo santykių modernizavimo klausimas Jums buvo svarbus ir aktualus einant į rinkimus, ar šis klausimas tapo prioritetiniu, kai laimėjote rinkimus ir pradėjote formuoti Vyriausybę, kurti Vyriausybės programą?**

Man smagu, kad pasirinkote tokią temą. Aš pradėsiu truputį globaliau. Mes gyvename globaliame pasaulyje. Aš kaip ekonomistas, stebiu ir Davoso ekonomikos forumus. Stebėjau ir šiais metais ir praėjusiais metais. Aš netgi esu su Davoso ekonomikos forumo organizatoriumi Švebu asmeniškai pažįstamas, esu su juo susitikęs Azerbaidžane per Pasaulio ekonomikos forumą. Aš ten lankiausi ir skaičiau pranešimą, taip pat buvau susitikęs su juo ir diskutavome. Kodėl aš nuo to pradėdau? Praėjusiais metais stebėjau, apie ką kalbės lyderiai pasaulio, politikai ir įvairiausi ekspertai, Nobelio premijos laureatai. Man labai įstrigo daugelis pasisakymų, bet ypač Kinijos prezidento. Tuomet kai buvo kalbama labai apie globalizaciją įvykusią, apie globalų pasaulį ir kad globalus pasaulis pareikalavo nepaprastai didžiulės pažangos valstybėse konkuruoti viena su kita, konkurencija atsirado. Globalizacija, konkurencija ir jis pasakė tokią mintį, kad jeigu kas nors, kas dabar sukūrė globalų pasaulį ir įsivaizduoja jį kaip vandenyną, tai jeigu kas nors nori iš to vandenyno vandenį sugrąžinti į upes, tai galit pabandyti. Tai jums pasako, kur mes dabar esam. Aišku, ir kitas aspektas buvo pabrėžtas, kad globalus pasaulis sukūrė visa tai ir dėl to žmonių konkurencija arba kompetencija yra labai skirtinga, o konkurencijoje reikalingos žinios, žmonių asmeninės vertybės ir netgi patirtis. Patirtis tau leidžia sėkmingai pasaulyje konkuruoti ir sėkmingai tau tobulėti, ir judėti, ir jaustis saugiam. Kada žmogus pasitiki savimi, tada jis gerai jaučiasi. O tam, kad jis jaustųsi saugus, jis turi visą gyvenimą tobulėti ir tuomet jis visą laiką bus paklausus darbo rinkai. Dabar ir pereisiu prie klausimo.

Aišku, jie iškėlė tokią užduotį ir, aišku, jie neprognozavo, kad gali atsitikti tokios socialinės problemos, apie kurias mes kalbam. Tokios kaip išaugęs skurdas, pajamų nelygybė. Buvo sutarę, kad visiems tiems lyderiams politikams, ekonomistams, ekspertams įvairiems, kad jau šitame Davoso forume kalbės apie socialinius skirtumus, nelygumus įvairius. Aš jums galiu pasakyti, kad šitame Davoso ekonomikos forume niekas nebuvo kalbėta, nes tai jau pamiršta, nes niekas nesurado recepto.

Tai dabar, kodėl Lietuvoje. Kitas dalykas, kurį reikia žinoti, tai aš, asmeniškai, kaip politikas dėl struktūrinės reformos labai nukentėjau, dėl DK. Aišku dar eurą įvedėm. Gyvenime, dėl ko aš parodžiau jums šitas schemas (pokalbio pradžioje pašnekovas parodė iliustraciją iš Alan ir Barbara

Pease knygos „Atsakymas: ko tikėtis iš gyvenimo ir kaip to pasiekti“. Ilustracijoje oratorius klausia minios, kas nori pokyčių? Minia atsako, kad mes. Kai minios paklausama, kas nori keistis, tada minia tyli), todėl, kad struktūrinės reformos yra reikalingos visose valstybėse. Struktūrinės reformos daryti politikams yra nepopuliaru. Be struktūrinių reformų mes būsimė nekonkurencingi. Tikriausiai pastebėjote, galiu pateikti tokį pavyzdį. Pavyzdžiui, Macron'as, kai sėkmingai laimėjo rinkimus Prancūzijoje ir po 2 ar 3 mėn., kadangi aš į Paryžių važinėju Parlamentinės asamblėjos komiteto posėdžius, esu Lietuvos delegacijos vadovas, tai dėl ko jo reitingai nukrito? Nė vieno prezidento reitingai taip greitai nenukrito kaip Macron'o per tokį trumpą laiką nuo aukštumų iki žemumų. Dėl to, kad jis iškart pradėjo daryti struktūrinės reformas. Bet jis neturėjo kito pasirinkimo. Jeigu dar vienas kitas žingsnis, valstybės skola per didelė, fiskalinis deficitas per didelis. Bet kas priveda prie tokio? Arba kaip dabar Italijoje rinkimai, vėl populizmas laimėjo. Priveda blogi priimami sprendimai arba nedaroma reforma.

Tai dabar grįžtam prie Lietuvos. Kodėl aš pasirinkau šitą kelią? Aš analizavau, kaip Lietuva galėtų pritraukti daugiau investicijų. Kaip Lietuva galėtų pagal savo konkurencinį lygį būti aukščiau. Ir analizuoji viešuosius finansus, fiskalinę valstybės skolą, žiūri, kodėl Lietuva yra nepatraukli investicijoms. Investicijos ateina, bet norėtusi daugiau. Ir yra ten tam tikri kriterijai 5: išsilavinimas, sveikatos apsauga ir taip toliau. Ir darbo rinkos lankstumas pasaulyje buvo kažkur 105-110 vietoje. Ką tai parodo? Tai suponuoja, kad greičiau reikia daryti reformą. Tas DK buvo numatytas pradėti įgyvendinti dar 2012 metų vasarą, kai dar Kubilius buvo Vyriausybėje. Bet tuo metu profsąjungos išgirdo, kad bus ruošiamas DK ir Kubilius susitarė su profsąjungom, kad neruoš. Ir mums, dar ką noriu pasakyti, kad kai aš nuvažiuodavau į tarptautines konferencijas, aš ir būdamas ministras ir būdamas opozicijoje, visą laiką Lietuva buvo rodoma, kaip... kas darydavo vertinimus? Pasaulio bankas, Pasaulio ekonomikos forumas, Europos Komisija ir kai kurios kitos tarptautinės institucijos, kurios atlikdavo vertinimus. Tai rodė, kad Lietuva labai jau stipriai vėluoja. Kaip pavyzdžiui, Estija jau 2009 metais DK yra įvedusi.

Kodėl atsiranda grėsmės ir kodėl kai kada žmonių neina įtikinti? Jeigu paskaitysite, toks Raisy rašo apie žmonių baimę. Žmonės būna tam tikroj komforto zonoje, jie susitaiko net su tokiais minimaliais poreikiais, kurie jį tenkina, ir juos ta nežinomybė labai gąsdina. O gal kartais aš po tam tikrų struktūrinių reformų darbo rinkoje būsiu nereikalingas? Tai čia ir yra ta medalio pusė, kad jis nėra toks galvojančias, kad va, man bus sudaroma galimybė plačiau save realizuoti, bet ne, jis apsiriboja ta komforto zona. Ir čia prasideda pasipriešinimas. Žinot, iš kur didžiausias? Iš valstybės tarnautojų vidurinio sluoksnio.

**Man atrodė, kad iš profsąjungų.**

Tai profsąjungas jie pajungė. Tai kai jie patys negali šaukti, patys negali rodyti iniciatyvos, nes tu būsi arba atleistas iš darbo, tai profsąjungom tada atsiranda galimybė parodyti, kad jie tave atstovauja. Ir profsąjungos tada gina tavo interesus. Nors su jais atrodo kalbiesi, kad mums nėra kito kelio, kad mes nesame uždara valstybė, kad mes turim... Žiūrėkit, valstybės tarnautojų vertinimas kiekvienais metais būna tik geras arba labai geras. Kai darbo sutartis yra 4 metams, tai tu žinai, kad 4 metai greitai prabėgs. Tada tu esi sumotyvuotas pasistengti parodyti, kad tu tikrai esi reikalingas, svarbus ir kad tu esi sumotyvuotas į rezultatą. Tikslas, veiksmas, rezultatas. Tai čia ir nesitikėjau. Nors jau politikas esu nuo 1996 metų Seime, o iš viso Lietuvoje nuo Nepriklausomybės atkūrimo, savivaldybėje jeigu žiūrėti.

Tai čia ir turiu pabrėžti, kad mes organizavime konkursą, tarptautinį. Konkursą laimėjo Vilniaus universiteto Teisės fakultetas. Tikriausiai žinote tą, jo pavardė Davulis. Labai puikus, išsilavinęs, inteligentiškas, tikrai. Jam buvo sudarytos visos sąlygos važinėti po pasaulį, pasisemti patirties šiuo klausimu. Pažiūrėti, kokios klaidos buvo padarytos kitose valstybėse ir paruošti DK, bet kartu su Socialiniu modeliu. Buvo 39 įstatymo projektai, kad ir darbo užmokestis būtų indeksuojamas kiekvienais metais atsižvelgiant. Tai tada gimė ta grupė darbo ekspertų. Jie pradėjo ruošti. Aišku, tas rengimas užtruko nemažai. Dėl įvairiausių konkursų. Ir aišku viena blogybė gal buvo, kurią reikia pripažinti, kad viešinimui SADM pasiliko per mažai pinigų. Jie sudarė grupę žmonių, kurie važinėjo ir susitikinėjo su žmonėmis po rajonus. Žinot, kiek ateidavo žmonių? Kai kur 15, kai kur 20, kai kur 100, kai kur ir 200 ateidavo didesniuose miestuose, bet gyvena ten keletai tūkstančių. 10-12 tūkst. ir prasidėjo tokios neigiamos informacijos siuntimas į visuomenę. Dar prieš rinkimus. Tai jeigu taip žiūrėti, 2014 metų vasarį buvo pasirašyta paslaugų teikimo sutartis su Vilniaus universitetu, kartu ir Mykolo Romerio universitetu ir socialinių tyrimų instituto konsorciūmas. Mes užbaigėm jį birželio 12 d., atidavėm Seimui 2015 metais. Vieni sakė, kad jau per vėlai, kiti sakė, kad jau reikia sustoti. Bet sustojimas jau nebebūtų davęs, aš tai galvoju, per daug didelių plusų. Aišku, mums „padėjo“ Prezidentė, kad socialiai nejautrūs, kad žmonės bus išvaryti iš darbo. Maža šalis yra Lietuva, atvira valstybė yra, orientuota į eksportą. Mes norim ar nenorim turim taip konkuruoti, su išmintimi, gebėjimais, kūryba.

Dabar, matot, jis veikia. Sėkmingai, niekas nieko iš darbo nemėto. Kiek gavau informacijos, užsienio kompanijos, kurios yra Lietuvoje, reikėjo man gal net sukaupti iš JAV lietuviai, kurie daug metų išvykę dalyvauja versle, rašė, kad laikykis, sveikatos, stiprybės. Bet politiškai ir partija nukentėjo ir aš asmeniškai nukentėjau. Ir mano buvo tikslas, aš jau tada pasakiau, kad nesitrauksiu nė žingsnio atgal. Ir aš dėkingas buvau partiečiams ir visai koalicijai Seime, kuri atmetė netgi Prezidentės veto. Aš nebijau to pasakyti. Prezidentė pasielgė populistiskai. Ji iš pradžių sakė, kad reikia reformų, struktūrinių reformų, o po to pati pasinaudojo kritikos lavina, kuo ji ir dabar

naudojasi prie Skvernelio. Aš to nebijau pasakyti. Ir aš, tik kur dar buvau nusivylęs, aš tikėjausi, kad jaunimas ateis ir palaikys. Mes turėjom grupę jaunų žmonių, kurie sakė surinks jaunimo universitetuose, bet aš šioje vietoje pamačiau, kad jie yra labai abejingi.

**Nors šiandienis pavyzdys rodo, kad jaunimas gali susikoooperuoti ir išreikšti savo nuomonę. Tai ir įdomu, kodėl šitas klausimas nesulaukė dėmesio.**

**Tikriausiai verta kalbėti apie tam tikrą darbuotojų skirtį. Dabartinė situacija rodo, kad dalis darbuotojų yra kvalifikuoti, jie puikiai žino savo vertę ir gali derėtis su darbdaviu. O kita dalis yra nekvalifikuoti darbuotojai, kuriems reikia apsaugos ir kuriems atstovauja profesinės sąjungos. Galbūt dėl to kvalifikuoti darbuotojai ir nebuvo taip susidomėję DK.**

Tikrai profesinės sąjungos labiausiai gina tuos, kurie yra žemiausios kvalifikacijos. Aš galiu pasakyti, kad sovietiniais laikais buvau paskirtas valstybinių įstaigų darbuotojų profsąjungos pirmininku, bet ne etatinis, o aš dirbau rajono vykdomajam. Anksti per daug gerai pradėjau dirbti ir man tiesiog pasakė 1985 metais. Tai, žinokit, aš kai kuriuos žmones matau dabar profsąjungose dirbančius iki šios dienos. Tai man tuo metu buvo 28 metai, dabar jau man bus 60. Tai įsivaizduokit, jie ten, aš galiu nebijodamas pasakyti, sėdi. Sėdi populiarumą praradę ir va čia jiems buvo tokia galimybė pasireikšti. Koks yra gynimas?

Kodėl, pratešiant jūsų mintį, pasakysiu. Aš tikėjausi, kad jaunas žmogus ateis ir pasakys darbdaviui: aš esu su tokia kompetencija ir aš tą žmogų pakeisiu ir aš galiu už jį, va tas, kas ir yra Vakaruose, JAV, jums duoti daug didesnę naudą. Arba lygiai tas pats ir kai kuriose ligoninėse. Pavyzdžiui Santaros klinikos jau ir anksčiau dirbo pagal darbo sutartis. Dėl to, kad jei chirurgas nebegali daryti operacijų, tai tu eik į polikliniką ir užleisk vietą jaunam. Tai čia taip, profsąjungos suvaidino didžiulį vaidmenį.

Kodėl, jūs sakot gali ateiti į mitingą? Vienas dalykas yra ten, kur vyrauja emocija, bet rinkimuose irgi emocija daugiausiai yra nustatyta. Tai ten labai greitai susirenka, ten nereikia nei gilintis. Pasakė, kad čia tie yra svolačiai, jie vos ne nusikaltėliai ir mes einam. Žmogus po kurio laiko prabunda. Dabar jau aš irgi, kai pradėjau daugiau važinėti po Lietuvą, susitikinėti su jaunimu. Aš kai nuvažiuoju į rajoną, mano pirmas susitikimas daugiausia būna gimnazijoje, su dvyliktokais, vienuoliktokais. Aš jiems skaitau apie talentų ugdymą, apie motyvaciją kaip tapti talentu, apie lyderystę.

Ir va čia žmonės naujovėms nėra imlūs. JAV buvo atliktas tyrimas prieš kokius 8-9 metus. Iškart naujovei pritaria tik 16 proc., paskui, po aiškinimų, diskusijų atsiranda daugiau. Gerai, čia nukrypau į šalį.

**O dar kalbant apie profsąjungas, kai jūs asmeniškai susitikote su profesinių sąjungų atstovais, tai jie buvo lygiai taip pat aršiai ir kovingai nusiteikę kaip viešoje erdvėje? Kai kalbėjaisi su darbdavių atstovais, jie teigė, kad kai kalbėdavosi su profsąjungų atstovais akis į akį, tai jie suprato padėti, išklausė argumentus, bet vėliau viešojoje erdvėje toliau naudojo tokią aršią retoriką (kad DK skatins vergovę ir pan.)**

Taip, jie dar ir piketus rengė. Tai aš ne vieną kartą buvau susitikęs su jais ir mes tiesiog paprašydavom, kad jie projektui pateiktų tam tikras pastabas, pasiūlymus. Aišku, tų pasiūlymų tikrai mes gaudavom nemažai, bet tie pasiūlymai, jais buvo orientuojamasi netgi... jeigu juos visus sukeltume, tai tas DK liktų toks pat, o gal dar netgi ir blogesnis link ankstesnių laikų. Bet dialogas vykdavo kultūringai ir tikrai būdavo tokių momentų, kai iš jų lūpų skambėdavo, kad reikalingas naujas DK. Jeigu jūs pasižiūrėtumėt vieną laidą, buvo Jakilaičio forumas organizuojamas, gal netgi vienas iš pirmųjų forumų, kai aš, Grauzinienė, Davulis ir Černiauskas iš profsąjungų lyderių sėdėjom ir Jakilaitis laidos pabaigoje, bet aišku ne visi užfiksavo, sako, tai vis dėlto tas DK projektas yra geresnis lyginant su senu ir sako: taip. Na ir ten pradėjo ploti, žinot, kaip būna.

Bet kada išsiskirdavom, tai prasidėdavo įvairiausia retorika ir prasidėdavo tam tikra politika. Aišku, aš suprantu, kad kažkas tuo ir pasinaudodavo, nes profsąjungom reikia ir išgyventi. Ir mes sakėm, kad jeigu jūs palaikysit, tai mes per programas jus netgi tokiu lygiu pafinansuosim. Bet, žinot, būna labai blogai, kai rinkimus praloši, o po to pasimato, kad viskas čia yra gerai, kad dabar tai niekas nekalba. Bet niekas nenori to pripažinti. Kur dabar profsąjungos.

Taip, atsakant į jūsų klausimą, taip retorika būdavo tiesiog tokia, atvirai pasakysiu, muzikiška. Jeigu vertinant pagal IQ koeficientą, tai galvodavau, kad tie žmonės, kurie gilinasi, klauso, tai 10 balų sistemoj gal 2 parašytų. Nebegalima šiuo metu, esant tokiai situacijai pasaulyje, netgi tokį žargoną naudoti, arba tokius epitetus ir nuteikinėti visuomenę neigiamai. O kuo visuomenė tiki? Kaip mano mama 83 metų : „Vaikeli, ką tu ten darai? Va per televiziją parodė, radijuje buvo debatai“ Žinot, namuose būna ir visą laiką klauso. Ir tokių yra masė.

**Taip ir yra, susidaro toks įspūdis, kad labai stipriai išryškinama, kur darbuotojas gali nukentėti, o kas darbuotojui bus naudinga, kokios naujos teisės buvo nutylima. Na jos bent jau paskendo visoje diskusijoje.**

Jas užgožė, gal taip pasakytume. Aišku, aš mūsų susitikimo pradžioje sakiau, buvo numatyta viešinimui 5 mln. litų. Tie viešinimo pinigai dalinai buvo panaudoti pirmiausia, kad bus organizuojamas tarptautinis konkursas, kad bus tokios konkurso sąlygos ir už visa tai reikėjo mokėti. Ir po to jau, aišku, čia yra tam tikras blogas planavimas viešiesiems ryšiams. Jeigu SADM būtų pasilikusi daug daugiau pinigų, aš nesitikėjau taip, ir skyrusi aiškinimui. Bet atsiminkit vieną

dalyką. Motina Teresė yra pasakius, kad šiandien padaryti geri darbai rytoj bus pamiršti. Bet juos vis tiek reikia daryti. O bloga informacija žmogui yra labai greitai įsimintina ir priimama. Tai mes viešųjų ryšių prasme mes pralošėm, futbolininkų terminais kalbant „į vienus vartus“. Arba tiesiog buvo kaip Samoškaitė Delfyje, kuri pastoviai apie šitą klausimą neigiamai. Aš paprašiau, kad ji surengtų Delfi konferenciją, kad su manim padiskutuotų, kadangi sakau, tu daug rašai, įsigilinus esi, ji nė karto to nepadarė.

### **Ji kaip tik turėjo būti suinteresuota**

O aš dabar įtariu, kad ji specialiai, juk po rinkimų nuėjo pas Palucką. Kas gali paneigti, kad tai nebuvo specialiai užsakoma, kas gali paneigti, kad tai buvo mokama.

### **O kalbant apie palaikymą. Kas daugiausiai be darbdavių palaikė Jūsų inicijuotą reformą?**

Aš galiu pasakyti, kad pirminėje studijoje palaikė visos politinės partijos, kai pradėjom rengti. Aktyviausiai palaikė Liberalų sąjūdis. Aišku, konservatorių dalis, tokie krikščioniški kurie, tai žiūrėjo kaip čia atsilies. Sako, mano ne tik vaikai, bet ir anūkai jie gali darbą prarasti. Taip man būdavo pasakoma salėje. Iš konservatorių maždaug 70 proc. palaikė, o 30 proc. ne.

Bet kada pradėjo artėti rinkimai, tai tada beliko praktiškai palaikantys tik tie, kurie yra koalicijoje ir liberalai. Liberalų sąjūdis išliko ištikimas iki pat pabaigos.

**Jie kartais netgi išreikšdavo poziciją, kad kai kuriuos nuostatos galėjo būti dar liberalesnės.**

Taip, nors aš ir taip neoliberalų etiketę gavau.

**Buvo tokių pasakymų, kad kaip čia socialdemokratai aktyviai remia ir palaiko tokią reformą, kur yra nemažai liberalių nuostatų.**

Matot, čia priklauso nuo asmenybių dar. Aš esu pragmatiškas žmogus, aš vis dėlto vertinu pirmiausiai, kokioje padėtyje yra Lietuva globaliame žemėlapyje. Ir aš norėjau, kad mes susidūrė su tam tikrais sunkumais, tuo metu aišku buvo ta Rusijos blokada, kaip tuos sunkumus įveikti ir antras dalykas, kurį minėjau, kaip Lietuvai tapti progresyvesne, modernesne valstybe. Partiją užmiršau. Partiškumą. Ir aš žiūrėjau daugiau per pragmatinę perfekcionistinę pusę. Ir aš kaip sakiau, pasidaręs analizę. Mano tikslas buvo ne tik DK, bet 2015 m. mes jau turėjom biudžeto, jau neturėjom deficito, turėjom subalansuotą biudžetą. Tai šitos buvo mano veiklos kryptys. Ir toms veiklos kryptims pritarė.

Daugiausia partijoje būna taip. Kaip partijos lyderis pasako kiti ir patiki. Argumentuotai aš jiems išaiškindavau, kad mes esam pagal darbo lankstumą 105 vietoj, ar jums ne gėda? Na kaip jūs taip? Man tai, sakau, gėda. Aš nuvažiuoju kur į konferenciją ir EK susitinku su komisarais, prezidentu ir bado man pirštais, kad mes lygiuojamės tarp Afrikos valstybių. Tai va taip man pavyko įtikinti, bet kaip matot, politikams nėra gerai tai. Bet aš nesigailiu.

**Ar esate pastebėjęs tokių atvejų, žmonių, kurie per visą procesą yra kardinaliai pakeitę savo nuomonę tam tikru klausimu ar dėl tam tikros nuostatos?**

Kad žmonės pakeitė nuomonę, taip, buvo. Ir buvo labai skaudu, kada žmonės pradėjo keisti nuomonę įvertindami visuomenės reakciją ir Prezidentės pasisakymus. Netgi iš mano komandos žmonių, iš socialdemokratų. Pavyzdžiui, Vilija Blinkevičiūtė, europarlamentarė, kuri labai puikiai išnaudojo populistinius dalykus, apie jokių finansinius rezervus negalvojo kalbant apie pensijų reformą. Tai ji netgi pradėjo viešai rašyt neigiamai apie DK. Po to Birutė Vėsaitė iš mano partijos. Netgi kai kur jau susitikimuose su gyventojais, kai kurie kiti, netgi iš kabineto narių pasigirsdavo, kaip Juozas Olekas, kad reiškia, gal Butkevičius čia persistengė. Iš pradžių pritarimas buvo iš visų. Tikrai, jūs suprantate, kad daryti struktūrinę reformą neturint išankstinio sutarimo, tai rizikinga, nes tu gali būti greitai pakeistas. Tai tas buvo suderinta, o po to baimė atsirado pas politikus, kad žmonės neigiamai vertins. Na taip ir atsitiko kai kuriems nariams, kad jie buvo neigiamai ir tuo aspektu įvertinti.

Kad į teigiamą pusę, atmetant Prezidentės veto, aišku daugelis buvo sukandę dantis. Čia jau buvo kova. Kova kas ką pamokys. Aišku, jeigu būtų žinoję, kad tokios pasekmės bus. Netgi man Nausėda sakė: „aš jau galvojau, kad tu neišdrįsi paskutiniu etapu ten kur su Prezidentės veto jį priimti“. Sako, aišku, valstybei gerai, bet tu pats įsišovei į koją.

**Man įdomus dar vienas dalykas, susijęs su veto. Iš pradžių buvo pasirodžiusios kalbos, kad veto bus priimtas, bet galiausiai jis buvo atmestas. Po to buvo pateiktos pataisos, kurių bent dalis panašios į tai, ką Prezidentė siūlė. Tai man ir įdomu, kodėl buvo priimtas toks sprendimas?**

Matot, mes, kada jį pristatinėjom pasakėm, kad tai yra naujas dokumentas, kad tai yra nauja struktūrinė reforma. Ir kada mes vykdysim monitoringą, vykdysim stebėseną ir greitai reaguosim, jeigu matom, kad gali padaryti tam tikrą žalą. Tai toks tiesiog buvo mūsų prašymas, kad nevetuokit, nestabdykit. Nes kritikai erdvė yra visą laiką didžiulė, kai tu teiki kažką tai naujo. Nuomonių diapazonas yra labai platus. Už tai mes ir norėjom parodyti, kad mes reaguojam, tą, ką mes esam pasakę. Kad mes esame jautrūs, socialiai jautrūs. O dabar niekas nebekalba, kad kažką dar reikėtų keisti.

**Valstiečiai, jie tik atėję į valdžią ir dar rinkimų metu kalbėjo apie tai, kad reikia daryti pakeitimus DK. Kaip Jūs vertinate visą šitą procesą, atidėjimą pusmečiui, grąžinimą į Trišalę? Ar toks sprendimas padėjo labiau subalansuoti DK? Ar visgi tai daugiau tebuvo politinis dalykas?**

Jie šitą DK išnaudojo kaip priemonę pritraukiant daugiau rinkėjų. Kadangi jau visuomenei buvo formuojama nuomonė, kad tai yra blogis, jie šitą aspektą irgi pasiėmė ir dar paskui dėl kainų prekių ir paslaugų kainų augimo. Ir jie pradėjo aiškinti, kad mes atėję į valdžią jei už mus balsuosit, mes jį sustabdysim ir pakeisim. Aišku, kadangi jie jau kito pasirinkimo neturėjo, jeigu jie būtų nesustabde, tai visuomenė būtų labai jautriai sureagavus. Jie sustabdė pusmečiui, praktiškai atidavė ten tartis ir ką jie ten daugelis atmetė kaip ir mes, vieną kitą straipsnelį, bet jis nieko ten pagrindų nepakeitė. Tik pasakė, kad vėliau dar patobulins, jei reikės. Pusė metų praėjo, po pusės metų jis vėl toliau veikia. Bet čia buvo politinis sprendimas.

**DK ilgą laiką buvo „užsistagnavęs“, tai ši reforma rodo, kad reikėtų dažniau imtis DK pakeitimų ir pritaikyti jį realijoms.**

Jeigu būtų einama po truputį, gal tas nebūtų įvarė... bet, matot, kas yra. Kas yra stabdis progresui? Baimė, pavydas ir neapykanta. Jeigu yra žmonėse baimė, tai nebus jokio progreso. Čia reikia nebijoti, ypač svarbu jaunimui, reikia nebijoti. Kai aš Singapūro premjero paklausiau, kurios jūsų veiklos sritys yra prioritetingos? Neturim mes tokių. Viskas. Atėjai ir dirbi. Bet aišku, nėra bedarbio pašalpu. Šalis atsilikusi ir padarė progresą. Nereikia bijoti, reikia eiti ryžtingai. Bet reikia eiti žinodamas, suprasdamas ir norėdamas, kad tu būsi lyderiu. Kad tu būsi pirmaujančiu ir reikia suvokti, kad tu vienas nieko nepadarysi, jeigu komandos nebus šalia tavęs. Tu turi mokėti sumotyvuoti šalia savęs esančius, turi juos išgirsti, įsiklausyti ir išsiskutavus priiminėt sprendimus.

**Žvelgiant retrospektyviai, ar yra dalykų, kuriuos Jūs jei galėtumėte sugrįžti atgal, norėtumėte pakeisti, ką darytumėte kitaip?**

Galiu pasakyti, kad tikriausiai kiekvienas žmogus pabaigęs savo kadencijos tam tikrą laikotarpį, apmąsto. Aš irgi, aš labai apmąščiau tą reformą ir euro įvedimą ir komandos formavimą, principus, nuostatus.

Vienas dalykas, aš gailiuosi, kad kai kuriuos žmones įsitraukiau į komandą. Vadovaujantis ne kompetencija, bet kitą kartą tokiu tam tikru politiniu vidiniu sutarimu, kad čia tas žmogus nusipelnęs partijai, bet jo kompetencija, nors vieni manydavo, kad aukšta, bet aš galvodavau, kad žemesnė, bet vis tiek esu priėmęs. Tai taip ir buvo, kad truputį padirbo ir buvo išmesta.



Aš tikrai daryčiau tą patį, bet daryčiau išmintingiau. Pavyzdžiui, jeigu dabar struktūrinę reformą, vis dėlto daugiau daryčiau spaudos konferencijų pats tiesiogiai. Ir pabandyčiau tada daugiau ne tik viešiesiems ryšiams, bet netgi ir sumokėti televizijai, kad transliuotų. Pabandyti daugiau tokių konferencijų. Būčiau tada daugiau, plačiau pavažinėjęs asmeniškai po Lietuvą. Aišku yra labai sunku suderinti darbotvarkę. Būčiau tada gal tada tie, kurie sakė, kad patrauks jaunimą, jaunimas išeis į gatves, kurie taip kalbėjo. Tai aš nesulaukiau. Aš sulaukiau palapinės Kudirkos aikštėje.

Bet aš esu toks žmogus, kaip aš sakau, kas lemia sėkmę? Informacija, rizika ir laikas. Jeigu tu laiką pradėsi, tai tu ir atsiliesi. Tai mes su estais, 2009 metais kai buvo finansų krizė, tai mūsų finansinė padėtis buvo geresnė. O kur esam dabar jie nušoliavo toliau dėl to, kad jie darė struktūrines reformas. Bet aišku, buvo taip pasakyta, kad tas, kuris įgyvendino DK 2009 metais, jis išvažiavo į JT. Kitas, kuris įgyvendino reformas vidaus reikalų ministerijoje, jis išvažiavo į Briuselį.

**Interviu su Vilniaus universiteto Teisės fakulteto dekanu prof. Tomu Davuliu**

**SADM paskelbė konkursą Socialiniam modeliui sukurti. Gal galėtumėte šiek tiek plačiau papasakoti apie tą pačią pirminę idėją ir kaip Jūs subūrėte komandą, kaip ėmėtės Socialinio modelio kūrimo?**

Ministerija pati įsivaizdavo turbūt iš pat pradžių, kad tai turėtų būti mokslo, praktikų ir socialinių partnerių atstovų grupė, kuri galėtų siūlyti kažkokius tai sprendimus. Dėl vienokių ar kitokių priežasčių nesiryžo pati tų dalykų inicijuoti. Kito turbūt kelio nebuvo, formaliąja prasme tik per viešą pirkimą, kad galima būtų tas paslaugas nupirkti. Na ir buvo skelbiamas konkursas. Ne paslaptis, kad mes žinojom apie tą konkursą jau iš pat pradžių ir su mumis netgi buvo derinama pati idėja. O kaip sumanyta, tai tiesiog pakalbėjom jų forma, ar galima, ar norėtų, ar galėtų įsijungti mokslininkai ir padaryti tuos darbus, kurių ministerija negali padaryti, t. y. tyrimus atlikti. Didelė dalis yra tyrimų. Ir išsiaiškinti vis dėlto, kur yra silpnos vietos pas mus, kokios yra užsienio gerosios praktikos ir tada siūlyti kažkokius sprendimus.

Taigi, konkursas buvo paskelbtas ir konkurso buvo tam tikri reikalavimai. Tie reikalavimai pakankamai aukšti dėl kvalifikacijos. Realiai, noriu pasakyti, kad Lietuvoje net tik gal vienas arba du žmonės tenkino tuos reikalavimus iš vadovų, nes aš irgi buvau nustebeš, kad jie buvo gana aukštai suformuluoti ir kiti kolegos kurie galėjo dalyvauti vadovo profilyje jie negalėjo to padaryti, nes buvo reikalingas universalumas. Kitaip tariant, reikalinga buvo būti ne vienos srities specialistu, o bent kelių, vienos - dviejų. Tai iš tos pusės žiūrint, jie kėlė didelius reikalavimus vadovui, bet kėlė dar vieną tokį įdomų reikalavimą, kad tas konsorciumas įtrauktų ir socialinius partnerius iš

profsąjungų pusės, kas yra sunkiausia surasti kažkokių tai kvalifikuotų žmonių, tokių norinčių dirbti. Iš profsąjungų pusės ir iš darbdavių pusės. Taip, kad buvo ir atstovai iš socialinių partnerių tame mokslininkų pool'e, kuris turėjo tuos klausimus spręsti.

Aš taip įsivaizduoju, kad buvo idėja, buvo pinigai, buvo tų pinigų panaudojimo taisyklės ir toliau viskas vyko pagal viešojo pirkimo tvarką. Vėlgi, reikia pasakyti, kad nuo pat pradžių projekto, kas galbūt atsakytų ir į tolimesnius jūsų klausimus. Nuo pat pradžių gana nesisekė su laiku. Ir mūsų konsorciumas teikė pasiūlymą vieną kartą ir užlūžo kompiuteris ir nesusikrovė iki deadline dokumentai ir konkursas buvo skelbtas neįvykusių. Dar kartą skelbė konkursą. Kitaip tariant, tie mėnesiai visi, jie krovėsi. Ten mėnesis, šen mėnesis ir mano supratimu, iš pradžių tie atsitiktinumai arba nelemtos kliūtys, vėliau gana sudėtingas derinimas ministerijoje ir vėliau jau Seime, realiai padarė tokį dalyką, kad projektas atėjo į įstatymų priėmimą metais vėliau nei jis turėjo ateiti. Tai va dėl to, aš nesakyčiau, kad jie buvo kažkokie tai labai, kad tuometinė valdančioji koalicija buvo labai užsiangažavusi, kad būtinai tą reikia padaryti, nes kitaip negalima. Tiesiog taip sutapo, kad daug ką lėmė atsitiktinumai, o po to jau jėgos, kurios nenorėjo, kad būtų priimta, lėmė tai, kad vis atsidėjo, atsidėjo, atsidėjo tas priėmimas. Ir tiek Seime, tiek ir Prezidentės veto nulėmė realiai tiek, kad dėjosi visą laiką mėnesiai ir trumpėjo tarpas iki tų rinkimų. Ir tada jau ko gero, man taip atrodo, kad politologiškai žiūrint nebuvo daugiau kaip daryti. Jie turėjo alternatyvą nedaryti tos reformos iki galo, sakyti, ne, palaukiame dar, tačiau ko gero norėjo parodyti elektoratui, kad jie gali padaryti reformą, nes yra labai didelis priekaištas, bent jau visą laiką būna, kad niekas nepadaroma iki galo. Arba viena arba kita reforma. Tai šitoje vietoje, reikia pasakyti, kad teigiamybė yra mano galva tokia, kad tą reformą pavyko padaryti iki galo, nuo A iki Z. Bet su tam tikrom aukom.

**Ar SADM nurodė Jums kokius aiškius kriterijus turiniui, kas būtinai turi būti naujuose projektuose, o konkrečiai DK? Ar Jums buvo suteikta pakankamai daug laisvės?**

Žinot, ne, konkretaus turinio nebuvo. Tiesiog buvo pasakyta, buvo identifikuotos keletas problemų, tokių kaip pavyzdžiui, nedeklaruotas darbas, kolektyvinių sutarčių mažėjimas, neatitikimas šiuolaikiniams šeimos ir darbo suderinimo principams, lankstumo stoka, darbo sutarčių stoka, blogas darbo laiko reguliavimas, na nelankstus darbo laiko reguliavimas. Ir sako, kad mes žinome, jog yra tokios problemos, tačiau jūs išsiaiškinkite jų pobūdį ir jų įtaką darbo vietoms, ar naujas reguliavimas padėtų, ar trukdytų sukurti naujas darbo vietas, pasižiūrėkite ir ištyrinkite užsienį ir teikite sprendimus. Tada tie sprendimai yra diskutuojami konferencijose, darbo grupėse ir tada tų sprendimų pagrindu jau tu rišiesi prie kažkokio tai pasiūlymo. Bet nebuvo taip, kad sakytų kolegos iš ministerijos, jog reikia į vieną arba į kitą pusę daryti. Suprantat, tas vyksta darbo grupėse, nes bet kokių atveju reikia pasiginti poziciją keliais lygmenimis. Reikia apsiginti ne tik Seime arba Vyriausybėje, bet reikia apsiginti ir prieš valdininkus, kurie kartais turėjo kitokias nuomones kaip

turėtų būti. Tos diskusijos jos visada vykdavo ir turi vykti ir dėl to mes galime pasakyti, kad kai kas pavyko, kai kas nepavyko, bet čia yra toks daugiau mažiau kolektyvinio proto rezultatas, kuris šiuo atveju buvo vienas iš pavyzdžių. Bet tam tikrų konkrečių dalykų, kad darykime taip arba kitaip net negalėčiau išskirti. Čia kaip patiekalo rengimas virtuvėje. Yra keli virėjai, tačiau vis tiek visi, kurie yra virtuvėje dalyvauja, tai netgi ir Seimo nariai rašė, Vyriausybė teikė, VRM teikė, TM teikė. Visi davė kažkokias savo mintis arba argumentus arba prašo, kad būtų vienaip arba kitaip išspręstas klausimas. Na ir atsižvelgi arba neatsižvelgi ir tada jau galutinis rezultatas yra vertinamas jau vėliau.

**Kadangi patį projektą kūrė daug mokslininkų ir jie kiekvienas turi savo tam tikras pažiūras, kaip Jums, kaip visos grupės vadovui sekėsi suderinti galutinį variantą, kuris turi būti nuoseklus?**

Čia yra daugiau tokia vidinė logistika. Noriu pasakyti labai atvirai, kad mes turėjom pasitikėti vadovais. Pavyzdžiui, jeigu už tam tikrą dalį, ar už skurdo mažinimo politikos priemones, arba už Sodrą, arba už pensijas buvo atsakingi žmonės, tai tie žmonės ir turėjo gintis, bet kokius kitus mokslininkus jie pasiima ir kaip jie juos naudoja, tai buvo palikta grupių vadovų nuožiūrai. Tai aš galiu pasakyti apie savo grupę, apie DK kūrimo grupę. Taip mes diskutavom, bet realiai tekdavo tuos sprendimus kartais priiminėti pačiam viską išklausus, nes po to reikia už juos atsakyti prieš kitus. Taigi, tose diskusijose bandydavome rasti tam tikrus sprendimus, formuluotes. Iš principo nebuvo labai sudėtinga pas mus to rasti, nes daugiau mažiau buvo problemos įsisenėjusios ir aiškios. Vėliau galbūt teko eiti į kompromisus, kada tiek Trišalėje taryboje profsąjungos, tiek ir Seimo nariai Seime kitus pasiūlymus tekdavo arba visiškai norėdavo atgręžti atgal vežimą, kad nebūtų priimamas. Tokių dalykų pasitaikydavo, bet darbo grupės lygmenyje mes neturėjom tokių problemų. Prieš pat visą procesą tu taip ir formuoji darbo grupę, kad ji būtų darbinga. Kad ji visais atvejais yra pati geriausia arba pati protingiausia tai labai sunku pasiekti.

**Dažnai DK, ypač viešojoje erdvėje buvo vadinamas liberaliu, bet taip pat buvo ir nuomonių, pavyzdžiui iš LLRI, kad DK nėra jau toks liberalus. O Jūsų siekis, koks jis buvo? Ar liberalizuoti darbo santykius, ar labiau tiktų sakyti modernizuoti darbo santykius, pritaikyti prie realijų?**

Taip, čia liberalumas ar liberalizmas ir panašios etiketės jos yra kaip etiketės kritikų rankose, nes tie patys liberalai gali pasakyti, kad jis tikrai neliberalus ir jie irgi bus teisūs. Aš manau, kad ir vieni ir kiti yra teisūs dėl to tas liberalizmas nėra tinkamas išsireiškimas ir esate teisi, kai sakote, kad čia yra modernizavimas. Modernizavimas yra neutralus pagal savo semantinę reikšmę ir pagal tai, kokias mes emocijas įdedame į tam tikrų reiškinių vertinimą. Bet kad vienur teisės norma yra,

supraskite DK yra daug teisės normų ir jeigu jūs matėte, pačioje pradinėje stadijoje, tai yra į Socmodelio puslapį įdėta viena DK versijų, kuri buvo atiduota spalvota versija. Tai ta versija kaip tik yra paaiškinanti, kad viena nuostata yra į tą pusę nuo galiojančios nukrypsta, kita pusė į kitą, kad matytųsi, kad jis tikrai nėra vienspalvis. Liberalus arba dar kažkoks tai. Tai dėl to mes tu kompromisų ir ieškojom sakydami, kad mums yra reikalinga pasiekti tam tikrų strateginių tikslų. Ir tų strateginių tikslų pasiekimui, kaip minėjau, ar tai būtų darbo vietų kūrimas, ar tai būtų darbo sutarčių rūšių įtvirtinimas, arba lankstesnis darbo laikas, arba atleidimo iš darbo sąlygos, na mes turime mainais kažką tai duoti, kitas apsaugos priemonės, reikalingesnes, ar tai būtų mokymosi atostogos, ar tai būtų šeimos ir darbo suderinamumo gerinimas. Taigi, mainais buvo einama į tokius kompromisus ir jų tikrai labai daug. Tie patys LLRI atstovai teisūs sakydami, kad jis nėra toks liberalus kaip kad jie norėtų. Bet aš vėlgi iš kitos pusės noriu pasakyti tokį dalyką, galbūt apgindamas tiek DK kūrėjus, tiek patį DK, tiek ministeriją, kada ji realiai davė trečiam subjektui - mokslininkams galimybę pasakyti, kaip turėtų būti neprisiskiriant savęs kažkokiai tai konkrečiai interesų grupei ir padarant visa tai pakankamai kokybiškai ir pagrįstai. Kada viena pusė sako, kad kodeksas yra blogas ir kita pusė sako, kad kodeksas yra blogas, vadinasi jis jiems nepatinka. Bet tai lygiai taip atspindi tai, ką mes vadiname susitarimu, tai yra sutartis. Sutartis, jeigu ji yra gera vienai šaliai, o bloga kitai šaliai, ji yra bloga sutartis, nes ji bus nevykdoma. Kitaip tariant, sutartis turi abiem šalims nepatikti. Man ji nepatinka, nes ji yra griežta numato tą ir tą, bet kitai šaliai ji irgi nepatinka, nes ji numato kitus įsipareigojimus. Tai aš turiu omenyje, kad iš sutarčių pusės žiūrint, jeigu sutartis abiem šalims nepatinka, tai yra gera sutartis, nes tada ji tave įpareigoja, tu gauni kažką, bet kartu kažką turi ir atiduoti. Taigi, DK yra derinimas, kompromisas, o kompromisas nėra, kad vienai šaliai patiktų.

**Tai, kad DK projektas buvo kurtas mokslininkų, tai turėtų nuimti įtampą, sumažinti priešišumą tarp skirtingų pusių, bet profesinės sąjungos nuolat rodė priešišumą ir tik pristačius Socialinį modelį buvo toks kaltinimas, kad profesinės sąjungos nebuvo įtrauktos į kūrimą. Bet, mano žiniomis, buvo organizuojamos konferencijos dar iki projekto pateikimo Trišalei tarybai ir buvo įvairios konsultacijos. Tai kaip čia dabar išeina, ar jų pasiūlymai neatsispindėjo ar jos neišsakė savo pozicijos?**

Buvo 9 konferencijos iš viso padarytos, susijusios su DK per 1,5 metų laikotarpį. Bet, matot, jos irgi savotiškai teisis kada sako, kad į jų balsą neįsiklauso. Kai ką įsiklauso, kai ko neįsiklauso, bet tai yra tokie generalinio pobūdžio pareiškimai. Ką reiškia neatsiklauso? Jeigu neatsiklauso, jie paskambina Seimo nariui tokiam ir tokiam. Ir tada tas Seimo narys ateina ir vėl sumakaluoja viską. Tai tiek viena, tiek kita pusė turi įvairių būdų įtakoti teisėkūros procesą. Per Seimo narius, kurie jiems simpatizuoja, per viešąsias akcijas, per žiniasklaidą arba per mitingus ir demonstracijas ir tai

yra leidžiamos formos. Vienokios jos yra negražios, kitokios neatspindi visiškai tikrovės, todėl kad jų balso nesigirdėjo tikrai pasakyti negalima, ar jų argumentai buvo mums palankūs arba tinkami, tai čia jau kitas klausimas. Ir tada, aš jums pabandyčiau parodyti struktūrą, atspindinčią jų pozicijos pagrindimą. Mes turime DK visą, yra skirtingos taisyklės. Pavyzdžiui, DK pradžioje, vienas institutas jiems yra tiek palankus, kitas institutas tiek palankus, trečias tiek, ketvirtas tiek. Tai va toks yra reguliavimas pagal palankumą jiems. Ir tada tu sakai, kad mes norime ne tokio balanso, nes šitas labai panašus į sovietinį. Kodėl 2002 metų kodeksas yra nepriimtinas? Dėl to, kad jis labai panašus į sovietinį. Jeigu sovietiniame buvo tokia demarkacinė linija tarp kapitalo ir žmonių, tai 2002 metų kodeksas yra panašus. Tai mes pasakėme tokį dalyką, kad tvarkoj, mes čia nupjaunam, čia dadedam, čia nupjaunam, čia dadedam, čia nupjaunam, čia dadedam. Mes kitaip ją subraižom. Ir tada jie naudoja tokį triuką. Tada jie paima ir brėžia brūkšnį ir sako, va matote, čia jūs mums nuleidote standartą, čia mums skauda. O kad čia pakėlėte – ačiū. Čia vėl nuleidote, jūs blogiečiai, liberalai. Kad čia pakėlėte – tyla. Ir kada tu pasakai, kad pavyzdžiui, mokymosi atostogų suteikimas kiekvienam darbuotojui, kuris yra išdirbęs ten keletą metų ir turi teisę bet kur pasirinkti 5 dienas išeiti mokytis, tai jie to net nemini. O tai, kad tai kainuoja 5 mln. eurų per metu Lietuvos darbdaviams, tai niekur neminima. Ir tada visuomenei pasako, kad čia nėsčios moterys, čia atleidimas iš darbo, čia darbo laikas, vergovė, čia bus dirbama taip ir kitaip. Ir tada tie argumentai yra labai girdimi ir žmonės, girdėjau buvo teisingai pasakyta, kada yra pokyčiai ar reforma, tai tu kalbi tai, ką pasieksi. Tu iš to, ką pasieksi girdi ir supranti 95 proc. ir tu apie tai koncentruojiesi savo kalboje. O jiems, ką pasieksi yra neįdomu. Jiems įdomu kaip tai konkrečiai juos palies, 95 proc. eina ne į bendrą gerį ir ne į bendrus tikslus, o į jų asmeninius tikslus. Dėl to yra labai paprasta aiškinti, kad kodeksas yra liberalus, nes visi kiti girdi tik tai, kas yra nuleidžiama. Sakai jiems, kad darbo ginčai sprendžiami nemokamai, greitai sprendžiami ir tai yra labai reikšmingas dalykas. Tai už šitą sako, tvarkoj, ačiū. Bet apie tai nekalbama, kalbama tik apie tai, ką blogo padarėt. Tai toks vienpusiškas vertinimas DK ir sukūrė tą tokį jo liberalumo įvaizdį, bet jis toks tikrai nėra, nes tos rodyklės yra neįvertintos tose diskusijose dažnai (pašnekovas kalbėdamas kartu ir braižė schemą).

**O galbūt profesinių sąjungų tokia pozicija yra dėl to, kad ji atstovauja žemos kvalifikacijos darbuotojus?**

Tas labai koreliuoja su viešąja nuomone arba su ta žiniasklaidos dalimi, kuri orientuojasi į populiariąją nuomonę. Kokie kanalai yra populiariesni? Ar kriminalai ar kultūra? Tai čia gana paprasta, kad iš kultūros daug neuždirbsi ir daug click'ų neturėsi ir tas nėra patrauklu, kai nėra nieko rėkiančio. Tokius dalykus yra sunkiau parduoti. Tada tai yra plius elektoratas toks pat panašus. Taip, jie yra populiariesni, DK buvo labiau neigiamai vertinamas mažas pajamas uždirbančių ir žemesnį išsilavinimą turinčių asmenų Lietuvoje. Kad tai koreliuoja truputį su jų pačių

niais, nes yra pakankamai sudėtingos profesinių sąjungų organizavimosi sąlygos šiuo laiku. Kada įmonės mažos, didelės įmonės su daug narių, jos nyksta, joms labai sunku ir profsąjunginė narystė nyksta. Taip, kad šitoje vietoje darbo jėga keičiasi. Jiems labai sunku spėti ranka rankon su tais darbo jėgos pokyčiais ir su darbu kaip tokio pokyčiais, tai dėl to tarp savo elektorato jie yra pakankamai stiprūs. Gavus taip pat palaikymą iš tam tikro radikalizuoto jaunimo grupių, iš žiniasklaidos, kuriems tie dalykai yra vienaip įdomus ir plus susiejus tai su artėjančia politine kampanija, tai susiejus visa tai gaunasi toks pavojingas kokteilis.

**O jeigu kalbant apie svarstymo procesą Trišalėje taryboje ar SRDK, kokia buvo atmosfera? Ar buvo norima susitarti ir derėtis ar kiekvienas laikėsi savo nuostatų?**

Iš karto atsirado tam tikra vien auka. Viskas atrodė taip, pasakyčiau. Buvo auka, atsirado šalis, kuri save pozicionavo kaip auką, kurią visi nori skriausti. Ir tada ta auka ieško gynėjų ir tie gynėjai tiek saugodami auką, tiek dėl savęs pradeda ją saugoti. Ir jų pagrindinis dalykas buvo sustabdyti bet kokiomis priemonėmis reformą. Ir svarbiausia, pagrindinis mano priekaištas tiems asmenims buvo tai, kad nebuvo jokio pasiūlymo. Visi pasiūlymai, kuriuos registravo šitos aukos atstovai, tai buvo pasiūlymas naikinti šitą pakeitimą apskritai, ir naikinti šitą pakeitimą ir šitą (rodo į schemą, kurią nubraižė). Naikinti šitus ir grįžti apskritai atgal. Kitaip tariant, viską, ką tu duodi, gerai, suvalgysim, smagu ir ačiū. Bet viską ką tu nori, tai viską, jeigu jūs matytumėt yra po 60 – 70 straipsnių vienu metu siūloma keisti. Pavyzdžiui, gražinti, gražinti, gražinti. Išsiryškina, kas yra blogai. Turėkit omenyje, kad kiekvieną šitą pasiūlymą, kiekvieną pasiūlymą reikia išdiskutuoti ir dar priversti, arba parašyti, arba įtikinti 11 narių iš komiteto prabalsuoti ne (bent jau SRDK). Trišalėje taryboje, kurioje vyko darbo grupės posėdžiai, tai irgi buvo taip, kad jie atsisėda save pozicionuodami kaip auką, šiek tiek su tokiu patosu arba su ašaromis ir bando aiškinti, kad tai yra blogai, vaizduodami, kad čia bus labai didelis išnaudojimas. Bet tai yra tokios tradicinės, pažįstamos formos. Deja, kol kas Lietuva yra tokiame diskusijų lygmenyje. Konstuktyvo nedaug. Beje, ką aš ir norėjau pasakyti, naujų pasiūlymų, kaip pasiekti tai nebuvo nė vieno konkretaus pasiūlymo, kad būtų galima sutarti tai kaip mes kitaip pasieksime didesnę skaidrumą darbo santykiuose, didesnę darbo užmokestį, daugiau kolektyvinių sutarčių.

**Esu pastebėjusi tai, kai peržiūrinėjau SRDK išvadas, kad darbdaviai kritikuodami nuostatas kartu teikė ir pasiūlymus, o profesinių sąjungų daugiau tokio pobūdžio, kad viskas...**

Blogai, kad ne, ne, ne. Bet aš negaliu pasakyti, kad darbdaviai buvo labai progresyvūs. Irgi to negaliu pasakyti. Yra tokia nuomonė, kad realiai mes už juos padarėme tą darbą. Iš tikrųjų, tai jie turėjo viską siūlyti, jie turėjo derėtis. Bet jie nematė jokios prošvaistės. Mūsų darbdaviai

kolektyvinėse derybose ar santykiuose su profesinėmis sąjungomis per 20 metų išsikristalizavo bendras toks suvokimas, kad niekas yra neįmanoma, kad viskas yra juoda balta abiem šalims ir jokie kompromisai negalimi. Na kartasi gal kokie dėl mėnesinės algos, jeigu prispaudžia Vyriausybė. Bet šiaip jokie kompromisai negalimi. Ir tos derybų kultūros jos nėra rimtai Lietuvoje. Derybų kultūros tarp socialinių partnerių. Ir jų pasiūlymai yra ne kas kita, kai darbdaviai sakydavo, kad mes pritariame darbo grupei, o profsąjungos sakydavo, kad mes nepritariam darbo grupei, na ir tada balsavimas.

**Mano akimis vienas iš esminių ir labai svarbių įvykių proceso metu buvo Prezidentės veto. Ar tokio sprendimo buvo galima tikėtis ir nuspėti, ar Prezidentė parodė, kad ji palaiko reformą? Jeigu aš klystu, tai pataisykite mane, bet tas pataisas, kurias ji teikė Jūs kritikavote, kodėl?**

Aš galvoju, kad to veto nebūtų buvę jeigu kodeksas būtų priimamas anksčiau.

**Čia toks daugiau rinkiminis?**

Taip, nes Prezidentūroje aš pats buvau kokius 8 kartus, tai buvo derinama su patarėjais daug dalykų, ką mes pasieksim. Gal tie patarėjai, jie ten po to keitėsi. Tie patarėjai gal ne. Bet iš tikrųjų, aš manau, kad tai buvo visiškai politinis sprendimas. Tos pataisos buvo teikiamos, jos nėra ypatingai kvalifikuotai paruoštos, jos nėra subalansuotos ir aš manau, kad čia buvo daugiau noras tiesiog ne pačią reformą, kiek reformos darytojus kažkaip tai vertinti iš savo pusės. Tačiau man kaip tik truputį ir keista būdavo dėl to, kad visuose pareiškimuose iki tol bent jau buvo pasakoma, kad yra reikalinga reforma, reikalingas lankstumas ir panašūs dalykai. Tačiau, kada jie padėti ant stalo, tada daromi sprendimai, kurių labai laukia tos pačios profsąjungos aukos pozicijoje ir ta pati įaudrinta visuomenė, kuriai pasakyta dabar, kad jau pradės dirbti kailį nuo jų visi ir jie jau nori kažkokios pasaugos arba dar vieno globėjo/ gynėjo ir labai ta rolė yra tokia lukratyvi. Buvo pasinaudota tokia funkcija, kad tikrai pasakyti, kad šita dauguma yra bloga, šita reforma yra bloga, ji skriaudžia žmogų ir taip toliau. Bet čia yra daugiau politiniai dalykai ir aš manau, kad ten buvo kiti tikslai, o ne pati reforma. Nes jeigu, aš atkreipiu dėmesį, jeigu norima buvo tą reformą torpeduoti iš Prezidentūros pusės, tai ten tikrai buvo daug daugiau, didesnių dalykų, kuriuos reikėjo vetuoti, jeigu nepatinka reforma. O dabar buvo sukviestos grupės. Darbdavių buvo paklausta, kas jums nepatinka, jie sako, kad nepatinka mums darbo tarybos, gerai. Darbo tarybas panaikinti. Paklausė tada profesinių sąjungų, kas jums nepatinka, tada jie sako, kad mums irgi darbo tarybos nepatinka, na gerai. Darbo laikas nepatinka, nu gerai, terminuotos sutartys nepatinka, irgi gerai. Visa tai atsigulė. Medikai atėjo, medikai sako, kad mums nepatinka, kad negalima konkuruoti, gerai įrašykim. Realiai surinkta tokios atplaišos, atskiros grupėm norint įtikti. Ar būtų kodeksas, jeigu ir

veto būtų buvęs, jeigu veto būtų buvęs sėkmingas, tai tada šitas kodeksas būtų tam tikra prasme reforma, bet gal kažkiek silpnesnė negu, kad yra dabar. Būtų daug neįgyvendinta tokių tikslų. Bet aš manau, kad vis dėlto mes buvome teisūs gindami tą kodeksą, nes dabar jau kiek, virš pusę metų parodė labai stipriai tokį šiek tiek pasikeitusį, ką mes ir norėjom pasiekti. Ne tai, kad kažkokie tai fragmentiniai pakitimai, kad ai, jei čia ne vienas, tai du mėnesiai, ne du, tai trys ir panašiai, o tokį truputį pakeitimą, kad jeigu, pavyzdžiui, darbo tarybos, tai gal jos kažkam reikalingos, kažką jos daro. Žodžiu, yra žmonių domėjimasis iš abiejų pusių. Ir iš darbdavių, ir iš darbuotojų ir atitinkamai pradeda keistis truputį požiūris į darbą. Jis turi keistis, nes čia nėra taip, kad čia vergų visuomenė ir darbdavys yra visagalis. Taip neturi būti. Kaip pasiekti, kad mes truputį paaugtume, tai man atrodo, kad mes per tą kodeksą, per tą tokį derybinį momentą, kad jūs turite susėsti, šnekėtis, bet ne taip, kad būtinai vienas prieš vieną, darbdavys su darbuotoju, niekad taip nesigaus. Nes dabar yra darbo tarybos, yra profesinės sąjungos, yra tam tikri dalykai, kuriuos įstatymas netgi pasako, kad jūs turite pakalbėti apie tai. Nebūtinai jūs turite taip daryti, kaip pasakėme, bet jūs turite bent pakalbėti. Pavyzdžiui, kodėl pas mus yra skirtingi darbo užmokesčiai vyrams ir moterims, kodėl jie skiriasi 50 proc. bankuose. Tai žinot, aš to negaliu pasakyti, Prezidentė to negali pasakyti, ką reikia daryti, čia yra jų pačių reikalas pamatyti, identifikuoti, bet mes tiesiog pasakėme, kad tai yra problema ir dėl to jie turi apie tai pakalbėti, paprašyti tų duomenų, pasižiūrėti per kur gaunasi, gal čia yra nepagrįstai, galbūt yra diskriminacija, galbūt praktikos, galbūt moterims yra nesuteikiamos silpnos galimybės joms dirbti arba sugrįžimas iš po atostogų įvairiausių įtakoja tuos skirtumus galvojant kaip kompensuoti tuos mechanizmus. Kaip ir su darbo užmokesčio viešinimu. Darbo užmokesčio viešinimas, jis, nepažeidžiant individualaus darbuotojo teisės į duomenų apsaugą, jis parodė tam tikrus labai įdomius dalykus. Kad yra įmonės, kurios moka labai mažai pinigų darbuotojams, tada klausia visi, ar tai yra socialiai atsakinga, ar tai yra normali įmonė. Ir prasidėjo judėjimas. Taip, kad mes, manau, pradėjom judinti tuos klausimus, kurie buvo įsisenėję ir buvo tari pasmerkti, kad kitaip būti negali ir bus tik taip. Ir man, vėlgi, labai džiugu, kad su šia reforma mes kažkaip įrodėm, kad netgi tokioje Dievo pamirštoje srityje kaip darbo teisė, nes visi buvo numoję ranka, nes žinojo, kad Seime yra ant tiek stiprus populistinis flangas, kuris neleis judinti darbo teisės. Vis dėl to su šita reforma mes parodėm, kad galima kažką tai padaryti, netgi ten kur atrodė visiškai bejėgiška. Visi taip saugo tą žmogų, jis toks jiems yra svarbus, kad nemato, jog per tą apsaugą mes prarandam labai daug investicijų, mes tiems žmonėms suteikiame kažkokius tai lūkesčius, o defacto įmonėse yra žiauriai bloga situacija su viskuo, su nesiskaitymu, su algom, su karaliavimu, su neskaidrumu ir taip toliau.

**Viso proceso metu buvo kalbama apie tai, kad pabandykime taikyti nuostatas ir žiūrėsime kaip jos veiks, tada ir keisime, bet iš šalies, tas pažadas keisti neatrodo įtikinantis, nes labai**



**ilgą laiką kažkokių esminių pokyčių nebuvo. Tai tikrai, kaip jūs ir sakote, ši reforma gali būti laikoma pirmu žingsniu parodant, kad kodeksą galima ir netgi reikia keisti dažniau.**

Na dabar tai mes sakytume, kad dar palaukiam, pažiūrėkim. Nes vėlgi praeis kažkiek tai laiko ir mes pamatysim, kas veikia, kas neveikia, kas tinka, kas netinka. Bet kad tai nėra šventa karvė, tai reikia suvokti, kad mes negalime gyventi dabar XXI a. pagal taisykles, kurios buvo sukurtos praeitos šimtmečio viduryje. Negalime taip gyventi. O ką mes turime daryti, turime žiūrėti, kad atsiranda nauji pavojai, informacinės technologijos, kaip jos įtakoja mūsų darbą ir nedarbą ir mūsų poilsį, kaip jos vargina, kaip jos sukelia stresą ir panašius dalykus. Kaip padėti darbuotojui auginti vaikus, kaip moteris greičiau ir efektyviau sugrąžinti atgal į darbo rinką po vaiko auginimo atostogų. Taigi yra daug tokių problemų, ta pati darbuotojo duomenų apsauga, mes net nežinome ant kiek yra įmanoma panaudoti darbuotojo statusą darbdaviui be atlyginimo gaunant informaciją apie jį patį. Tai yra neišsemiami klodai ateities technologijų panaudojime, nes faktiškai aš galiu jums pasakyti, kad darbuotojas gali būti bandomasis triušis, nes pavyzdžiui, kad ir dabar jūsų atvaizdą gali fakultetas ar universitetas nusifotografuoti, tai kaip ir darbuotoją gali nusifotografuoti ir jūs nežinote kaip mes tą nuotrauką panaudosime reklamos tikslais. Tai ta prasme, kad darbuotojo atvaizdas yra naudojamas reklamos tikslais be didelio klausimo, sutinki tu ar nesutinki, gausi už tai pinigų ar negausi. Bet ateities technologijos leis sekti darbuotojo ir sveikatą, ir jo buvimo vietą, ir jo elgesį, ir jo apsisprendimus ir tuos duomenis panaudoti dar antrą, trečią ir ketvirtą kartą. Ir galbūt netgi parduoti kitai šaliai, kuri galėtų juos išanalizuoti. Todėl labai svarbūs tokie dalykai, kad mes žinotume, su kokiomis rizikomis ateities susiduriame ir apie jas kalbėtume, o nelaikytume įsikandę tokios taisyklės, kad darbuotojas turi dirbti 8 valandas per dieną ir šiuokštu nei minutės daugiau ir tada turi būti apmokama už viršvalandžius. Tai čia tikrai yra praeitas šimtmetis.

**Visos reformos metu buvo labai ryški Butkevičiaus lyderystė. Jūsų manymu, kokio pobūdžio ta lyderystė buvo? Ar daugiau tokia įkvepianti, skatinant bei siekianti įtikinti, kad reforma tikrai reikalinga, ar daugiau griežtas pasakymas, ką reikėtų daryti, kaip reiktų balsuoti?**

Skatinanti. Balsuoti jis ten irgi tikriausiai sakė kaip reikia, bet iš principo, kas yra gerai, kad bent jau man, asmeniškai, kaip vienam iš reformos kūrėjų, man buvo gerai, kad užsakovas mažai kišosi į procesą patį, nes tada būtų daug konfliktų dėl to kaip turi atrodyti. Kaip ir su architektu. Jeigu jūs pasakote architektui, kad jis jums turi pastatyti namą, tai jeigu jūs pasitikite architektu, tai pasitikite ir jo sprendimais, bet nepradedate jam nurodinėti, kaip tas namas turi atrodyti, nes tada architektas jau nebegalės pasireikšti ir, vėlgi, bus sunku derinti pozicijas. Pozicijų derinimui nebuvo daug laiko. Mes turėjom metus laiko viskam nuo ištyrimų iki parengimo ir apsigynimo. Tai faktiškai buvo labai įtemptas grafikas ir negalėdavom sustoti, kad dar galėtume kažką derintis.

Bet šiuo atveju dar SADM tam tikra lyderystė, nes reikia apsiginti prieš jų valdininkus. Ir jei SADM pasako, kad viskas tvarkoj, tai tada jau ir Vyriausybė realiai turi sakyti, kad yra tvarkoj. Aišku, buvo derinimo ir su ŪM, SAM ir su TM, bet politikai šiuo atveju, tie, kurie užsakė reformą ir tie, kurie norėjo, kad reformą įvyktų, jie... jis šiuo atveju padarė savo darbą. Aš taip pasakysiu. Jis užsakė reformą, jis susipažinęs su reforma pasakė, kad viskas tvarkoj, tai yra tai, ko mums reikia. Jeigu jis būtų klausęs vien tik investuotojų, tai tada tikrai būtų išbraukęs daug gabalų iš mūsų reformos. Bet jis pasakė tada, kad socialdemokratinei linijai neprieštarauja tie dalykai plus yra suteikiama naujo pobūdžio kompensuojanti apsauga. Aišku, vėl yra tie mano objektyvūs argumentai, bet jie nėra populiarūs. Ir jo lyderystė taip pat susivedė į tai, kad jis įtikino ir valdančią koaliciją, ir savo frakcijos narius, kad ta reforma turi būti įgyvendinama ir kiek įmanoma nesilpninant. Dėl to, šios reformos pasakoje galbūt ir prasidėjo tas socialdemokratų partijos skilimas dabartinis. Tai yra tai, kad formaliai žiūrint visuomenė arba socialdemokratinė visuomenės dalis dar nėra pribrendusi šiuolaikinei socialdemokratijai. Jie ją mato taip gana supaprastintai. Gal tai palikimas, gal mes dar kitaip negalime kol kas įsivaizduoti, gal tas virsmas dar neįvyko. Kitaip tariant, viskas yra juoda balta arba raudona juoda. Tiesiog dėl to. Aš nemanyčiau asmeniškai, kad labai gerb. Butkevičius buvo šalininkas kažkokio tai transformacinio virsmo pačio elektorato, ar pas save partijoje. Aš taip nemanyčiau, jis to nežiūrėjo tiesiog reforma yra padaryta ir reikia ją pabaigti. Bet reformos poreikis pasidarė iš to, kad, na žiūrėkit, jūs gaunate Premjero pareigas, tai ką jūs galvojat? Pirmas dalykas, kuriuo turi rūpintis Premjeras, tai surinkti biudžetą. Jis turi surinkti pinigus, jis turi žiūrėti iš kur gauti pinigų, kad visus prafinansuoti. Tai kur jų gauti? Ir dabar, kai jis žino, kad sunėša įmonės užsieniečių kapitalo daugiau nei vietinio kapitalo įmonės, kada užsieniečiai kuria brangiau apmokamas darbo vietas ir jie tas darbo vietas kuria. Tai kai jis mato tas auksinius kiaušinius dedančias vištas, tai jis eina ir klausia, kaip gauti dar daugiau tų kiaušinių, tų vištų. Ir tada tie užsieniečiai sako, kad tas nepatinka, tas nepatinka, čia būtų, čia būtų, čia būtų. Ir kai pasako žmonės, kad mes sukursime jums dar tų darbo vietų, tai tada ir galvoji, kodėl jos nesusikuria, tai ateini ir sprendi tas problemas, kurias nesukuria tų darbo vietų. Tas darbo vietų kūrimas per užsienio investicijų prisitraukimą yra labai reikšmingas, nes Lietuvą užsienio investuotojai apeina ir dėl to, nesakau, kad vien dėl to, kad mes, švelniai tariant, turime keistą darbo teisę. Ji nebūtinai yra bloga, bet ji yra keista ir tas keistumas gąsdina. Nes neaišku, nes neskaidru, tu nežinai kaip tau bus, tu nežinai kada tave nubaus, nežinai, kur laimėsi, kur nelaimėsi. Šiaip Lietuvos darbo teisė buvo gera tuo, kad jos nesilaikė. Jūs paklaustumėt Lietuvos darbdavių, tai yra gera teisė, nes gali daryti ką nori.

### **O investuotojai...**

O jie taip nežais, jiems taip netinka, jie nežais šitų purvinų žaidimų. Jiems reikia, kad būtų aišku, skaidru ir kad jie galėtų savo rizikas kalkuliuoti. Todėl mano manymu tie motyvai ji labiau skatino veikti negu vizijos dėl esminio pokyčio.

**O kaip dėl ministrės Pabedinskienės? Atrodo, kad jos ministerija, jos kuruojamas klausimas, tačiau jos vaidmuo nebuvo toks reikšmingas. Man pasirodė, kad po to, kai buvo pristatytas Socialinis modelis ji atsitraukė. Tai ar ji nelabai tikėjo reforma, nelabai ją palaikė?**

Aš nepasakyčiau, man toks įspūdis nesusidarė. Man gal susidarė toks įspūdis, kad, beje, ji visą laiką palaikė tą reformą, visada, nei karto nepasakė, nė karto nesuabejojo ir nė karto į krūmus nespruko. Tiesiog ji buvo tapusi platesnio puolimo taikiniu. Iš daug daugiau pusių jai tenka gintis. Ne tiek, kad kodeksą ginti patį, bet kiek gintis dėl vaikų teisių, dėl pašalpų gavėjų, dėl pensijų ir panašiai. Ji gavo daug daugiau strėlių, nuo kurių reikia apsiginti negu kad kodeksas. Tai faktiškai dėl kodekso labai ant jos niekas nepuolė, nes buvo dėl ko kito pulti. Kadangi visuomenės akyse ji jau buvo pasmerkta, tai tada tokio kaip lyderiavimo ir nėra. Jeigu ji būtų sau pasiėmusi lyderiavimą, aš taip hipotetiškai galvoju, tai tada visos tos strėlės, kurias ji susirinko dėl kitų dalykų būtų automatiškai dar ant to atsigulę. Tai gal dėl to ir gerai, kad Butkevičius pats perėmė šitą nešimą šitos naštos, nes jau tada ėjo kaip su savo darbu. Be ji tikrai netrukdė ir visada darė taip, kad geriau ir kuo greičiau būtų padaryti tie darbai.

Iš kitos pusės tai, vėlgi, jeigu aš būčiau jos vietoj, aš nebūčiau taip daręs. Aš galbūt bučiau labiau gilinęsis, pats dalyvavęs, pats viręs tą sriubą, dalyvavęs visuose procesuose, bet ko gero čia irgi toks vadybos elementas, kad geriau pats nedaryk, jeigu nemoki. Tai ji nedarė to, ko nemoka, tiesiog darė tai, kas jai priklauso. Jeigu pasakėm ir visi ministerijos valdininkai pasakė taip, viskas, žalia šviesa – suderinta, tai ir važiuoja su tuo rezultatu, nesimėto į šalis.

**Galbūt esate pastebėjęs, ar viso proceso metu, buvo žmonių, ar tai darbdavių, ar tai profsąjungų atstovų ar politikų, kurie kardinaliai pakeitė nuomonę, nuo visiško nepritarimo iki vėliau sekusio palaikymo viso kodekso ar tam tikrų nuostatų klausimu?**

Jie nepasakys, net jeigu ir turi. Yra nuosaikus vertinimas. Na ir iš abiejų pusių čia nėra didelių entuziastų nei super tokių priešininkų. Gal tie super priešininkai jie tiesiog turi kitų problemų, nėra labai adekvatūs. Bent jau man susidarė įspūdis, kad visi mato, kad atsirado naujas instrumentas ir kad jis turi gerų ir netokių palankių, blogų jiems pusių. Tai tiesiog viskas, kas buvo braukiama ir tiesiog žiūrima, kad dabar tinka ir kas netinka, o tai vėlgi yra blaivus požiūris.

Bet ką aš dar noriu pasakyti, tiek oponuojantys politikai, tiek profesinės sąjungos jos 1 – 1,5 metų galvojo, kad nieko nebus.

### **Tai dėl to buvo daug pasiūlymų, vyko vilkinimas?**

Ne, jie buvo apšalę, kad jis buvo atiduotas. Kodeksas padarytas kovą ir atiduotas Seimui birželį. Kadangi visi žino, kad nieko nebus šitoj srity ir tai buvo didžiausias šokas, kad tai įvyko. Jeigu profesinės sąjungos būtų žinojusios, kad bus, tai jos per tuos metu jau būtų mus visus užspaudę ir išblaškę. Ir tas konferencijas, kurias minėjau, jos viso praėjo labai taikiai, labai ramiai, išsisako, pakritikuoja, išsiskirsto su tokia mintimi, kad ko gero nieko nebus. Nes niekad nieko nebūdavo.

**O dėl naujų idėjų, kurių nebuvo Jūsų pasiūlytam projekte. Kiek man žinoma, tai garantinis fondas buvo tas dalykas, kurio Jūs iš pradžių nesiūlėte, bet tai atsirado proceso eigoje. O galbūt buvo dar kažkokių naujų dalykų?**

Iš principo, tai tas jų, socialinių partnerių susitarimas, nes jie jau seniai kalbėjo apie tą garantinį fondą. Dar gal viena tokia idėja, nukrypimas, kuris buvo naujas, tai, kad nukreipimas darbuotojų į pabloginančią padėtį, jeigu darbuotojas uždirba dvi algas. Tai maždaug galima jo situaciją bloginti. Nelabai ten ją galima bloginti, bet pats defacto principas nebuvo mūsų pasiūlytas. Tai šitie du dalykai, kurie atsirado diskusijų metu, jie buvo įtraukti.

**Kalbant apie vėlesnį procesą, kai į valdžią atėjo valstiečiai. Jie atidėjo kodekso įsigaliojimą ir grąžino vėl diskusijoms į Trišalę tarybą. Kaip jūs vertinate tokį sprendimą, ar buvo pasiekta svarbių susitarimų ar visgi tai daugiau buvo politinis rinkiminis procesas?**

Galbūt pasidarė toks dalykas, atsirado naujas premjeras, tai klausimas, ar jis suinteresuotas biudžeto surinkimu, ar nesuinteresuotas? Tai jeigu jis suinteresuotas, tai man atrodo, kad jis pradeda galvoti, ką dabar daryti. Nes instrumentas yra, kurio daugiau ar mažiau reikia visiems, o dabar tu sakysi kad jo nebereikia? Tai tada vėl jis eilinį kartą lips į tą pačią balą, kurioje jau kažkas tai buvo ir joje vėl turės šiuo socialiai klausimu turėti kažkokių dar reikalų. Kam jam to reikia? Jam tiesiog reikia, kad jis būtų paleistas, o valdančiajai dabartinei koalicijai reikia parodyti, kad ji rūpinasi žmogumi, dėl to kažkokie kompromisai reikšmingi buvo susiderėti. Ten nebuvo reikšmingų kompromisų susiderėta apart tų, kurie reikalingi profsąjungoms, kad jos būtų kažkiek užganėdintos. Taip, kad rimtų pakeitimų, kad kažkas labai apgintų darbuotojus lyginant su tuo, kas buvo, tai ten nebuvo. Tiesiog gal tai buvo, na nenoriu sakyti viešųjų ryšių akcija, bet labai panašu.

**Ir šiaip turbūt vyrauja tokia nuomonė, kad Lietuvai anksčiau reikėjo to naujo kodekso, ypatingai krizės laikotarpiu. Bet tikriausiai dėl to pačios krizės jis tuo metu ir nebuvo**

**priimtas. Ten buvo Kubiliaus kadencijos metu bandymas keisti kai kurias nuostatas, bet jie nelabai...**

Tai va tai ir buvo. Konservatorių partijos yra labai įdomi pozicija viso kodekso rėmuose. Jie opozicinė partija, idėjos yra jų ir jie nori už jas, bet ką, negali, nes kiti siūlo jas. Tai dėl to jų pozicija iš vienos pusės nuosaiki iš kitos pusės ten yra keletas tokių aštresnių raudonų politikų, kurie pasisako už profsąjungų teises pas tuos konservatorius. Kiti viduje griežtai pasisako už dar liberalesnius darbo santykius. Ten Kreivys ir Dagys tokie du priešingi labai toje pačio partijos. Na ir Kubilius, jis vėlgi turėjo savo poziciją. Mes ir ėjom pas Kubilių keletą kartų ir žiūrėjom. Jis irgi suprato, kad tos reformos žūt būt reikia ir buvo daugiau už tą reformą dėl to, kad jam jos nebuvo pavykę padaryti tuo laiku, nes situacija ten buvo daug sudėtingesnė. Vėlgi, sakyčiau, kad tuo metu nebuvo, 2008 -2009 metais, nebuvo galimybių, nebuvo visuomenė pribrendus, gal mes nebuvom pribrendę, kad reikalingas toks pakeitimas. Žodžiu, susidėjo gerai aplinkybės. Tačiau Butkevičiaus komanda kaip reformatoriai labiausiai ir nukentėjo. Nėra tikriausiai blogiausiai taip vertinamas Premjeras visuomenėje, bet po Kubiliaus turbūt labiausiai nemėgstamas. Nepaisant to, kad aš sakyčiau, tikrai man su juo dirbti patiko, viskas atrodė gerai ir palaikymas ir nemelavimas. Lyderiavimas tikrai buvo neblogas, tikrai matėsi, kad žmogui skauda, kad norisi, kad bent jau kažkas tai būtų. Šiek tiek man priminė Šrioderio socialdemokratinę politiką, kada nuo jo nusigręžė dauguma bendražygių ir elektoratas ir jie pralošė rinkimus. Nepaisant to, kad jis priėmė tas reformas dėl kurių Vokietijos ekonomika sugebėjo krizę išgyventi. Kad mums jų reikėjo anksčiau žymiai, na taip. Bet gerai, kad kažkas įvyko, gerai, kad mes pasidarėm instrumentus, kuriais mes galim bandyti reaguoti į krizę ir galime pasakyti, kad per šį laikotarpį atsirado vienas naujas elementas diskusijos, arba vienos iš pusių, kurios niekad nebūdavo. Tai tas elementas yra ekonominis arba darbo vietos kūrimo klausimas. Jo niekada nebūdavo, kai mes kalbėdavom apie DK arba apie darbuotojų santykius, nes visą laiką atrodo darbo teisei reikia saugoti darbuotoją. Na gerai, bet ką saugot, kai tuoj nebus ką saugot. Tai iš tiesų, atsirado dar vienas diskusinis elementas, kad, ar tai kuria darbo vietas, ar nekuria. Ar gerina darbuotojo būvį gerąja prasme, ar ne. Kad vienas ar kitas gali būti nepatenkintas ta teisine nuostata, tai tvarkoj, bet darbo teisė nėra viskas apie tai, kas patinka. Tai nėra vien kulinarija, saldumynai, tortai, čia turi būti pagalbota apie viską. Tai tas dabar jau atsirado ir dėl to stipresnis darbdavių dalyvavimas per naujesnes organizacijas Trišalėje taryboje jau reiškia, kad jų balsas yra. Bet dabar spėkite, kas tampa marginalizuoti? Viešojoje nuomonėje vis tiek lieka marginalizuoti darbdaviai. Jie yra blogiukai.

**Bet tai ir yra įdomu, kodėl ta visuomenės nuomonė tokia, ar tai yra neįsigilinimas, nenorėjimas įsigilinti...**

Na žiūrėkit, vėl tas pats 95 proc. ir 5 proc. tas suveikia. Jeigu man atrodo, kad darbdavys yra blogietis, savaime jis yra blogietis, tai tada tu daryk ką nori ir tu visada būsi piktas dėl to, kad tu esi kitoks nei jis. Aš sakyčiau 2 dalykus. Savo studentams kartais pacituoju. Tai serialas „Medičiai“ Florencijos iškilimas ir kodėl Florencija kyla, kad labai daug kas yra atiduodama verslui. Ir tada verslas gali dar labiau pritraukti pinigus ir kurti kito lygio daiktus, meno kūrinius, skatinti investuoti ir taip toliau. Tai tada, kai Florencijoje atsiranda kažkokie tai fundamentalistai, tai neleidžia, išsivystymas krenta žemyn. Jeigu verslas sukasi, tai tada visi aplinkui gyvena. Ir antras dalykas, kurį reikia žinoti, kai kalbam apie tą gerovės, buvo toks straipsnis Verslo klasė 2017 m. „Lietuvių požiūris į verslą“. Per du numerius ėjo straipsnis, jūs jį galite rasti. Lietuvis jis niekad nesenorėjo būti verslininku, jis visada jų nekenė. Žemė ir ūkininkavimas yra mūsų, miškai yra mūsų. Mes niekad nesloravome, aš apie XIX a. kalbu. Mes ūkininkausime, mes nusipirksime žemės lopinėlių ir jis mus išmaitins. Ir dėl to jų požiūris į perku parduodu, į amatus yra labai rezervuotas netgi labai neigiamas. Tai tame straipsnyje buvo pagrindžiama šita hipotezė. Sakyčiau, kad man tai padarė įspūdį, nes aš irgi kažkaip galvojau, kodėl toje viešojoje nuomonėje yra toks priešingas požiūris, kai mūsų politikai kalba, toks įspūdis, kad jie kalba vargdienių visuomenei. Tuo tarpu, jeigu jūs įsijungtumėte, ką sako Teresa May, kada dabar Brexit yra, tai ji kalba, kad bus gerai „ourbussinesses“ Iš pradžių bussiness, po to people. O pas mus tik peoplepeoplepeople. Žinutė yra tokia siunčiama, kad jeigu mūsų šalies verslai sukasi, tai mūsų šalis turtingėja ir žmonės turtingėja. O pas mus gaunasi taip, kad mūsų žinutės yra nukreipiamos į žmones, kurie iš kažkur turi gauti, bet iš ko gauti, vadinasi pirma mano mintis, atimti reikia. Ne tai, kad sukurti įvežti į čia. Ir tuo labai naudojasi kiti. Tokiu mūsų neišmanėlišku požiūriu labai naudojami visi kiti. Pavyzdžiui profesinės sąjungos labai rėkauja apie tą Macrono direktyvą komandiruojamų darbuotojų, pagal kurią Lietuvos darbuotojai turi uždirbti prancūzišką algą tada, kada jie bus komandiruoti. Ir vėlgi, tie žurnalistai, kurie nesupranta tų klausimų ir profsąjungiečiai, tai jeigu jums pasako, kad jūs dabar būsite komandiruota atlikti paslaugų į Prancūziją, tai gausit prancūzišką algą, jeigu Vokietiją, tai vokišką algą, nes dabar gausite minimumą, vokišką minimumą. Bet tada toks klausimas, kas jus kvies, kam jūs ten esat reikalingi. Už vokišką algą ten pilna vokiečių, už prancūzišką algą yra pilna prancūzų. Kitaip tariant, iš mūsų išmuša konkurencinį pranašumą, tai tada tas žmogus nebetampa patrauklus ten, jis neišvažiuoja ir į Lietuvą neatvažiuoja pinigai. Tokiu būdu mažina mūsų eksportą. Ir tada tos profesinės sąjungos jos apsiputojusios kalba, kad išnaudoja mūsų darbuotojus. Tai mūsų vairuotojus išnaudoja Lietuvos darbdaviai, bet ne užsienio darbdaviai. Tai dėl to tas toks valstietiškas naratyvas apie tai, kad mums čia kažkas turi sukurti gerį arba tas verslas automatiškai pas mus bus. Toks požiūris yra labai blogas ir galų gale susiveda į tai, kad jeigu mes nepasikeičiam, tai mus apeina investicijos, nestato čia gamyklų arba stato ne tiek daug, kiek galėtų pastatyti.

## **Interviu su Seimo nariu Gintaru Steponavičiumi**

**X Seimo kadencijos metu buvo pradėtas kelti darbo santykių modernizavimo klausimas. Tuomet konservatoriai su liberalais turėjo valdančiąją daugumą, bet tuo metu nebuvo pasiekta kažkokių ryškesnių pokyčių. Kaip Jūs manote, kodėl taip nutiko? Ar čia reikėtų kaltinti sudėtingą krizės laikotarpį ar nebuvo suformuluota ambicinga reforma?**

Pradedant nuo to laikotarpio, tai natūralu, kad darbo santykių liberalizavimas ilgalaikėje perspektyvoje valstybės vystymuisi yra pozityvus dalykas dėl to, kad greičiau gali dirbantieji prisitaikyti tame tarpe ir darbdaviai prie besikeičiančių sąlygų, daugiau lankstesnių galimybių susitarti ir turėti sprendimus. Čia ta būtinybė šia linkme judėti turbūt buvo suprasta gerokai anksčiau nei Andriaus Kubiliaus Vyriausybės laikotarpiu, bet kita vertus, nors ir atskirose srityse A. Kubiliaus Vyriausybė, kurioje man irgi teko dirbti kaip ministrui švietimo srityje, pritrūko reformatoriškumo būtent SADM srityje, kuriai priskirtinas ir darbo santykių reglamentavimas ir tam tikriausiai buvo keletas priežasčių. Viena vertus, neįmanoma turbūt turėti atidaryto fronto visomis kryptimis ir tu turi pasirinkti prioritetus. Tai pirma, o antra, ministro valios, tai buvo netgi du ministrai. SADM vadovų valios stoka, ryžto nebuvimas. Tą aš puikiai atsimenu. Ir trečia, pakankamai menkas palaikymas giluminiam darbo santykių reglamentavimo pokyčiams Seime buvo labai nedidelis, todėl tą irgi reikia suprasti kaip vieną iš faktorių, kodėl buvo sunku tikėtis nepopuliarius sprendimus pasiekti būtent tokiomis sąlygomis.

**Kaip jūs manote, kiek reformos inicijavimui įtakos turėjo EK rekomendacijos, Pasaulio Ekonomikos forumo Konkurencingumo rodikliai? Ar jie sukūrė tam tikrą spaudimą iš išorės, kad reikia inicijuoti reformą ar tai visgi kilo daugiau iš valstybės vidaus?**

Aš manau, kad išorės faktoriai yra labai svarbūs. Valstybės pažangos buvimas arba nepakankamas buvimas visada yra geras priminimas kelti klausimus, kodėl taip yra. Dar A. Kubiliaus Vyriausybės laikotarpiu mes matėme, kad sistemiškas benchmarkingas “DoingBussiness” ir kitų tarptautinių organizacijų rekomendacijų kontekste rodo, kad tu gali turėti pažangą ir yra tam tikras aiškios krypties uždavimas ir laikymasis, buvimo žingsniu priekyje duoda rezultatus. O būtent sprendimų nedarymas darbo santykių reglamentavimo srityje ir buvo kuo toliau, tuo labiau akivaizdus stabdys ne tik mūsų ekonomikos vystymuisi, bet ir mūsų bendrom konkurencingumo pozicijoms lyginant su kitomis šalimis. Mes matėm, kad aplink valstybės, ne tik OECD, ne tik “DoingBussiness” konkurencingumo reitingai, EK rekomendacijos, bet ir atskirų valstybių šiame regione pažanga rodė, na pradėkim nuo flexicurity Danijoje, kurie uždavė toną, estai irgi priėmė ne taip seniai sprendimus panašiais principais grindžiamus reglamentuojančius darbo santykius. Tai ir Lietuvoje tas tapo tokio jei ne persirpusius, tai gerokai labiau prisirpusiu klausimu darbotvarkėje. Ir todėl, aš manau, kad net ir santykinai neryžtingos Vyriausybės, kokia aš laikau A. Butkevičiaus

Vyriausybę, darbotvarkėje tai atsirado. Buvo labai stiprūs vidiniai faktoriai, kad iš tiesų verslas Lietuvoje susivienijo šiuo klausimu. Jie tikrai labai kryptingai nuo pat pradžių kaip tam tikra organizuota grupė ir darė tam įtaką. Sakyčiau jie netgi buvo išgryninę tą savo argumentaciją. Ypač Investuotojų forumas čia pažymėtinas. Žymiai stipresni ir solidesni nei kitoje barikadų pusėje esančios profsąjungos.

**Mes kalbam apie darbdavių palaikymą, o kas iš Seimo narių daugiausia palaikė šią reformą? Aš daugiau kalbu apie palaikymą ne SRDK, bet plenariniuose posėdžiuose?**

Na, labiau liberalios mąstysenos politikai. Mes mažiau matėme baimės lankstesnių santykių įtvirtinime. Čia liberalai turbūt nuo savo veiklos pradžios buvome už kuo platesnes galimybes ir pačiam darbuotojui duodant geresnį įrankį ne per kolektyvines sutartis, o asmeniškai susitarti. O iš kitos pusės tiek konservatorių, tiek socialdemokratų gretose buvo žmonių, kurie visgi supranta verslo logiką, supranta ilgalaikės perspektyvos pokyčius. Taip pat ir Darbo partija koalicijoje buvusi, joje taip pat nemažai proversliškai mąstančių žmonių yra pakankamai gausu. Na ir žinoma Vyriausybės laikysena, kad negali to nurašyti visai. Ministras pirmininkas A. Butkevičius - Premjeras, bet kartu ir partijos lyderis, didžiausios partijos tuomet smagalyje esantis žmogus Seime, daugumoje esančių. Jo svoris tame irgi buvo nemažas.

**Anksčiau šiek tiek užsiminėte apie profesines sąjungas, jos visą laiką išsakė priešišką poziciją, ir darė tai gana aršiai ypatingai viešoje erdvėje. Jos rengė mitingus, kuriuose demonstravo plakatus, kad bus įtvirtinama vergovė ir pan. Ar lygiai taip aktyviai jos gynė savo poziciją ir Seime posėdžių metu bandydamos Seimo narius įtikinti savo pozicija ar spaudimą daugiau kėlė per viešosios nuomonės formavimą?**

Pradėkime nuo to, kad vis tiek į šito darbo santykių naujo modelio parengimą buvo nemažai investuota ir mokslininkai pritraukti, verslas atpažino save, nemažai jaunos kartos kvalifikuotų darbuotojų užskaitė šitą galimą naują darbo santykių reglamentavimą kaip pozityvų dalyką. Profsąjungos veikiau save įsivaizdavo ir toliau Trišalės tarybos veiklos rėmuose, kur jų siekis laikyti ir turėti šį organą kaip tokį blokuojamąjį radikalesnių arba, aš laikau, progresyvesnių dalykų paskandinimą į smėlį. Jie čia buvo savo pastangas sukcentravę ir jiems reikšmingumą šitos Trišalės tarybos pavyko išlaikyti. Aš manau, tai yra blogai, nes tada daug pozityvių dalykų netgi iš modelio pirminio varianto iškrito. Jų vieši protestai buvo menkasvoriai, nes palyginkim kiek profsąjungos sugeba pakelti Prancūzijoje ar kitose šalyse, tai čia labai sunku ką nors ir bepridurti. O Seime jie turi vadinkime savo „usualsuspeccts“, kurie įprastai jų balsą atliepia. Tai pradedant socialdemokratu A. Sysu ir baigiant konservatoriumi J. R. Dagiu.



**Jūs kalbate apie tai, kad dalis visuomenės nevertino naujo DK nepalankiai, bet visgi žvelgiant iš šalies man susidarė įspūdis, kad visuomenėje labiau vyrauja neigiama nuomonė DK klausimu. Kaip jūs manote, kodėl atsirado toks priešiškas visuomenėje? Ar tai galima susieti su visuomenės nežinojimu, nesidomėjimu ir tiesiog kitos nuomonės priėmimu jos nesvarstant?**

Manau startavus šito naujo taip vadinamo Socialinio modelio visam paketui, kai jis buvo parengtas buvo gerai pasirengta komunikacijai. Iš tiesų, plačiai einama į diskusijas, gerai tam pasiruošus ir manau, kad turbūt 2015 metais iniciatyva priklausė ir tonas buvo užduodamas už šiuos pokyčius ir nežinau, ar buvo darytos kokios apklausos, bet turbūt tą galima irgi buvo pamatyti. Vėliau pradėjus ryškėti ryškiausiems, akivaizdžiausiems nesutarimams ar dėl atostogų ar dėl sutarčių, kurios leidžia lanksčiai trumpalaikius kontraktus gauti – nulinės sutartys. Tai šias nuostatas ištraukus iš viso paketo buvo pradėtos eskaluoti kaip grėsmę keliančios socialiniam darbuotojo apgintumui ir tie stereotipiniai argumentai buvo pradėti labai naudoti ir baigiamojoje stadijoje, sutinku, kad reikalai krypo jau į neigiamą nusistatymą visuomenės ne tik profsajungų, bet ir nemažos visuomenės dalies. Baimės būsena tam tikro neužtikrintumo dėl šito sisteminio pokyčio, kas iš to bus, tikrai didėjo. Ir aš manau, mes tikrai diskutavom ir su verslu ir su kitom organizacijomis, kodėl taip atsitiko. Viena iš priežasčių yra tai, kad pats verslas per daug kalbėjo iš savo pozicijų ir per mažai buvo remiamasi jaunos kartos kvalifikuotų darbuotojų, tarkime IT sektoriaus ar kitų pozicija, ką jie iš to laimėtų. Ir iš ties, komunikacija galėjo būti stipresnė už reformą iki pat galo.

**Kiek stebėjau pasisakymus ir balsavimus, tai taip, liberalai visada nuosekliai pasisakė, netgi išreikšdami poziciją, kad nuostatos galėtų būti ambicingesnės...**

Absoliučiai

**Aš norėčiau paklausti, ar jūsų palaikymas jis toks savaiminis, ar visgi Premjeras buvo susitikęs su Liberalų frakcija ir prašė jūsų paramos? Ar jūsų palaikymas kilo iš to, kad reforma atitinka jūsų nuostatas nepaisant to, kad buvote opozicijoje?**

Šiuo atveju, jeigu pasižiūrėtumėte liberalų programines nuostatas nuo pat įsikūrimo netgi nuo 1992 m. jūs pamatytumėte, kad lankstesni darbo santykiai visada buvo tarp labai svarbių pozicijų priimant dar iki tol galiojusį kodeksą. Mes daugybę pataisų teikėme, kad jis būtų kuo mažiau užreguliuotas. Už tai mus ir šiuo atveju nereikėjo agituoti. Natūralu, kad mes koordinavomės savo veiksmus. Jūs puikiai matėte, kad dalis pasiūlymų buvo registruoti skirtingų frakcijų atstovų. Tai vadinasi koordinacija buvo. Šalia to buvo dalis siūlymų, kuriuos mes registravome radikalesnius net ir suprasdami, kad dalis jų nepraeis, bus atmesti, bet vis tiek, mes kaip liberalai norėjom savo

poziciją turėti aiškia. Kitaip tariant, viena vertus, mes rodėm savo nusistatymą už kuo liberalesnį kodeksą, bet supratome, kad kompromisai yra būtini, kad išsaugot esmines nuostatas. Vėlgi, rėmėmės asocijuotų struktūrų, LLRI analizėmis, kurios rodė ten su šviesoforu geros/blogos nuostatos, kur jau čia yra ta linija, kurios nebegali peržengti arba ją peržengus jeigu ne tik liberalai, bet ir visas Seimas jeigu tarkim subalsuoja už keletą prastų pataisų, kad jau tokiu atveju nebebūtų iš vis jokio proveržio ar prasmės toliau palaikyti visą paketą.

**O kalbant apie opoziciją apskritai, kartu ir konservatorius. Tai konservatorių, jų nuomonės labiau išsiskyrė. 2016 m. birželio mėn. priimtas kodeksas sulaukė daugiau palaikymo iš konservatorių, tačiau, kai reikėjo atmesti veto, nemaža dalis konservatorių jau buvo linkę palaikyti Prezidentės veto. Tai gal jūs galėtumėte pasakyti, kodėl taip nutiko? Ar jie anksčiau siūlė pataisas, kurios buvo panašios į Prezidentės ar čia suveikė koki kiti faktoriai?**

Na vienas iš pagrindinių turbūt yra artėjantys rinkimai.

**Toks paprastas?**

O kita vertus, tai konservatoriai visada gravitavo. Skirtingi sparnai ir DK atveju liberalusis sparnas likdavo paprastai mažumoje.

**Kalbant apie Prezidentės veto. Jūsų vertinimu, ar Prezidentės veto buvo galima nujausti? Ar ji kalbėjo apie paramą reformai, ar ji labiau laikėsi atokios pozicijos ir jos pozicija išaiškėjo tik tada, kai ji turėjo priimti sprendimą pasirašyti ar vetuoti?**

Visų detalių ir aplinkybių aš dabar neatsiminčiau, bet mane šiek tiek suglumino, kad iš esmės veto rėmėsi daugiau profsajungų pastabomis. Ten bent jau keliolika, jeigu ne keliasdešimt Prezidentės punktų buvo būtent susiję kas rūpėjo profsajungoms ir galiu dėl to tik apgailestauti.

**Šiek tiek norėčiau detaliau pasikalbėti apie Butkevičiaus vaidmenį, apie jo lyderystę. Koks jums įspūdis susidarė, kokio pobūdžio buvo ta lyderystė? Ar ji daugiau tokia įkvepianti ir motyvuojanti, skatinanti tikėti ta reforma ir tuo, kad ji būtina ar, visgi, lyderystė labiau siejama su nurodymu, ką reikia daryti arba tam tikru spaudimu, kaip reikėtų balsuoti?**

Sumussumarum aš Ministro Pirmininko A. Butkevičiaus laikyseną vertinu pozityviai, nes apskritai be kokios proreforminės laikysenos niekas nebūtų įvykę. Antra vertus, tai nebuvo kokia giluminė ir sąmoninga jo suvokta lyderystė. Tai buvo labiau iš reikalo.

**Kalbant apie tuometinę SADM ministrę A. Pabedinskiene**

Čia yra išvis liūdnas atvejis

**O kaip jūs manote tai yra politiko asmenybė? Negebėjimas parodyti savo lyderystę ar galbūt ji pati netikėjo ta reforma ir kiti prioritetai buvo svarbesni?**

Jeigu mes pradžioje palietėme A. Kubiliaus Vyriausybės buvusius ministrus konservatorius toje pozicijoje, tai tiek vienu, tiek kitu atveju, jie buvo labiau vertybiškai netikintys lankstesnių darbo santykių prasme. Dar galime pridėti valios ir ryžto stoką tame. Šiuo atveju A. Pabedinskienė šiaip politikoje atsitiktinis žmogus. Ji pateko į ministres visiškai netikėtai. Galima ir su šia profesionalų Vyriausybe matyti paralelių, kai žmogus staiga tampa ministru be politinio užnugario ir deramos patirties. Ir tokių didelių sisteminių reformų atvejai jie pakimba kažkur tai vakuume ir nepadedą švelniai tariant, reikalui judėti į priekį.

**Šiaip galbūt esate pastebėjęs iš visų procese dalyvavusių žmonių, kurie kažkaip kardinaliai būtų pakeitę nuomonę? Na tarkime iš pradžių jie išreiškė nepritarimą reformai, tačiau vėliau pradėjo rodyti pritarimą arba nebūtinai pačiai reformai tačiau gal kažkokioms nuostatoms?**

Nežinau, galbūt jums kilo kokių vyzdžių beanalizuojant. Man atrodė, kad ten, kur buvo A. Sysas ten jis ir liko. Ar tas pats R.J. Dagys. O motyvus dėl konkrečių nuostatų, kas ten kur evoliucionavo ar dreifavo tai man būtų sunku dabar pasakyti.

**Šiaip apskritai sklandė tokie pasisakymai, kad Seimo nariai buvo nelabai įsigilinę į DK, svarstymo metu diskusijos buvo labai paviršutiniškos. Ar jums stebint visą procesą irgi taip pasirodė, ar tai daugiau oponentų sukurtas mitas?**

Tai yra keli šimtai straipsnių, didelės apimties DK jeigu imti visą Socialinį modelį dar ir kitų daugybę susijusių įstatymų, nes tą kaip visumą irgi. Jeigu yra lankstesni darbo santykiai tai DK kontekste dar yra kiti svarbūs: ten Sodros lubos, išeitinių skaičiai ir taip toliau. Tai natūralu, kad labai nedidelis skaičius Seimo narių viską analizavo, vertino, rėmėsi kokiomis išorinėmis rimtomis ekspertizėmis ir analizėmis, nes pats dirbdamas čia tu negali visko suprasti. Mano sritis yra švietimas, mokslas. Tiek, kiek aš suprantu bendrą reikalą ir kiek reikėjo pakovoti už DK, tiek tu ten pasijungi ir darai tai. Tai aišku tiesa yra tai, kad nepakankamai Seimo nariai įsigilinę, antra vertus, aš pasakyčiau, dalis politikų ir toliau darbo santykius vertina pagal XX a. vidurio ar pabaigos sampratą. O čia reikia žiūrėti į priekį, nes gyvenimo tempas ir apskritai darbo santykių pobūdis yra taip dramatiškai pasikeitę, kad šiuo metu darbuotojas diktuoja sąlygas, o ne darbdavys. Aš bent taip manau, paslaugų sektoriuje tai tikrai.

**Bet yra dar dalis darbuotojų, kurie dirba nekvalifikuotą darbą ir tada jie turi daug baimių ir jiems reikia saugumo. Man susidarė toks įspūdis, kad profsąjungos tokius darbuotojus daugiausiai ir atstovauja...**

Na čia platesnis ginčas apie tai, kokia yra profsąjungų misija, nes jų reikalas yra viską ne pagal vieną kurpalių matuoti, o matyti galimybes skirtingiems žmonėms skirtingas galimybes sau naudingiau susitarti ir dėl užmokesčio, ir dėl kitų dalykų, o padėti silpnesniems, kurie iš tikrųjų yra silpnesnėje situacijoje darbdavio atžvilgiu su visa teisine pagalba ir taip toliau. Bet prie ko čia įstatymo lygmens ribojimai visi? Aš niekaip to nesupratau ir nepateisinsiu.

**Tik atėjus į valdžią valstiečiams jie atidėjo DK įsigaliojimą ir vėl gražino svarstyti į Trišalę tarybą. Kaip jūs vertinate, ar jų pasiekti sutarimai jie buvo reikšmingi ir esmingi ar, vėlgi, tai daugiau toks pažado vykdymas nieko per daug nekeičiant, nes prieš rinkimus buvo pažadėta, kad DK bus tvarkomas?**

Na tai buvo priešrinkiminis fonas, populistiškas elgesys ir po rinkimų. Taip, tas pusės metų laikotarpis, taisydas ir tobulinimas padarė dar silpnesnę tą DK, bent jau kai kurių nuostatų, kiek pamenu, prasme. Ir natūralu, kad dabar dar yra per mažai laiko praėję, kad galėtume vertinti, ar pozityvu ar negatyvu. Bet iš tiesų aš manau, kad tas paketas, kuris buvo dar A. Butkevičiaus Vyriausybės laikotarpiu prieš rinkimus patvirtintas jis buvo optimalus ir mes praradom tiesiog dar gabalėlį laiko.

**Kadangi Jūs pats buvote ministras ir pats irgi įgyvendinote reformą, tai kaip manote, kas yra svarbiausia, kokie elementai yra svarbiausi įgyvendinat reformą ir kad ji būtų sėkminga ir pereitų visus svarstymo etapus?**

Visų pirma, tai deramas pasirengimas ne tik pradėti grabalio, ką tu darysi ar ketini padaryti jau atėjus į atitinkamas pozicijas, bet ir prieš tai tam deramai ruoštis. Na tarkim, aukštojo mokslo reforma, kuri TSPMI analitikų yra pripažįstama kaip sėkmingiausia A.Kubiliaus Vyriausybės reforma, ji ir turėjo svarbiausius elementus. Kad buvo plačiai diskutuota dar iki rinkimų, buvo pakankamai detalus reformos planas, kaip ir kas turi būti padaryta ir tam buvo gautas mandatas laimėjus rinkimus. Tai vienas dalykas. Antras dalykas yra stiprios politinės komandos turėjimas. Iš tiesų, kad ir N. Putnaitė ar dar kiti žmonės, kurie dirbo kartu su manimi kaip su ministru politiku buvo vienas iš labai svarbių faktorių, kurie uždavė toną ir kryptingai padėjo vesti procesą į priekį. Na ir aišku bent jau nemažos visuomenės dalies palaikymas yra labai svarbus tuo laikotarpiu. Turiu pasakyti, kad mes daug dirbom ir investavom, kad studentų, moksleivių stipriausių universitetų palaikymas reformai būtų ir na iš tiesų visa tai pradėjo atverti tuos negatyvius balsus. Ir visada yra

svarbu matyt kelis metus į priekį ir suprasti, kad kiekvienas žingsnis, atidėliojimas ir panašiai yra prarastas laikas.

**Nes būtent tai, ką jūs sakote apie visuomenės palaikymą, tai SADM atstovė sakė, kad čia galbūt ir buvo padaryta klaida, nes nepakankamai skirta resursų viešinimui dėl ko atsirado didelis visuomenės priešiškus.**

Na aš čia daugiau susiečiau su lyderystės stoka, nes kai yra silpni už reformą atsakingi žmonės, kurie iš esmės pasitraukė antrą planą, tai tos artikuliuotos komunikacijos nebuvimas ir yra to pasekmė.

**Tai visgi, vertinant DK reformą, panašu, kad ji sėkminga daugiau dėl palankiai susiklosčiusių aplinkybių, o ne dėl išankstinio pasiruošimo ir planavimo, žinojimo einant į rinkimus, kad ši sritis bus reformuojama? Nes prieš rinkimus socialdemokratai nekalbėjo, kad ketina liberalizuoti, nors gal geriau sakyti modernizuoti darbo santykius.**

Na liberalizuoti čia irgi tinkamas žodis, tai tam tikras išlaisvinimas.

**O kaip jūs pats vertinate? Nes yra atskira diskusija ar tai liberalizavimas, ar modernizavimas. Nes jei vadina liberalizavimu, tai teigia, kad visgi tos nuostatos nėra tokios jau liberalios tai labiau gal renkamasi modernizavimo sąvoka.**

Natūralu, kad tų gąsdinančių formuluočių ypač prieš rinkimus buvo suvokiamas dalykas. Aš galiu pasakyti, kad būtent iš socialdemokratų pralaimėtų rinkimų perspektyvos žiūrint, būtent šitas kodeksas kažkiek prie to irgi prisidėjo. Čia jau nelabai svarbu kaip socialdemokratai bandė pozicionuoti savo indėlį ir į kokį čia tą produktą, nes reforma neįvyko, jie tik priėmė įstatymus ir tų teisių dar niekas nematė ir todėl labiau rinkėjai vadovavosi tos baimės socialinio neapibrėžtumo išplaukiančios iš kodekso prasme. Bet vienas iš aspektų, jeigu kalbėti apie tą paketą, kuris buvo priimtas prieš rinkimus, tai natūralu, kad skirtingos politinės jėgos skirtingai save pozicionuoja rinkėjų akyse. Ir pavyzdžiui mums, nebuvo jokios problemoms kaip liberalams kalbėti ir nebėgti nuo šios temos, nes mes turėjome atsakymus, kodėl mes tai darom. Na ir pagaliau taikinys, kokius mes rinkėjus norėjome pasiekti, na nesikirto ši pozicija su tų rinkėjų įsivaizdavimu. Aš kaip pavyzdį galiu pasakyti, kad Vilniuje eidamas nuo durų iki durų pats asmeniškai, ar mano komandos nariai prieš rinkimus gal buvo tik keli atvejai, kai buvo iš viso DK tema paliesta kaip svarbi ir rūpima. Buvo tokių, kurie sakė labai gerai, aš esu IT specialistas man seniai reikėjo lankstesnių galimybių, tai aš nemanau, kad buvo toks kritinis krūvis bent jau didmiesčiuose, kad negatyvaus jausmo, kad top5 problemų rate tas DK būtų. Manychiau, kad tas yra netgi per daug sureikšmintas.

**Dėkoju, kad sutikote pasikalbėti, tikrai įdomu sužinoti Jūsų poziciją, na nes dažnai opozicijoje esančios partijos yra linkusios kritikuoti, neatsižvelgdamos į vertybines nuostatas, ar tai, kad pasiūlymas yra geras ir reikalingas. Tiesa, galbūt jūs turite kritikos proceso prasme, galbūt matote, kas galėjo būti padaryta kitaip?**

Na proceso prasme buvo pasirinktas toks technokratinis kelias, kai buvo suburti profesionalai, bet tikrai aukšto lygio šiai sričiai galintys duoti intelektualinį indėlį ir ko pasakoje tikrai ir pats T. Davulis ir kiti žmonės, kurie galėjo ir ėjo, ir kalbėjo. Bet kaip aš minėjau, šitam kely galėjo būti daugiau a) lyderystės politine prasme, tokios nuoširdžios įkvepiančios ir užvedančios. Nors Premjero asmenyje mažesniu laipsniu, bet ypač pačios ministrės atveju. Visgi toje diskusijoje, kuri buvo reformos kontekste užvyravo stereotipiniai šampai kalbant apie darbo santykius. Ir vėl čia buvo, sakykim, tipinė profsajungų ir darbdavių kaktomuša, kuri dažnai įtakojo šviežesnio balso iš lanksčių darbo santykių laiminčių profesionalų.

**Interviu su profesinės sąjungos “Solidarumas“ pirmininke Kristina Krupavičiene**

**Dažnai yra sakoma, kad struktūrinėms reformoms įgyvendinti yra palankus krizės laikotarpis, nes tuomet lengviau įtikinti visuomenę ir oponentus, kad sprendimai yra tikrai reikalingi. Visgi, šiuo atveju mes tokios situacijos neturėjome ir ekonomika augo lyg ir toks ramus atsigavimo laikotarpis, bet buvo imtasi šios iniciatyvos. Kaip jūs manote, ar čia buvo svarbūs kokie išorės veiksniai, tokie kaip EK, EBPO rekomendacijos, kuriose akcentuojama, kad Lietuvai reikia modernizuoti darbo santykius?**

Žinote, vienas dalykas aš noriu atskirti pirmiausia galbūt patį DK, kas ten yra tas turinys. Jūsų tas turinys, kaip aš suprantu nedomina. Jus domina pačio priėmimo procedūra, visa eiga?

**Taip.**

Tai žinote kaip, tai jeigu taip kalbėti, kad ta situacija jau brendo, kad mums reikia tą darbo kodeksą taisyti. Čia nebuvo taip, kad o aš sugalvojau ir šiandien jau taisau. Mes apie tai kalbėjome, kad mes esame pagal darbo santykių lankstumą ten šimtas kelintoj vietoj, kad pas mus tie darbo santykiai nelankstūs ir taip toliau. Apie tai nuolat kalbėdavo darbdaviai. Paskui apie tai pradėjo kalbėti valdžia ir čia staiga buvo, na galbūt ne staiga, bet ši socialdemokratų ir darbo partijos valdžia ėmėsi tos darbo santykių reformos. Ir kiek aš suprantu, tam buvo skirti pinigai iš Europos Sąjungos ir priėmė tą sprendimą, kad jie ruoš. Mes galvojome, kad mūsų, profsajungų pozicija buvo, kad reikia taisyti senąjį DK ir ten yra keletas dalykų, kas buvo iš tikrųjų esmė. Tai yra priėmimas į darbą ir atleidimas, darbuotojų tie įspėjimai 2 mėn. ar 4 mėn. ir taip toliau. Kad labai

ilgai jeigu nori darbuotoją atleisti, lanksčiau organizuoti darbą, lanksčiau organizuoti darbo laiką, kad viršvalandžių daugiau dirbtų žmonės. Šiaip čia tie esminiai tokie pokyčiai.

Na ir aišku, kai paskui jau pradėjo keisti iš principo DK, tada atsirado tos naujos užimtumo tokios darbo sutarčių formos, tai čia jau tada pasipildė. Bet kai buvo priimtas tas, kas mums profsajungom buvo visiškai nepriimtinas dalykas. Pirmas projektas, kurį jie paruošė, niekas tame nedalyvavo. Profsajungos ten nedalyvavo, tai buvo sukurta kažkokia tai mokslininkų grupė ir mes buvome informuoti, kad mokslininkų grupė parašė projektą. Mums padeda ten, žinot, dokumentą, 250 puslapių vien DK. Bet reikia nepamiršti, kad šalia kodekso ėjo dar kiti įstatymai, tai ir Sodros užimtumo įstatymas ir net tų pačių kaip paskui Garantinio fondo, nes išeitinės išmokos ten prisidėjo. Ėjo daugybė kitų dokumentų, daugybė kitų įstatymų, kuriuos mes neturėjom galimybės įsigilinti. Tai buvo fiziškai neįmanoma. Kitas dalykas, suprantate, ką reiškia 40 mokslininkų ruošė dokumentą ir paskui atneša profsajungoms ir pasako, kad jūs čia turite mėnesį laiko ar du pasakyti savo nuomonę. Mes pasakėm dėl tam tikrų dalykų, kurie mums buvo visiškai nepriimtini. Darbo santykių komisijos, ten rinkos. Diskutavo, bet pajėgumai buvo visiškai nelygūs. Vienas dalykas, iš vienos pusės mokslininkų grupė, kuri paruošė tą projektą, jis buvo visiškai liberalus, jis buvo paimta iš darbo teisės visų ES ar ne ES šalių viskas kas yra blogiausia. Nes, pavyzdžiui, tokia kaip buvo vadinama nulinė sutartis, kurią visi aiškino, kad labai gera ji yra studentams, bet nulis valandų ten kada tave pakvies, tada gerai ir tu lyg ir turi darbą, bet iš tikrųjų tu neturi to darbo, sėdi ir lauki kada ten kas nors tave pakvies. Ir jeigu tave pakvies, o tu negali, du kartus tu atsisakai ir tu daugiau jau nebūsi kviečiamas.

Ir kada mes gavome tuos dokumentus ir čia labai staigiai reikia daryti, bet tas toks, kodėl to reikėjo labai staigiai, tai kitas dalykas. Tai čia į tą klausimą tiesioginio atsakymo, kodėl tą padarė būtent socialdemokratų ir Butkevičiaus Vyriausybė ir kodėl jo jokie argumentai. Aš asmeniškai, mes gi buvom, susitikinėjom su juo pora kartų. Mes apie tai kalbėjomės, jis buvo kaip užhipnotizuotas ir kad čia reikia. Galbūt jis galvojo, aš nežinau, šalia jo kas buvo, kokie padėjėjai, kurie jį įkvėpė taip elgtis, bet kodėl jis visiškai nebandė atsižvelgti ir į paskui ir Prezidentės veto, buvo ir profsajungų ne vienas protestas. Kiek mes darėm tų protestų ir tarptautinių organizacijų palaikymas ir protestai aiškiai sakydami, kas yra blogai. Vis tiek, niekuo negalėjom įtikinti. Paskui priėmė DK, jau jis buvo priimtas ir paskui jau prieš pat naujus metus jie jau taisė jį, dar bandė taisyti, kas atrodė visiškai, man tai iš vis buvo toks neturintis jokio tokio loginio ryšio, kodėl priimama blogą kodeksą paskui po mėnesio bandome čia kažkaip tai tvarkytis ir sakyti, kad kažką tai negerai padarėm. Tai ką, laiko neturėjom, va tas visas. Dabar apie valstiečius žaliuosius mes galime sakyti, kad nesubrendę politikai, kad daug naujų žmonių, kad nesusigaudė kažko, bet

socdemai buvo seni politikai, kurie labai gerai susigaudė ir priėmė tokius dalykus, tai tikrai šitie dalykai man yra nesuprantami.

**Jūs čia taip trumpai visą procesą jau kaip ir apžvelgėte, bet aš dar norėčiau sugrįžti prie kai kurių etapų ir kai kurių detalių.**

**Kai buvo kuriamas tas projektas buvo organizuojamos ir konferencijos, tai aš ir norėjau paklausti, ar prieš pristatant galutinį projektą, jūs žinojote kur link einama, ar vyko konsultacijos, nes kaip iš jūsų supratau, tai jūs gavote tą dokumentą tada, kai jis buvo pristatytas Trišalėje taryboje.**

Tos konferencijos tokios buvo, iš tikrųjų jos buvo. Bet konferencijoje yra pristatoma tam tikra koncepcija, tai nėra konkreti nuostata dokumento. Mes diskutavom apie tai, ką jie čia nori padaryti. Konferencijose visada buvo labai gerai pristatoma, kad čia žadama sukurti naujų darbo vietų ten 100 tūkst., mes niekad negalėjom suprasti iš kur ten jie ką paskaičiavo, bet paskui mes supratom iš kur tos darbo vietos atsiras. Jeigu darbuotoją priims su nulio sutartimi, tai tu gali visus darbuotojus surašyti, visi jie ale turi darbo vietą. Bet jis turi turėti garantijas pajamų. Ne tai, kad aš esu įdarbintas, bet aš niekur nedirbu, bet aš nei bedarbis nei įdarbintas. Matote kaip gerai, tokios optinės darbo vietos.

Tai tose konferencijose mes matėme tas koncepcijas, kurios mums kėlė siaubą, bet tose konferencijos vyksta diskusija, susirenka mokslininkai, ten mes profsąjungos tokios vargšės atrodėm. Iš tikrųjų, čia gali jie sakyti ką nori apie mus. Va dabar ten Delfis rašo, kad ten kažkas kažkokius pinigus davė. Suprantate, pinigai, vienas dalykas, kiek Lietuva gauna, aš dabar nukrypstu, tiesiog noriu jums pasakyti, kiek Lietuva gavo iš EK pinigų ir kiek jų sunaudojo į betoną ar dar kur nors, čia sunku paskaičiuoti, čia sunku paskaičiuoti apie tuščias renovuotas mokyklas, apie aikštes, bet visiškai nieko neinvestuoja į darbuotoją, kad tas darbuotojas bent atėjęs galėtų paskaityti savo darbo sutartį ir žinotų, kas vyksta, nuo kada jis dirba iki kada. Ne taip kaip dabar, pavyzdžiui, siunčia Facebook'e žmonės, kad mane kviečia dirbti išėiginėm dienom, ar aš privalau eiti, ar ne. Suprantate, tai žmogus net tokių dalykų nežino, kad jis neprivalo savo išėiginę dieną eiti į darbą. Bet yra visokių tokių dalykų. Žmonėms yra reikalinga, kad kažkas tai jiems padėtų susiorientuoti, kad jūs klausykit, nepasirašinėkit tokių. Žmonės gauna konfidencialumo sutartis, va čia kas atsirado kodekse. Konfidencialumo sutartį jūs ateinate į darbo vietą, jūs pasirašote sutartį, kad jūs apie savo darbo vietą niekam niekada nieko nepasakosite na ir paskui jie pradeda jus terorizuoti, kviesti dirbti viršvalandžius, kviesti dirbti per išėigines, jūs dirbate su klientais arba su pacientais kaip ligoninėje dirba 40 pacientų vienam žmogui ir tada tie žmonės yra išsigandę. O ką



mums daryti? O jūs va pasirašėte, jūs niekur negalite pasiskųsti. Jūs negali profsajungai pasiskųsti. Tai gi ĉia yra katastrofa. Tai va, atsiranda tokie dalykai ŗitam naujam DK.

Bet grįžtant, tas visas koncepcijas mes išdiskutavome, bet mes jau gavome patį dokumentą jau ŗymiai vėliau, tas dokumentas atkeliavo į Darbo ginĉų komisiją, o tada komisija teikė savo pastabas, o tada Triŗalė taryba teikė savo pastabas. Bet mes Triŗalėje taryboje, ten buvo tokios diskusijos arŗios, kad mes ten taip. Mes jau paskui patys nesusigaudėme, nes eina DK, eina straipsnis ir tada eina spalvom. Ŗalia spalva, kad susitarta Triŗalėje, darbdavių nesusitarta, darbdavių raudonai eina ir profsajungų mėlynai. Profsajungų nuomonė tokia, darbdavių tokia, Triŗalėj taryboj susitarta dėl to, dėl to, o dėl ŗito yra atskiros nuomonės. Dokumentas tokios apimties patenka į Seimą, kur ten matosi tos nuomonės, o ten Seime buvo katastrofa, nes Seime kiekvienas Seimo narys dar turi teisę pasakyti savo nuomonę dėl kiekvieno straipsnio, tada dar Seimo nariai gali teikti labai daug pataisų, kur galutiniam rezultate mes jau nebegalėjome susigaudyti kas yra kas. *Ir jau kai galutinis buvo priėmimas, aŗ sakiau, kad ŗinot, mano nervai neatlaikė aŗ jau pradėjau verkti Seime.* Nes aŗ pamaĉiau toks falŗyvumas Seimo narių, kad jie vieną kalba, jie su tavimi susitinka, jie tau pasako, kad balsuos vienaip, o jie paskui salėj balsuoja kitaip. Tas pats net atsitiko SRDK, ten yra maŗa grupė ŗmonių, kiek ten 15 būna Seimo narių. Tai mes ten dalyvaujame, mes matom kaip jie balsuoja, o paskui Seime jie jau balsuoja kitaip. Vienu ŗodŗiu, daug labai... ŗmonės uŗ tai ir nenubalsavo uŗ socdemus, nes jie buvo labai dvigubi. Kodėl jie tokie buvo? Aŗ manau, jūs ŗinot kodėl ŗmonės būna dvigubi? Aŗ tai galvoju, kad ĉia tik dėl pinigų. Tik dėl pinigų, jeigu tu gauni kyŗŗ, kaip man pasakė, ir dabar vyksta Seime. Ateina verslas, pasikvieĉia Seimo narį pietų, papietauja su juo ir ŗiūrėk Seimo nario nuomonė po pietų pasikeitė.

**Dar sugrįŗkime truputėlį į Triŗalę tarybą, jūs sakėte, kad ten vyko arŗios diskusijos, man įdomu ar skirtingos ŗalys norėjo leisti į kompromisus? Kai perŗvelgiau protokolus, maĉiau, kad dėl daugelio dalykų buvo fiksuotos skirtingos nuomonės. Ar ten yra principiniai nesutarimai ar tiesiog nenorėjimas nusileisti, ieŗkoti kompromiso?**

Tą pirmą kur pasakiau, tai paskui mes kai grįŗom, nes aŗ paskui pirmininkavau kai jau pasikeitė valdžia ir atėjo Ministras Pirmininkas Skvernelis į Triŗalės tarybos posėdį ir pasakė, kad mes DK sustabdom ir dar pusę metų duodam tarpusavio diskusijom, pataisymui. Bet ĉia ŗinot kaip, ĉia panašu buvo kaip vilkas ir ėriukas atvedamas į vieną gardą ir pasakoma: dabar jūs tarpusavyje susitarkite kaip jūs gyvensite. Tai jūs įsivaizduokite, buvo tokia padėtis. Nes paĉiam pirmam, kur aŗ jums kalbėjau tos skirtingos nuomonės, buvo piktybinis noras nieko nesutarti, nes ŗinot, kodėl? Valdžia ir darbdaviai buvo vienoje stovykloje, o mes profsajungos kitoj. Mūsų jėgos absoliuĉiai nelygios, jie ten atėjė Ernst and Young advokatų privaĉios kontoros, kurios yra labai brangios. Viskas ėjo labai blogai, iš principo beveik nieko nesusitarėme ir tada tas DK nuėjo, nubalsavo ir

taip toliau. Paskui atsirado Prezidentės akcija ir tada profsąjungos palaikė. Mes atradom tą vietą kur galim dar užsikabinti. Prezidentė parašė savo veto, bet ignoravo Prezidentės veto. Jūs įsivaizduokite, ant kiek buvo užangažuoti, kad jiems buvo visiškai, bet Prezidentės veto buvo viskas labai gerai surašyta, visi punktai buvo fantastiškai gerai surašyti, viskas buvo naudinga darbuotojams, bet jie kaip tankas viską atmetė ir toliau. Ir tada kai jau visas tas DK buvo priimtas, tada jau atėjo nauja valdžia, iš kurios mes tikėjomės, kad čia viskas bus. Tai tas antras etapas kodekso toks ir buvo ir aš jums sakau, vilką ir ėriuką uždarė į vieną gardą ir atėjo Ministras Pirmininkas ir naujas SADM ministras, čia mes pusę metų atidėjom kodeksą ir dabar mes norim sutarti. O tada darbdaviai sako, nu tai tarkitės su mumis. Jūs su mumis sutarkite, mums čia viskas gerai. Aišku, kad jiems viskas gerai, jie gavo viską, ko norėjo. O jums čia kas negerai. Bet kai ką mums pavyko, kai ką mums pavyko dėl darbo laiko sutarti, kažkaip tai atsirado, va kažkaip prasimušė kažkas. Ir tada prasidėjo, buvo tie 3 mėn. tokio dialogo, kur buvo mes jums, jūs mums.

**Žiniasklaidoje skaičiau, kad profsąjungos buvo išsakiusios poziciją, kad DK, kuris išėjo iš SRDK, jis buvo daug geresnis, labiau subalansuotas, tai reiškia, kad Jums geriau sekėsi apginti savo poziciją komitete nei Trišalėje? Komitete Jūs sulaukėte palaikymo iš tokių politikų kaip Sysas, Dagys?**

Taip, mes iš šių politikų ir gavom palaikymą ir su jais buvo galima sutarti, tikrai labai gerai suprato darbuotojų problemas, bet aš jums sakiau, kad komitete yra kiti žmonės. Lyg komitetas ir nubalsuoja tą, pavyksta įrodyti, nes ten maža grupelė žmonių ir jie visi labai gerai matomi, o kada ateina balsavimas Seime, jie gi balsavo kitaip. Tie, kurie komitete balsavo už, jie paskui balsavo prieš darbuotojus.

Bet aš jums dar norėjau pasakyti, kokį darbą padarė Solidarumas, mes asmeniškai kaip organizacija. Aš su teisininkais su savo komanda mes važinėjome per rajonus, nes mes rajone turime struktūrą, rajonines organizacijas. Tos rajoninės organizacijos kvietė savo Seimo narius, kurie iš to rajono yra iškelti ir mes su jais kalbėjom, kas yra blogai, bandėm juos įtikinti, kad jie balsuotų kitaip. Ir tokių rajoninių susitikimų buvo labai daug. Kai mes kalbėdavom su politikais, tai čia buvo atskirai tokios akcijos, bandymas kalbėtis, aiškintis.

Taip, bet yra tokie politikai, kurie tikrai pamato ir išgirsta, turi savo nuomonę ir gali balsuoti. Yra politikai, kurie tokie kaip aš sakau masė, kurie balsuoja taip, kaip jiems partija liepia. Yra politikai, kurie korumpuoti, kurie yra tiesiog už pinigus nupirkti.

**O kalbant apie Prezidentės palaikymą, jūs visą laiką jį jautėt? Nes buvo kalbama, kad Prezidentės veto buvo netikėtas, tai jis netikėtas buvo ir Jums, ar Jūs daugmaž žinojot, kokia yra Prezidentės pozicija šiuo klausimu? Nes kiek suprantu ji reformą kaip tokią palaikė, na**

**bet kiek man žinoma, ji sakė, kad reformos reikia, tačiau daugiau nelabai kas ir buvo žinoma?**

Aš kaip ir jums sakiau, apie tai kalbėjo visi, kad reikia darbo santykių reformos, kad mes čia su tarybiniu kodeksu, nors tarybinis kodeksas buvo 100 metų, čia visiškai naujas kodeksas sukurtas gerų, tokių gerbiamų teisininkų Vilniaus universiteto, bet jis buvo su kažkokia tokia atsakomybe, o kada ten ateina ir kodeksą daro va taip va, kad viską paimsim tą, kad prispausti tuos darbuotojus, tai yra visai kitaip.

Bet dabar grįžtant prie Prezidentės. Suprantat, Prezidentė laikėsi labai neutraliai ilgai visam šitam procese. Ji visiškai nesikišo. Ir kitas dalykas, tai čia man yra labai suprantamas. Na ko jai ten, vyksta debatai, konferencijos. Čia, kad labai daug pinigų pasiėmė grupė žinot kaip, tai čia Lietuvoje nestebina nieko. Bet paskui buvo tas momentas, kada Prezidentė pasakė. Dabar atėjo jos eilė pasakyti ir ji pasisakė. Ir ji labai garsiai pasisakė, kad ji negali šito priimti. Aišku verslas buvo nustebęs. Mes nebuvom nustebę, mes džiaugėmės, kad pirmą kartą sulaukėm Prezidentės dėmesio, nes profsąjungos pirmą kartą susitiko su Prezidente, mes niekada nebuvom su ja susitikę.

**Kaip tik ir norėjau klausti, po veto Premjeras buvo susitikęs su profsąjungomis, o ar prieš tai buvo tokių susitikimų su Premjeru, kad jis asmeniškai išklaustų jūsų poziciją?**

Mes buvom susitikę su Butkevičium, mes su Černiausku dviese. Ir lygtai mes pasakėme, kurioje vietoje, viskas ėjo ta kryptimi, kad čia viskas bus gerai. Mes susitikome, viskas gerai. Paskui jau buvo oficialus susitikimas su profsąjungom, kur jau buvo apie 30 žmonių, kur jau lyderiai buvo sutarę, kad Solidarumo 15, konfederacijos 15, aš dar nuotraukas kažkur turiu. Ir Butkevičius buvo labai optimistiškai nusiteikęs. *Aš jums sakau tai, ką aš jaučiu kaip moteris, nes tai yra mano nuomonė, nebūtinai taip ir yra, sakau taip, kaip man atrodė.* Ir mes po to susitikimo buvom labai optimistiški. Butkevičius pasakė, kad viskas bus taip, kaip jūs norite, čia tą ir tą padarysim, kad gerai. Nes mes prieš tai labai daug konfliktavom, mes kiek tų mitingų darėm. O Solidarumas dar padarė prieš suvažiavimą socdemų prie Litexpo. Mes ten apie 40 žmonių ir pasitikom kiekvieną atvykusią delegaciją iš rajono. O ten žmonės autobusais važiuoja, o mes tokie ryškūs oranžiniai. Čia va jūs socdemai, kur atsakomybė už žmones, tai jiems šitas dalykas buvo šokas. Ir po to susitikimo, kai Butkevičius susitiko su profsąjungom, jau matosi, kad jau čia tie mūsų mitingai ir viskas gerai, ir mes jau čia susitarsim. Ir jis pasakė konkrečiai viską ką jūs, mes viską surašėm, viskas gerai. Po beveik savaitės ar pusantros mes turėjome susitikti jau Vyriausybėje ir tai ką mes jau išdėstėm jau turėjom pasirašyti. Butkevičius, Vyriausybė ir profsąjungos susitarimą dėl DK. Ir tada atsitiko Oleko auksiniai šaukštai. Prezidentė labai sukritikavo KAM ministrą dėl tokios didelės korupcijos

ir čia vėl buvo smūgis Butkevičiaus Vyriausybei ir jis tada atėjo ir pasakė, kad jokio susitarimo nebus.

### **Na bet atrodo tai nesusiję sritys.**

Va aš nežinau. Ir viskas ir mes tada iš Vyriausybės išėjom kaip idiotai.

### **Šito aš nežinojau, man prieinamuose šaltiniuose apie tai nebuvo kalbama.**

Žinote, tai vyksta už uždarytų durų, spaudos nėra. Tada pasikalbame ir einame spaudai pranešti. O aš jau nieko nėjau pranešti spaudai, nes neturėjau ką pranešti.

### **O ar bandėte su darbdavių atskiromis organizacijomis rengti dvišalius susitikimus?**

Šiaip bendrai toks, kažkokie tokie pokalbiai jie yra, bet paskui kai ateinam į detales jau tada... aš jums pasakysiu taip. Kai eini į tokius pokalbius artimus su darbdaviais, tai tada turi kažką už kažką. Turi daryti sandorį. Aš tokių sandorių daryti nemoku, nes man kažkaip taip neišeina. Suprantate, arba turi dirbi oficialiai arba tu... nes tu turi kažką duoti, o tas kažkas turi būti paslėpta. Tai kaip mes sutarsime. Kaip dabar vyksta diskusijos, kad turi būti pasirašytas nacionalinis susitarimas dėl darbo naktį, kad padidinti darbą naktį dvigubai iki 12 valandų, nes dabar pagal kodeksą naktį galima dirbti tik 8 valandas.

### **Naktinės pamainos dažniausiai ilgiau trunka.**

Žmonėms net yra patogų, jeigu jūs dabar ateinate 8 valandą vakaro, tai jums apsimoka būti iki 8 valandų ryto ir jums bus 12 valandų naktinis darbas, jums ir atlyginimas bus didesnis ir kitas dalykas jūs jau vis tiek atėjot ir kitiems yra geriau dirbti tas 4 po 12 valandų ir tada turėti 3 laisvadienius, nes jie per tuos 3 laisvadienius dar kažkur darbą turi kitą ir dar kokią dienele kažką padaro. Mes jiems šito neleisime daryti, tai tada jie bus labai nepatenkinti, nes jie turės dar kartą atvažiuoti į darbą, o tas jau yra papildomos išlaidos. Na tai dabar vyksta tokie debatai ir tas yra suprantama. Nors iš kitos pusės, žinote kaip mes atrodome iš šono kokiam nors užsieniečiui, jie nori naktį, bet čia dėl to, kad mes iš to tokio savo skurdumo. Mano dukterėčia, nukrypsiu nuo temos, dirbo Švedijoje, tai ten reikėjo padirbėto pora valandų viršvalandžių, tai ten 5 kartus paklausė, ar tu tikrai sutinki dirbti, ar tu tikra, mes tau tikrai užmokėsime, bet tu tikrai sutinki, tikrai gali? O čia kas? Tavo išėiginė, tu sėdi su vaikais, jis tau paskambina, klausyk, aš neturiu darbuotojų, tu man ateik į darbą ir net dvigubai nesumoka, o turi sumokėti žmogui dvigubai. Ir žmogus tada skambina, ką man daryti. Na tai aišku, ką tau daryti. Vienas dalykas, tu turi irgi pats galvoti ir tu neturi eiti į darbą. Čia viskas aišku, bet kitas dalykas, jie vis tiek tave įrašo į juodąjį sąrašą, kad tu esi nepaklusnus, neloyalus ir taip toliau. Tada prasideda toks spaudimukas.

**O pavyzdžiui jūsų profsąjungų viduje, nes atstovaujate ir skirtingas šakas, skirtingus sektorius, tai ar jūs laikėtės vieningos nuomonės, ar jums visiems daugmaž tie patys klausimai buvo svarbiausi ar dar reikėjo derinimo ir viduje?**

Profsąjungos turite omenyje?

**Taip. Kartu su profesinių sąjungų konfederacija ir maistininkų konfederacija ir kitomis.**

Taip taip, mes visi kartu derinom, mes iš karto, pas mus buvo toks nerašytinis susitarimas. Aš žinojau, kad Černiauskas užsakęs piarą ir akcijas, kad tik jį rodytų, kad jis čia yra svarbiausias. Žinot, kaip visada, žiniasklaida ateina jo paklausti, ką galvoja profsąjungos. Kažkaip taip kvailai pasijauti, bet kitas dalykas, galvoju, kad aišku, jeigu neturi pinigų mokėti, kad tave rodytų, tai tavęs ir nerodo, bet, žinote, ne dėl to dirbu, kad mane rodytų, svarbu rezultatas. Mes tiesiog tarpusavyje pasakėme, kad šituo periodu nekonfliktuosime, niekas niekam nelįs. Ir tie protestai, kuriuos mes darėme, kiek ten tarpusavyje ką nors, paskui aš sužinojau, kad Černiauskas gaudavo pinigus iš skandinavų akcijom, o mes negaudavom. O mes patys viską darydavom. Na bet čia tokios smulkmenos.

**O šiaip, kaip prisimenate visą tą procesą gal jums įsiminė, kad kažkurie žmonės ar tai politikai, ar darbdavių ar netgi pačių profsąjungų atstovai būtų kardinaliai pakeitę savo nuomonę. Tarkime, iš pradžių pasisakė vienu klausimu taip, o po to atrodo persivertė ir visiškai kitaip pradėjo kalbėti?**

Na pavyzdžiui politikoje, tai aš susidūriau su Tomilinu, dabartinis Seimo narys, kuris mus pritrenkė Seime, kai buvo balsavimas dėl profesinių sąjungų lyderių apsaugos. Dabar yra koks dalykas, kad ir Prezidentė savo veto pasakė, kad turi gauti apsaugą taryboje, tas vadinamas komitetas, ar taryba, kur profsąjungos išrenka savo atstovus į tą vadinamą tarybą, jie vis tiek yra ta, kuri organizuoja tą profsąjunginį darbą. O Tomilinas, jis viskas aišku, ten tarptautinės darbo konvencijos ir taip toliau ir Prezidentės veto ir staiga bum gaunam. Balsavime Seime ir va tas mane išmušė iš vėžių galutinai. Kad tik vienam pirmininkui, na kas yra tas vienas pirmininkas ir toks jo balsavimas. Tai čia yra tokia mano patirtis, bet tas buvo viešai, tas balsavimas buvo viešai, tą matė visi profsąjungiečiai, kurie buvo Seime.

Šiaip tai, suprantate, iš politikų ką mes žinojom, mes tik žinojom, kad Sysas jis visada principo laikosi. Ir taip, Dagys yra labai sąžiningas politikas, jis iš tikrųjų labai gerai, nes kaip ir buvęs ministras jis gerai žino. Šiuo atveju kas sąžiningiausias, tai matyt jis buvo.

**Nes jam irgi buvo spaudimas, dėl to, kad dalis jo partijos balsavo kitaip.**

Bet dėl DK tai buvo pusė konservatorių ir pusė socdemų, kurie palaikė tą liberalų DK, nes tie, kurie susiję su verslais, tie aišku buvo už, kad tas liberalus būtų kodeksas, o tie konservatoriai, kurie tokie pirmieji konservatoriai, tie kurie atėjo kartu su mumis, nes mes atėjome iš Sąjūdžio ir jie atėjo iš Sąjūdžio. Tai tie visi jie ant kiek buvo idėjiniai, tiek dėl žmogaus, dėl Lietuvos, kad čia viskas.

**O dar grįžtant truputėlį prie Butkevičiaus, tai jis rodė didelį dėmesį ir lyderystę. Kaip jūs manote, kokio pobūdžio buvo ta lyderystė? Ar tai daugiau noras įkvėpti ir paskatinti, ar visgi daugiau spaudimas, kad balsuokit taip, kai aš pasakiau ir darykit taip, kaip aš pasakiau, nes tuo metu jis turėjo tokią galią, buvo partijos pirmininkas ir Premjeras, tai autoritetą jis matyt turėjo tarp partijos narių.**

Žinote, aš dabar jums vėl savo nuomonę pasakysiu. Jūs esate jaunas žmogus ir ačiū Dievui, nežinote, kaip dirba komunistai. Partija, komunistų partija ir paskui, čia dar šalia Butkevičiaus Kirkilas ir visi kiti, jie visi dar iš tų komunistinių mokyklų, kur jie baigė savo šitą. Pas juos yra kas? Pas juos yra disciplina, labai labai svarbu tvarka ir hierarchija. Hierarchija, ką reiškia nepaklusti viršininkui. Va dabar mano darbuotojai, jie ką nori, tą daro, nes jie supranta, kad čia yra svarbu darbas, nesvarbu yra hierarchija. O čia yra hierarchija ir kas yra viršuj jau tas yra žodis. Ten pavyzdžiui toks Sysas, jis nieko ten per daug negalėjo. Jis ten galėdavo, pakalbėdavo. Suprantate, niekas negalėjo ateiti Butkevičiui ir pasakyti, klausyk, tu kvailas gal, ar ką. Tu gi matai, kad pralaimėsim rinkimus, ką tu darai, ar tu matai, kaip žmonės. Bet jis buvo ant tiek įsitikinęs savo teisumu, kad čia yra viskas. Bet jūs suprantate, mane pritrenkė susitikimas, kuris buvo Seime su socialdemokratų frakcija. Profsąjungų susitikimas su socialdemokratų frakcija vyksta, ateina profsąjungos. Tai pirmas dalykas, kas buvo, na čia buvo mūsų didžiulė klaida, kad Černiauskas pristatinėjo klausimą ir labai nekonstruktyviai. Jis per daug ėjo į detales. Reikėjo labai aiškiai pasakyti strateginius punktus, kurie yra mums labai svarbūs. Jis kartais moka, o kartais jam kažkas ten nesiseka. O kadangi Solidarumas neturi bendradarbiavimo susitarimo su socdemais, tai aš per daug nelindau ten į priekį. Kukliai, savo vietoje. O jis turi, tai jis sau ir pristato profsąjungų poziciją socdemų frakcijoje. Pirmas dalykas, kol jis ten pradėjo kalbėti nekonstruktyviai, tas pasidarė jiems neįdomu, nuobodu. Jie 5-10 minučių ir daugiau klausyti negali, gal ir 5 negali, mes visą šitą suprantam. Tada dalis Seimo narių labai puolė Černiauską, kad jis ten kažkoks patsidavęs, kad jis ten kažkam kažką kažkurioj vietoj. Aš niekaip negalėjau suprasti, kas čia vyksta. O paskui, dar po 5 min. Apie 70 proc. viso šito apvalaus stalo dalyvių atsistojo ir išėjo. Va toks buvo susitikimas. O tada, atsimenu, prie manęs priėjo Varėnos meras socdemas, kadangi aš jį pažįstu, nes mes iš to paties krašto. Jis prie manęs priėjo ir pasakė: Kristina, man didelė gėda, kas čia vyko. Va toks buvo susitikimas. Bet kitas dalykas, viskas, kas vyksta, tai vyksta. Ne veltui gal sakoma, kad reikia keisti darbą po kiek tai laiko. Reikia, kad žmogus kiekvieną kartą gautų kažką, kad galvotų, kaip jam

reikia išlikti. Kai tu sėdi Seime daugelį metų, tas darbas tau tampa labai rutina ir tu pradedi visiškai, neskaitai, nesidomi niekuo. Sprendžia ten savo klausimus kažkokius automobilių, namų, atostogų. Visiems kažkaip taip rauna stogą.

**O kaip dėl ministrės Pabedinskienės? Man š šono pasirodė, kad ji labai atokiai laikėsi, nors čia jos ministerijos kuruojamas klausimas. Bet gal mano įspūdis klaidingas? Ar ji aktyviai dalyvavo posėdžiuose ir pati buvo išsakiusi savo poziciją ar palaikymą?**

Žinote, vienas dalykas, aš įsivaizduoju, tai buvo ne jos sritis. Ji atėjo iš verslo, darbo santykiai tas pats, kas ir dabar gerbiamam Kukuraičiui yra. Žinote kaip, aš galiu suprasti žmogiškai. Dabar mane pastatykite į kokią nors specialią sritį, kurioje nieko nesusigaudau. Kitas dalykas, žinot, ministras yra politinė figūra, šalia yra staff, kuris tą darbą dirba, kuris atsakingas techniškai. Gi iš šitos ministerijos buvo skirti 6 mln. litų kodekso projektui paruošti, tai sprendimas ar čia atiduodam kažkas suvalgo tarpusavyje pasidalina, ar čia reikėjo tuos pinigus padalinti, ar vis dėlto, kad tartis turėtų ir profsajungos, kad mes irgi galėtume pasamdyti savo advokatą, užmokėti pinigus ir jis galėtų formuoti mūsų nuomones. Bet mes tai savo advokatų neturėjom, mes turėjom turėti savo teisininkus, kurie dirba pas mus už 500-600 algos ir gina visos Lietuvos žmonių nuskriaustų problemas. Bet aš tai galvoju kad, aš kalbėjau su Pabedinskiene ir dabar. Ir tas viskas matėsi, kad vis dėlto reikia būti labai stipriam ministrui, kad sutvarkyti aplinką, vienas dalykas. Kitas dalykas, ant kiek tau leidžia tvarkyti aplinką. Gal tau neleidžia visiškai tos aplinkos tvarkyti. Tu atsisėdi va ir viskas. Gera ministrė buvo Blinkevičiūtė, kuri galėdavo ten savo įtakingu svoriu išrauti kažkam kažką, kažkokius pinigus. Prie jos visi vaikai gavo pinigus, o dabar pažiūrėkit per kiek laiko grįžom prie to.

**Jūs pati anksčiau stebėjotės, kad po veto buvo labai greitai priimtos tos pataisos. Man iš šono susidarė įspūdis, kad tai buvo pažadėta profsajungoms. Po veto, po mitingo ir susitikimo su Premjeru jis kaip ir pažadėjo, kad priimkime dabar tą kodeksą, koks jis yra ir tada iš karto teikiame pataisas. Tai iš šono toks elgesys atrodo kaip pažado įgyvendinimas.**

Tada aš šito niekaip negalėjau suprasti, kad reikalingas toks įdomus darbas, kad dabar priimama blogą kodeksą, bet mes jums pažadam, kad taisysim.

**Čia galbūt jau suveikė tas priešrinkiminis laikotarpis, nes DK tam tikra prasme buvo tarsi Butkevičiaus pažadas rinkėjams. Apskritai kalbat Butkevičiaus Vyriausybė yra vertinama kaip neryžtinga ir mažai ką padariusi, tai galbūt tai ir buvo, kodėl reformą buvo norima priimti dar Butkevičiaus kadencijos metu.**

Galbūt Butkevičiui reikėjo įeiti į istoriją, kad jis tą padarė. Nors visi žino, kad jam čia ne visai pavyko padaryti, kad čia labai daug buvo protesto, kad buvo labai daug prieštaravimų ir dabar tam DK. Dabar vyksta monitoringas ir jie čia visi dabar žiūri, kaip čia viskas veikia, kurioje čia vietoje yra tam tikros problemos. Na keistas elgesys, bet aš galvoju, mano nuomonė yra, kad buvo įsipareigojimai verslui ir jiems reikėjo tuos pinigus gauti iš verslo. Arba aš manau, jie tuos pinigus gavo iš verslo ir jie tą darė. Ir kitas dalykas tas labai buvo svarbu, kad čia mes parodysim pasauliui, kad mes reformas darbo santykių padarėm, kurios yra labai reikalingos ir TVF ir EK sako, jis paruošė ir sako aš čia tokį didelį darbą aš padariau. Bet kad padariau su liapsusais didžiuliais ir taip toliau, tai čia jau yra kitas klausimas.

**Jūs užsiminėte apie DK monitoringą, nors dar tik pusmetis praėjo po įsigaliojimo, ar jau esate pastebėjusi tam tikrus dalykus, vietas, kurias reikėtų taisyti, dėl naktinio darbo jau kalbėjome, bet gal yra daugiau kažkas?**

Mes kaip tik dabar su tarptautinės darbo organizacijos ekspertais turėsime seminarą, bandysime lyginti su TDO konvencijomis, nes Lietuva yra pasirašiusi tas konvencijas, yra įsipareigojusi jas vykdyti, tai tų konvencijų nuostatos turi būti perkeltos į mūsų teisę. Tai mes žiūrėsime, bet dabar mes matome, kad pavyzdžiui darbo organizavimas, darbo laikas taip sunkiai einasi įmonėms, kad yra katastrofa. Jau to darbo laiko, tai žmonės pavargsta, niekas jų nekontroliuoja. Pavyzdžiui, net ir tos pačios valstybinės įmonės, tai jiems ten vairuotojų trūksta, algos mažos. Tai tas vairuotojas ateina 2 val. nakties, pamiega ir jis vėl turi būti 13 val. darbe. Vienu žodžiu, to poilsio labai trūksta. Tie viršvalandžiai vėl, suprantate, žmonės nesusigauja, nes jie sako, mes dirbame pagal slenkantį grafiką sumine darbo laiko apskaita. Tai jūs suprantate, iš karto taikomos dvi sistemos. Slenkantis grafikas tai yra toks, kad tu dirbi taip: 8 val., 8 val., 8 val., tada tu turi išeigines, tada vėl 8 val., 8 val., 8 val. Ne taip, kaip dirbu nuo pirmadienio iki penktadienio. Čia tu dirbti taip kaip Maxima. Maxima dirba 12 val., jie dirba 4 dienas per savaitę, reiškia 48 val., kad jau 8 val. jiems išeina viršvalandžių, nes darbo savaitė yra 40 valandų. Dabar naujam kodekse kas dinga, dinga 8 valandų darbo diena, tokios nebeliko. Šiaip ji liko, kas nors gali ją taikyti, bet iš principo 40 valandų darbo savaitė, nes tai yra darbo laiko direktyva, kur yra būtent fiksuotas tas dydis. Tai su tuo darbo laiku, kaip aš minėjau, lankstus tas grafikas ir suminė darbo laiko apskaita, kad vieną dieną tu gali dirbti 12 val., kitą dieną 12 val., trečią dieną 12 val., o ketvirtą dieną jau tu turi dirbti 6 val., nes tau per savaitę prie suminės darbo laiko apskaitos turi būti ne daugiau kaip 52 val. Tą mes būtent ir išsiderėjome, nes darbdaviai norėjo 72 val. jie norėjo, kad darbuotojai dirbtų 6 dienas po 12 val. Reiškia pirmadienis, antradienis, trečiadienis, ketvirtadienis, penktadienis, šeštadienis po 12 val., 72 val. į savaitę. Taigi čia yra baisu. Galą gali gauti. Tai mes šitą būtent išsiderėjome, kad būtų 52 val. tai, suprantate, jeigu jūs dirbate tokiu grafiku, tai jūs turite labai skaičiuoti tas valandas, ar tas



žmogus ten, šiandien man skambino, 100 žmonių bankrutavo įmonė dėl atlyginimo. Tai kaip jie gali paskaičiuoti. Statybininkas pavyzdžiui valandas savo. Ar bet kas, kad ir iš tos pačios ligoninės skambina slaugytojos, sako, kad mes jau nesusigaudom kiek mes dirbam ir kiek čia išeina tu valandų ir viršvalandžių, kiek turi būti mokama pusantro karto. Žmogus jau nesusigaudo. Žmogui turi būti duotas lapelis, visur turi būti surašyta, kiek jis valandų dirbo, kiek valandų jam pusantro karto turi būti mokama. Bet niekas to nedaro, jeigu tau nepatinka, tai tu išeik.

Arba dabar DK atsiradusi ta nuostata, kad anksčiau būdavo, kad aš tau duodu papeikimą, darbo drausmės pažeidimas, tai anksčiau tu tą papeikimą galėdavai užginčyti, kad tu nesutinki, aiškinti dėl ko. O dabar ne, tu šito negali. O antrą papeikimą aš tau duodu ir atleidžiu iš darbo, o tada jau tu gali eiti į teismą. O tada teisme tau pasako, o klausyk, tu jau 2 kartus esi baustas. Šitoj vietoj toks dalykas yra labai neaiškus.

Ir dar tas darbo organizavimas. Suprantate, su kuo mes dabar susiduriame, dabar darbo vieta yra Lietuvos Respublika. Ir tu dirbdamas tokioj Maximoj, rytoj tave siunčia į kitą rajoną, į Maximą. Čia yra didelė labai problema, kai įrašoma darbo vieta Lietuvos Respublika ir įmonė turi kelis filialus ir tave siunčia dirbti į kitą miestą. Ir tada žmogui yra nepatogumai ir mes visą šitą suprantame, bet buvo tokių atvejų, kad iš Panevėžio Maximos liepė važiuot į Kauną, nes ta pati įmonė. Na gerai, sakykim, kad tas darbuotojas, mes suprantam, kad trūksta darbuotojų, tada mes pasižiūrim, jei siunčia kitur dirbti, tai kiek tas užims laiko, nes laikas važiavimo į tą vietą jau yra darbo laikas. Tai ten nuvažiuoti, grįžti iš ten, pietų pertrauka, kaip ten viskas bus, ar žmogus ten gyvens pora dienų, ar kaip. Tai va tos viso sąlygos tas ir yra. Tai kažkas turi aptarti, tai jeigu nėra profsąjungos, tai niekas nieko ten ir neaptaria.

**O kalbant apie profsąjungas, tai kiek teko domėtis, jos atstovauja gana nedidelį procentą darbuotojų. Galbūt jūs žinote priežastis, kodėl darbuotojai nenori tapti profsąjungos nariais, nes patiems išmanyti teisinius dalykus nėra lengva.**

Ne tai, kad išmanyti. Vienas dalykas čia yra ko gero mūsų kraujas ir mentalitetas lietuvių, vienkiemio mentalitetas. Aš pats didelis, susireikšminęs, viską pats galiu ir niekas čia man nepadės, niekas man čia nenurodinės. Aš nežinau, iš tikrųjų, bet ko gero. Bet kitas dalykas gali būti dar ir tos tokios istorijos tos pasekmės. Ta Tarybų sąjunga, tas priverstinis kolektyvizavimas. Galbūt mes per daug buvom prispausti, mums dabar reikia daugiau laisvės. Ir kas čia už mane spręs, aš pats čia turiu. Ir čia yra daugybė tokių dalykų. Nors pavyzdžiui tokios Amerikoje, kur iš tikrųjų demokratija ir laisvė yra, tai ten labai normalu yra, kad ten aktoriai, didžiuliai aktoriai turi savo profsąjungą, kuri derasi, nes jam yra labai svarbu kontraktas. Ir man labai patiko, kai mes čia buvom susitikę, lietuvaitis atėjo į svečius, kuris prieš 30 metų išvažiavo su šeima į Ameriką ir jis dirba Boeing

kompanijoje. Kadangi jis moka rusiškai, lenkiškai, tai jis dirba būtent su tom šalim ir oro uostais, kur leidžiasi boeingai, kur gali susikalbėti. Tai jam priklauso ir Lietuva. Jis čia atvažiuoja darbo klausimais į mūsų oro uostą ir tikrina, nes čia leidžiasi boeingas ir jis žiūri, ar yra tinkamos sąlygos, ar jeigu boeingui bus reikalinga pagalba, ar bus suteikiama, jo toks darbas. Tai jis kalbėjo, kad Boeing įmonėje yra tokia profsąjunga, kad ten tu negausi darbo jeigu tu pirma negausi iš profsąjungos rekomendacijos, tu ten neįstosi, profsąjunga su tavimi nepakalbės. Darbdavys su tavimi nekalbės, nes jam yra neįdomu. Dabar aš esu didelės kompanijos vadovas ir ką, aš eisiu per cechus ir kalbėsiu su visais nepatenkintais darbuotojais. Aš nekalbėsiu, man reikalingas vienas ar du žmonės, kuriam aš pasakau, ko aš noriu, o jūsų tikslas yra įtikinti šitus. Jūs ko norite, mes susitariam ir mes einam, nes aš neturiu laiko. Ir šiaip, tas yra labai gerai.

Net ir mano mažam kolektyve, aš turiu problemų su vienu ar kitu darbuotoju, man visai nėra gerai kalbėtis, ateiti tiesiai jums ir pasakyti, klausykit, jūs darote kažką blogai, bet man visai yra patogų pasakyti profsąjungos pirmininkui, klausyk, tu pats susitvarkyk su šituo, nes tiesioginis konfliktas yra su žmogumi, žmogus priima asmeniškai, jis pradeda gintis. Yra visai gerai turėti tarpininką. Tai profsąjunga yra kaip tas tarpininkas, kuris iš tikrųjų gali padėti darbdaviui daugybę visokių klausimų išspręsti. Čia yra vienas dalykas, antras dalykas, kad mes galime turėti susitarimus. Susitarti dėl viršvalandžių, dėl šito, dėl šito, bet visur reikia tos civilizacijos, o ne taip, kad sėdžiu su vaikais, ateik, aš čia neturiu darbuotojų, tu man čia privalai ateiti. Nieko tu čia neprivalai ateiti. Ir kol nebus tų tokių normalių santykių, tol nieko ir nebus. O dabar mūsų darbdaviai, yra tie civilizuoti darbdaviai, bet Lietuvoje tai aš nežinau, kiek procentų tų civilizuotų darbdavių yra. Kiti darbdaviai tai yra tokie – man reikia mašinos, man reikia Range Rover, man reikia namų, o gal keturių aukštų geriau, o dar reikia nusukti atostogauti, o dar reikia offshore sąskaitą turėti. Na toks godumas.

Aš nukrypsiu vėl, šiandien, kažkoks yra lietuviškas filmas „Paveldėtoja“. Iš kur Lietuvoje gali būti paveldėtoja, ką ji gali paveldėti. Ką čia, karaliai buvo? Kur tie karaliai buvo? Kada jie buvo? Aš suprantu, kada monarchija yra ten, kad tu paveldėjai turtą, o ką tu galėjai paveldėti tarybiniais laikais? Nieko tu negalėjai paveldėti, nes niekas nieko neturėjo, na ten paskui atgavom kažkokias žemes iš savo prosenelių, bet kokie čia paveldai.

Bet kiek mes matom tokių visokių darbdavių, yra visokių tokių jaunuolių statybose darbdavių, kurie kai ateini ir sakai, kad ten jis ukrainietis, jis čia atvažiavęs, jo šeima ten. Man sako vienodai tas tavo ukrainietis, o aš jam nemoku. Ar tai yra normalu, kada atvežamas darbuotojas į stotį, su tokiu asmeniškai susidūriau, ukrainietį, jam duodama 100 eurų į rankas ir pasakoma, čiuožk iš čia, daugiau tu man nereikalingas. Vienas dalykas, mes turim galvoti ir apie savo šalies įvaizdį, kokie

čia darbdaviai. Ir darbdaviai labai pyksta jau jie dabar ant manęs, jūs čia dergiate ant Lietuvos, mes ant Lietuvos dergiate, ar jūs ant Lietuvos dergiate.

Pas mus elito tikrojo yra labai mažai, o kiekvienas nori būti elitu. Kaip aš sakau, gražiai apsirengia, atsisėda ir ponas, didelis ponas. Bet to tikrojo elito yra nedaug ir jo pamatyti yra labai sunku, nes jis nuoširdžiai dirba, nuoširdžiai daro. O visa kita, kaip aš sakau, komjaunuoliai, kurie tarybiniais laikais išvogė gamyklas. Aš pati dirbau skaičiavimo mašinų gamykloje. Kokia buvo turtinga gamykla. Koks buvo, amžiną atilsį, protingas vadovas. Jūs įsivaizduojate, jeigu mes gamykloje tarybiniais laikais turėjome, negaliu pasakyti, kaip įmanoma buvusią darbovietę prisiminti su siaubu, sakyti, koks darbdavys, nes man niekada toks nepasitaikė, ant kiek jis buvo atsakingas. Mes turėjom savo sanatoriją šile prie Balžio ežero, mes turėjom poilsio namus Šventojoje. Jis pristatęs, va šitie balti bendrabučiai kur tokie aukšti, čia gyveno visi jauni žmonės kurie ateidavo dirbti, jie gaudavo tą bendrabutį ir galėdavo paskui stovėti eilėje ten. Na čia yra tarybinė sistema, bet tas žmogus kažkur tai gaudavo tą butą, kažkokį kambarėlį, jis tai kažkur gyveno, kažką tai galvojo, taupė pinigus ar ėmė paskolą ar dar kažką. O dabar tu ką? Dabar tu iš rajono atvažiuavęs, tau yra labai sunku įsitvirtinti. Vilniuje viskas labai brangiai kainuoja, tėvai tavo rajone nebent ten jie, ką jie ten daro, na kokį verslą, na bandeles kepa, dešromis prekiauja, o koks kitas ten verslas rajone, jokio ten verslo nėra. Na gal ten kažką pasiuva arba dirba šiaip darbą valstybinį arba kokioj Maximoj. Va visas rajoninis verslas. Ir jie visi pyksta. Kaip man skambina nuolatos Jurbarko verslininkas, jūs ten žinote, nuolat norite kelti minimalų atlyginimą, jūs net nesuprantate kaip man čia išgyventi. Sakau, jūsų, krautuvė ar taip neišgyvens, nes šiti dideli lidlai, visi kiti jie nušluoja tą mūsų smulkiąją prekybą. Nors dabar kaip mes pasižiūrim, mes čia gyvenam, va čia turgelis yra ir mes su malonumu einame į tą turgelį pirkti. Nes mes jau pabandėm, žinom, kad prekės yra labai geros ir kokybiškos. Bet jų turi būti kuo daugiau, tai užtat, kad dabar kai kalbame apie tų prekybos centrų, kad jie nedirbtų, na kad jie nedirbtų ir nedirbtų. Kai aš atskrendu į Briuselį, jau 19 val. ir aš niekur nieko negaliu gauti, tada aš einu į mažą krautuvėlę, kur prekiauja turkas ar arabas ir aš nuperku, bet ten jau viskas dvigubai kainuoja. Bet kitas dalykas, bet jie tai apgalvoja, geriau tam turkui duoti uždirbti, negu tas turkas eis vogti arba plėšyti žmogų. Na tai ir gerai, visiems yra gerai, visiems taip tinka. Na neapsipirksim, sutaupysim pinigų. O kitas dalykas, suprantate, visada bus 5-10 proc., kurie norės dirbti per išėigines, nes jiems reikia uždirbti, o visi kiti dirbs per prievartą. Bet gal tikrai per Velykas reikia visiems atsisėsti prie stalo.

**O kaip yra su įmonėmis, kurios yra užsienio kapitalo? Ar ten situacija geresnė, į darbuotoją žiūrima kitaip?**

Taip negalima vienareikšmiškai pasakyti, nes aš jums pasakysiu. Danų kapitalo turime, ir vienas ir kitas. Ir su vienu normaliai, atsisėdom, kalbėjom, aišku jo direktorius yra lietuvis. Bet jeigu

reikia, jis susitinka, mes su juo aptariam problemas, aišku, paskui ten žmonės nusismulkiną, tai jis pasako, jūs konkrečiai. Aš asmeniškai galiu su juo pakalbėti angliškai tiek kiek mes ten galim ir viskas atrodo, kad neblogai.

O kitas, matosi, kad jis vilkina problemos sprendimą, atskrenda į pusę metų kartą ir jis nenori to. Nors atrodo ir Danijoje ir visiems viskas aišku, bet elgiasi kitaip. Mano patirtis kažkada tai buvo su Danisco Sugar, jie supirko visus mūsų cukraus fabrikus. Aš atsimenu pirmos tarybos buvo tokios, kad o jūs ką čia, galvojot, kad jums čia ES, kad jūs čia esat civilizotos valstybės, jūs čia iš vis džiaukitės, kad mes jus nuperkam. Jūsų fabrikai seni, čia reikia viską uždaryti, nu ir uždarė. Kai ką nupirko, kai ką uždarė. Man atrodo, kad daugiau priklauso nuo pačio žmogaus. Šiaip sau negalima pasakyti vienareikšmiškai, kad šitie yra geri, šitie yra blogesni. Sunkiai sekasi iš viso derybos su darbdaviais.

### **Interviu su Lietuvos verslo konfederacijos prezidiumo nariu Andriumi Romanovskiu**

**Yra pastebima, kad struktūrinės reformos yra įgyvendinti lengviau krizės metu, todėl atrodo, kad būtent Kubiliaus Vyriausybė turėjo imtis darbo santykių reformos, tačiau jiems pavyko padaryti tik minimalius pakeitimus. Jau XVI Vyriausybė ėmėsi darbo santykių modernizavimo reformos, sukūrė Socialinį modelį, kaip jūs manote, kiek čia buvo svarbūs išorės veiksniai? Tam tikras spaudimas iš užsienio, EK rekomendacijos ir kiti rodikliai, kurie rodė, kad Lietuva tikrai atsilieka?**

Čia yra mistika, kodėl Butkevičius tai nusprendė daryti. Aš girdėjau vieną iš tokių versijų, kad būtent dėl užsieniečių, kad jam nešdavo pastoviai tas ataskaitas, kur Lietuva yra ten, aš nežinau, kokie tie vertinimai, bet mes ten buvome man atrodo gal 120 vietoje pagal darbo santykių...

### **Ten ir atleidimas iš darbo, darbo laiko...**

Tai taip, žodžiu, tos lentelės, kuriose mes labai blogai atrodėm ir kada buvo kalba apie investicijų pritraukimą, kad va tai buvo silpniausia Lietuvos vieta. Ta prasme, kad jam nešė, plus dar yra vienas dalykas tikriausiai, kad SADM susiformavo, kartu su universitetais susiformavo toks pool'as tų, kurie tą idėja pradėjo nešti per ministerijos lygmenį. Ir paskui sunku suvokti, kodėl Butkevičius, nes šiaip tai atrodo net ir ideologiškai truputį skiriasi. Tai va, bet jis tą idėja paėmė ir viskas, ir jis pradėjo ją. kažkas tai sakė, kad tavo kadencija, niekas tavęs neprisimins, bet jeigu tu priimsi DK, tave prisimins dėl šito dalyko dar 15-20 metų, nes prieš tai kodeksas buvo priimtas 2002 metais. Tarybinis kodeksas buvo, sovietinis pakeistas šituo. Tai čia toks yra aiškinimas.

Dabar dėl to dalyko, kodėl tai įvyko kada tai turėjo įvykti, tai aš suprantu, laike jie kaip tik planavo, kad jis gerokai greičiau viskas įvyks. Tai jie laike planavo, kad kodeksas bus priimtas rudens sesijoje 2015 metais. Tai iš principo reiškia, kad tu priimi 2015 metų rudenį ir dar tu turi laiko metus, kad jis susigulėtų. Aš plus manau, kad Butkevičius turėjo tam tikrą tokią psichologinę

problema, kad jis norėjo pasirodyti toks modernus ir jam atrodė, kad čia va šita tema jis būtų modernus pasirodęs. Tai mano toks įsivaizdavimas, bet tada, kada viskas užsivilko, tai paskui gale įgyvendinimas reformos kodėl ji, visgi, buvo priimta, tai dėl to, kad čia buvo Butkevičiaus asmeninė konfrontacija su Prezidente. Kur Prezidentė bandė sužlugdyti jo reformą. O tada jau asmeniniai, jo ambicija buvo ją užbaigti ir viskas. Kuri jau buvo ten įvairiais vertinimais, daug kas manė, kad tai paskui pakenkė socdemams per rinkimus. Aš nežinau, kiek čia yra, gal ir pakenkė kažkiek. Bet iš principo čia jau toks elementas buvo, manau, toks politinio konkuravimo elementas.

**Grižtant dar truputėlį į viso proceso pradžią, ar dar prieš pristatant Socialinį modelį kėlėte darbo santykių modernizavimo klausimą, ar susitikdami su politikai kalbėdavotės čia tema? Man teko girdėti, kad darbdavių atstovai gana skeptiškai žiūrėjo į tai, kad pavyks įgyvendinti šią reformą, nes ilgus metus nevyko jokie pokyčiai.**

Aš tai manau, kad darbdaviai nebuvo pajėgūs ir nėra pajėgūs kaip organizuota grupė inicijuoti struktūrinės reformas. Jie yra, na aš nežinau, dėl savo veiklos specifikos, dėl to, kad jie ne į tai orientuoti, dėl tam tikro silpnumo darbdavių organizacijų ir panašiai. Jeigu objektyviai tariant netgi visame šitame procese darbdaviai ilgą laiką pasyviai elgėsi, o profsąjungos tuo tarpu labai aktyviai elgėsi, nes žiūrint struktūriškai, instituciškai, jos yra gerokai stipresnės kaip institucijos, kaip organizacijos negu darbdavių organizacijos. Netgi finansiškai, pagal resursus. Darbdavių organizacijos, net jeigu žiūrint į pačią, jeigu jas sugraduojant, ten pramoninkai, verslo konfederacija, kurią aš atstovavau su kuria aš dirbau, tada Investuotojų forumas, prekybos pramonės ir amatų rūmai ir Arlausko verslo darbdavių konfederacija, tai nuo pat pradžių daugmaž Investuotojų forumas dalyvavo tame, teikė pasiūlymus. Jie teikė pasiūlymus, kurie daugiausiai buvo susiję su investuotojams reikalingais dalykais, dėl to, kad jų valdybos pirmininkas yra Rolandas Valiūnas, kuris yra advokatas ir aš manau, kad čia buvo susiję su tam tikrais, vėlgi, jis žino, dirbdamas kaip advokatas su užsienio investuotojais, su klientais, žino specifiką ir jie į tai orientavosi. Vėlgi, jie yra žinoma, bet nėra labai didelė organizacija.

Kitas labai svarbus žaidėjas čia buvo toks pakankamai svarbus, tai buvo Investuok Lietuvoje, kurie labai aktyviai padėjo SADM tą klausimą stumt. Tai jie buvo pakankamai aktyvus žaidėjas. Tuo metu tų projektų vadovas buvo Lukas Savickas, kuris dabar yra Premjero patarėjas tuo klausimu. Tai jie buvo viena iš tų ašių. Ir visos kitos organizacijos, pavyzdžiui verslo konfederacija, mes pasijungėm tik 2016 metų kovo mėn., kada jau buvo komitetuose svarstymas. Pramonininkai realiai nedalyvavo, verslo darbdaviai nedalyvavo. Darbdavių pozicija Trišalėje taryboje buvo neapginta. Jeigu mes žiūrim pagal pozicijas, mes daugybę pozicijų pralošėme paprasčiausiai. Aš manau, kad dalinai dėl nesupratimo, dėl nekompetencijos. Tai va, ir dėl to, kada mes pasijungėm, kada mūsų nariai, atskiros įmonės indikavo, kad tas, kad yra Seime jau ne tai, kad nieko nepanašu į reformą, bet tai yra blogiau nei esantis kodeksas, tai mes tada pasijungėm ir tada matėsi, kad

profsąjungiečiai labai gerai dirbo. Žodžiu, tokia situacija. Net jeigu žiūrint komitetuose, kurie dalyvavo, tai dalyvavo Investuotojų forumas R. Skyrienė ir V. Sutkus Verslo konfederacija. Viskas.

**O tas darbdavių neįsitraukimas ar toks vėlesnis įsitraukimas, ar gali būti jis dėl to, kad buvo sakoma, jog užsienio investuotojai jie tikrai elgiasi taip, kaip parašyta kodekse, bet lietuvių darbdaviai jie kaip ir susigyvenę su tuo kodeksu ir suradę tam tikrus sprendimus, kaip nesilaikyti nuostatų. Ar tai gali būti vienas iš aiškinimų, kodėl jie taip pasyviai į tai žiūrėjo?**

Aš manau, kad tas iš dalies taip, dėl to, kad jie, pirmas dalykas, nelabai gal tikėjo, kad įvyks reforma, kita vertus, jie galvojo, kad net jeigu ji ir įvyks, Vyriausybė apsigins, tai bus tik geriau. Ir trečias faktorius, kad čia yra labai būdinga daugeliui įmonių, kad jos dažniausiai susigriebia tada, kada reguliavimas įeina į gyvenimą. Ta prasme, darykime prielaidą, kad niekas nieko nebūtų darę, Seimas būtų priėmęs tokį kodeksą kaip vis dėlto komitetas, tai reiškia visiškai išoperuotą kodeksą kaip komitetas, tai reiškia, būtų pabloginęs situaciją kai kuriais atvejais, negu yra pagal seną kodeksą. Tai darbdaviai būtų susigriebę, kada būtų praėję 2-4 mėn. po jo įsigaliojimo, nes tada pas juos ten ateitų personalo vadovai, kurie sakytų, žiūrėkite, mes nebegalime suminės darbo apskaitos taikyti ir panašiai. Tada jie pradėtų triukšmauti. Čia dar yra tokia, aš manyčiau, verslo įmonių specifika. Plius, iš tikrųjų, šitas dalykas reikalavo pakankamai daug intelektualinių ir visokių finansinių resursų įsigilinti ir suprasti tą dalyką. Tai pavyzdžiui, profsąjungiečiai tai taip, jie samdėsi atskirą advokatų kontorą, Nerijaus Kasiliausko advokatų kontorą, kuris specializavosi ir jie turėjo visą laiką pakankamai. Plius faktiškai profsąjungų darbo santykiai tai yra jų esminis, jie mintinai moka tą DK seną.

**O Jūs pats aktyviau į procesą įsitraukėte tik tada, kai jau į valdžią atėjo valstiečiai...**

Ne, dar kovo mėnesį kada buvo...

**Tai jūs labiau tada, kai jau komitete buvo?**

Kada komitete buvo. Mes iš principo komitete nedalyvavom, nes mes supratome, kad ten yra beviltiška, ta prasme, kad komitetas, čia prieš svarstymą, kad komitetas yra praloštas, tai mes daugiau dirbome su partijomis.

**Čia tikriausiai daugiausiai dėl trijų Seimo narių Syso, Dagio ir Zasčiursinsko, kurie aiškiai išsakė palaikymą profsąjungoms.**

Taip ir jie buvo tą komitetą užėmę. Komiteto pirmininkė Miškinienė buvo labai silpna, absoliučiai labai silpna. Plius pats procesas komunikacine prasme buvo, Vyriausybė pralošinėjo visą tą procesą. Tada buvo, kaip sakyti, jie procesą sudėliojo taip, kad ten man atrodo pakankamai aktyviai Loreta Graužinienė, tada dar darbiečiai nebuvo apsisprendę – oponavo ir vilkino tą įtraukimą į darbotvarkę. Sakau, buvo planuojama, kad turėjo būti jau rugsėjo mėnesį, o ji neįtraukdavo, neįtraukdavo ir tas klausimas nusikėlė į pavasario sesiją. Jie puse metų priartėjo prie

rinkimų. Bet čia su Grauziniene irgi yra labai įdomus dalykas, kad, man atrodo, ji buvo išvažiavusi į Ameriką prieš balsavimą, prieš balsavimą dėl veto ir ji ten susitiko su investuotojais ir investuotojai labai gyrė dėl kodekso ir ji tada labai pakeitė nuomonę. Jie, net tie investuotojai, buvo labai nustebę. Jo, dar veto nebuvo. Jie sako, bet mes tikimės, kad jūsų Prezidentė jeigu ir vetuos, tai dar liberaliau pateiks pasiūlymus. Tai aš manau, žmonės tada nelabai suvokė ir aš manau, ji tada atvažiavo ir tada jau palaikė, kad veto turi būti atmetas, nes veto atmetimas čia toks labai retas atvejis, čia buvo 75 balsais, vos vos. Iš tikrųjų, ten buvo labai įtempta.

**O pats Prezidentės veto, daug kam jis buvo netikėtas, nes šiaip kiek aš supratau, tai Prezidentė palaikė tą idėją, kad reikia reformuoti.**

Ne, man tai visiškai tikėtas buvo. Absoliučiai. Aš įsivaizduoju jos labai paprastas tikslas buvo. Ji nenorėjo, kad tą reformą padarytų Butkevičius. Nepaisant to, kad ji pirminiuose etapuose labai aiškiai palaikė. Ir ji turinį tai supranta, bet paskui ji paprasčiausiai, mano supratimu, nenorėjo, kad tai būtų Butkevičiaus nuopelnas. Dėl to, kad jos veto buvo visiškai toks, tai buvo baisu. Tai buvo 20 metų atgal. Tą, ką ji surašė, ta prasme, nu surašė. Iš tikrųjų ten pagal Zasčiurinsko ir profsąjungų, šitie surašinėjo visus tuos tekstus. Čia buvo, jokio kompromiso iš viso nebuvo, ji dėl parodomąjį susitiko su Trišalės tarybos atstovais iš darbdavių pusės, kurie iš viso realiai visi susitikime dalyvavo, mes tuo metu nebuvom, LVK nebuvo, Investuotojų forumas nebuvo Trišalės tarybos nariai. Mūsų niekas nepasikvietė, o pasikvietė atstovus, kurie iš vis nieko apie tą temą nežinojo realiai. Ten Dargis, kuris realiai įsitraukė pačiu paskutiniu momentu, kada buvo dėl Prezidentės veto, pora dienų, kada dėl jos balsavimas vyko iki tol pramonininkai visiškai nieko nedarė.

**Dėl to veto tai man labai įdomu, nes jis buvo atmetas, bet paskui vėliau, jau prieš pat baigiantis kadencijai buvo priimtos pataisos....**

Butkevičiaus taip...

**Ir jomis buvo panaikintos nulinės sutartys ir įteisinta ta nuostata, kad darbdavys yra...**

Tai čia Butkevičius...

**O kokie tokios sprendimo motyvai?**

Butkevičius, jis norėjo prieš rinkimus. Jis čia buvo pažadėjęs tokį dalyką, jis paskui pabandė padaryti tą pažadą, kad atseit, ten buvo keletas pozicijų. Viena pozicija buvo, man atrodo, Kubiliaus, ta tokia, žiūrėkite, priimame dabar, pritariam veto, o paskui pataisom. O mes negalėjom su tuo sutikti, mes supratom, kad jeigu bus priimtas veto, tai tikimybė pataisyti bus maža. Dar ypatingai tie studentai, kurie ten gulėjo prie Vyriausybės. Tie studentai turėjo labai tokį didelį psichologinį Butkevičiui spaudimą. Jį va toks, atseit masinis pasipiktinimas, vergovės įvedimas, tas visas toks profsąjungų spaudimas jis buvo labai efektyvus. Ta prasme, frakcija, bet vis tiek suvaldė jis ją paskutiniu momentu. Jie vieningai ir prabalsavo daugmaž. Aš atsimenu ten liberalai žiauriai

vieningai prabalsavo. O konservatoriai taigi balsavo prieš. Išskyrus keturis, kurie ten, ar kažkiek ten jų buvo, kurių balsai kažkuria prasme buvo lemiami. Bet konservatoriai, aišku, čia jie irgi nenorėjo atiduoti, jie nenorėjo susipykti su Prezidente. Pagal turinį, jie visiškai suprato, kad čia aišku, kad čia Butkevičius viskas teisingai, bet jie nenorėjo susipykti su Prezidente, o įtampa, temperatūra buvo labai pakilusi. Tai jie įsivaizdavo, kad jie laimės kitus rinkimus ir viską pataisys. Tai va, O Butkevičiaus buvo toks pažadas profsąjungiečiams, kad žiūrėkite, gerai, mes kai kuriuos dalykus pataisysim, ir ten tas nulines. Mums tai jos mažiausiai buvo įdomios tos nulinės valandos, tai dėl to paskui jis ir taisė. Ir iš tikrųjų, tai buvo jo klaida, dabar kiti vertina, toks silpnumas buvo. Nes paskui vis tiek viską valstiečiai atgrojinėjo, viskas iš naujo buvo. Bet čia jau buvo jo toks asmeninis. Jis vėlgi, jis žmogus taip viską labai asmeniškai priima, jis buvo pasakęs, aš pažadėjau, tai jis per jėgą padarė taip politiniu tokiu valinius sprendimu, kad būtų ten tie atseit kompromisai.

### **O pažadas tai rinkėjams ar profsąjungoms šiuo atveju?**

Profsąjungoms.

**Man labai įdomi ir profsąjungų ta tokia pozicija, nes viešoje erdvėje jie gana aršiai gynė savo poziciją, kalbėjo apie vergovę ir panašius dalykus, o kaip tos derybos vyko prie stalo? Gal tada jie buvo linkę kažkaip...**

Mes su jais pirminiame etape iki priėmimo, mes su jais nesiderėjome. Visiškai. Mes su jais derėjomės tik data, kai valstiečiai atėjo. Nes, ką reiškia. Sutarimas buvo taip. Pirminis jų sutarimas buvo, kad jie pereina Trišalę tarybą ir Vyriausybė pateikia tą Trišalės tarybos projektą, kuris buvo. Buvo ir nenaudingų dalykų, bet vis tiek buvo toks jų susitarimas. Dar mūsų nebuvo Trišalėje taryboje. Ir tada profsąjungiečiai ką jie padarė, jie pamatė, kad jų yra komitetas, kad situacija yra tokia ir jie pradėjo atsukinėti viską. Žiauriuoju būdu atsukinėti komitete. Tai reiškia pradėjo Dagys, Zasčiurinskas ir Sysas registruoti pasiūlymus ir atsukinėti tas, kas Trišalėje ir dar daugiau. Aš nežinau, kiek ten buvo tų pasiūlymų, gal tūkstantis. Jie pradėjo atsukinėti ir tu tada supranti. Mes šiuo atveju jautėme, kad palaikom Vyriausybę, mes aišku supratom, kad kai kurių dalykų tu ten, prisimenu nėščios moterys. Ten buvo toks klausimas, visiškas nonsensas. Lietuvoje dabar pagal naują DK tu negali atleisti nėščios moters jokiais sąlygomis. Ji gali neiti į darbą, to niekur nėra. Šiurkštus drausmės pažeidimas, paprasčiausiai negali ir tiek. Ir aš prisimenu, tada mes kalbėjom ir visi supranta, kad pavyzdžiui moteris gali būti nėščia, ji gali neiti į darbą, sakyti, kad blogai jaučiasi ir tu negali jos atleisti, nes yra pasakyta, kad nėščios negali atleisti taškas. Ir visi suprato, bet sako, kas registruos pasiūlymą dėl nėščių, nes tai yra psichologinis klausimas, kuris niekam nėra įdomus. Tai dėl tokių dalykų mes supratom, kad negalima, bet dėl kitų dalykų mes paprasčiausiai derėjomės su politikais. Mes derėjomės su politikais, jie aišku derėjosi su savo, na kaip, šiuo atveju, mes derėjomės su politikais, Vyriausybė buvo, bet Vyriausybė derybose dalyvavo kažkiek per patarėją Audrių Misevičių, bet iš principo sėdėjo pagrindinių valdančiųjų frakcijų seniūnai plius



konservatoriai ir vyko derybos su jais. Jie su kai kuo sutikdavo, su kai kuo nesutikdavo. Nes mūsų jau tie prašymai buvo jie tokie, mūsų visas žaidimas buvo taip, kad jūs suprastumėt. Mes viską turėjom atgrojinėti atgal. Mes supratom, kad pirminio varianto nebus ir viską darydavom, kad nepabloginti sau situacijos. Apie pagerinimą, objektyviai, ką tas pagerinimas. Dabar visi sako, na gerai, mėnesiu dabar sutrumpėjo atleidimo laikotarpis. Kad gali atleisti žmogų ten išmokėjęs jam 6 atlyginimus. Tai va dabar darbo inspekcija patikrino, kiek per pusę metų buvo žmonių atleista pagal 6 atlyginimus, 120 žmonių, tai čia apie nieką yra. Tai va, nulinės sutartys mes iškart supratome. Nulinės sutartys čia labai buvo, čia žiniasklaida, Delfis.

**Iš žiniasklaidos, tai labai profsajungų pusė buvo atspindėta ir vyravo, o kodėl darbdavių nebuvo? Ar čia buvo tiesiog palikta likimo valiai ir nebuvo nieko specialiai daryta? Ar tiesiog žiniasklaida turi aiškia liniją ir nelabai ją pavyksta pakeisti?**

Delfis turėjo aiškia linija, nežinau, kiek jūs ten žiūrėjote, bet Delfis turėjo aiškia linija. Va Eglė Samoškaitė, kuri paskui pas socdemus perėjo dirbti, tai ji viena iš tų ir dar keli žmonės, kurie turėjo aiškia linija ir manau, kad jie šiuo atveju neišlaikė objektyvumo. Jie deklaravo, kad jų tikslas yra, kad jokio DK nepriimtų. Kaip žurnalistų, jų toks įsitikinimas buvo.

**Jūs jau anksčiau truputėli užsiminėte apie Butkevičių ir akivaizdu, kad jo vaidmuo labai svarbus ir didelė lyderystė. Ir kaip ta lyderystė pasireikšdavo? Ar ji daugiau buvo tokia įkvepianti, motyvuojanti kitus, kad suprastų, kad reforma yra reikalinga, ar vėlgi tai daugiau jau frakcijoje toks pasakymas, kaip reikėtų balsuoti, ką reikėtų daryti?**

Čia labai priklauso, aš sakyčiau, kad nemaža dalimi buvo viskas palikta ne tai, kad savieigai, bet tam natūraliam procesui. Ir čia gal daugiausiai jis darė tuos valinius žingsnius, tai kada buvo dėl veto, priimti ar atmesti. Va čia jau toks buvo valinis, bet iki to laiko, tai pakankamai sakyčiau, Vyriausybė atidavė tą projektą ir sakyčiau, kad sprendimų priėmėjai buvo Seime. Jie, frakcijų seniūnai, sėdėjo, jie kalbėjo ir pavyzdžiui, Premjero patarėjas dalyvaudavo derybose, bet ten, kad Premjeras kažkaip tai kištųsi į kažkokius ten straipsnius dėl kažko tai to nebuvo. Tai buvo toks, sakyčiau, pakankamai pliuralistinis procesas, kuris galėjo bet kaip baigtis.

Gal net jam iš principo tam tikrame etape svarbiausia buvo priimti kodeksą naują, kad apskritai būtų priimtas kodeksas, o kaip ten kas yra, tai čia jau mūsų kaip sarginių šunų uždavinys buvo, kad būtų neblogiau. Nes vienu momentu mes jau galvojom, kad mes jau pralaimėjom, kad veto bus priimtas ir tada mes sakėme, kad geriau palikite tada seną, o ne naują blogą. Mums geriau, bet Butkevičius, čia buvo jo valinis sprendimas, kad jis turi. Nors jie turėjo tokią galimybę palikti seną. Bet jis, čia toks jau būtų pralaimėjimas jo kaip politiko visiškai. Aš sakyčiau, kad tikriausiai apskritai vertinant, daugumas, su kuriais aš kalbėjau, kada aš atėjau, kai jau prisijungiau prie šito projekto, aš kalbėjau su projekto autoriais ir jie buvo žiauriai žiauriai pesimistiškai nusiteikę ir jie

galvojo, kad nebus priimtas. Tai čia jau gal buvo koki 3-4 mėn. iki priėmimo. Tai čia jau galinė stadija. Iki veto dar buvo 4-5 mėn. tai jie buvo labai pesimistiškai nusiteikę.

**O Pabedinskienės vaidmuo? Iš žiniasklaidos susidarė toks įspūdis, bet ji galbūt aktyviai dalyvavo posėdžiuose?**

Jokio

**O taip buvo dėl to, kad ji nepalaikė reformos ar čia dėl to, kad ji tokia kaip politikė?**

Jos nebuvo. Iš ministerijos buvo Eglė Radišauskienė, kuri dabartinė viceministrė, kuri tuo metu dar darbo departamento direktorė. Tai iš ministerijos ji buvo. Kai mes jau derėjomės, tai daugiau dalyvavo iš Vyriausybės pusės ir jie daugiau dalyvavo tokiam kaip ekspertiniam. Jie vertindavo, kam jie pritardavo, kam nepritardavo ir panašiai, bet tai daugumoje atvejų mes panašiai atsiremdavom į tą pirminį projektą, kuris lyginant su tuo, apie ką mes derėjomės, vis tiek pirminis projektas buvo gerokai modernesnis ir liberalesnis. Aš turiu omenyje, ką Vyriausybė pateikė iki Trišalės tarybos. Tik, kad aišku, jie kaip valstybės tarnautojai, ji tuo metu, iš ministerijos politiniu lygmeniu tuo metu niekas šito klausimo nekuravo. Nebuvo ministerijos politiniu lygmeniu. O departamento direktorius nėra politinis lygmuo. O iš Vyriausybės buvo Audrius Misevičius, Premjero patarėjas, buvęs finansų ministras, tai jis politiniu lygmeniu kuruodavo tą klausimą. Tai aišku, jis buvo pilnai kompetetingas.

**Dar šiek tiek sugrįžtant prie pačių darbdavių, iš šalies atrodė, kad turėjote vieningą poziciją, ar jūs organizuodavote tarpusavyje susitikimus ir derindavote poziciją? Ar apskritai jums buvo svarbūs tie patys dalykai?**

Mes dar su Investuotojų forumu kažkiek tai pasiderindavome klausimus, bet su kitom darbdavių organizacijom, tai ne, nes jos nedalyvavo. Mes iš tikrųjų, resursų taupymo prasme, mums nebuvo laiko ten su jais derintis. Mes žinojome, kad jeigu dar mes įsivelsime į kažkokias tai diskusijas su kitom, kurios nedalyvauja, o kam tu jas turi aktyvinti, jeigu jų tas vaidmuo nieko nelemia. Mes tai šiuo atveju dažniausiai individualiai derėdavomės kaip verslo konfederacija.

Investuotojų forumas kartais, bet jie turėjo savo specifinius, pavyzdžiui, viršvalandžių klausimas kažkada jiems buvo toks jautresnis, kad nebūtų ribojami viršvalandžiai. Kaip ten paskui išaiškėjo tose ataskaitose, kad investuotojų pritraukinėjimui Lietuva ten turi 180 valandų užkepinta per metus, o kitos šalys neturi. Jų argumentas buvo, koks skirtumas, nes žmonės vis tiek tų viršvalandžių neišnaudoja. Tokie va, man atrodo, kad gal jie nulines sutartis, dar ten kažkokie tokie dalykai jiems buvo. Pavyzdžiui tas, kas yra susiję daugiau su gamyba, visokios suminės darbo apskaitos, profsąjungų vaidmuo darbo taryboje, tai jiems tas mažiau buvo aktualu, nes tose investuotojų įmonėse profsąjungų nėra, ten IT ar bet koks būtų, ten nėra.

**Jūs kalbėjote apie Graužiniene, kad matėsi jos toks ryškus nuomonės pakeitimas prieš priėmimą, o gal buvo daugiau žmonių, ar tai politikų ar iš kažkurių organizacijų atstovų iš kurių irgi galima matyti kardinalų nuomonės pasikeitimą?**

Aš sakyčiau, kad Kubilius. Kubilius persimetė į kitą pusę, kada Prezidentės veto atėjo ir konservatoriai.

**Bet tai daugiau toks pragmatinis išskaičiavimas?**

Pradžioj jie pilnai palaikė ir visi jie registruodavo kartu ir tuos pasiūlymus. Ar Kubilius ten buvo, ar Kreivys.

**Jie grupelėmis ten...**

Taip, bet aš turiu mintyje, kur visi frakcijų seniūnai, pasiūlymų blokas, kur visi pasirašė. Liberalai, darbiečiai, socdemai ir konservatoriai. Bet paskui, paskutiniu momentu jie išskaičiavo ir pagalvojo, kad čia gal visai neblogas būtų toks susimovimas Butkevičiui, nes tada jie dar kartą parodo. Kampanijai kažkaip tai konservatoriai galvojo, kad socdemai kažkaip tai keistai, jų pagrindinis toks yra kaip priešpastatymo objektas. Ir be abejonės, tai įsivaizduojate, socdemai, kurie visiškai tokie, tokie, tokie, o jie priima vieną moderniausių nepriklausomos Lietuvos laikais reformų, kuri turi kažką. Dar Kreivys buvo tarp tų, kurie išlaikė. Balsavo pagal įsitikinimus, o ne pagal politinius. Ir jų balsai buvo lemiami, kad veto būtų atmestas, jeigu jau taip žiūrint.

**Viešoje erdvėje buvo suformuota tokia nuomonė, kad visas procesas jis buvo nedemokratiškas, kad nebuvo užtikrintas socialinis dialogas, tai kaip Jums, kaip proceso dalyviui visa tai atrodo? Ar tai yra tiesa, ar čia daugiau profsąjungų argumentas.**

Aš manau, kad čia primestas profsąjungų tas ir Prezidentės primestas. Paskui kada valstiečiai atėjo ir kada valstiečiai viską permetė į Trišalę tarybą, tada Prezidentė staiga persivertė ir pradėjo sakyti, kas čia per valstybė, kad valstiečiai neprisiima atsakomybės, o permeta kažkokiai tai Trišalei tarybai spręsti klausimus. Nors prieš tai, ji bandė pozicionuoti visą savo poziciją, kad va Trišalėje taryboje buvo dialogas ir susitarė ten, tai dabar jūs apžaidinėjate tai. Bet pirmas dalykas tas, kad Trišalėje taryboje nemažai darbdavių nebuvo atstovaujama. Didžiausi Lietuvos darbdaviai, prekybininkai ir panašiai, jie nepriklausė, sektoriai kai kurie iš viso neturėjo. Žiūrint istoriškai, Trišalė taryba, ji iš darbdavių pusės tokia, nemažai bebrų buvo ir dėl to profsąjungiečiai juos labai gerai sudėliojo. Tai čia yra vienas dalykas, ir aišku, jeigu tu gali sakyti, kad čia taip nebuvo. Aš manau, kad Vyriausybė nesugebėjo sumoderuoti, ji truputį savieigai viską paleido ir profsąjungiečiai kaip stipriausioji šalis viską paėmė, kas jiems reikia. Tai vienas dalykas, o kitas dalykas, ką reiškia paskui nedemokratiškai. Tai komitetuose ten iš viso, SRDK buvo faktiškai, aš ten nevaikščiojau, nes ten nebuvo jokios vilties. Ten buvo rėkimas, žviegimas, profsąjungų ateidavo gal 15 žmonių, jie turėdavo tuos įtakingiausius politikus ir jie tada rėkdavo, ten vergvaldžiai ir visi tokie dalykai. Ir tu supranti, kad ten ne diskusijos ir derybos.

Iš tikrųjų žiūrint jau istoriškai profsąjungiečiai su mumis atsisėdo prie derybų stalo tada, kada valstiečiai juos privertė kalbėtis. Nes valstiečiai pasakė, gerai, mes sutinkame, kad nebus tokio kodekso, koks yra, bet ir čia valstiečiai ir premjeras ypatingai, bet jūs turite sėsti ir profsąjungos negalvokite, kad čia bus taip, kaip jūs norite, jūs turite tartis. Ir tada buvo dar daugiau, tada profsąjungiečiams buvo šokas, bet jie pasakė, kad mes priimsime tik tai, dėl ko jūs susitarsite. Tai atrodytų mums itin palanki buvo situacija, mes galėjome dėl nieko nesutarti, bet mes vėlgi, suprantį konjunktūrą, kad jeigu tu dėl nieko nesusitarsi, tada valstiečiai supras, kad mes kažką sabotuojam ir kad nenorim tartis. Tai tos derybos, aš sakyčiau, kurios jau buvo Trišalėje taryboje jos buvo kokybiškai buvo visai kitas lygmuo ir čia buvo toks topinis socialinis dialogas, kada mes derėjomės, keitėmės ir panašiai ir mes susiderėjom. Ir netgi dabar iš bendro vertinimo profsąjungos kada sako ne spaudai, jiems yra superinis kodeksas. Jiems buvo neblogas kodeksas, kurį tada priėmė, bet dabar, kai jie susiderėjo, jiems iš viso viskas labai gerai. Darbdaviai gavo va tiek va pareigų, o jie kai kuriuos dalykus sau išsiderėjo. Jie profsąjungų vaidmenį tiksliai sustiprino, vienareikšmiškai. Jie negavo tiek, kiek jie norėjo, mes negavom tiek, kiek norėjom, bet iš principo profsąjungos dabar kolektyviniuose santykiuose turi pilną monopolį.

**Nes buvo tokie vertinimai, kad visgi čia tas valstiečių grąžinimas kodekso į Trišalę buvo toks kaip ir politinis žaidimas ir galiausiai vis tiek tie pataisymai buvo kosmetiniai.**

Ne, jie nebuvo kosmetiniai, profsąjungiečiai gerai derėjosi, jie nebuvo kosmetiniai, nes buvo ir nuo kada darbo taryba nekuriama, jie nemažai skaičių išsiderėjo. Jeigu pavyzdžiui, prieš tai buvo, kad tu gali suminę darbo apskaitą taikyti vidutiniškai 60 valandų per 3 mėn. laikotarpį, tai jie išsiderėjo iki 52 val., 8 val. jie sumažino. Jeigu buvo anksčiau, kad darbo taryba yra nekuriama, jeigu 50 ir daugiau profsąjungų narių įmonėje, tai jie nusiderėjo iki vieno trečdaliao ir plus vieną vietą darbo taryboje profsąjungiečiui. Čia galima žiūrėti ir daugiau tokių pavyzdžių, kurie, aš manau, yra pakankamai neblogai išsiderėti.

**Kalbant konkrečiai apie darbo tarybas, tai kiek aš supratau, tiek darbdaviai, tiek profsąjungos nenorėjo tų darbo tarybų.**

Mes tai norėjom darbo tarybų, mes darbo tarybas matėme, kaip tam tikras, kaip, ne mes sugalvojom tas darbo tarybas apskritai, čia yra paimtas vokiškas modelis, čia autoriai sugalvojo paimti. Bet autorių mintis buvo labai paprasta. Profsąjungos kaip institutas neprigijo, darbuotojų atstovavimas yra problematiškas. Ypatingai, kas yra susiję su įmonės vidaus reikalais ten, konsultavimas, informavimas ir panašiai. Tada jie sugalvojo, kad mes padarykim privalomas darbo tarybas, kurios su profsąjungom nieko bendro neturėtų, darbdaviai gal turėtų mažiau baimių, bet tai būtų darbuotojų interesų atstovavimas. Mes sakom gerai, nes darbdavio irgi yra interesas, kad įmonėje viskas būtų gerai. Su profsąjungomis santykiai yra nelabai kokie. Istoriškai taip susiklostė. Mes per tą visą laiką gynėm darbo tarybas. Mes derybose gynėm darbo tarybas, nes profsąjungos

norėjo jas kanibalizuoti. Nes profsajungos pirminis taip, jeigu yra profsajunga, tai darbo taryba yra nesteigiama, viskas. Tai tu vieną žmogų turi ir viso gero. Tai kaip nekeista, mūsų pozicija buvo, o kas apgins tuos darbuotojus, kurie nėra profsajungų nariai, kurie yra dauguma, jie niekur nėra atstovaujami. Valstybė juos aišku gynė, bet mes irgi labai gynėm darbo tarybas šia prasme.

**Man atrodo, kad susidarė grupė tų darbuotojų, kurie patys vertina save gerai ir žino, tiki, kad gali patys susiderėti su darbdaviais, nes šiaip dažniausiai profsajungos gina daugiau gal žemesnės kvalifikacijos darbuotojus. Tai va ta tokia grandis, nes kartais atrodydavo, kad darbdaviai jie gindavo savo interesus, bet kartu ir tuos pačius darbuotojus, kurie patys gali derėtis.**

Aš aišku pasakysiu taip, kad daugumoje atvejų tie, kas buvo iš tų įmonių, kurios ten yra didesnės, tai aišku jiems, čia vis tiek daugiausiai interesus buvo tų tokių didelių įmonių, kur pajamos yra vidutinės ir mažesnės. Kai kurie investuotojai netgi sakydavo, kokios darbo tarybos, pas mane vidutinis atlyginimas IT specialisto yra 5000 eurų, kokios dar darbo tarybos. Jiems nieko neįdomu, jie gauna, o jeigu jiems kas nepatinka, jie ateina ir išsideri. Tai jeigu apie kategoriją, bet šiaip tai, kad ten mes kažkaip tai būtume. Ten buvo vienas straipsnis, kada gali kodeksas nukrypti, tai va tada diskutavome ten mes, man atrodo, kad tada buvo likta prie mūsų pozicijos, kad 2 ar 3 vidutiniai atlyginimai, kada gali būti nuo kodekso nukrypimai. Ten tokia naujovė buvo.

**Nors kodeksas veikia dar tik pusę metų, ar jau yra pastebima dalykų, kurie labai trukdo ir juos reikia keisti?**

Ne, kažkaip dabar daro monitoringą, tai dabar kažkokių tai ne. Darbo tarybos ne taip greitai steigiasi. Man atrodo dar tik 10 proc., bet man atrodo, kad čia dar procesai. Bet šiaip tai dabar nei iš darbdavių signalų negirdėjau, nei profsajungiečiai dabar tai kažkaip nekrutina.

**Nes dabar kaip jau žiūrint tokiam ilgesniam laikotarpyje, tai atrodytų, kad ta pusė metų reformai ir būtų buvę esminiai rinkimų rezultatams, nes dabar yra viskas nurimę ir negirdėti, kad išlįstų koki blogumai dėl DK. O kaip dabar pati ta tokia atmosfera, tikėjimas, kad galima greičiau pakeisti tam tikras nuostatas, kad tai nėra toks neliečiamas tas dokumentas?**

Ne, bet mes dabar kol kas esame sutarę visi, kad nei viena pusė nedaro, ten buvo profsajungiečiai gal pabandė tokių smulkiausių fokusų padaryti, bet paskui kažkaip tai atšoko. Tai dabar yra toks bendras sutarimas, kad nei viena pusė netempia paklodės. Nėra tokio nei streso, nei spaudimo iš jokių pusių. Dabar kada ateis jie su tuo monitoringu, tai iš principo, ką dabar Darbo inspekcija padarė, tai tokią tarpinę ataskaitą, tai ten pagrindinis dalykas, kad ginčų žiauriai padaugėjo, kuriuos sprendžia Ginčų komisija ir ten daugelis išsisprendžia. Ta prasme, kad žmonės pakankamai aktyviau pradėjo ten kreiptis, tas naujas ginčų sprendimo visas formatas labai pasiteisino, nes dauguma atvejų įgyvendina tų ginčų sprendimų ir kad ten viskas atseit labai fainai. Tai va, o daugiau, sakau, tos baimės, kur ten buvo, aš manau, kad ir su tom nulinėm sutartim būtų

buvę panašiai. Vėlgi, dabar kai įvedė Sodros grindis, tai tos nulinės sutartys. Būtų dabar tos nulinės sutartys, tai vis tiek tu turi ten kažkiek mokėti. Man atrodo, kad dabar kol kas nebus jokių tokių iniciatyvų ir jos kai bus susijusios tokios labai per tą Trišalę taip labai sistemiškai derybų būdu, sėdės, abidvi pusės teiks savo siūlymus ir panašiai. Gal net ir nieko nekeis.

**Nes taip iš šalies žiūrint, tai daugiau buvo diskusijos apie tai, per kurias vietas labiausiai nukenčia kuri nors pusė, o tos teisės, ką gauna darbuotojas naujo, ten pavyzdžiui, kad lengvesnė ginčų sprendimo tvarka, ten dėl atostogų buvo tam tikrų pagerinimų, kad atidirbus kelis metus, kad gali išeiti mokymosi atostogų...**

Ne gali, o privalo. Man atrodo, kad ten gauni 5 ar 10 dienų per metus nemokamai, kada tau turi mokymąsi apmokėti. Tai mes dėl šito ten irgi derėjomės. Nes iš pradžių buvo, kad iškart turi tą teisę, mes paskui nusiderėjome, kad truputį vėliau įsigaliojotų. Nes tada sakėme, kad žmogus ateis čionais, padirbs metus ir jau jam priklauso. Tai čia vėl ta pati problema buvo, kad procesą užkūrusi Vyriausybė, ji nesugebėjo jo sudėlioti ir nesugebėjo net saviems sąjungininkams Seime paaiškinti, kokie yra privalumai. Ten paskui, aš prisimenu, vieną kartą mes su Tomilinu kalbėjom. Tomilinas vienas pagrindinių apologetų tokių, paskui sakom, Tomai, jie jau čia privertė mus derėtis, tada profsąjungos užsipuolė jį, kad tu čia jau į darbdavių pusę persimetei. Tada sakome, duokite ministerijai užduotį, kad pasakytų, kaip darbuotojų teisės yra apgintos. 60 punktų, jis ten 3 ar 4 puslapius į Facebook buvo įmetęs, kokios naujos prievolės darbdaviams atsiranda ir kokie yra pagerinimai. Ten daugybė yra dalykų, ten nekvalifikuotas darbas, minimalus atlyginimas tik už ne kvalifikuotą darbą, ten tos jau apkarpytos terminuotos sutartys, jau ten beveik nieko neliko. Visokie atlyginimų skelbimai pagal grupes, moterims ir vyrams vienodos teisės ir panašiai. Tai va, bet jie to visiškai, nes profsąjungos buvo pakankamai aktyvios ir aš sakyčiau čia vėlgi buvo susiję su tuo, kad gal ir darbdaviai mes nesugebėjom normaliai komunikuoti, nes tai yra susiję su resursais dideliais, nors aš buvau nustebęs ten viešinimui buvo didžiuliai pinigai skirti, Vyriausybė buvo 5 mln., ar ten kažkas.

**Kai kalbėjau su E. Radišauskiene ji sakė, kad buvo netinkamai tie pinigai paskirstyti, nes jie daugiau buvo skiriami tam pačiam projekto kūrimui ir paskui jiems viešinimui jau pakankamai neužteko lėšų, jie, aišku, pripažįsta, kad čia yra pralaimėtas dalykas.**

Aš tai sakyčiau, kad čia Delfis parodė vieną priemonę ir keli žmonės ten, kaip galėjo diskursą viešosios nuomonės ir jie net primetinėjo socdemams ir visiems, kad čia, kad jūs pralaimėsite tas visas, kad dėl to, ir paskui ar labiau ten pradėjo. Paskui dar Paluckas bandė tą daryti, kad mes pralaimėjom rinkimus ten dėl DK, kas yra visiškai nonsensas. Ta prasme, kad kaime ten žmonės, kurie niekada gyvenime negyveno nei pagal šitą nei pagal kitą DK. Jiems ten visiškai neįdomu.

**Nes tas ir yra, kad pavyzdžiui, visuomenės nuomonė, ji buvo labai nepalanki ir aš galvoju, kodėl ta nuomonė tokia susiformavo. Ar tai yra grynai pasiimta žiniasklaidos žinutė, ar gal ir tai, kad apskritai tas toks žiūrėjimas į darbdavį kaip į išnaudotoją?**

Aš manau, kad taip. Darbdavio reputacija yra prasta Lietuvoje. Darbdavys iš principo turi tą neigiamą konotaciją daugeliu atveju. Verslininkas, darbdavys panašiai ir tas išplaukia iš to, kad jis ten tave apgaus ir panašiai. Plius dar ta proaktyviprofsąjungiečių. Jiems užtekdavo padaryti mitingą 50 žmonių ir jie turėdavo visą dėmesį. Ta istorija su tais VDU studentais, ten visiškai, kurie kaip atsirado, taip ir dingo. Aš nežinau, ar jūs prisimenat...

**Aš prisimenu ir kai kalbėjau su Butkevičiumi, tai jis buvo labai nustebęs dėl tokios jaunimo reakcijos, jis tikėjosi palaikymo.**

Ir tai jį labai psichologiškai paveikė, bet jis vėlgi nesuvokė, ką reiškia jaunimo. Ten buvo antifajų judėjimo chebrytė, kairieji radikalai, kurie ten VDU tam tikram ratelyje. Jie nusprendė padaryti tokio politinio aktyvumo akciją ir jie padarė. Aš prisimenu, kada jie Seime užsipuolė Audrių Misevičių taip pakankamai nemandagiai. Ten buvo Černiauskas tada ir jie ten stovėdavo trise su diktofonais. Va tokį čia darė kažkokį tai veikimą. Nes kai kurie jie yra praėję mokymus, aš žinau, jie mokėsi Vakaruose va tas visas socialinio nepaklusnumo akcijas, na jie tokie, gal vienas net mokslų daktaras buvo ir jie užsipuolė ir tada, kaip dabar prisimenu A. Misevičius, sako, Artūrai, tu prisimeni, kad mes po Trišalės tarybos buvom sutarę, kad va yra projektas, einam į komitetus, visi įsipareigojam, nieko nebekeičiam, mes laikomės pozicijos, nei darbdaviai neteikia pasiūlymus ir užbaigiam šitą klausimą. Ir jūs, sako, pradėjote viską kišti į tą projektą, tada prasidėjo chaosas. Tada Černiauskas tą tokį įjungė, kad čia Seimo nariai, tai čia ne mes. Tada tas jaunimas, tai iš tikrųjų taip buvo sutarta? Tai pradėjo ten kažką murmėti. Bet grįžtant vėl prie to jaunimo, kaip jis greitai atsirado, taip jis greitai ir dingo. Bet jis tam tikrą savo padarė, jis sutriggerino. Jis padarė, ta prasme, kad įnešė labai daug chaoso, psichologinės įtampos tokios. Čia toks psichologinis terorizmas, aš sakyčiau.

**Iš profsąjungų jūs kalbat apie Černiauską, o kitos, ten pavyzdžiui maistininkų sąjungos**

Tai čia Gražina? Tai Gražina kartu.

**O jie visi vienodai aktyviai veikė, ar vienas kažkuris iš jų labiau.**

Mes matot vėliau, bet ten jie visi, Kasiliauskas, Gražina ir Artūras. Tai Gražina su Artūru yra konkurentai, bet jie tuo metu, tai aišku, ten jie. Pas juos būdavo tokia sistema pakankama griežta, jie grįždavo ir balsuodavo dėl klausimų viduje, ten pas juos valdybos. Pas mus tai tokios demokratijos mažiau, galvoju. Nes jeigu mes čia dar būtume pradėję balsuoti, tai čia išvis nieko. Bet tu jau supranti, daugmaž, kur jau gali, o pas juos tas būdavo, kuriais klausimais jie gali nusileisti, kuriais ne. Dėl terminuotų sutarčių jie niekaip nenusileido, jau vėlesniuose etapuose, bet tada tas liko taip, kaip yra.

**Nes tikriausiai ir tarp darbdavių, jūsų tarpe buvo tokių, kurie skeptiškai žiūrėjo į tą kodekso keitimą?**

Aš manau, kad kai kuriems jiems buvo neįdomu. Kai kuriems, kaip jūs labai teisingai sakote, ar mes gyvenom prie seno ar prie naujo, gyvensim taip, kaip gyvenom. Jeigu 90 proc. žmonių atleidinėjam savo noru, tai ir toliau atleidinėsime. Aš taip negaliu generalizuoti visų, nes aš neatstovavau tokių, nes mūsų atstovaujamiems darbdaviams buvo svarbu, kad viskas būtų tvarkingai, bet daugeliui tai aš manau. Na kaip čia lietuviai, mes esam tokie, mes gaunam sąlygas ir tada mes kažkaip tai pasiderinam, kažką čia.

**Mes kaip ir kalbėjom, šitas klausimas ilgai nebuvo keliamas, tai nelabai kas ir tikėjosi, kad reforma nueis iki galo.**

Taip, tiktai politinė valia.

**Ir atrodo keista, kad iš tokio politiko, kuris nėra vertinamas kaip turintis stiprią asmenybę ir jis vistiek ryžtingai ėmėsi.**

Šiaip tai jis yra gan impulsyvus politikas, čia kaip nekeistą būtų. Jis toks pasimetęs atrodo ir panašiai, bet jis šiaip gan toks impulsyvus. Aš prisimenu kaip jis man, kai jau buvo paskutinis etapas jis man pasakė: bolševikai nepraeis. Prieš pat veto balsavimą. Nes aš jam sakiau, Premjere, gal vis dėlto, yra dar variantas, nes viskas čia gali labai blogai baigtis, nes jeigu veto praeina, tai yra labai blogai. Labai blogai. Ir jeigu nėra tikėjimo, kad gali, tai tada geriau paliekam seną ir tada nėra blogiau. Nes nieko nėra baisiau, kada yra blogiau, apie geriau net nekalbam. Na ir pasakė: bolševikai nepraeis. Ir nepraėjo. Tai dėl to, jam galima kepurę nuimti, nes jis pasielgė prieš visas taisykles, prieš visą logiką. Nes jis, kada Prezidentė vetavo, visos jo sprendimų priėmimo opcijos tokios, kad jis visur pralošdavo. Jis atmeta veto – jis pralošia. Jis pritaria veto – pralošia. Jis palieka seną kodeksą – pralošia.

**Prezidentė turi didelį visuomenės palaikymą, tai jo žingsnis buvo be galo rizikingas ypač artėjant rinkimams.**

Taip, jeigu jis būtų, kaip jūs teisingai sakėte, geras tas pastebėjimas, kad jeigu būtų prieš metus, tai per pusę metų būtų viskas nurimę, visi būtų viską prariję ir tada jis galėtų važinėti ir sakyti, kaip čia jis sureformavo ir kaip gerai padarė.

**Atrodo tik netinkamas laiko apskaičiavimas, bet vėlgi, kai toks sudėtingas procesas, kai reikia pereiti per kelis etapus, tai tu negali, tai negali jo viso taip sklandžiai užtikrinti, kad neteiktų tiek daug pataisų...**

Na čia gebėjimų klausimas. Jis pats gal negalėjo, bet tie žmonės. Aš kaip sakau, jis galėjo pirminiame etape susirinkti visus stakeholderius iš abiejų pusių, atsivesti į Vyriausybę, uždaryti juos kabinete, jis turėjo svirtų, priversti juos susitarti, kad jie būtų išėję su parašais. Ką padarė dabar Skvernelis, beje. Dabar ten kai visi pasirašė, pats Skvernelis atvažiavo, pasirašė, išėjo ir viskas.



Butkevičius galėjo tą patį padaryti, nes jis turėjo svertų ir profsąjungoms, kad jos gyvena nemaža dalimi iš Vyriausybės, iš struktūrinių pinigų. Jis turėjo galimybių tai padaryti.