

TEISMAI.LT

Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėjas Alberto Pazzi:
teismo sprendimas turi būti suprantamas kiekvienam žmogui 3–5 p.

Komercinės paslaptys:
teismai turi priemonių, kaip jas apsaugoti 6–8 p.

Socialinė atsakomybė – į priekį mąstančios organizacijos pasirinkimas 9–11 p.



Redakcijos žodis



Jis – išdidus, išrietęs kaklą. Dvigubina, didina. Smalsu? Ogi skaičius 2! Visaip apie jį kalba: du nuo seno buvo vadinamas patikimumo simboliu; Mozė gavo dvi akmenines plokštes, ant kurių buvo surašytos svarbiausios gyvenimo taisyklės, o kalbėdamas tautai kvietė du liudytojus – dangų ir žemę; žinianešiai buvo siunčiami po du; senovės Izraelyje buvo draudžiama nuteisti remiantis vieno liudytojo parodymais, kaltinimą privalėjo patvirtinti mažiausiai du liudytojai. Lietuvių liaudies patarlė sako, kad kur du stos, visada daugiau naudos. Ypatingas ir skalsus skaičius!

Jeigu skaitote šiuos žodžius, vadinasi, žurnalas TEISMAI.LT yra Jūsų rankose arba ekrane. Ir ne vienas. Du! Šįkart išleidome dvigubą numerį – rudens ir žiemos – kartu. O jį parengė nauja, entuziazmo, temų ir idėjų kupina redakcija. Susipažinkime!

Rudens numeris, kaip ir pridera, daugiau skirtas derlingumui (šypsauti), tai yra verslo ir ekonomikos temoms, aptarti. Kalbame apie verslo mediacijos ypatumus, profesionalūs teisininkai atsako į klausimus, kaip verslo subjektams taikiai spręsti ginčus. Kadangi teismai yra ir socialiai atsakingos institucijos, nepamiršome ir fizinio asmens: aiškinamės ir jo bankroto niuansus. Daug dėmesio žurnale skiriame ir verslo bei valstybės institucijų darbuotojų motyvacinei aplinkai palyginti, aptariame socialinės atsakomybės klausimus bei kokybiško asmenų aptarnavimo teismuose svarbą. Rudens žurnale pateikiame išsamų straipsnį apie komercinės paslaptis, aiškinamės, ar tarp konfidencialios informacijos ir komercinės paslapties galime dėti lygybės ženklą. Neliko nuošaly ir šiemet plačiai visuomenėje aptarinėjama tema – bylų skirstymas: parengėme informatyvų šviečiamojo pobūdžio straipsnį apie tai, kokį kelią nukeliauja byla, kol atsiduria ant teisėjo stalo.

Ir dar ne viskas. Jūsų laukia išskirtinis interviu su vasarą Lietuvoje viešėjusiu Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėju Alberto Paziu (Alberto Pazzi), kuris negaili komplimentų Lietuvos teisėjams. „Jūsų kruopštumas, atidus darbas ir ypač spartus bylų nagrinėjimas yra puikus pavyzdys Italijos teisėjams“, – žavėdamasis sako Albertas.

Na, o žiemos numeris – šventinis! Dalijamės su Jumis savo nuveiktais darbais, įžvalgomis ir sveikinimais! Žurnale – pirmasis interviu su naująja NTA vadove dr. Natalija Kaminskiene. Patyrusi teisininkė ir mokslininkė yra įsitikinusi, kad „efektyviai veikia tik ta sistema, kurioje žmonės jaučiasi gerbiami“. Vadovė, pasakodama apie teismų bendruomenę, su pagarba kalba apie čia dirbančių įvairių profesijų žmones, jai rūpi ne tik teisėjas, bet ir jo padėjėjas, sekretorė, atstovas spaudai, informatikas... TEISMAI.LT prakalbino ir juos, ir šauniąją NTA komandą! Ir dar ne viskas: teismuose dirba nemažai akademikų, mokslininkų, šįkart apie mokslo ir praktikos santykį kalbamės su teisėju mokslo daktaru Aurimu Brazdeikiu ir teisininke doktorante Laura Mickevičiūte.

Labai vertiname psichologus, kurie šiais metais mini veiklos Lietuvos teismuose penketį. Juos sveikindami žiemos žurnale skyrėme jiems ypatingą vietą.

Pakviesime Jus ir į paslaptinguosius „Teisės rūsius“. Girdėjote apie tokius?

Taigi, pasklaidę vieną žurnalo dalį, verskite kitą... ir kartu su mumis patirkite dvigubą džiaugsmą.



Vilma Budėnienė



Viršelyje: planuojamo teismų pastato Vilniuje vizualizacija („Cloud architektai“)

LEIDĖJAS NACIONALINĖ TEISMŲ ADMINISTRACIJA

L. Sapiegos g. 15, LT-10312 Vilnius
Tel. (8 5) 251 4120, el. p. komunikacija@teismai.lt

Redakcinė kolegija

Vilma Budėnienė, Lietuvos apeliacinis teismas
Žurnalo TEISMAI.LT vyriausioji redaktorė
Asta Benetytė, Lietuvos Aukščiausiasis Teismas
Dovilė Skiauterienė, Lietuvos Aukščiausiasis Teismas
Gintarė Daugėlaitė, Klaipėdos apygardos teismas
Dr. Natalija Kaminskiene, Nacionalinė teismų administracija
Rimantė Kraulišė, Vilniaus miesto apylinkės teismas
Lina Lapėnaitė, Nacionalinė teismų administracija
Dr. Dovilė Murauskienė, Lietuvos apeliacinis teismas
Tomas Pukšmys, Telsių apylinkės teismas
Žydrūnė Tursaitė, Nacionalinė teismų administracija
Silvija Smolskaitė, Nacionalinė teismų administracija

Autoriai

Dovilė Skiauterienė
Ieva Vinickytė
Gabija Vaičiūnaitė
Vilma Budėnienė
Rimantė Kraulišė
Doc. dr. Agnė Tvaronavičienė
Dr. Dovilė Murauskienė
Lina Lapėnaitė
Žydrūnė Tursaitė
Asta Benetytė
Alfredas Vilbikas

Kalbos redaktorė

Angelė Pletkuvienė

Dizaineriai

Marius Darskevičius
Mindaugas Darskevičius

Nuotraukos

Nacionalinės teismų administracijos archyvas
Pašnekovų asmeninis archyvas
Dainius Štankus
Ramūnas Danisevičius
Pixabay.com
Unsplash.com

Žurnalas TEISMAI.LT (ISSN 2023-9451) leidžiamas nuo 2011 m. keturis kartus per metus. Leidinį parengė spaudai UĮ „Kriventa“.

Dėl prenumeratos kreiptis į Nacionalinės teismų administracijos Komunikacijos skyrių, el. p. komunikacija@teismai.lt, tel. (8 5) 251 4120. Tiražas 1 500 vnt. Elektroninė žurnalo versija www.teismai.lt

TURINYS

AKTUALUSIS INTERVIU

- Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėjas Alberto Pazzi: teismo sprendimas turi būti suprantamas kiekvienam žmogui 3–5
- Ernestas Jakubauskas: „Komerčinės paslaptys: teismai turi priemonių, kaip jas apsaugoti“ 6–8
- Socialinė atsakomybė – į priekį mąstančios organizacijos pasirinkimas 9–11
- Elkitės su kitais taip, kaip norėtumėte, kad su Jumis būtų elgiamasi 12–13
- Renata Kasimovienė: net ir sudėtingiausius ginčus galima išspręsti taikiai 14–16

NUOMONIŲ RINGAS

- Verslo mediacijos ypatumai. Kaip padėti verslo subjektams savo ginčus spręsti taikiai? 17–20
- Fizinio asmens bankrotas: administruojama realaus žmogaus, o ne teisinės fikcijos byla 21–23
- Motyvacinė aplinka – auksine taisykle tampa sąmoningas bendravimas 24–26

IŠ TEISMŲ KASDIENYBĖS

- Bylų paskirstymas teismuose 27–29

AR ŽINAI, KAD...

- Trumpai apie lažybas. Kepurės statymas 30



ALBERTAS PAZIS



MARTA MISIULAITYTĖ



AGNĖ TVARONAVIČIENĖ



ORINTA ŽVIRZDINĖ

Temų, straipsnių ir pasiūlymų laukiame el. p. komunikacija@teismai.lt. Už straipsnių turinį atsako straipsnių autoriai. Redakcija pasilieka teisę straipsnius redaguoti, koreguoti, trumpinti. Straipsnius perspausdinti ar kitaip naudoti jų medžiagą galima tik su redakcijos leidimu.

Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėjas Alberto Pazzi: teismo sprendimas turi būti suprantamas kiekvienam žmogui

Dovilė Skiauterienė, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo pirmininko padėjėja
Ieva Vinickytė, Vytauto Didžiojo universiteto viešosios komunikacijos studentė

Italijoje žmonės teismais nepasitiki, nes yra be galo ilgi bylų nagrinėjimo terminai. Kaip teigia Albertas Pazzi (Alberto Pazzi), Italijoje bylos nagrinėjamos 10 metų ir ilgiau. „Visuomenės kantrybė išsekusi ir turime rezultatą – italai teismais nepasitiki“, – teigia teisėjas. Apie tai, kaip šiuo metu gyvena Italijos teisėjai, taip pat apie Lietuvos ir Italijos teismų sistemos skirtumus ir visuomenės požiūrį į teismus kalbamės su Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėju A. Paziu.

Kaip pasirinkote teisėjo kelią?

Jaunystėje priklausiau skautų organizacijai. Tuo metu skautų leidžiamame laikraštyje perskaičiau interviu apie skautą, kuris dirbdamas teisėju nagrinėjo su nepilnamečių nusikaltimais susijusias bylas. Jis stengėsi savo darbu keisti nepilnamečių, darančių nusikaltimus, gyvenimą, daryti jį geresnį. Nors ilgą laiką norėjau ir planavau studijuoti mediciną, būdamas 18 metų pakeičiau savo seną norą ir, įkvėptas minėto interviu, nusprendžiau studijuoti teisę. Ir po 20 metų prisimenu, kaip stipriai nusivylė mano tėvas dėl šio sprendimo. Jis niekaip nesuprato, kodėl aš nusprendžiau studijuoti teisę, nors ilgą laiką planavau rinktis medicinos studijas.

Ar Jūs esate laimingas dėl šio savo pasirinkimo?

Tikrai taip, esu labai laimingas. Vis dėlto svarbu ne tai, ar aš laimingas. Svarbiausia, ar žmonės, kuriems tenka susidurti su manimi, yra laimingi dėl mano atliekamo darbo.

Kokia teisėjų skyrimo procedūra Italijoje?

Norint tapti teisėju Italijoje reikia išlaikyti sunkų egzaminą. Jo metu kiekvienas kandidatas turi atlikti 3 skirtingas rašytines užduotis. Pirmą susijusi su romėnų ir civiline teise, antra – su baudžiamąja, o trečia – su administracine teise. Šiuo metu šį egzaminą planuoja laikyti apie 20 000 žmonių, kurie pretenduoja į 300 laisvų teisėjų vietų. Egzamino komisija sudaroma iš universiteto profesorių, profesionalių

teisėjų. Jie ir tikrina kandidatų atliktų užduočių atsakymus. Jeigu visas užduotis atlieki gerai, leidžiama laikyti žodinį egzaminą, kurio metu tikrinamos žinios, įgytos universitete. Prisimenu, kai laikiau šį egzaminą, iš 300 asmenų, norėjusių tapti teisėjais, tik pusė jų išlaikė. Egzamino metu tvyro itin stipri įtampa. Nuolat vaikstantys uniformuoti policininkai stebi, kad niekas nenusirašintų. Šis egzaminas trunka tris dienas po 6 valandas. Tai ilga ir sudėtinga procedūra. Kandidatai privalo būti labai ištvermingi. Verta nepamiršti ir sėkmės faktoriaus – juk komisijai reikia rasti darbų tikrinimo metodiką, nes fiziškai neįmanoma ištaisyti dešimtis tūkstančių darbų. Dažnai kandidatai prieš šį egzaminą lanko papildomus kursus. Jų metu rengiasi šiam sudėtingam egzaminui tiek teoriškai, tiek emociškai.

Kaip Jūsų šalyje visuomenė informuojama apie teismų sprendimus?

Žiniasklaidos atstovai ir visi, kam įdomu, gali paskaityti teismų sprendimus. Teismuose nėra specialių atstovų spaudai pareigybių. Paprastai sprendimas viešai paskelbiamas, kai visa byla medžiaga perduodama į raštinę saugoti. Tada kiekvienas asmuo gali atvykti į teismą ir susipažinti su priimtais sprendimais. Tai formalus kelias norint sužinoti teismo sprendimą. Baigęs bylą Italijos Aukščiausiasis Teismas kitą dieną paskelbia teismo sprendimus savo interneto svetainėje. Svetainėje pateikiami visi teismo sprendimai. Su kiekvienu iš jų galima išsamiai susipažinti. Pranešimai spaudai apie bylas, kaip yra Jūsų šalyje, pas

mus nerengiami. Viską, ką norime pasakyti, pasakome savo sprendimuose. Manau, kad kiekvieno teisėjo pareiga paaiškinti, koks jo sprendimas ir kodėl taip nusprendė. Teismo sprendimas turi būti suprantamas ir kiekvienam su teismais nesusijusiam žmogui. Taigi aš stengiuosi visada rašyti kiek įmanoma aiškiau ir paprasčiau.

Ar teisėjai viešai komentuoja teismo sprendimus?

Teisėjai jokių būdu negali komentuoti sprendimų. Tai gali daryti tik teisės profesoriai, prokurorai, advokatai ir pan. Teisėjų darbas baigiasi kartu su sprendimo priėmimu. Ir nuo tos akimirkos turime susilaikyti nuo tolesnių komentarų. Teisėjai gali dalyvauti įvairiuose debatuose ir išsakyti savo nuomonę tik bendrais teisės klausimais, pavyzdžiui, kai vyksta diskusijos apie naujo įstatymo priėmimą.

Kaip Jūsų šalyje vertinamas teisėjų aktyvumas socialiniuose tinkluose?

Kiekvienas žmogus, nesvarbu, ar teisėjas, ar politikas, turi teisę į žodžio laisvę ir gali išsakyti savo nuomonę. Teisėjai – apie naujus įstatymus, o politikai – apie teisėjų darbą. Tačiau privaloma laikytis abipusės pagarbos ir visuomet žinoti savo ribas. Teisėjai negali daryti spaudimo politikams, kad jie pakeistų įstatymus, o politikai negali daryti įtaką norėdami pakeisti teisėjų sprendimus. Prisimenu, kad Italiją nuo 1978 iki 1985 m. valdęs prezidentas Alesandras Pertinis (Alessandro Pertini) dažnai sakydavo, jog teisėjai turi ne tik būti nešališki, bet ir šitokie atrodyti visuomenei. Tai privalu mūsų darbe. Dažnai turime išlikti tylūs ir atsakingai galvoti apie savo sakomus žodžius, kad niekas negalėtų suabejoti mūsų nešališkumu. Pavyzdžiui, aš šiuo metu nagrinėju su imigracija susijusias bylas. Apie tai turiu aiškią nuomonę, bet negaliu jos reikšti visuomenei. Savo požiūrį galiu pasakyti nebent tik savo artimiesiems.

Kokį vaidmenį politikai vaidina Jūsų šalies teismų sistemoje?

Jų vaidmenį puikiai atspindi lotyniška frazė *unicuique suum*, kuri reiškia, kad kiekvienas turi savo pareigas. Politikams tenka įstatymų leidžiamoji galia, o teisėjams – įstatymų aiškinimas. Kiekvienas turi būti atsakingas už savo sritį ir negali nesąžiningais veiksmais daryti įtaką kitai sričiai. Italijos Civilinio kodekso 12 straipsnyje nurodoma, kad teisėjas turi apsvarstyti įstatymo raidę, įstatymo kontekstą, įvertinti tikslą, kurį įstatymo leidėjas, priimdamas įstatymą, turėjo. Italijoje teisėjas, nagrinėdamas bylas, turi paklausti savęs, kada parlamentas



Alberto Pazzi

„Vieno teisėjo klaida negali būti tapatinama su visa sistema.“

priėmė šį įstatymą, koks buvo jo tikslas, kurį norėjo pasiekti. Ir tik tuomet gali pateikti įstatymo aiškinimą. Politikai sukuria įstatymus, o mes, teisėjai, stengiamės pateikti teisingas jų interpretacijas. Politikai neturi dalyvauti teisėjų sprendimuose, o teisėjai – kurti naujų įstatymų.

Tik 37 proc. italų nurodo, kad teisėjai yra nepriklausomi. Kaip manote, kodėl visuomenė nepasitiki jais? Su kokiais iššūkiais šiuo metu susiduria Italijos teismai?

Manau, kad toks nepasitikėjimo lygis susijęs su neseniai mūsų sistemą supurčiusiu skandalu. Atskleista, kad teisėjai, dalyvaujantys teismų savivaldoje, restoranuose susitikdavo su politikais ir diskutuodavo apie teismų pirmininkų

kandidatūras. Žinoma, žmonės, matydami, kad teisėjai susitinka su politikais ir diskutuoja apie galimas kandidatūras užimti vadovaujamas pareigas, nusivilia teisingumu. Vis dėlto, mano manymu, vieno teisėjo klaida negali būti tapatinama su visa sistema.

Kita opi problema yra ta, kad teismai labai lėtai ir neefektyviai nagrinėja bylas. Statistiniais duomenimis, Italijoje vis ilgėja laikas, reikalingas civiliniams ir komerciniams ginčams išspręsti. 2016 m. pirmosios instancijos nuosprendžiui priimti prireikė 514 dienų, o 2017 m. – vidutiniškai 548 dienų. Žmonės pirmosios instancijos teismo sprendimo laukia vidutiniškai 1,5 metų, o apeliacinės instancijos atveju šis terminas dar ilgesnis – sprendimui priimti

„Norėdami dirbti efektyviau ir sklandžiau turime su kiekviena diena daryti savo darbą vis geriau ir geriau.“

„Šiuo metu Italijos teismai nagrinėja daugiausia su imigracija susijusių bylų.“

prireikia 2 metų, galutinei bausmei paskirti – 3,5 metų.

Italijos teismų sistemoje didžiulė problema yra milžiniški bylų kiekiai. Nepaisant to, kad Italijoje iš viso yra apie 8 000 teisėjų ir 250 000 teisininkų, kiekvienais metais šios šalies teismai privalo išnagrinėti net 4–5 milijonus bylų. Kasacinis teismas kiekvienais metais pateikia 85 000 sprendimų: 50 000 – baudžiamosios ir 35 000 – civilinės teisės.

Mano nuomone, norėdami dirbti efektyviau ir sklandžiau turime su kiekviena diena daryti savo darbą vis geriau ir geriau. Tai vienintelis mūsų tikslas.

Kiek vidutiniškai bylų išnagrinėja Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėjai?

Kai pradėjau nagrinėti baudžiamąsias bylas, turėdavau išspręsti po 376 bylas per metus. Vėliau perėjau į kitą skyrių ir pradėjau nagrinėti civilines bylas, tad skaičius šiek tiek pasikeitė. Pavyzdžiui, vien per šių metų birželio mėnesį aš išnagrinėjau 36 bylas, o rugsėjį – 31 bylą. Kiekvienas Italijos Aukščiausiojo Teismo teisėjas vidutiniškai išnagrinėja apie 250 bylų per metus. Kiek žinau, Lietuvos Aukščiausiajame Teisme šis skaičius gerokai mažesnis. Man kartais atrodo, kad Italijoje teisėjai dirba ne teisme, o fabrike. Kai toks milžiniškas bylų kiekis, kartais nukentčia kokybė. Vis dėlto mes tikrai stengiamės atlikti savo darbą kaip įmanoma geriau, nes bylos privalo būti kokybiškai išnagrinėtos.

Kokios bylos šiuo metu Italijoje yra pačios populiariausios ir dažniausios? Kokia žymiausia Italijos byla, įstrigusi Jūsų atmintyje?

Šiuo metu Italijos teismai nagrinėja daugiausia su imigracija susijusių bylų. Tai lemia gausus į mūsų šalį atvykstančių imigrantų kiekis.

Man labiausiai į atmintį įstrigo amerikietės Amandos Knox byla. 2007 m. buvo nužudyta jos kambario draugė, o įtarimai dėl nužudymo pareikšti Dramblio Kaulo Kranto piliečiui, Amandai ir jos vaikinui. Abi merginos pagal mainų programą mokėsi vidurio Italijos miestelyje. Kambario draugė buvo rasta žiauriai nužudyta savo kambaryje. Vienintelis nuteistasis šioje byloje – Dramblio Kaulo Kranto pilietis, nes

„Lietuvoje kiekvienas žmogus laisvai gali pats gintis teismo procese.“

jo vienintelio DNR pėdsakai buvo rasti ant nužudytosios merginos kūno. Jam paskirta 16 metų laisvės atėmimo bausmė.

Kaltumo šešėlis ant amerikietės krito dėl jos keisto elgesio – po kraupaus įvykio ji su savo tuometiniu vaikinu nevengė vienas kitam viešai rodyti savo šiltų jausmų, apsipirkinėjo parduotuvėje, o nuovadoje prieš apklausą darė jogos pratimus. Dėl tokių veiksmų mergina buvo apkaltinta neįsitraukimu dėl savo kambario draugės nužudymo. Vykstant procesui nustatyta, kad peilis, kuriuo buvo nužudyta mergina, priklausė jos vaikinui. O po ilgai trukusio teismo proceso A. Knox ir jos vaikinai buvo nuteisti kaip prisidėję prie žmogžudystės ir vėliau išvalę paliktus savo pėdsakus.

Pirmosios ir apeliacinės instancijų teismai merginą su vaikinu nuteisė ir skyrė atitinkamai 26 ir 25 metų laisvės atėmimo bausmes. Kai 2015 m. byla pasiekė Italijos Aukščiausiąjį Teismą, teismai juos išteisino. Amerikietė beveik ketverius metus jau buvo praleidusi Italijos kalėjime: dvejus metus, kol vyko ikiteisminis tyrimas, ir dar dvejus – kai pirmą kartą buvo pripažinta kalta. Kasacinis teismas nurodė, kad nepakanka įrodymų pripažinti juos kaltais dėl žmogžudystės.

Rugsėjo mėnesį savaitę viešėjote Lietuvoje. Kokių Italijos ir Lietuvos teismų sistemų panašumų ir skirtumų įžvelgiate?

Mano nuomone, Italijos teismų sistema yra labai glaudžiai susijusi su Lietuvos teismų sistema. Šių šalių sistemos panašios, nes priklauso bendrai kontinentinėje Europoje susiformavusiai teisės šeimai. O vienas iš mano pastebėtų skirtumų yra tas, kad Italijoje prokurorų ir teisėjų paskyrimo procedūra yra tokia pati; taip pat ir jų statusas. Tai reiškia, kad kelerius metus galiu būti teisėju, po to dirbti prokuroru ir vėl grįžti teisėjauti. Nėra jokių apribojimų ar papildomų reikalavimų dėl darbo pobūdžio keitimo. Kitas skirtumas – Italijoje negalima pačiam sau atstovauti teisme. Grindžiama tuo, jog asmuo neturi teisiųjų įgūdžių, kad galėtų tinkamai apsiginti. Asmuo privalo turėti teisininką, kuris jam atstovautų. Jeigu žmogus neturi pinigų mokėti teisininkui, valstybė gali padėti užmokėti jam. Asmens teisė į teisminę gynybą yra labai svarbi, tad šis principas jokių būdu negali būti

„Visų pirma siunčiu didžiausius komplimentus Lietuvos teisėjams. Jų kruopštumas, atidus darbas ir ypač spartus bylų nagrinėjimas yra puikus pavyzdys Italijos teisėjams.“

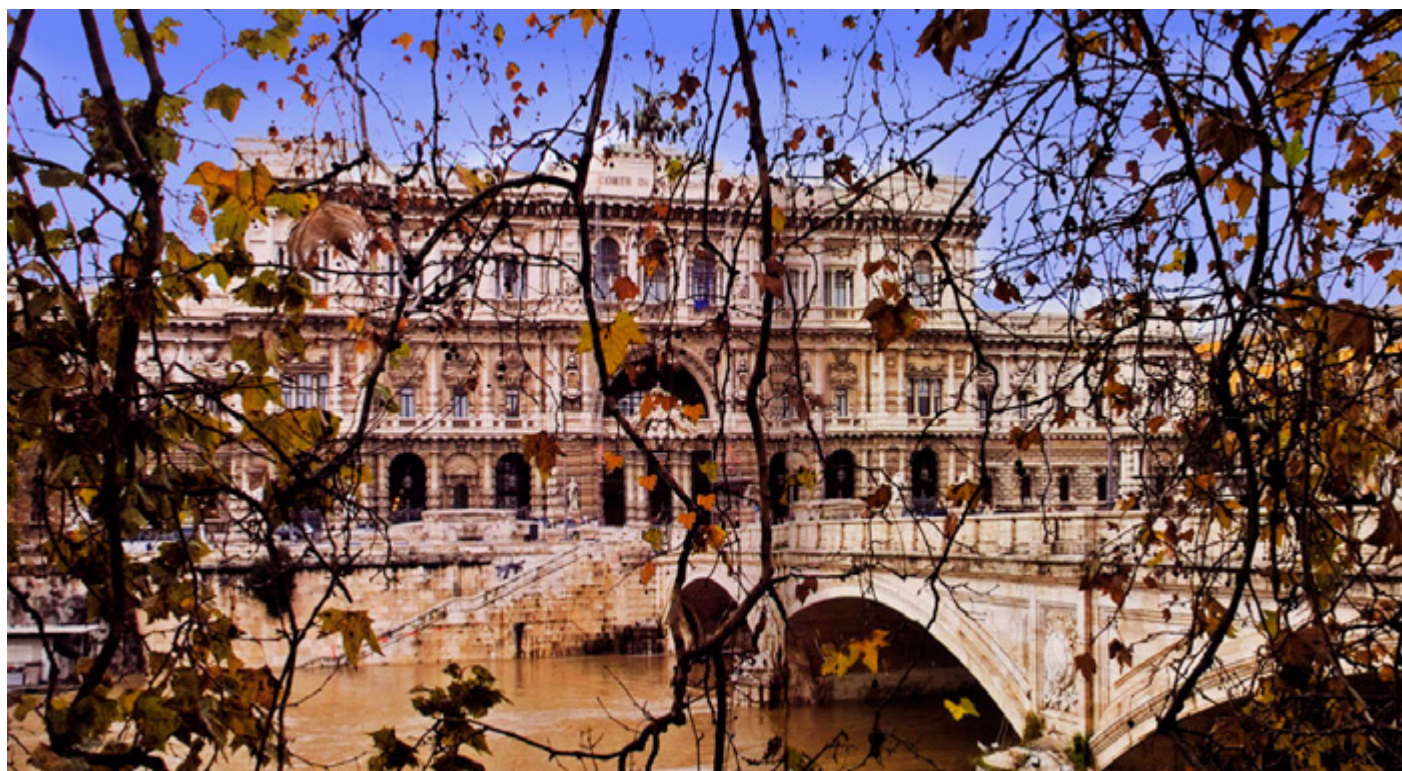
„Kiekvieną dieną prisiminkite istorijos svarbą ir tai, kokia yra tikroji laisvės vertė. Tai prisimindami rasime ir stiprybės išnagrinėti milžiniškus bylų kiekius.“

pamintas. O Lietuvoje kiekvienas žmogus laisvai gali pats gintis teismo procese.

Ko palinkėtumėte Lietuvos žmonėms, kurie dirba teismų sistemoje?

Visų pirma siunčiu didžiausius komplimentus Lietuvos teisėjams. Jų kruopštumas, atidus darbas ir ypač spartus bylų nagrinėjimas yra puikus pavyzdys Italijos teisėjams.

O svarbiausia – nepamirškite savo tautos istorijos, ilgų mūsų už laisvę ir už nepriklausomybę. Tegul kiekviena Jūsų diena būna geriausia. Netoli Lietuvos apeliacinio teismo stovintys paminklai, primenantys KGB ir deportacijos aukas, verčia susimąstyti ir visada atminti tuos, kurie kovojo už šalies laisvę. Kiekvieną dieną prisiminkite istorijos svarbą ir tai, kokia yra tikroji laisvės vertė. Tai prisimindami rasime ir stiprybės išnagrinėti milžiniškus bylų kiekius.



Ernestas Jakubauskas: „Komerčinės paslaptys: teismai turi priemonių, kaip jas apsaugoti“

Dovilė Skiauterienė, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo pirmininko padėjėja
Ieva Vinickytė, Vytauto Didžiojo universiteto viešosios komunikacijos studentė

Per pastaruosius kelerius metus Lietuvos Aukščiausiasis Teismas priėmė keletą fundamentalių nutarčių pramoninės nuosavybės apsaugos srityje: išaiškino, kokios yra komerciškai vertingos informacijos rūšys, kokia informacija laikytina komercine paslaptimi, kaip tokius duomenis apsaugoti; pasisakė dėl atlygintinų nuostolių dydžio skaičiavimo, reikšmingų įrodinėjimo aspektų ir kt. Kas yra komercinės paslaptys, kodėl jos svarbios, ką apie jas reikėtų žinoti kiekvienam, atskleidžia Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Teisės tyrimų grupės konsultantas Ernestas Jakubauskas.



Ernestas Jakubauskas

Ką vadiname komerciškai vertinga informacija?

Žmonės savo kasdienėje ir darbinėje veikloje sukuria didelius kiekius informacijos. Dalis tos informacijos yra triviali, o kita dalis gali turėti vienokią ar kitokią vertę. Tarp vertingos informacijos gali būti išskiriama informacijos rūšis, kurios vertė pasireiškia būtent komerciškai. Paprastaiariant, tai yra tokia informacija, kurią galima panaudoti versle, gauti iš jos pelno.

Kalbant labai paprastai, mes dabar geriame arbatą, valgome glazūruotus sausainius. Štai aš juos nufotografuoju ir nuotrauką įkelįu į socialinį tinklą „Instagram“. Tai yra triviali informacija, kuri tik konstatuoja faktą, kad mes geriame arbatą ir valgome sausainius. Jeigu aš įjungsiu lempą, apšviesiu arbatą su sausainiais ir šį vaizdą perteiksiu taip, kad jis būtų originalus, netradicinis, skleistų kokią nors žinutę, tai tokia informacija gali turėti meninę vertę. O jeigu mes sugalvosime metodą, kaip sukurti tokią glazūrą, kad ja pateptas sausainis visada išskirtinai gražiai ir skaniai atrodytų nuotraukose, žmonės norėtų tokių sausainių nuotraukas kelti į savo socialinius tinklus, o sekėjai, pamatę nuotraukas, norėtų eiti valgyti būtent šių sausainių – tai tokia informacija apie glazūrą turės komercinę vertę. Būtent su tokios rūšies informacija ir susijusi šiandienos tema.

Į kokias rūšis skirstoma komerciškai vertinga informacija?

Šios temos kontekste reikšmingos informacijos rūšys yra komercinė paslaptis ir konfidenciali informacija.

Kuo konfidenciali informacija skiriasi nuo komercinės paslapties?

Iš tiesų šios sąvokos yra giminingos, bet tarp jų negalima dėti lygybės ženklo. Paprastai sakant, visos komercinės paslaptys yra konfidenciali informacija. Bet ne visa konfidenciali informacija atitinka formaluosius komercinės paslapties požymius, kurių yra trys: vertė, slaptumas ir protingos savininko pastangos apsaugoti tą informaciją. Jei tenkinamos visos trys sąlygos, konfidenciali informacija laikoma komercine paslaptimi. Šias informacijos rūšis reikia skirti. Komerčinės paslaptys – patys specifiskiausi, vertingiausi ir labiausiai saugomi duomenys, todėl pareiga saugoti komercines paslaptis kyla iš įstatymo – ji taikoma visiems, o pareiga saugoti konfidencialią informaciją – iš sutarties. Tokią pareigą turi tie, kas sutartimi įsipareigojo saugoti konfidencialią informaciją.

Kuo yra svarbios komercinės paslaptys?

Visų pirma, komercinė paslaptis svarbi šios informacijos savininkui, jis labiausiai suinteresuotas ją apsaugoti – tam, kad sukurtų tą informaciją, jis turėjo investuoti laiko, pastangų ir lėšų, todėl nuo pažeidimo nukentėtų labiausiai. Pavyzdžiui, kepėjas kūrė sausainių glazūrą: samdė maisto technologus, kurie sudarė receptą, jį testavo, tobulino. Kurdamas produktą savininkas įdėjo daug pastangų ir investicijų, todėl turėdamas produkto sukūrimo informaciją, žinodamas, kas veikia, o kas – ne, galės geriau konkuruoti rinkoje ir pasiūlyti geresnių prekių ar paslaugų. Kadangi ši informacija yra vertinga,

nesąžiningi asmenys, neinvestavę savo išteklių į jos kūrimo procesą, gali norėti ją pasinaudoti, kad gautų pelno. Jiems taip yra paprasčiau ir pigiau, nei bandyti konkuruoti sąžiningai. Taigi tos informacijos savininko interesus saugoti šią informaciją yra pagrįstas ir gintinas. Ši informacijos apsaugos rūšis svarbi ir tuo, kad ji nėra ribota laiko požiūriu, kaip, pavyzdžiui, patentas, – informacija turi komercinės paslapties statusą tol, kol tenkinami formalieji požymiai. Taigi teoriškai ji gali būti saugoma kaip komercinė paslaptis neribotai. Vertingą informaciją saugoti kaip komercinę paslaptį gali būti pigiau, lyginant su kitomis pramoninės nuosavybės rūšimis. Tai ypač svarbu startuoliams, smulkiajam ir vidutiniam verslui.

Bendras supratimas apie esminius komercinių paslaptių klausimus taip pat svarbus darbuotojui – gali reikėti atriboti saugomą informaciją nuo nesaugomos. Pavyzdžiui, atriboti komercinę paslaptį nuo per ilgą darbo laiką susiformavusių įgūdžių ir žinių. Net jeigu darbuotojas dirba įmonėje, kuri neužsiima didelėmis inovacijomis ir vykdo paprastą prekybą, ji taip pat gali turėti komercinių paslaptių. Tokiose įmonėse klientų sąrašas gali būti saugomas kaip komercinė paslaptis. Pavyzdžiui, sukūrėme įmonę, joje vykdėme veiklą kelerius metus, po 2–3 metų mes jau turime tiekį, klientų sąrašą. Žinome, kurie yra mokūs, kurie nemokūs, ką perka, kokios rinkos mums pelningos, o kokios – ne, kokie sprendimai pasiteisino, kokie – ne. Tokio pobūdžio informacija gali būti saugoma kaip komercinė paslaptis. Kadangi žmonės dažniausiai ieško darbo toje pačioje srityje, darbą keičiančiam darbuotojui reikia žinoti, ką jis galės naudoti naujame darbe ir ko ne.

„Mūsų valstybė yra konkurencinga tokiose srityse, kaip technologijos, lazeriai, medicina, informacinės technologijos, kibernetinis saugumas.“

Valstybei efektyvi komercinių paslapčių apsauga taip pat yra be galo svarbi. Mūsų valstybė yra konkurencinga tokiose srityse, kaip technologijos, lazeriai, medicina, informacinės technologijos, kibernetinis saugumas. Šitose srityse pramoninės nuosavybės apsauga turi esminės reikšmės, nes tie verslai paremti būtent informacija. Jeigu mes, kaip valstybė, saugome pramoninę nuosavybę, tai kartu siunčiame investuotojams žinutę, kad ateitų pas mus, investuoti, kurti ir jaustis saugūs. Darbuotojams tai irgi labai gerai. Tokie darbdaviai nori geriausių darbuotojų, todėl kuria konkurencingas darbo vietas, moka solidžius atlyginimus, pradeda konkuruoti dėl darbuotojų. Tai reiškia, kad darbuotojams sudaromos geresnės sąlygos, jie pradeda daugiau uždirbti, valstybė gali pritraukti talentų. Reikia ypač atsižvelgti į tai, kad Lietuva yra nedidelė jurisdikcija, todėl galime labai greitai tobulinti savo teisinę bazę ir reaguoti į pokyčius.

Kas dažniausiai atskleidžia komercines paslaptis?

Iš praktikos tenka pastebėti, kad dažniausiai komercines paslaptis atskleidžia darbuotojai – svarbias funkcijas atliekantys vadovai ar didelę patirtį turintys vadybininkai. Taip pat kontrahentai, partneriai, su kuriais įmonė turi verslo santykių. Kol verslo santykiai gerai klostosi, apie tai dažnai nesusimąstoma, bet ir su partneriais reikia elgtis atsakingai – vengti žodinių susitarimų, aiškiai apibrėžti kiekvieno iš partnerių pareigas, informuoti, kuri informacija yra slapta, ir kt. Įvykus konfliktui tarp partnerių, pasekmės gali būti milžiniškos. Pasitaiko, kad būtent jie, neteisėtai panaudoję svarbią informaciją, pavyzdžiui, gamindami prekes asmeniui, pradeda gaminti prekes ir jo konkurentams, atskleidžiant pirmojo kliento komercinę paslaptį. Kai kelios įmonės plėtoja bendrą projektą, turi būti labai atidžiai apgalvojama, kokia informacija, su kuo ir kodėl reikia dalytis. Informacijai apsaugoti gali būti pasirašomos sutartys, kuriose būtų apibrėžiama, kas yra ta saugoma informacija, kodėl ji yra saugoma, kiek laiko saugoma, kas galima, o kas ne, taip pat apibrėžiami sutarties pažeidimo teisiniai padariniai ir kt.

Kaip elgtis darbdaviui, kad nebūtų atskleista komercinė paslaptis?

Pirma, gal nuskambės banaliai, bet turint omeny tai, jog pažeidėjais dažniausiai tampa darbuotojai, įmonei turėtų būti svarbu sudaryti geras sąlygas savo darbuotojams, kad jie būtų motyvuoti ir jiems nekiltų blogų minčių.

Antra, darbdavys turėtų atlikti tam tikrą inventorizavimą. Jis turėtų patikrinti, kokia jo verslo informacija yra vertingiausia, kokia atitinka komercinės paslapties formaluosius požymius. Darbuotojams turi būti suprantamai paaiškinama, kokia informacija įmonėje yra komercinė paslaptis. Tam nereikia atskleisti pačios informacijos turinio, tik nurodyti, kokios informacijos negalima atskleisti. Dažnai įmonėse būna komercinių paslapčių sąrašai. Juose nurodama, kas įmonėje laikoma komercine paslaptimi. Šis sąrašas nėra vienintelis būdas, darbdavys gali imtis ir kitų priemonių. Svarbiausia, kad darbuotojai žinotų, kas įmonėje laikoma komercine paslaptimi.

Trečia, darbdavys turėtų imtis organizacinių, techninių ir teisinių priemonių, kad tą informaciją apsaugotų ir išlaikytų slapta. Įmonei greičiausiai nepavyks prisiteisti nuostolių atlyginimo, jeigu ceche prie staklių mėtosi slaptas brėžinys arba ant vadybininko stalo guli klientų sąrašas su per daug metų sukauptomis pastabomis ir bet kuris atsitiktinai užėjęs žmogus gali su tokia informacija susipažinti, – teismas greičiausiai nuspręs, kad savininkas pats nesaugojo informacijos. Turėtų būti sukurta informacijos apsaugos sistema. Pavyzdžiui, duomenų bazė saugoma slaptažodžiu, apribota galimybė kopijuoti tam tikrus duomenis, su tam tikrais dokumentais susipažįstama pasirašytinai ir kt. Priėjimas prie komercinės paslapties neturėtų būti visiškai laisvas. Įmonės veikloje būna pačios įvairiausios informacijos, darbuotojai vykdo skirtingas funkcijas. Taigi darbdavys turi sudaryti sąlygas su informacija susipažinti tik tiems, kam to reikia pagal atliekamas pareigas ir funkcijas.

Lietuvos Aukščiausiasis Teismas praktiką formuoja taip, kad darbdavys gauna daug lankstumo, jis pats įvertina, kas yra jo komercinė paslaptis, ir savarankiškai renkasi priemones, kaip ją saugoti. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas sako taip: kuo vertingesnė informacija, tuo didesnė jos apsauga, kad ji būtų pripažįstama protinga, detalės – verslo reikalas. Taigi darbdavys pats turi pasirinkti priemones, kurios neapsunkintų jo verslo ir kasdienės veiklos.

Kaip elgtis, jeigu tau į rankas atsitiktinai patenka kito asmens komercinė paslaptis?

Elgtis sąžiningai. Praktikoje ši problema pasireiškia dažniau nei atrodo. Pavyzdžiui, iš vienos įmonės išėjęs darbuotojas įsidarbina kitoje. Neretai jo darbo užmokestis būna susietas su darbo rezultatais. Darbuotojas, norėdamas pasiekti geresnį rezultatą, gali iš savo buvusio darbdavio būti atsinešęs informaciją, kurią panaudos dirbdamas naujame darbe tam, kad gautų didesnį darbo užmokestį. Tokioje situacijoje darbdavys gali net nežinoti, kad tas darbuotojas daro kažką neteisėto. Jeigu darbdavys suvokia, kad jo naujas darbuotojas atsinešė kažką, kas gali būti kito asmens komercinė paslaptis, tuomet jis jokių būdu to neturėtų naudoti. Jei darbdavys pradėtų tokią informaciją naudoti, jis taip pat būtų prisidėjęs prie pažeidimo ir jam kiltų teisinės pasekmės. Pateiksiu iliustratyvų užsienio įmonių pavyzdį. Bendrovės „Coca-Cola“ darbuotojas bandė parduoti šios įmonės komercines paslaptis kompanijai „Pepsi“, tačiau ši jų nepirko ir informavo bendrovę „Coca-Cola“ apie situaciją. Nedelsiant buvo imtasi veiksmų ir tie žmonės stoji prieš teismą.

Kokios sankcijos gresia už komercinių paslapčių apsaugos pažeidimą?

Komercinių paslapčių teisinės apsaugos įstatymo 7 straipsnyje išsamiai aprašyta, kokių priemonių galima prašyti teismo. Tarp jų: uždrausti naudoti ir atskleisti komercinę paslaptį, uždrausti gaminti su pažeidimu susijusias prekes, atšaukti, sunaikinti prekes, perduoti prekes savininkui ar labdarai. Kol kas populiariausia priemonė yra nuostolių atlyginimas, dėl kurio dažniausiai ir kreipiamasi į teismą. Nuostoliai gali pasireikšti kuriant komercinę paslaptį patirtomis išlaidomis, t. y. ką asmuo yra investavęs, kad sukurtų komercinę paslaptį. Taip pat gali būti priteisiama, ką informacijos savininkas būtų gavęs, bet negavo, tai, ką pažeidėjas gavo naudodamasis komercine paslaptimi. Pagal ankstesnę teismų praktiką nukentėjusiam buvo galima prisiteisti tik grynąjį pelną. Senoji praktika iš esmės reiškė, kad savo veiklos sąnaudas iš panaudojant komercinę paslaptį gautos naudos finansuoja pažeidėjas. Tai nebuvo gera situacija. Pagal naująją praktiką, kurią Aukščiausiasis Teismas pradėjo formuoti 2018 m., pradėtas taikyti bendrojo pelno kriterijus. Tai leidžia nukentėjusiam asmeniui realiai atlyginti žalą.

Kaip įrodyti, kad komercinė paslaptis buvo atskleista?

Teorine prasme tokios bylos niekuo neišsiskiria iš kitų – civilinės atsakomybės sąlygos yra standartinės: neteisėti veiksmai, žala, priežastinis ryšys ir kaltė. Visa tai

ir reikia įrodinėti. Vis dėlto praktiškai įrodinėjimas yra vienas iš problemiškesnių šių bylų aspektų, nes pažeidimas labai latentiškas. Nukentėjęs asmuo gali ilgą laiką laimingai gyventi ir net nežinoti, kad jo komercinė paslaptis yra paviešinta, kol jis nepamato, jog keičiasi įmonės veiklos rezultatai. Klasikinis atvejis: iš įmonės išeina darbuotojas ir po kurio laiko darbdavys pastebi, kad mažėja pardavimai arba masiškai išeina klientai. Jeigu įmonė užsiima specifinių produktų kūrimu, pastebima, kad rinkoje atsirado naujas labai panašus produktas, kuris šiaip negalėjo atsirasti. Tada darbdavys ima ieškoti, kas čia įvyko, ir dažnai į teismą atneša duomenis, kad buvęs darbuotojas perėjo dirbti pas konkurentą arba įsteigė konkuruojančią įmonę. Dažnai tokiose bylose būna taip, kad paanalizavus tos naujai įsteigtos įmonės finansinius dokumentus išryškėja labai didžiulis ir staigus augimas, kuris sunkiai paaiškinamas – naujai įsteigta įmonė, neturinti įdirbio ir patirties, iškart šauna į viršų ir demonstruoja aukštus rezultatus. Pradedant lyginti nukentėjusio ir potencialaus pažeidėjo finansinius dokumentus, išaiškėja, kad skaičiai, ko viena įmonė neteko, o kita gavo, yra labai panašūs.

Lietuvos Aukščiausiasis Teismas savo praktikoje atsižvelgia į šiuos aspektus. Teismas yra pripažinęs, kad tokiose bylose įrodinėjimas turi savo specifiką, nes įrodymai dažnai būna netiesioginiai. Taigi įprastai tiesiogiai nebūna užfiksuota informacijos perdavimo fakto ar pan. Žinoma, praktikoje būna ir tokių išskirtinių atvejų, kai turima ir tiesioginių įrodymų. Pavyzdžiui, darbdavys turi elektroninius laiškus, kuriuose matyti, kad darbuotojas siuntė komercines paslaptis konkurentui. Tačiau dažniausiai tai yra išimtis, bet ne taisyklė, ir tenka įrodinėti netiesioginiais įrodymais – finansiniais rodikliais ir jų palyginimu, darbuotojų ir klientų pereinimo tendencijomis, produktų tapatumu ar sutapimu ir kt.

Komercinių paslaptčių teisinės apsaugos įstatymas galioja daugiau nei metus. Kokių pokyčių įvyko?

Įstatyme nemažai naujovių: apibrėžta komercinės paslapties sąvoka, aiškiai reglamentuoti atvejai, kada komercinių paslaptčių gavimas ir naudojimas laikomi teisėtais, o kada – neteisėtais, detalai reglamentuoti komercinės paslapties savininko teisių gynbos būdai, laikinosios apsaugos priemonės, atlygintinos žalos apskaičiavimo metodika ir kt. Žvelgiant iš praktinės pusės, pačios reguliavimo idėjos teismams buvo žinomos ir anksčiau – šis įstatymas sukurtas perkelti į Lietuvos teisę Europos Sąjungos direktyvą, kurią rengiant savo ruožtu buvo remiamasi ir tarptautiniais

dokumentais. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, nagrinėdamas bylą, dažnai daro lyginamąją analizę – tiria tarptautinę praktiką, bando pritaikyti progresyviuosius sprendimus savo praktikoje. Taigi daugelį esminių momentų iš to, kas yra naujame įstatyme, savo praktikoje teismas buvo išplėtojęs ir pritaikęs dar iki šio įstatymo. Jam įsigaliojus kažkokių revoliucijų tikriausiai nereikia tikėtis, bet reguliavimas tapo aiškesnis, prieinamesnis, juo paprasčiau naudotis, atsirado daugiau tvarkos, sistemos.

Kokių priemonių imasi teismai, siekdami apsaugoti byloje dalyvaujančių asmenų komercines paslaptis?

Kadangi vienas iš komercinės paslapties požymių – slaptumas, komercinės paslapties savininkas gali nenorėti eiti į teismą manydamas, kad siekdamas apsiginti gali dar labiau nukentėti. Paprastai teismo procesas yra viešas, todėl asmuo gali baimintis, kad per jį gali būti paviešinta slapta informacija. Visgi tokia baimė nepagrįsta – byloje dalyvaujantys asmenys gali jaustis saugūs, nes teismai tikrai turi priemonių. Tokios bylos gali būti nagrinėjamos uždaruose teismo posėdžiuose, galimas bylos ar jos dalies pripažinimas nevieša, taip pat yra galimybė riboti susipažinimą su tam tikrais dokumentais. Teismas gali neleisti su jais susipažinti ar daryti kopijas. Be viso to, veikia ir vidiniai teismų saugikliai, kurie taikomi ir visose kitose bylose. Pavyzdžiui, priėjimas prie informacinės sistemos apsaugotas slaptažodžiu, jei byla yra nevieša, su ja gali susipažinti tik tie, kas su ja dirba. Taip pat taikomas nuasmeninimas ir įvairiausios kitokios priemonės.

Reikia paminėti ir tai, kad kartu su Komercinių paslaptčių teisinės apsaugos įstatymu įsigaliojo ir Civilinio proceso kodekso pakeitimai, konkrečiai – į Kodeksą įtrauktas 10¹ straipsnis, kuriame reglamentuoti komercinių paslaptčių apsaugos ypatumai teismo procese nagrinėjant civilines bylas. Teismui atsirado galimybė savo iniciatyva ar dalyvaujančių byloje asmenų prašymų motyvuota nutartimi nustatyti konkrečius asmenis, galinčius susipažinti su bylos, kurioje pateikta komercinę paslaptį sudaranti informacija ar galimai komercinę paslaptį sudaranti informacija, medžiaga, gauti bylos išrašus, nuorašus ir kopijas, dalyvauti uždaruose teismo posėdžiuose, gauti tokio teismo sprendimo ar nutarties patvirtintą kopiją ir kt.

Tokios priemonės atitinka komercinių paslaptčių apsaugos poreikius ir leidžia asmenims saugiau jaustis teisme. Vis dėlto negalima pamiršti, kad nepagrįstas ar neproporcingas tokio pobūdžio ribojimų

nustatymas gali apsunkinti ar apriboti asmens teisę į teisminę gynybą – teismo procese dalyvaujantis asmuo tam, kad galėtų efektyviai bylinėtis, turi žinoti, kokiais argumentais remiasi ir kokiais įrodymais reikalavimus grindžia kita šalis. Todėl teismams teks užduotis įvertinti, kada bylos aplinkybės reikalauja šių priemonių taikymo, ir jas taikyti taip, kad nė viena šalis nenukentėtų. Pasitaiko, kad šalys byloje reiškia procesinio pobūdžio prašymus, kurių tikslas iš tiesų yra taktinis – asmuo siekia apsunkinti kitos šalies bylinėjimąsi, nukreipti teismo dėmesį ar kt. Teismai dažniausiai nesunkiai identifikuoja tokias bylinėjimosi taktikas, todėl greičiausiai sunkumų šiuo atveju nekils.

Ar pasitaikė įdomių bylų dėl komercinių paslaptčių?

Paprastai visos šios kategorijos bylos būna įdomios, nes jose, be teisinių klausimų, kurie Lietuvos Aukščiausiajame Teisme patys savaime būna sudėtingi ir kompleksiniai, dar keliama ir kitokie klausimai, pavyzdžiui, techniniai ar verslo. Siekiant suprasti nagrinėjamą klausimą, reikia gilintis ne tik į teisinius situacijos dalykus, bet ir į kitą sritį. Pavyzdžiui, yra tekę gilintis į tai, kaip veikia tolimųjų reisų transporto įmonės, analizuoti cheminių reagentų veikimo ir gamybos aspektus, nagrinėti, koks yra santykis tarp privačios klinikos gydytojos, kaip darbuotojos, teisių ir jos darbdavio teisės į komercinės paslapties apsaugą ir kaip visa tai susiję su paciento teise rinktis, koks gydytojas jį gydys, atsižvelgiant į tai, kad gydytojo ir paciento ryšys yra labai specifinis (būdingas psitikiškumas ir kt.). Pasitaikė bylų, susijusių su laivyba, juridinių asmenų valdymo organų atsakomybe ir kt. Teismui tenka derinti įvairių grupių interesus – neproporcingai saugant komercinės paslapties savininko interesus kyla rizika apriboti darbuotojų galimybę keisti darbą; per daug saugant darbuotojus, darbdaviui gali tapti sunku apsaugoti komercinės paslaptis, todėl gali mažėti jo iniciatyvos investuoti į jų kūrimą. Taip pat reikia prisiminti, kad konkurencija pati savaime yra vertybė, o pernelyg griežtų priemonių taikymas ją ginant galėtų ją neapsaugoti, o sumažinti. Todėl tokios bylos labai sudėtingos, dažnai būna taip, kad vienas ar kitas aspektas Lietuvoje nagrinėjamas pirmą kartą ir patirties galima pasisemti nebent iš užsienio praktikos ar doktrinos. Todėl neišvengiamai reikia nuolat kelti kvalifikaciją – stiprus ir verslo įpatybes išmanantys teismai didina investuotojų pasitikėjimą ir valstybės investicinių patrauklumą, taigi valstybei būtų protinga investuoti į gerą teismų aprūpinimą, įskaitant ir informacinį.

Socialinė atsakomybė – į priekį mąstančios organizacijos pasirinkimas

Gabija Vaičiūnaitė, strateginių santykių valdymo ekspertė

Šiandien sėkmingai veikiančios organizacijos jau susitaikė su neišvengiamu poreikiu greitai prisitaikyti prie milžiniškus pokyčius diktuojančio pasaulio. Vis didesnis spaudimas organizacijoms kyla iš visuomenės, reikalaujančios didesnės organizacijų atsakomybės už savo vykdomą veiklą ir priimamus sprendimus. Apie tai, kaip socialinė atsakomybė XXI a. tapo privalomu į priekį mąstančių ir stabiliai veikti siekiančių organizacijų pasirinkimu, kalbamės su „Impact Advisory“ stratege Marta Misiulaityte, organizacijoms padedančia kurti ir įgyvendinti socialinės atsakomybės strategijas.



Socialinė atsakomybė arba tvarumas – šiandien daug dėmesio sulaukiančios temos. Visgi suvokimas, kas iš tiesų tai yra, labai skiriasi. Kokios klaidos dažniausiai daromos galvojant apie socialinę atsakomybę?

Galbūt dažnai suklaidina paties termino *socialinė atsakomybė* akcentuojamas socialinis aspektas ir jį imama gretinti su filantropija. Visgi socialinė gerovė yra tik viena iš darnaus ir tvaraus verslo dalių, kuris turėtų atspindėti trijų dimensijų pusiausvyrą savo veikloje: finansinį augimą, aplinkos klestėjimą ir socialinę gerovę. Taigi verslo atsakomybė nėra pavienės socialinės akcijos ar vien tik papildomi kaštai verslui: socialinė atsakomybė yra verslo įsipareigojimas vykdyti savo veiklą tokiais būdais, kurie kurtų vertę žmonei ir klientams ne aplinkos ar visuomenės sąskaita, o netgi priešingai, matytų visuomenės poreikius kaip galimybę didinti savo kuriamą vertę. Pavyzdžiui, Pasaulio ekonomikos forumo metu suburti ekspertai nustatė, kad Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslas iki 2030 m. pasiekti lyčių lygybę atspindi ne papildomą našta, o 28 trilijonų dolerių vertės verslo galimybę.

„Darnios ir tvarios įmonės įvaizdis taip pat daro įtaką darbovietės pasirinkimui.“

Kalbas apie socialinę atsakomybę šiandien ypač įkvėpė Gretos Thunberg judėjimas, nors spaudimas verslui būti atsakingesniam juntamas jau ilgą laiką. Kokios yra pagrindinės priežastys, visuomenę vis labiau skatinančios reikalauti atsakingumo?

Visų pirma, šiais informacijos pertekliaus laikais jau nebegalime prisidengti nežinomybės šydu, kai kalbame apie mūsų kaip vartotojų pasirinkimus. Šiandienos visuomenė, gyvenanti gerovės laikotarpiu, ėmė itin didelį dėmesį skirti organizacijų veiklos procesams, kai stebimas visas produkto ar paslaugos atsiradimo kelias. Ir ne tik tam skirti didesnį dėmesį, bet ir reikalauti akivaizdžių pokyčių, o tam itin padeda internetas ir socialiniai tinklai, kur savo lūkesčius ir poreikius verslo atžvilgiu gali išsakyti kiekvienas. Juk visiems puikiai žinoma, kad neatsakingas išteklių naudojimas ir neproporcingo anglies dioksido kiekio generavimas sukėlė globalinį atšilimą. Dėl to nyksta gyvūnų ir augalų rūšys, vis daugiau žmonių priversti palikti savo kraštus dėl stichinių nelaimių, kai kurioms industrijoms dėl žaliavų trūkumo tampa vis sunkiau išgyventi. Tad ir vartotojų sąmoningumas šiai temai nuolat auga: jau net prieš trejus metus pasirodžiusi Jeilio universiteto studija atskleidė, kad 71 proc. vartotojų yra aktyviai pasirinkę arba vengia tam tikro produkto dėl gamintojo veiksmų (ne)prisidedant

„Organizacijos tvarumo išraiška turi atsiskleisti konkrečiais žingsniais ir nuolat evoliucionuoti su besikeičiančia aplinka, atspindėti vis ambicingesnius tikslus.“

prie klimato kaitos. Darnios ir tvarios įmonės įvaizdis taip pat daro įtaką darbovietės pasirinkimui – neseniai žiniasklaidoje pasirodė pranešimai apie tyrimą, atskleidusį, kad 62 proc. Lietuvos darbuotojų sutiktų dirbti už mažesnį atlyginimą, jeigu tai būtų atsakingai veikianti įmonė. Ateityje toks spaudimas verslui tik auga.

Savo darbe konsultuojate įmones ir valstybės institucijas, padėdama joms sukurti ir savo veikloje sėkmingai įdiegti socialinės atsakomybės strategijas. Su kokių požiūriu susiduriate? Kas sulaukia daugiausia skepticizmo, o kas labiausiai palaikoma? Ar verslo ir viešajame sektoriuose pastebima didelių skirtumų?

Neretai rezultato norime „čia ir dabar“ principu, bet tvarumas reikalauja ilgalaikio mąstymo, globalių tendencijų suvokimo. Nors pastaraisiais metais Lietuvoje

„Vartotojai už socialiai atsakingo verslo produktus pasiryžę mokėti daugiau, šis požiūris pamažu ateina ir į Lietuvą.“

požiūris į įmonių socialinę atsakomybę tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose subrendo ir nebeapsiriboja vienkartinė filantropija, vis dar pasitaiko atvejų, kai manoma, jog užtenka keliems žmonėms „susėsti“ ir per vieną kartą parašyti tvarumo strategiją ir įmonė taps tvari. Toks greitai iškeptas dokumentas neretai turi mažai bendro su įmonės pagrindinio poveikio sritimis ir lieka tik deklaracija. Gera tvarumo strategija užkoduoja galimybę reaguoti į pokyčius suinteresuotų šalių lūkesčiuose, sistemškai siekti aplinkos, socialinių ir ekonominių aspektų balanso savo veikloje, taip maksimaliai didinant savo verslo vertę. Organizacijos tvarumo išraiška turi atsiskleisti konkrečiais žingsniais ir nuolat evoliucionuoti su besikeičiančia aplinka, atspindėti vis ambicingesnius tikslus. Tai svarbu tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms. Akivaizdu, kad ateityje organizacijos, siekiančios sėkmingai veikti vis nestabilesnėje ir neracionalesnėje aplinkoje, turės atsižvelgti į visuomenės lūkesčius ir poreikius – viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms visuomenės pasitikėjimo ir norinčioms veikti stabiliai, tai ypač svarbu. Socialinė atsakomybė yra viena iš organizacijų stabilumo didinimo priemonių – kaip rodo 2019 m. pradžioje *European Journal of Management and Business Economics* pasirodęs tyrimas, šitaip veikiančios organizacijos turi geresnę reputaciją, todėl galimai lengviau atlaikyti krizių keliamą žalą.

Kokie yra didžiausi privalumai verslams, plėtojantiems socialinės atsakomybės veiklas? Kaip tai prisideda prie jų konkurencingumo, bendro įvaizdžio tarptautinėje erdvėje, reputacijos stiprinimo?

Argumentų, kodėl vertėtų investuoti į ilgalaikį tvarumo modelį, apstu. Pasak 200 atsakingo verslo studijų apžvalgos, net 88 proc. tyrimų parodė, kad darnumo principų taikymas turėjo teigiamą įtaką veiklos rezultatams, o 80 proc. užfiksuota didesnė investicinė grąža. Tokie sėkmingi rezultatai dažnai paaiškinami sumažėjusiais kaštais, nes efektyviau naudojami ištekliai. Taip pat dirbant atsakingoje įmonėje auga darbuotojų motyvacija, kartu ir produktyvumas, mažėja darbuotojų kaita, kuriamas geros darbovietės įvaizdis. Socialinė atsakomybė verslui padeda



Marta Misiulaitė

stiprinti konkurencinį pranašumą: lengviau valdant reputacijos ar kitas rizikas, keliant kuriamos pridėtinės vertės kartelę, kurią konkurentai turi vėtyti. Aplinkosaugos, socialiniais ir gerosios valdysenos principais paremtos investicijos 2018 m. atspindėjo net ketvirtadalį profesionaliai valdomo turto pasaulyje ir tokių investicijų dalis nuosekliai auga. Vakaruose jau aiškiai matoma tendencija, kad vartotojai už socialiai atsakingo verslo produktus pasiryžę mokėti daugiau, šis požiūris pamažu ateina ir į Lietuvą.

Nuo ko pradėti patariate savo klientams, kurie siekia būti socialiai atsakingi? Kaip atrodo pats procesas ir ką reikia žinoti, kad investicijos į socialinę atsakomybę išties atsipirktų?

Svarbiausia žinoti, kad nėra universalios tvarumo strategijos. Tvarumas visų pirma turi būti formuojamas atsižvelgiant į įmonės

didžiausias poveikio sritis ir svarbiausių suinteresuotų šalių lūkesčius, procesai turėtų būti integruojami organizacijos mastu. Pavyzdžiui, jeigu esate kepykla ir norite padovanoti dienos pabaigoje neišpirtus pyragus socialiai remtinoms šeimoms – puiku! Tai galimai šiek tiek kils telėtų jūsų reputaciją tam tikrų vartotojų akyse. Bet daugiau vertės kuriantis kelias būtų investuoti į technologinius sprendimus, kurie padėtų tiksliau nustatyti produktų paklausą ir optimizuoti gamybą ir pardavimą, kad negeneruotumėte maisto atliekų. Mąstant dar plačiau, galbūt jūs, išanalizavę tiekimo grandinę, pamatysite galimybę pirkti kiaušinius pyragams iš vietinių ūkių, kad kelias nuo žaliavos iki pirkėjo sutrumpėtų (tai jums reikėtų mažesnius transportavimo kaštus). Šitaip prisidėtumėte ir prie vietinių ūkininkų gerovės. Taigi žvelgiant sistemškai galimybės labai plačios.

Galiausiai konstatuokime faktą, jog tik retas vartotojas norėtų praleisti pusvalandį

prie pyragų lentynos parduotuvėje analizuodamas, kuri kepykla netešia aplinkos, naudoja natūralius produktus ar siūlo ūkininkams sąžiningą atlygį. Šiuolaikinis vartotojas nori, kad jam būtų lengva pasirinkti etišką ir atsakingą produktą, todėl verslo atsakingumas turėtų aiškiai ir autentiškai atsispindėti įmonės vertybėse, veiksmuose ir komunikacijoje. O pasiekus pirmųjų rezultatų reikėtų kartelę kelti vis aukščiau ir šitaip išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Jūsų nuomone, kokie verslai privalo aktyviai plėtoti socialinę atsakomybę ar bent jau pradėti apie tai galvoti?

Įmonės, veikiančios sektoriuose, kurie susiduria su itin dideliais iššūkiais dėl tiesioginių klimato kaitos padarinių ir padidėjusio visuomenės sąmoningumo,

taikydamos atsakingo verslo principus galėtų tuos iššūkius paversti galimybėmis. Tai ypač aktualu turizmo, energetikos, pramoninės žemdirbystės, maisto pramonės įmonėms, kuriose „business as usual“ neišvengiamai veda prie paradokso, kad kai kurių organizacijų veikla prisideda prie pačios gerovės, reikalingos produktui pagaminti ar paslaugai suteikti, žalojimo.

O listinguojamoms įmonėms ir toms, kurios siekia eiti į tarptautines rinkas, tai yra jau nebe galimybės, o būtinybės klausimas. Pavyzdžiui, vienas iš NASDAQ listingavimo kriterijų yra socialinė atsakomybė. Tarptautinėse rinkose galioja stipriausiųjų išlikimo dėsnis, kuris remiasi ne tik išaugusių vartotojų poreikiu įsigyti atsakingai pagamintą produktą ar teikiamą paslaugą, bet ir griežtesne reguliacine aplinka.

Tarptautinėse, o ypač Vakarų, rinkose atsakingas verslas jau beveik pasiekė lūžio tašką ir tapo nauja norma. Nors pasaulinės

„Lietuvos įmonės turi milžinišką neišnaudotą tvarumo potencialą.“

tendencijos į Lietuvą dažniausiai ateina vėliau, tai turi privalumą, kad bandomaisiais triušiais pabūna kiti, o mes turime galimybę perimti jau tik pasiteisinusias praktikas. Pavyzdžiui, pasimokius iš užsienio skandalų, kurie kyla po to, kai įmonės plačiai reklamuoja save kaip socialiai atsakingas be rimto įsipraiegojimo tvarumui, visapusiškai atsispindinčio įmonės veikloje, Lietuvos įmonės, rimtai žiūrinčioms į verslo atsakomybę, turėtų nebekilti *greenwashingo* pagunda.

Geros naujienos yra ir tos, kad Lietuvos įmonės turi milžinišką neišnaudotą tvarumo potencialą. Tai reiškia, jog ateityje galime tikėtis dar didesnio augimo, inovacijų ir vertės visuomenei kūrimo.

Komentaras



Tomas Pukšmys, *Telšių apylinkės teismo pirmininko pavaduotojas*

Teismo kaip socialiai atsakingos institucijos poreikį suponuoja visuomenės lūkesčiai, kurie teisminėi valdžiai – vienai iš sudedamųjų valdžios dalių – iš tiesų dideli. Žmonės neretai iš teisingumą vykdančios institucijos – teismo – tikisi daugiau nei pagal Konstituciją priskirtų funkcijų vykdymo. Matome ir jaučiame, kad šiandien jau

nepakanka tik teisingų sprendimų. Žmonių lūkesčiai apima ne tik procesą, kuriame dalyvauja šalys, bet ir asmenų akistatą su teismo darbuotojais: aptarnavimą, teismo darbuotojų elgesį su jais, juos dominančios informacijos suteikimą bei pateikimo pobūdį, galų gale net ir tai, kaip teisėjai elgiasi su proceso dalyviais teismo posėdžio metu.

Galime pasidžiaugti, kad pastaraisiais metais teismuose įdiegtas asmenų aptarnavimo standartas, kontroliuojama, kaip jo laikomasi. Žmonės vertina pagarbų bendravimą, profesionalumą, operatyvumą, kompetenciją, nors reikia pripažinti, kad turime, kur augti, mokytis, semtis gerosios patirties.

Savanoriai teismuose, jų pagalba proceso dalyviams įvairiais informaciniais klausimais, žinių apie teismų veiklą ir bylas teikimas viešosios informacijos rengėjams patvirtina faktą, kad teismai stengiasi padaryti daugiau nei tik vykdyti pagrindinę savo funkciją, misiją. Įvertinkime ir tai, kad teisėjai vis dažniau paprastai ir suprantamai paaiškina motyvus. Teismų prisidėjimas prie įvairių socialinių iniciatyvų (konsultacijų teikimas teisme, „Teisėjas bibliotekoje“, „Diena su teisėju“) atliepia visuomenės lūkestį matyti teismą kaip atvirą ir socialiai jautrią instituciją. Manau, tai kuria mūsų institucijos vertę.

Teismo kaip teisingumą vykdančios institucijos funkcijos skiriasi nuo privačios įmonės. Vis dėlto gyvendami ir dirbdami tokiu tempu, tokioje dinamiškoje aplinkoje privalome gebėti keistis ir keisti, adaptuotis prie naujausių technologijų, aukščiausių ir kokybiškų žmonių aptarnavimo standartų ir pasiūlyti visuomenei kažką daugiau, kad su teismu susidūrusiam žmogui būtų saugu, paprasta, drąsu ir patogiu. Turime susikaupti ir įvertinti, kad tik platesnis ir gilesnis kiekvieno iš mūsų požiūris į kasdien atliekamas funkcijas ir pastangos girdėti bei matyti konkretų žmogų leis teismams dirbti stabiliai, kurti pasitikėjimą, gerinti reputaciją ir vadintis socialiai atsakinga institucija. Tvarios organizacijos kūrimas yra kasdienis ilgalaikis darbas.

Elkitės su kitais taip, kaip norėtumėte, kad su Jumis būtų elgiamasi

Vilma Budėnienė, Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko padėjėja ryšiams su visuomene (atstovė spaudai)

To šiandien mums linki dr. Edita Dereškevičiūtė, paklausta, ką svarbiausio norėtų pasakyti teismų darbuotojams, tiesiogiai bendraujantiems su proceso dalyviais. Su Psichologijos akademijos organizacinės psichologijos studijų krypties vadove, Lietuvos taikomosios psichologijos asociacijos viceprezidente, Žmogaus studijų centro Mokymų padalinio direktore, psichologe ir ilgamete įvairių institucijų konsultante, eksperte bei lektore kalbėjoms apie kokybišką asmenų aptarnavimą verslo ir valstybės institucijose, ko vieni iš kitų galime pasimokyti, kokią gerąją praktiką perimti. Psichologijos ekspertės klausėme, ar keičiasi aptarnavimo teismuose kultūra ir kaip ji vertinanti asmenų aptarnavimo teismuose modelį.

Kas yra kokybiškas asmenų aptarnavimas? Kaip patenkinti šiandienos žmogų? Kokia yra institucija, kokybiškai teikianti paslaugas? Save gerbianti, inovatyvi, prisitaikanti, norinti įtikti ar...? Kodėl tai svarbu ir kodėl tai reikia daryti?

Kokybiškas asmenų aptarnavimas – tai pirmiausia darbuotojo santykis su klientu, požiūris į jį: pagarba, tikras noras suprasti kliento situaciją, emocinę būseną bei jautrumą – „žmogiškumą“. Taisyklėmis sudėtinga apibrėžti, kaip elgtis kiekvienoje situacijoje, ir klientų aptarnavimo standartuose tikrai ne viskas aprašyta... Manau, ir nereikia, nes jokia taisyklė nepadės darbuotojui, kuris matydamas teisme sunkiai besiorientuojančią senutę ar į posėdį vėluojantį išsigandusį liudytoją galvos, kad tai ne jo rūpestis...

Kokybiškai paslaugas teikianti institucija – suprantanti savo paskirtį, kodėl ji egzistuoja, kokią vertę kuria žmogui, girdinti žmogų ir norinti jam pagelbėti, o ne tik atlikti funkcijas ar atitikti teisės aktų reikalavimus. Tai savo darbuotojus gerbianti ir vertinanti institucija (darbuotojas, kuris jaučiasi nevertinamas, savo nepasitenkinimą linkęs perkelti klientui). Tai taip pat ir save gerbianti institucija: mokanti korektiškai nustatyti ribas ir nenuolaidžiauti, kai atskiros asmens norai ar poreikiai yra nepagrįsti, galintys pakenkti kitiems.

Asmenų aptarnavimo kokybei verslo institucijos skiria ypatingą dėmesį. O kokia šiandienos situacija kalbant apie aptarnavimo kokybę valstybės institucijose?

Valstybės institucijos taip pat rūpinasi aptarnavimo kokybe. Tai daryti įpareigoja Vyriausybės programa, kurioje pabrėžiama piliečių aptarnavimo kokybės svarba jų požiūriui į valstybę. Ir ne tik. Aplinka pasikeitė. Verslas rūpinasi klientais, tad turint pozityvios patirties, susidūrus su dėmesingu požiūriu banke, parduotuvėje, to norisi ir kitur – savivaldybėje, poliklinikoje, „Sodroje“. Klientai darosi reiklesni, geriau išmano savo teises, taigi bet koks aptarnavimas netinka. Kelios valstybės institucijos jau ne vienus metus rūpinasi klientų aptarnavimo kokybe – VMI, NMA, „Sodra“, teismai, NŽT, kai kurios savivaldybės – geras pavyzdys, skatinantis pasistengti ir kitas.

Apskritai, sakyčiau, klientų aptarnavimas valstybės institucijose labai pagerėjęs ne tik kalbant apie žmogiškuosius aspektus – bendravimą, paslaugumą, pagarbą. Aptarnavimo kokybę gerina ir klientų pasitenkinimą taip pat didina paslaugų teikimo procesų supaprastinimas (reikia mažiau prašymų, pareiškimų, kitokių biurokratinių raštų), prieinamumo gerinimas (paslaugos teikiamos ne tik atvykus į įstaigą, bet ir telefonu, internetu), informacijos išsamumas ir prieinamumas (pvz., proceso šalys gali rasti teismo posėdžių laiką internete, yra informaciniai leidinukai, kaip liudyti teisme, kaip gali padėti savanoriai, ir kt.).



Dr. Edita Dereškevičiūtė

Ar valstybės institucijos gali imti pavyzdį iš verslo? Jeigu taip, kokį?

Tiek verslas, tiek valstybės institucijos gali mokytis vieni iš kitų. Versle geriau sutvarkyti su asmenų aptarnavimu susiję personalo valdymo procesai: geriau struktūruotas naujokų įtraukimo procesas (nustatyta, ką naujokai turi išmokti, kaip vyks mokymai, kas mokys, kaip bus įvertinamas pasirengimas dirbti baigus mokymus), dažnai įmonės viduje yra vidiniai lektorai arba samdomi išorės konsultantai, kurie vykdo nuolatinius mokymus, skirtus klientų aptarnavimo įgūdžiams tobulinti; kai kurios įmonės net samdo psichologus, kad klientus aptarnaujantiems darbuotojams padėtų išvengti streso ir perdegimo, lankstesnės galimybės įvertinti darbuotojus, kurie gerai aptarnauja klientus (ne tik materialiai, bet ir karjeros, pripažinimo).

Valstybės institucijos rodo pavyzdį, kaip turint ribotą biudžetą galima rasti kūrybiškus sprendimus siekiant užtikrinti aptarnavimo kokybę (pavyzdžiui, nesant biudžeto, klientų aptarnavimo kokybės stebėsenai ir vertinimui pasitelkia teismų savanorius ar kolegas iš kitų teismų – jie stebi kolegas ir pateikia grįžtamąjį ryšį bei rekomendacijas).

Jums teko konsultuoti nemažai valstybės institucijų. Su kokiais iššūkiais jos susiduria? Ką parodė Jūsų tyrimai, stebėseną?

Mano nuomone, pagrindinis iššūkis, kurio nematome arba ignoruojame, – valstybės institucijų ir jose dirbančių žmonių motyvacija rūpintis asmenų aptarnavimo kokybe: versle yra konkurencija – jei organizacija blogai elgiasi su klientu, jis dažniausiai turi pasirinkimą ir išeina... Taigi netinkamai su klientais besielgianti

organizacija baigs prastai – bankrutuos, o motyvas – gerai aptarnauti klientą yra natūralus ir labai stiprus, nes susijęs su išlikimu. Bendraudamas su valstybės institucija žmogus, tiesą sakant, nelabai gali rinktis – blogai ar gerai aptarnaus, patinka mums ar ne, bet mokesčius mokame. Mokesčių inspekcijai, norėdami gauti išrašą apie įmonės registravimą kreipiamės į Registrų centrą ir t. t. Aptarnavimo kokybė valstybės institucijai nėra taip akivaizdžiai susijusi su išlikimu kaip versle. Taigi darbuotojų sąmoningumo ir motyvacijos gerai aptarnauti klientus didinimas (atsakymas į klausimą, kodėl turime stengtis) yra vienas svarbiausių iššūkių.

Kitas iššūkis – klientus aptarnaujantiems darbuotojams suprasti, kad geras aptarnavimas vertingas ne tik klientui, bet ir jam pačiam, darbuotojui, pvz., jei gebu išspręsti konfliktą, pretenziją, nuraminti klientą, gerai ne tik klientui, bet ir pats jaučiuosi ramus, pasitikinęs, kitu atveju esu piktas, irzlus, nepatenkintas. Taip pat įsisaugoti savo darbo prasmę ir reikšmingumą (pvz., viena valytoja tik valo grindis, o kita kuria švorią ir jaukią aplinką, rūpinasi gera kolegų savijauta darbe – kuri iš jų jausis geriau?).

Pakalbėkime apie teismus. Teismų paskirtis – vykdyti teisingumą, tad ar apskritai galima teigti, kad teismai teikia paslaugas, aptarnauja? Ko žmogus visų pirma tikisi iš teismo?

Asmenų aptarnavimo teismuose standarto pratarmėje rašoma: „Teismų pareiga – vykdyti teisingumą. Tai didelė atsakomybė, neatsiejama nuo teisėjų pastangų ne tik tinkamai išnagrinėti bylą, bet ir užtikrinti, kad visi teisme dirbantys asmenys laikytųsi aukščiausios profesinės veiklos standartų.“ Asmenų aptarnavimo kokybė – sudėtinė teismų profesinės veiklos standartų dalis. Atlikti tyrimai rodo, kad suvoktas teisingumas priklauso ne tik nuo to, ar procesinis sprendimas vertinant pagal objektyvius kriterijus buvo teisingas ir nešališkas, bet ir nuo to, ar teismo proceso dalyviai supranta, kad su jais buvo elgiamasi pagarbiai, mandagiai, jie buvo išklausti ir pan. Vienas svarbiausių pasitikėjimą teismais kuriančių veiksnių – geras į teismą besikreipiančių asmenų aptarnavimas.

Kaip vertinate šį dar 2012 m. įdiegtą ir dabar patobulintą asmenų aptarnavimo teismuose modelį? Kodėl jo reikėjo, ką jis duoda? Kokios sritys patobulintos ir kodėl?

Asmenų aptarnavimo kokybės užtikrinimas – svarbus teismų tikslas, kuriam įgyvendinti reikia nevienadienių, sistemingų pastangų.

Lietuvos teismai asmenų aptarnavimo kokybę tobulina nuo 2013 metų. 2018 m. įvykdžius teismų reformą ir sujungus įvairaus dydžio teismus kilo poreikis įdiegti bendrą modelį, kuris padėtų nustatyti vienodus aptarnavimo kokybės reikalavimus ir juos įgyvendinti, užtikrinant aukštą asmenų aptarnavimo lygį visuose Lietuvos teismuose. Įdiegus naują modelį aptarnavimo lygį bus galima palyginti tarp tam tikros grupės teismų. Šis palyginimas teismus paskatins siekti aukščiausios aptarnavimo kokybės, taip pat pasidalyti gerą patirtimi. Kitaip tariant, modelis apima visą teismų sistemą, ir šios veiklos koordinatoriaus vaidmuo tenka Nacionalinei teismų administracijai.

Kodėl reikėjo? Teismų darbuotojai, aptarnaujantys asmenis, yra įvairaus būdo, turi skirtingas tiek profesinės veiklos, tiek asmeninio gyvenimo patirtis ir, aišku, atsineša iš šeimos suformuotą bendravimo kultūros stereotipą. Standartas yra ta priemonė, kuri kaip sufleris gelbėja ir sudėtingose, ir kasdienėse situacijose.

Paprasti žodeliai „ačiū“, „kuo galiu padėti“ ir „prašau“ bei dėmesingas ir supratingas žvilgsnis daro stebuklus.

Šiandien galime pasidžiaugti pasikeitusios aptarnavimo kultūros teismuose rezultatais. Aukšta aptarnavimo kokybė daro teigiamą įtaką ir visuomenės pasitikėjimui bei pasitenkinimui teismų darbu.

Jums teko susipažinti su įvairių apklausų, vykdomų teismuose, rezultatais: kaip mūsų darbą vertina proceso dalyviai, advokatai, prokurorai, nevyriausybinių organizacijos, kitos institucijos?

Prokurorai, advokatai, policija, valstybės garantuojamą teisinę pagalbą teikiantys specialistai, vaiko teisių ir įvaikinimo tarnybų specialistai teismų darbą ir aptarnavimą teismuose vertina labai gerai. Labiausiai vertina pagarbų bendravimą, profesionalumą, su informacijos suteikimu susijusius aspektus (operatyvumą, kompetenciją). Išsakytos pastabos dažniausiai siejasi ne su darbuotojų elgesiu, o su aplinka, pavyzdžiui, nepatogiomis (nevėdinamomis, šaltomis ar pan.) teismo posėdžių salėmis, neturėjimu sąlygų atskirti kaltinamųjų ir nukentėjusiųjų srautus.

Nevyriausybinių organizacijos palankiai vertina vaikų apklausų kambarius, teismų psichologų darbą (ypač apklausiant vaikus), informacijos suteikimą, rūpestį pažeidžiamais asmenimis. Viena esminių jų nurodomų problemų – nukentėjusiųjų (ypač pažeidžiamų asmenų baudžiamosiose bylose) ir kaltinamųjų laukimo erdvių atskyrimas (siauri koridoriai, mažai vietos), nes laukiant teismo posėdžių

nukentėjusiesiems akis į akį tenka susidurti su kaltinamaisiais ir jais palaikančiais žmonėmis, jiems tenka išklausti nepagarbių replikų, užgauliojimų, grasinimų ir pan.

Kokios būtų svarbiausios rekomendacijos darbuotojams, tiesiogiai bendraujantiems su proceso dalyviais, į įstaigą besikreipiančiais asmenimis ar institucijomis?

Elkitės su kitais taip, kaip norėtumėte, kad su Jumis būtų elgiamasi.

Ar įstaigos kultūra, darbuotojų bendravimas ir kartu kokybiškas asmenų aptarnavimas priklauso nuo vadovo? Koks turėtų būti vadovo indėlis kuriant kokybę?

Vadovo vaidmuo diegiant klientų aptarnavimo modelį yra kertinis. Pirmiausia vadovas yra tinkamo elgesio su klientais pavyzdys. Antra, darbuotojai turi matyti, kad vadovui rūpi aptarnavimas, pavyzdžiui, jis dalyvauja kuriant standartą, pats aptaria klientų pasitenkinimo ar slapto kliento tyrimų rezultatus su darbuotojais, domisi visais nekokybiško aptarnavimo atvejais, imasi veiksmų, jog tokie atvejai nesikartotų, užtikrina, kad būtų apmokyti naujokai, ir kt.

Šiuo metu teismuose yra nauja pareigybė – mentorius. Mentorius atsakingas už asmenų aptarnavimo kokybės teismuose užtikrinimą ir šioje atsakomybės srityje tiesiogiai pavaldus teismo pirmininkui. Teismų pirmininkų ir kanclerių parama mentoriams labai svarbi, nes jie padeda kitiems darbuotojams suprasti mentorius paskirtį, funkcijas. Tik vadovų parama įgalina mentorius inicijuoti su aptarnavimo kokybe susijusius pokyčius ir padeda gauti darbuotojų įsipareigojimą gerinti kokybę.

Spalį teko vesti mokymus paskirtiesiems teismų mentoriams. Mačiau, su koku susidomėjimu jie atvyko į mokymus, kaip dėmesingai ir aktyviai dalyvavo diskutuojant, kas vis tik yra mentorius ir kokias funkcijas jis turi atlikti.

Edita, ko šiandien palinkėtumėte teismams?

Palinkėsiu pakartodama man įstrigusius vienos teisėjos žodžius, pasakytus diskutuojant apie tai, kad teismų darbuotojai gal ir norėtų padaryti daugiau dėl žmogaus, jam padėti, bet yra griežtai įsprausti į įstatymų rėmus... Tąkart ji pasakė: „Žmogiškumo mums niekas neišoperavo.“



**Renata
Kasimovienė:**
net ir
sudėtingiausius
ginčus galima
išspręsti taikiai

Rimantė Kraulišė, Vilniaus miesto apylinkės teismo atstovė ryšiams su žiniasklaida ir visuomene

Teisminė mediacija – kadaise buvęs mistinis terminas – pastaraisiais metais tampa vis populiariesnis ir dažniau girdimas ne tik tarp teisės atstovų, bet ir tarp pačių ginčo šalių. Vien 2018 m. teismuose inicijuoti 483 teisminės mediacijos procesai, kurių beveik pusė pasibaigė taikos sutartimis. Nors mediacijos procesas dažniausiai stebimas šeimos bylose, šį alternatyvų sprendimo būdą renkasi vis daugiau verslo atstovų. Apie tai, ar teisminė mediacija verslo bylose tokia pat efektyvi, kaip ir šeimų bylose, kalbamės su Vilniaus miesto apylinkės teismo teisėja Renata Kasimoviene.

Turite sukaupusi svarią 19 metų teisėjos darbo patirtį. Kada pradėjote medijuoti ir kas paskatino Jus tapti teisėja mediatore?

Medijuoti pradėjau 2015 m. vasarį. Dalyvavau mediacijos mokymuose, po to viskas pradėjo rutuliotis savaime. Iš pradžių pati pradėjau mąstyti, ar norėčiau, ar gebėčiau, tada buvusi teismo pavaduotoja pakalbino. Netrukus pateikiau dokumentus su prašymu įrašyti mane į mediatorių sąrašą, nes pretendentų į mediatorius kursą buvau išklausiusi. Tai buvo iššūkis, nes mediacijos procesas nėra teisminis procesas – iš formalus ir griežto proceso pereinama į neformalų...

Pakalbėkime apie mediaciją pirmosios grandies, t. y. pirmosios instancijos, teisme. Ar dažnai tenka medijuoti verslo bylose?

Medijuoti verslo bylose tenka ne taip dažnai kaip šeimoms. Teisminės mediacijos komisijos duomenimis, 2018 m. 52 proc. visų mediacijai perduotų bylų sudarė bylos dėl šeimos teisinių santykių, o su prievolių teise susijusių bylų – 29 proc. Verslo bylų, tokių kaip ginčai statybos rangos, rangos, nekilnojamojo turto nuomos, paslaugų teikimo, pirkimo–pardavimo srityse ir t. t., dalis nėra didelė. Tiek praėjusiais, tiek šiais metais teko medijuoti tik apie 4–5 bylas iš man perduotų bylų, kuriose ginčai buvo kilę dėl statybos rangos, rangos, nekilnojamojo turto nuomos teisinių santykių. Taikių sprendimų šiuose ginčuose taip pat mažiau. Jei šeimos santykių bylose apie 80 proc. ir daugiau atvejų pasiekama

taika, verslo bylose – tik apie 50 proc. Pastebėtina ir tai, kad verslo bylose bendrovių vadovai ar jų įgalioti asmenys į mediaciją ateina turėdami konkrečius tikslus, kuriuos jie nori pasiekti vieno susitikimo metu. Vis dėlto būna, kad reikia kažką patikslinti, atlikti vadinamuosius namų darbus, tada susitinkame ir antrą kartą. Prisimenu vieną pirmųjų savo mediacijų statybos rangos ginče tarp generalinio rangovo ir subrangovo. Viena iš šalių, išklausiusi oponentą, pasiūlė vadovautis Pareto taisykle – 80/20 proporcija, paaiškinusi, kad dėmesį norėtų sutelkti ne į užgautas ambicijas, nuoskaudas, kas ką ne taip suprato ir t. t., o į siekiamą rezultatą. Betgi taip ir dirbama mediacijos procese! Taigi gana operatyviai šalių pozicijos buvo paverstos interesais, išgryninti esminiai siekiai ir pašalinti kaltinimai bei priekaištai. Šalys suderėjo taiką. Kitos bylos atveju ginčas buvo tik dėl netesybų, o išsprendėme iš esmės du ginčus. Dėl vieno iš jų buvo ruošiamasi kreiptis į teismą.

Jūsų nuomone, koks teismo ir Jūsų, kaip teisėjos, vaidmuo šiose bylose?

Nenoriu sureikšminti teismo ar teisėjo vaidmens, tačiau svarbu pastebėti, kad tiek šalių atstovai – vadovai, tiek jų advokatai dažnai nustemba posėdžio pradžioje išgirdę klausimą, ką šalys mąsto apie galimybę ginčą spręsti taikiai. Dažnai atsakymas būna toks, kad jau bandė, nepavyko, o dabar kita pusė nieko nesiūlo, todėl nėra ką svarstyti ir dėl ko derėtis. Vis dėlto po truputį bandoma tikrinti, ar tikrai nėra galimybės šalims pradėti derybas, galbūt galima kažką pašalinti kaltinimus ir priekaištus, kurių, žinoma, paprastai negailima. Ir žiūrėk, šalys pareiškia, kad jos vis tik pamėgintų. Dažni atvejai, kai šalys nesutinka pradėti mediacijos proceso. Taigi į siūlymus derėtis reaguojama skirtingai, tačiau stebiu vis daugiau noro derėtis ir ieškoti kompromisų.

Kas dažniau inicijuoja mediaciją Jūsų sprendžiamose bylose? Šalys, advokatas ar teisėjas?

„Aš pati būnu aktyvi ir savo bylose nuolat klausiu dėl galimybės ieškoti taikių sprendimų.“

Vadovaudamasi patirtimi drįsčiau teigti, kad dažniau inicijuoja teisėjai. Viena vertus, tai skatina ir papildytos Civilinio proceso kodekso normos, kita vertus, ir šalių atstovai, įvertinę ginčo esmę ir aplinkybes, pataria klientams ginčus spręsti taikiai. Būna visai, todėl neišskirčiau kurios nors vienos grandies. Aš pati būnu aktyvi ir savo bylose nuolat klausiu dėl galimybės ieškoti taikių sprendimų, nebent bylos medžiaga ir proceso dalyvių elgesys sąlygoja tai, kad toks klausimas net neužduodamas.

O kaip teisėjui suprasti, jog šalys linkusios ieškoti kompromiso ir sudaryti taikos sutartį?

Kalbinti šalis, stebėti, kokios nuotakos jos atėjo į teismo posėdį, ir, žinoma, svarbiausia – gerai išmanyti bylos medžiagą.

Turbūt pasitaiko ir tokių bylų, kai Jūs matote, kad mediacija būtų vienas iš sprendimo būdų, bet šalys nenori bandyti ginčo išspręsti taikiai. Ar gali teisėjas inicijuoti ir pradėti teisminės mediacijos procesą nesant šalių sutikimo?

Taip, gali. Tokia galimybė numatyta CPK 231 str. 1 dalyje, kurioje nurodyta, kad bylą nagrinėjantis teisėjas (teisėjų kolegija), nustatęs (nustačiusi) didelę taikaus ginčo sprendimo tikimybę, gali perduoti ginčą privalomai spręsti teisminės mediacijos būdu.

Tokia įstatymo leidėjo formuluotė kaip ir turėtų būti vertinama kaip galimybė teisėjui inicijuoti teisminės mediacijos procesą nesant šalių sutikimo. Ar ši norma buvo pritaikyta praktikoje, negaliu pasakyti. Manau, kad tokio pobūdžio informacija bus tiksli tik tada, kai bus parengta Teisminės mediacijos komisijos 2019 m. veiklos ataskaita. Kaip bus įgyvendinama įstatymo formuluotė „didelė taikaus ginčo sprendimo galimybė“ atsižvelgiant į laisvą šalių valią apsispręsti tartis, parodys praktika.

„Yra buvę, kad į mediaciją buvo pakviestas architektas, taip pat matininkas.“

„Rezultatas priklauso nuo visų mediacijos procese dalyvaujančių asmenų.“

Kaip žinome, įprastai mediacijoje dalyvauja mediatorius ir šalys. Ar siekiant rasti kompromisą į mediacijos procesą gali būti įtraukti kiti pašaliniai asmenys, pavyzdžiui, psichologai?

Mediacijos įstatyme nurodyta, kad teisminės mediacijos metu ginčo šalys dalyvauja pačios, taip pat gali dalyvauti jų atstovai ginčo šalių prašymu arba sutarimu, teismo mediatoriaus sprendimu teisminės mediacijos metu gali dalyvauti ir kiti civilinėje byloje nedalyvaujantys asmenys, kurių dalyvavimas galėtų padėti išspręsti ginčą.

Ši nuostata tarsi siunčia ginčo dalyviams informaciją, kad šalys gali pasikviesti asmenis, kurių buvimas pačioms šalims būtų tarsi parama ar pagalba ieškant taikaus sprendimo. Labai svarbu mediacijos procese matyti, kaip jaučiasi abi ginče dalyvaujančios pusės, ir atsiklausti, ar yra asmenų, kurių dalyvavimas pagelbėtų ieškant taikių ginčo sprendimo variantų.

Prisimenu savo pirmąją medijuotą bylą, kurioje buvo sprendžiamas skaudus tėvams klausimas dėl nustatytos bendravimo tvarkos su mažamečiu vaiku pakeitimo. Skaudu, nes tai buvo jau trečias kartas, kai reikėjo spręsti vos 3 metų vaiko bendravimo tvarkos keitimo klausimą, o tėvų santykiai buvo labai įtempti. Ginčas baigėsi taikiai, nes labai padėjo mamos sutuoktinis.

Grįždama prie Jūsų užduoto klausimo norėčiau pasakyti, kad turėjau teigiamos praktikos dirbti kartu su psichologe, kai medijuoja ne vienas, o du ar daugiau asmenų. Sutuoktinis sutiko, kad ginčas būtų perduotas teisminei mediacijai, tačiau su sąlyga, jog medijuos psichologas, o sutuoktinė pageidavo teismo mediatoriaus teisėjo. Teismas rado kompromisą, skyrė komediaciją. Tai buvo nelengva mediacija, ir specialisto psichologo šiame ginče reikėjo.

Yra buvę, kad į mediaciją buvo pakviestas architektas, taip pat matininkas.

Teisminės mediacijos komisijos duomenimis, 2018 m. esate

„Teisminiame procese šalys rungtis, mediacijoje jos pradeda bendradarbiauti.“

daugiausia medijavusi teisėja Lietuvoje. Kokias tendencijas per pastaruosius metus pastebite medijuojamose verslo bylose?

Suvokimą, kad teisminis procesas kainuoja tiek laiko, tiek finansine prasme. Atitinkamai šalys tampa vis sąmoningesnės ir ekonomiškai įsivertina proceso kainą – koks rezultatas būtų priimtinas arba pateisinamas konkrečiu atveju.

Ar būtų galima teigti, kad mediacijos sėkmė priklauso ne tik nuo šalių, jų atstovų, bet ir nuo valstybės institucijų pozicijų?

Rezultatas priklauso nuo visų mediacijos procese dalyvaujančių asmenų turint omenyje tai, kiek kiekvienas iš jų padeda išgryninti pozityvius tikslus, nustatyti esminius interesus, eliminuoti kaltinimus ar priekaištus. Reikėtų išskirti valstybės institucijas. Nors proceso dalyviai dažnai pyksta dėl ilgo klausimų derinimo jose ir pan., vis dėlto reikia žinoti ir įvertinti tai, kad tai viešojo administravimo subjektai, jų dalyvavimas ir galimų sprendimų priėmimas yra apsunkintas viešosios teisės normų ir subordinacijos. O kai komunikuojama, bendraujama ir bendradarbiaujama, rezultatą galima pasiekti daug greičiau nei ginčą palikus spręsti teismine tvarka. Tiesa, ne visais atvejais bylose, kuriose šalimis dalyvauja valstybės institucijos, derybos gali būti. Net ir mediacijoje siekiamas susitarimas negali prieštarauti imperatyvioms įstatymo nuostatomis.

Kas galėtų paskatinti šalis bandyti ginčą spręsti teisminės mediacijos būdu? Kuo mediacija naudinga proceso šalims?

Pirmausia, tai laiko sąnaudos. Bylos nagrinėjimas pirmosios instancijos teisme tiek realizuojant rungtis principą renkant įrodymus, laukiant paskirtų ekspertizų rezultatų, tiek apeliacinės instancijos teisme, kuris paprastai prasideda maždaug po metų, o gali būti pasinaudota ir kasacijos teise, trunka 2–3 metus.

Antra, tai bylinėjimosi kaštai – atstovų (advokatų) atstovavimo išlaidos, įrodymų, kaip antai, ekspertizų, išlaidos ir pan. Pateiksiu skaičių ir dėl įdomumo paminėsiu keletą maksimalių dydžių, kurie nurodyti teisingumo ministro patvirtintose Rekomendacijose dėl civilinėse bylose priteistino užmokesčio už advokato ar advokato padėjėjo teikiamą pagalbą. Rekomenduojami priteistini užmokesčio dydžiai už teikiamas teisinės paslaugas apskaičiuojami taikant nustatytus koeficientus. Už ieškinį, priešieškinį,

atsiliepiamą į ieškinį ar priešieškinį nustatytą 2,5 koeficiento dydį padauginus iš šiuo metu aktualaus 2019 m. I ketvirčio VDU (1 262,70 Eur) gaunama 3 156,75 Eur suma. Yra ir kitų procesinių veiksmų – dubliko, tripliko rengimas, pareiškimo dėl sprendimo už akių peržiūrėjimo, atsakovo prieštaravimų dėl preliminaraus sprendimo, apeliacinio skundo rengimas ir t. t. Taip, paminėjau maksimalius reglamentuojamus, o ne rinkoje esamus dydžius. Teisminė praktika rodo, kad bylinėjimosi išlaidos, kurias sudaro advokatų teisinės paslaugos, yra koreguojamos, tačiau toks gana aiškus ir tikslus paskaičiavimas taip pat padeda apsispręsti ir įvertinti, ar konkrečiu atveju taika galima ir ar ji gali būti vertinama kaip naudinga.

Kita nauda – teisminiame procese šalys rungtis, mediacijoje jos pradeda bendradarbiauti, tiesa, ne iš karto, bet pradeda; teismo posėdžiai vieši, mediacijos procesas privatus.

Vienoje iš mediacijų man tiesiog atrodė, kad abi šalys tarsi kažką nutyli. Man pasisiūlius išeiti ir palaukti už durų, tik dėl joms žinomų priežasčių šalys priėmė taikų sprendimą.

Teisminiame ginče šalys viena kitai baksnoja į teisės normas ir teisinį reglamentavimą, o mediacijoje ieškoma individualaus būdo. Vėliau ir pačios šalys nustemba, kiek tų individualių būdų randama. Pastebėtina ir tai, kad teismo sprendimas yra privalomas šalims, ir tai ne visada sąlygoja pagarbų priimto sprendimo vykdymą, o savo sprendimą šalys gerbia. Patirtis leidžia teigti, kad mediacijoje pavyksta išspręsti ir kitus, tiek teisme pradėtus, tiek dar nepradėtus, bet jau brandinamus ginčus.

Teisėjo profesija reikalauja ne tik puikių profesinių žinių ir praktinių įgūdžių, bet ir tinkamo psichologinio pasirėngimo. Kaip jums pavyksta atitrūkti nuo kasdien sprendžiamų sudėtingų klausimų?

Ir pavyksta, ir nelabai. Ir juokais, ir rimtai pasikartosiu, kad visi mes žmonės. Atsakant į Jūsų klausimą, tai – knygos, maistas, rankdarbiai, filmai, pasivaikščiojimai po senamiestį. Esu ganėtinai aktyvi, tai veiklos priglavoju ir sau, ir kitiems...

Ko palinkėtumėte verslo atstovams, kurie jau pradėjo, o galbūt tik ruošiasi pradėti spręsti ginčą teisme?

Atsakysiu pacituodama austrų rašytojo Stefano Cveigo mintį: „Vienas turi inicijuoti taiką lygiai taip pat, kaip ir karą.“

Verslo mediacijos ypatumai. Kaip padėti verslo subjektams savo ginčus spręsti taikiai?

Doc. dr. Agnė Tvaronavičienė, Mykolo Romerio universitetas

Taikaus ginčo sprendimo nauda šiandien niekas neabejoja. Vietoje brangaus, ilgai trunkančio ir dažnai žmonių tarpusavio santarvės nepadedančio atkurti teismo proceso vis dažniau ginčo šalys skatinamos ir pačios renkasi taikius ginčų sprendimo būdus, kurių vienas populiariausių – universalumu ir neformalumu pasižyminti mediacija. Lietuvoje šis alternatyvus ginčų sprendimo būdas jau negali būti vadinamas socialine inovacija. 2005 m. pradėta taikyti viename iš Vilniaus apylinkių teismų, po 14 m. mediacija prieinama visiems Lietuvos gyventojams visų grandžių teismuose. Taip pat sparčiai populiarėja teismo proceso padedanti išvengti neteisminė mediacija, kuri taikoma rašytinio susitarimo tarp šalių ir jų pasirinkto mediatoriaus pagrindu.

Mediacija Lietuvoje tampa įprastu ginčų sprendimo procesu, kurio nauda įsitikina ne tik ginčų šalys, atkūrusios tarpusavio santykį, sutaupiusios lėšų ir laiko, bet ir jų advokatai, radę labiausiai jų kliento interesus atitinkantį sprendimą, bei teisėjai, matydami šalių apsisprendimą bei prisiimamą atsakomybę už pačių rastą sprendimą. Statistika patvirtina, kad taikūs susitarimai yra geriau vykdomi savanorišku būdu nei teismo sprendimai. Taigi mediacija turi potencialą kurti tvaresnius sprendimus.

Ar mediacija yra tinkamas būdas spręsti verslo ginčus?

Taikus ir tvarus ginčo išsprendimas yra labai svarbus verslo ginčiuose. Ši ginčų kategorija užsienio valstybių moksle ir praktikoje įvardijama kaip viena iš tinkamiausių mediacijai. Kaip nustatyti, ar konkretus verslo ginčas gali būti išspręstas mediacijos būdu?

Mediacijos universalumas lemia, kad pats sprendimo procesas, priklausomai nuo srities, kurioje yra kilęs, nesikeičia. Kaip ir bet kurioje kitoje mediacijoje, mediatorius, padėdamas spręsti verslo ginčą, lydi šalis kelionėje, kuri pradeda aiškinantis praeities įvykius, apibrėžiant dabartinę situaciją bei projektuojant ateitį. Nuo pradinių ginčo spręsti atėjusių šalių pozicijų nusigręžiama ieškant šalių interesų ir juos sąlygojančių poreikių. Paradoksalu, bet nepaisant to, kad šalių pozicijos (reikalavimai) kilus ginčui visuomet nesutampa, o dažnai yra net priešingos, interesų ir poreikių lygmenyje visuomet egzistuoja bendrumas, kurie skatina šalis tartis ir abipusių nuolaidų būdu rasti jiems tinkamą taikų ginčo sprendimą. Nepaneigama, kad verslo ginčiuose formalūs reikalavimai slepia įvairaus pobūdžio interesus ir poreikius, kurie turi būti patenkinami. Taigi galima tvirtai teigti, kad ši mediacijos proceso schema tinka ir verslo mediacijai.

Mediacijos universalumo savybė iš esmės suteikia lūkestį, kad šiuo būdu gali būti išspręstas absoliuti dauguma ginčų. Vis dėlto praktika rodo, kad nereikėtų remtis tik ginčų sprendimo būdo universalumu. Nagrinėdamos, ar konkretus ginčas gali būti sėkmingai išspręstas mediacijos būdu, mediacijos ekspertės N. Kaminskienė ir J. Sondaitė pateikia platų kriterijų sąrašą (Mediatoriaus praktinis vadovas, Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, 2019). Pasak didelę mediacijos vykdymo patirtį turinčių mokslininkų, egzistuoja platus spektras požymių, padedančių identifikuoti, ar konkretus ginčas tinkamas ar netinkamas mediacijai. Ekspertės išskiria dvi kriterijų grupes ir nustatant, ar ginčas tinka mediacijai, siūlo kompleksiskai vertinti ir ginčo objektą bei jo šalių ypatumus.

Privaloma mediacija verslo ginčų atveju. Ar tai įmanoma?

Nuo 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojusi nauja Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymo redakcija (toliau – Mediacijos įstatymas) lėmė daug pokyčių mediacijos sistemoje, išklė naujus iššūkius Lietuvos mediatoriams bei sukūrė prielaidas plačiau taikyti mediaciją tiek civiliniame procese, tiek ikiteismine tvarka. Nauja mediacijos institucinė sistema, Lietuvos mediatorių sąrašas, privaloma mediacija šeimos ginčiuose nuo 2020 m. sausio 1 d. –

tai tik keli svarbūs pokyčiai, kuriuos į Lietuvos teisinę sistemą įliejo Taikinamojo

Verslo mediacijos atveju svarbu daugelis jų įvardytų kriterijų. Verslo mediacija puikiai tinka tais atvejais, kai atsižvelgiant į ginčo objektą:

- teismo sprendimo rezultatas gali būti sunkiai nuspėjamas;
- teismo procese bus reikalinga ekspertizė;
- šalims reikalingas greitas ginčo sprendimas;
- teismo proceso viešumas gali būti nepalankus šalims;
- gali kilti sunkumų įgyvendinant teismo sprendimą;
- ginčas vyksta dėl kompensacijos / žalos atlyginimo sumos;
- ginčas yra per daug sudėtingas ir daugialypis, todėl būtų sprendžiamas teisme keliuose bylose arba skirtingomis teisenomis;
- egzistuoja poreikis priimti ginčo sprendimą, kuris išspręstų ginčą kūrybiškai, nestandartiškai ar kompleksiskai, t. y. paliestų ne tik teisinius, bet ir etinius, moralinius, politinius, ekonominius ir pan. ginčo aspektus.

Vertinant ginčo tinkamumą per ginčo šalių specifikos prizmę, verslo mediacijai svarbūs šie kriterijai:

- kiekvienos iš šalių pozicijos ginče yra pagrįstos svariais teisės ir fakto argumentais;
- ginčo šalių pozicijos yra netoli viena nuo kitos, todėl atsiranda galimo susitarimo zona;
- ginčo šalių tarpusavio santykius stipriai veikia emocinė konflikto pusė;
- viena iš šalių arba abi ginčo šalys ekonomiškai pažeidžiamos, todėl teismo procesas joms būtų ypač nepalankus ginčo sprendimo būdas;
- viena iš šalių siūlo mediaciją;
- ankstesni šalių santykiai buvo grindžiami abipusiu pasitikėjimu, draugyste;
- šalis sieja ilgalaikę praeitį;
- šalims teks ateityje turėti bendrų santykių, todėl joms reikalingas sprendimas, kaip toliau sugyventi ateityje;
- šalys turi bendrų interesų, o teismas jų negalės suderinti priimdamas sprendimą;
- teismo sprendimas neišspręs esminio konflikto arba net gali jį eskaluoti.

tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepcijos (2015) įgyvendinimas. Naujovių atsirado ir Civilinio proceso kodekse (toliau – CPK). Viena jų – galimybė teisėjui bet kurioje civilinėje byloje skirti privalomą teisminę mediaciją. 231 straipsnio 1 dalyje, be kita ko, nurodyta, kad „bylą nagrinėjantis teisėjas (teisėjų kolegija), nustatęs (nustačiusi) didelę taikaus ginčo sprendimo tikimybę, gali perduoti ginčą privalomai spręsti teisminės mediacijos būdu“. Taigi Lietuvoje galima ir privaloma teisminė mediacija visuose civiliniuose ginčiuose. Tikėtina, kad, tinkamai įvykdžius ginčo tinkamumo mediacijai įvertinimą, parinkus patyrusį profesionalų verslo ginčų mediatorių, ginčo šalys teisėjo (teisėjų kolegijos) nurodymu vykdomoje privalomoje teisminėje mediacijoje pasieks gerų rezultatų.

Kas skatina verslo subjektus rinktis mediaciją?

Net ir nustačius, kad konkretus verslo ginčas puikiai tinka mediacijai, dar nereiškia, jog verslininkai skubės rinktis šį ginčų sprendimo būdą. Kaip ir bet kurio kito ginčo atveju, kiekvieną kartą būtina rasti konkrečius dalykus, kurie motyvuotų verslo



Doc. dr. Agnė Tvaronavičienė

subjektus pasirinkti taikų ginčo sprendimo būdą, o tai labai dažnai reikalauja didesnio išmanymo, patirties ir atsakingumo. Kokie veiksniai skatina verslo subjektus rinktis mediaciją?

Santykių ilgalaikiškumas

Verslo ginčai kyla ir tarp ilgalaikius santykius puoselėjusių verslo subjektų. Kelerių metų ar net kelių dešimtmečių partnerystės nutraukimas visuomet lemia nuostolius ir kitokio pobūdžio praradimus, kurių pragmatiškieji verslininkai visais būdais siekia išvengti. Taikant mediaciją įmanoma ne tik rasti taikų sprendimą, bet ir sutarti dėl ginčų kilimo ateityje prevencinių priemonių. Tikėtina, kad jei praeities partnerystė šalims buvo naudinga, jos bus linkusios ją išsaugoti.

Gili emocinė ginčo pusė

Nors dažnai sakoma, kad verslas yra atsiribojęs nuo asmeniškumo, ginčų atveju ši teorija paneigiama. Verslo ginčiuose, kaip ir kitų kategorijų ginčiuose, dažnai taip pat gausu blogų emocijų, kurios mediacijoje, kitaip nei teismo procese, šalių išsakomos, o mediatorių aktyvaus klausymo metu užfiksuojamos ir atspindimos. Dėl šių mediacinių technikų šalys sulaukia tiek mediatoriaus, tiek kitos šalies pagarbos savo jausmams, tai skatina atkurti tarpusavio santykį. Verslo santykiuose, kaip ir visuose visuomeniniuose santykiuose, tarpusavyje sąveikauja žmonės, kuriems nesvetimos

emocijos, ambicijos, principai, būdingos skirtingos vertybės ar pasaulėžiūra. Sprendžiant ginčą būtent šie veiksniai gali būti lemiami, nepaisant advokatų kvalifikuotai surašytų ir teisės normomis grįstų ieškinių ar atsiliepimų į juos.

Konfidencialumas

Ginčo metu daugeliui verslininkų labai svarbu išsaugoti savo privatumą ir teikiamos informacijos konfidencialumą. Viešas ginčo sprendimas dažnai lemia verslo subjektų reputacijos pablogėjimą, gali būti paviešinama jautri informacija. Tokias grėsmes jaučiantys verslininkai, gavę informacijos apie mediacijos proceso konfidencialumą, paprastai suklūsta ir pradeda rimtai svarstyti apie tokią galimybę.

Ekonomiškumas

Verslininkams svarbu taupyti laiką, rasti ūkiškus ir racionalius sprendimus kuo mažiau atsitraukiant nuo kasdienės veiklos, orientuotos į verslo plėtrą ir pelno siekimą. Mediacija jiems suteikia tokią galimybę. Labai dažnai praktikoje mediatoriai, motyvuodami verslininkus dalyvauti mediacijoje, prašo jų išsiaiškinti su advokatais galimus ginčo sprendimo teisme finansinius ir laiko kaštus. Paprastai ginčo šalys, atlikusios tokius namų darbus ir aptarusios jų rezultatus mediacijos metu, yra linkusios išbandyti mediaciją, nes suvokia, kad šis procesas neatims daug

jų brangaus laiko, taip pat ir nepašalins galimybės spręsti ginčą teisme, o sėkmės atveju sutaupys dar ir nemažai finansinių išteklių.

Poreikis ginčą spręsti kūrybiškai

Kiekvienas ginčas jame dalyvaujantiems subjektams yra labai svarbus, unikalus ir, žvelgiant jų akimis, negali būti supaprastintas iki priskyrimo tam tikrai ginčų rūšiai, į kurią patenkantys ginčai sprendžiami tam tikru teismų praktikoje įprastu būdu. Mediacijos metu šalys saistomos tik imperatyvių teisės normų ir bendrųjų teisės principų, tad daugeliu atvejų yra laisvos modeliuoti unikalius, išskirtinai jų poreikius atitinkančius sprendimus.

Mediatoriaus kvalifikacija ir autoritetas

Verslininkai, sprenddami ginčus, linkę pasikliauti jiems žinomų, tame verslo sektoriuje pripažintų specialistų nuomonėmis, remtis jų ekspertinėmis žiniomis. Nepaisant to, kad mediatoriai paprastai su šalimis nesidalija savo ekspertinėmis žiniomis ir neteikia teisinių konsultacijų, pats mediatoriaus, kaip tos srities specialisto ir autoriteto, statusas verslininkus įkvėpia rinktis mediaciją ir stengtis jos metu rasti tinkamus sprendimus.

Teisinių rekomendacijų

Verslininkai kilus ginčams nedelsia kreiptis į teisininkus ir prašyti jų ne tik įvertinti jų pozicijų stipriąsias ir silpnąsias puses, bet ir patarti, kokią ginčo sprendimo strategiją taikyti. Vis daugiau advokatų, dirbančių su verslo subjektais, savo darbe vadovaujasi siekiu visų pirma bandyti ginčą sureguliuoti pačių šalių pastangomis, nesikreipiant į trečiuosius asmenis ar institucijas. Nepavykus deryboms, šie advokatai ginčo šalims vis dažniau siūlo mediaciją, kaip dar vieną būdą siekiant išvengti bylinėjimosi ir mediatoriui padedant rasti tinkamą sprendimą.

Procesinės lengvatos

Pragmatiškuosius verslo subjektus rinktis mediaciją taip pat skatina ir naujosios CPK nuostatos, leidžiančios nesėkmingos mediacijos atveju sutaupyti mokant mažesnę žyminį mokestį. Jeigu prieš kreipdamosi į teismą šalys ginčą sprendė mediacijos būdu, mokama 75 proc. mokėtinos žyminio mokesčio sumos. Teismui turi būti pateikti rašytiniai įrodymai apie ginčo sprendimą mediacijos būdu (pavyzdžiui, į Lietuvos mediatorių sąrašą įtraukto mediatoriaus pažyma, kurioje nurodoma, kad konkretaus ginčo mediacija vyko, bet buvo nesėkminga).

Teisminės mediacijos atveju, šalims pavykus susitarti ir joms byloje sudarius taikos sutartį, kurią patvirtina teismas ir tuo

pagrindu nutraukia bylą, šalims grąžinama 75 proc. sumokėto žyminio mokesčio. Tiesa, tokia lengvata taikoma ginčą užbaigus taikos susitarimu bet kuriuo atveju, t. y. ne tik pritaikius teisminę mediaciją. Jeigu byla taikos sutartimi užbaigiama ją nagrinėjant apeliacine ar kasacine tvarka, grąžinama 100 proc. žyminio mokesčio, sumokėto už apeliacinį ar kasacinį skundą, kai byla užbaigiama iki bylos nagrinėjimo iš esmės pradžios, arba 75 proc. žyminio mokesčio, sumokėto už apeliacinį ar kasacinį skundą, kai byla užbaigiama vėliau.

Procesinės sankcijos

Pabrėžtina, kad tik dėl akių mediacija siekiantys pasinaudoti arba sąmoningai ir nepagrįstai atsisakantys ja pasinaudoti asmenys gali patirti ir daugiau finansinių nuostolių net ir laimėję bylą. Bendroji bylinėjimosi išlaidų paskirstymo taisyklė numato, kad šaliai, kurios naudai priimtas sprendimas, jos turėtas bylinėjimosi išlaidas teismas priteisia iš antrosios šalies, nors ši ir būtų atleista nuo bylinėjimosi išlaidų mokėjimo į valstybės biudžetą. Jeigu ieškinys patenkintas iš dalies, bylinėjimosi išlaidos priteisiamos ieškovui proporcingai teismo patenkintų reikalavimų daliai, o atsakovui – proporcingai teismo atmestų ieškinio reikalavimų daliai (CPK 93 str. 1 ir 2 d.).

Mediacijos atveju numatyta ir šios taisyklės išimtis. CPK 93 str. 4 d. nurodo, kad teismas, nustatęs, jog šalis neargumentuotai atsisakė pasinaudoti privalomąja mediacija arba prašymą perduoti ginčą spręsti mediacijos būdu pareiškė nesąžiningai, arba nesąžiningai naudojosi mediacija, arba mediacijos metu reiškė nesąžiningus prašymus, gali nukrypti nuo bendrosios bylinėjimosi išlaidų paskirstymo taisyklės.

Tokia procesinė sankcija skatina taikos sutartį norintį sudaryti verslo subjektą išbandyti mediaciją, nes jo oponento neįsitraukimas į mediaciją (atsisakymas dalyvauti joje) galės turėti jo atžvilgiu neigiamas teisesinines pasekmes sprendžiant ginčą teisme, kurių jį, tikėtina, sieks išvengti ir į mediaciją įsitrauks.

Išvengiama valstybės institucijų įsikišimo

Nuolat augantį bylų teismuose skaičių galime vertinti kaip didėjančią teisingumo prieinamumą. Kita vertus, tai rodo mažėjančią žmonių gebėjimą susitarti taikiai. Verslo ginčų mediacija yra būdas išvengti valstybės intervencijos į verslo subjektų tarpusavio santykius ir užtikrinti jų pačių aktyvų vaidmenį sprendžiant ginčą ir priimančią atsakomybę už to sprendimo rezultatą. Taigi dažniausiai pasirinkdami mediaciją verslininkai tikisi išspręsti ginčą be valstybės institucijų įsikišimo arba jį sumažindami iki minimumo.

Susitarimo įvykdytinumas

Verslininkai iš mediacijos tikisi tokio susitarimo, kurį būtų galima lengvai įvykdyti. Mediacijos metu ginčo šalims ir mediatoriui bendromis pastangomis radus tinkamą ginčo sprendimo variantą toliau dirbama ties juo siekiant visiškai įsitikinti, kad toks susitarimas gali būti įvykdytas. Paprastai šalys, jų teisininkai ir mediatorius didelį dėmesį skiria rizikai, kurios gali lemti problemas vykdant susitarimą, analizei ir susitarimo koregavimui tam, kad tokių rizikų būtų galima išvengti. Lyginant su teismo sprendimais, verslo mediacijoje priimti susitarimai gali būti lengviau įvykdomi, nes pačios šalys iš anksto įvertina ir nuspėja galimas rizikas bei imasi priemonių joms išvengti.

Į ką atkreipti dėmesį mediatoriams, paskirtiems padėti šalims spręsti verslo ginčą?

- Derybos verslininkams – įprastas ginčų sprendimo būdas. Paprastai mediaciją verslininkai renkasi tada, kai trečiųjų asmenų neįtraukiančios derybos buvo nesėkmingos. Tai rodo, kad konflikto eskalacija jau yra ganėtinai aukšta, o tai ginčo sprendimo procesą daro sudėtingesnį. Mediatoriui būtina pasidomėti, kaip sekėsi šalims derybose ir kas sutrukdė pasiekti sprendimus.
- Verslo ginčai kyla tarp įmonių ar kitų verslo subjektų (pvz., fizinių asmenų, dirbančių pagal individualią veiklą), taigi prie mediacijos stalo susės profesionalai. Viena vertus, tai lengvina mediatoriaus darbą, nes reikalauja mažiau laiko formaliems dalykams, įprastai praktikai aiškinti, kita vertus, aukštai kelia mediatorių profesionalumo kartelę, nes verslininkai kitoje stalo pusėje tikisi matyti tokio pat profesionalumo savo srityje žmogų, galintį jiems suteikti realią pagalbą. Verslininkai paprastai yra patyrę derybininkai. Svarbu atminti, kad jie taip pat yra lygiaverčiai partneriai.
- Verslo ginčų įvairovė labai didelė. Kiekvienas jų turi savo ypatumų ir sukuria specialiųjų mediatoriaus žinių poreikį. Daugeliu atvejų mediatorius jausis komfortiškiau, jei bus susipažinęs su srities, kurioje kilo ginčas, teisiniu reguliavimu bei praktika. Kita vertus, tai nereiškia, kad verslo mediacijai tinka tik mediatoriai, turintys teisinį išsilavinimą. Čia svarbesnė mediatoriaus, kaip ginčų sprendimo eksperto, kvalifikacija. Juk mediatorius pagalbą teikia šalims atkuriant konstruktyvų dialogą, o ne išsprendžiant ginčą pagal ekspertines tos srities žinias.

- Sutikdami spręsti ginčą mediacijos būdu verslininkai visuomet patys ar padedami advokatų išsiaiškina, kas tai yra, ir įvertina, kuo tokia procedūra gali būti jiems naudinga.
- Verslininkai paprastai iš mediatoriaus tikisi didelio profesionalumo, aktyvaus vaidmens koordinuojant derybas, bent minimalios ginčo specifikos išmanymo. Daugeliu atvejų iš mediatoriaus verslininkai taip pat lauks ir siūlymų, kaip būtų galima išspręsti tam tikrą ginčą. Rekomenduojama tokį lūkestį suderinti su mediatoriumi priimtiniu mediacijos stiliumi ir iš anksto su šalimis susitarti dėl mediatoriaus vaidmens ir jo ribų.
- Verslo mediacijos metu pastebimas mažesnis šalių jautrumas mediacijos kainos klausimui. Verslininkai pasiruošę mokėti mediatoriui solidų atlyginimą, padengti neutralių patalpų nuomos išlaidas ir t. t.
- Verslo mediacija gali būti įvairiai organizuojama. Kai kurie verslo mediatoriai dirba su šalimis organizuodami trumpus (iki 1,5–2 val. trukmės) bendrus ir atskirus susitikimus. Užsienyje populiarus vienos dienos mediacija (CEDR, 2015), kai jai skiriama visa darbo diena, o jos pabaigoje arba derinama taikos sutartis, arba šalys išsiskiria norėdamos apmąstyti atvirus viena kitai teiktus paskutinius pasiūlymus. Taikant abiejų rūšių mediaciją organizuojami atskiri susitikimai su ginčo šalimis. Baigiamuosiuose susitikimuose, kuriuose rengiamas taikos sutarties projektas, gali būti kviečiami dalyvauti tik šalių advokatai.
- Verslo mediacijoje paprastai šalys dalyvauja su teisininkais arba advokatais. Pastebima, kad tokios mediacijos atveju teisininkų įtaka labai didelė. Mediatorius dažniausiai nėra prašomas parengti taikos sutarties projektą, tą daro teisininkai. Rekomenduojama mediatoriui dalyvauti teisininkų susitikimuose, kuriuose šis dokumentas derinamas, kad būtų išvengta naujų konfliktų.
- Vadovaudamosi Mediacijos įstatymo (2017) 12 straipsnio 1 d. ginčo šalys

dėl mediacijos gali susitarti tiek kilus ginčui, tiek iš anksto, kai ginčo dar nėra. Vis dažniau praktikoje verslininkai į tarpusavyje sudaromas sutartis įtraukia mediacijos išlygą. Tai sutarties nuostata, įpareigojanti juos prieš perduodant ginčą spręsti valstybės teismams ar arbitražui taikyti mediaciją. Vadovaujantis principu, kad sutartis turi jos šalims įstatymo galią, tokia išlyga įpareigoja šalis naudotis mediacija prieš kreipiantis į teismą. Nors tai ir nėra įstatymu nustatyta privaloma ikiteisminė ginčų sprendimo tvarka, būtina raginti ginčo šalis šią išlygą gerbti ir ją įgyvendinti.

- Labai svarbu tinkamai pasirengti verslo ginčo mediacijai. Ar tai būtų teisminė, ar neteisminė mediacija, vienas svarbiausių klausimų yra nustatyti, kas dalyvaus mediacijoje.
 - Prie mediacijos stalo turi susitikti vienodus įgalinimus turintys asmenys. Kadangi verslo ginčų subjektai dažniausiai yra įmonės, jos mediacijoje dalyvaus per atstovus. Nebūtinai abi įmonės nuspręš deleguoti pagrindinius vadovus. Mediatorius privalo iš anksto išsiaiškinti, kas bus deleguojamas, ir esant esminiams skirtumams tarp deleguojamų asmenų pareigų (pvz., vienai įmonei atstovaus generalinis direktorius, o kitai – vadybininkas) turi stengtis ieškoti balanso, t. y. kalbėtis su abiem šalimis ir siekti, kad abi įmonės deleguotų panašų statusą jose turinčius asmenis.
 - Taip pat svarbu užtikrinti, kad į mediaciją atėjęs įmonės atstovas turėtų įgalinimus ne tik dalyvauti mediacijoje, derėtis, bet ir teisę pasirašyti taikos sutartį. Rekomenduojama mediatoriams iš anksto su šalimis aptarti dalyvausiančių mediacijoje asmenų klausimą ir, jei deleguojami asmenys nėra įmonės vadovai, prašyti atsiųsti dar prieš mediaciją jų įgaliojimus.
 - Jeigu mediatorius išsiaiškina, kad mediacijoje įmonei atstovausiantis asmuo dėl tam tikrų priežasčių negalės mediacijos sėkmės atveju pasirašyti taikos sutarties ir to negalima

pakeisti, būtina sužinoti, kokia bus taikoma sprendimo priėmimo tvarka. Mediacijos pradžioje ši tvarka turi būti pristatyta ir kitai ginčo šaliai, kad ateityje nebūtų nusivylimų dėl papildomo laiko, skirto sprendimui suderinti, būtinybės.

- Nėra vienareikšmio atsakymo, kas turėtų dalyvauti mediacijoje: aukščiausio lygio vadovai ar verslo subjekto darbuotojai, tiesiogiai dalyvaujantys santykių, dėl kurio kilo ginčas. Pvz., įmanomos situacijos, kai įmonių vadovai nėra informuoti apie konkrečias ginčo aplinkybes ar jo priežastis, nes ginčas tiesiogiai kilo tarp vadybininkų. Viena vertus, praktika rodo, kad verslo ginčai mediacijos būdu sėkmingiausiai sprendžiami tada, kai į procesą įsitraukia aukščiausios grandies vadovai. Kita vertus, kalbant apie santykio atkūrimą būtina įtraukti tuos žmones, tarp kurių ginčas kilo tiesiogiai. Taip pat įmanoma įtraukti tiek įmonės vadovus, tiek ir tuos darbuotojus, kurių atsakomybės srityje kilo konkretus ginčas.
- Kalbant apie asmenis, kurie turėtų dalyvauti sprendžiant ginčus, nieko nestebina faktas, kad verslo ginčiuose didelis vaidmuo skiriamas šalių darbuotojams teisininkams arba advokatams. Vis dėlto pastebima, kad nereikėtų to vaidmens didinti leidžiant verslo subjektams asmeniškai nedalyvauti ginčo sprendimo procese. Ginčo sprendimas mediacijos būdu dalyvaujant vietoje šalių tik jų teisininkams ar advokatams praranda prasmę, nes mediacijoje siekiama tik ginčo išsprendimo remiantis teise ir teismų praktiką laikant pagrindiniu kriterijumi. Nelieta galimybės rasti šalis siejančius bendrumus ir nustatyti šalių interesus bei poreikius, kuriuos ginčo sprendimas turėtų tenkinti.

Doc. dr. Agnė Tvaronavičienė yra CEDR sertifikuota mediatorė, MRU teisės mokyklos Viešosios teisės instituto direktorė.

Fizinio asmens bankrotas: administruojama realaus žmogaus, o ne teisinės fikcijos byla

Dr. Dovilė Murauskienė, Lietuvos apeliacinio teismo Teismų praktikos skyriaus vadovė

Pastaruoju metu viešojoje erdvėje vis pasigirsta perspėjimų – ekonominė krizė jau kvėpuoja mums į nugaras ir, tikėtina, bus dar sudėtingesnė nei praėjusioji. Nors teisininkai paprastai nėra tos profesijos atstovai, kurie su ekonominės krizės pasekmėmis siekia susidoroti patys pirmieji, tačiau akivaizdu, kad tokios krizės raibuliai ypač gerai ir dar ilgai juntami teismuose išsprendus pagrindinius ekonominius iššūkius. Fizinį asmenų bankroto instituto atsiradimas Lietuvos teisinėje arenoje kaip tik ir buvo vienas iš būdų įveikti daugiau nei prieš dešimtmetį užklupusio ekonominio sunkmečio pasekmes. Todėl šio straipsnio tikslas – apžvelgti, kokia praktika susiformavo per šešerius Fizinį asmenų bankroto įstatymo gyvavimo metus ir kaip šį įstatymą bei jo suteikiamas galimybes vertina visi teismo posėdyje tokio pobūdžio bylose susitinkantys proceso dalyviai. Apie tai kalbamės su Klaipėdos apylinkės teismo Klaipėdos miesto rūmų teisėja Erika Tamošaitiene, banko „Luminor“ teisininke Jūrate Kūgyte, Klaipėdos administratorių biuro vadovu Tomu Malinausku.

Erika, Fizinio asmens bankroto įstatymui – šešeri. Tai – netrumpas laikotarpis, tad jau galima vertinti, kaip šis institutas taikomas praktikoje. Kaip manote, ar teismų praktika nuėjo tuo keliu, kurį įsivaizdavo įstatymų leidėjas, įtvirtindamas fizinio asmens galimybę bankrutuoti?

Įstatymų leidėjo tikslas buvo nustatyti fizinį asmenų mokumo atkūrimo principus, kurie leistų fiziniams asmenims, iš esmės pablogėjus jų finansinei būklei, per protingą terminą pagal išgales patenkinti kreditorių reikalavimus, o pasibaigus šiam terminui įstatyme nustatytomis sąlygomis būti atleistiems nuo tolesnio skolų mokėjimo, t. y. sudarytų jiems galimybę išvengti skurdo ir atkurti savo mokumą bei vėl tapti vartotojais ar užsiimti kita ekonomiškai naudinga veikla. Tai, kad tik 2013 m. atsiradęs fizinio asmens bankroto institutas šiandien yra aktyviai ir plačiai taikomas, rodo, jog teismų praktika eina teisingu – įstatymo leidėjo nubrėžtu keliu.

Į internetinę paieškos sistemą įrašius raktinius žodžius – fizinio asmens bankrotas – pasipila teisines paslaugas šioje srityje teikiančių asmenų Lietuvoje ar Latvijoje skelbimai. Ar tai tapo savotišku teisininkų verslu ir lengvai prieinama

galimybe asmenims, susiduriantiems su finansiniais sunkumais?

Kadangi kreipimosi į teismą procesas formalizuotas, kartais profesionali teisinė pagalba yra geriausias būdas asmeniui įgyvendinti savo teises kreipiantis į teismą. Be to, bankrutuoti siekiantis asmuo turi teisę teismui siūlyti bankroto administratoriaus kandidatūrą, kurio išlaidas paprastai dengia pats fizinis asmuo. Todėl natūralu, kad internete aptinkame nemažai bankroto administravimo paslaugas siūlančių asmenų. Vis dėlto rizikinga pasikliauti asmenų, siūlančių lengvą ir greitą bankroto procesą, pagalba. Kelias iki sėkmingos bankroto proceso pabaigos yra ilgas. Visų pirma, ne bet kokie finansiniai sunkumai lemia asmens galimybę bankrutuoti. Asmuo gali būti pripažintas nemokiu tik tada, kai jo skoliniai įsipareigojimai viršija 13 875 Eur sumą ir jo skolos mokėjimo terminas jau suėjęs. Antra, iškėlus bankroto bylą teisme bankroto procesas dar nesibaigia, priešingai, tai jo pradžia. Įstatymas numato maksimalų 3 metų bankroto proceso terminą, per kurį bankrutuojantis asmuo rengia mokumo atkūrimo planą. Jame numatomas ne tik skolininkui priklausančio turto pardavimas, jo lėšų paskirstymas, skolų grąžinimo kreditoriams grafikas, bet ir konkretizuojamos priemonės, skirtos fizinio asmens mokumui atkurti, pavyzdžiui, persikvalifikavimas, įsidarbinimas ir kt. Parengto plano projektą tvirtina teismas. Tik tuo atveju, jei tinkamai įgyvendinamas mokumo atkūrimo planas,

per visą bankroto procesą dedamos pastangos maksimaliai patenkinti kreditorių reikalavimus, teismas priima sprendimą baigti bankroto bylą, o fizinis asmuo gali tęsti normalų gyvenimą be skolų. Taigi nuomonė, kad fizinio asmens bankrotas yra tik lengvas skolų nurašymo procesas, yra klaidinga. Jo paskirtis kita – sudaryti sąlygas atkurti *sąžiningų* fizinį asmenų mokumą, kartu užtikrinant ir kreditorių reikalavimų tenkinimą.

Dėl kokių priežasčių asmenys kreipiasi dėl fizinio asmens bankroto? Kokie būna jų lūkesčiai vykstant tokiam procesui?

Paprastai skolinamiesi iš kreditorių (bankų, greitųjų kredito bendrovių, fizinį asmenų ir pan.) žmonės ne visada įvertina skolos grąžinimo galimybes, nepagalvoja apie pasekmes, kilsiančias, jei netektų pajamų ar dėl kitų priežasčių nebegalėtų vykdyti turimų finansinių įsipareigojimų. Susidūrus su ilgalaikiais finansiniais sunkumais, asmens bankroto procedūra yra vienintelė efektyvi ir skolininkui naudinga galimybė atkurti savo mokumą ir tęsti įprastą gyvenimą be skolų. Be to, taikant bankroto procedūras dar iki šiol sprendžiami 2008 m. ekonominio nuosmukio sąlygomis patirti fizinį asmenų finansiniai sunkumai. Vis dėlto fizinio asmens nemokumo būklė dar nereiškia, kad besąlygiškai šiam asmeniui bus iškelta bankroto byla, o ją jau iškėlus – kad bankroto procesas bus sėkmingas. Praktikoje, deja, pasitaiko atvejų, kai asmenys bankroto procese elgiasi pasyviai – nededa pastangų, kad gautų didesnes pajamas, vengia atsiskaityti su kreditoriais, nebendradarbiauja su bankroto administratoriumi, neteikia duomenų apie disponavimą grynaisiais pinigais. Įstatymo leidėjas numatė keletą instrumentų, leidžiančių apsaugoti kreditorių interesus nuo nesąžiningų skolininkų siekių ar nepagrįstų lūkesčių bankroto proceso metu tiesiog nurašyti skolas. Todėl toks fizinio asmens pasyvumas bankroto proceso metu, nesąžiningi sandoriai, kurie neatitinka kreditorių interesų, fizinio asmens veiksmų bei nemokumą sukėlusių priežasčių įvertinimas sąžiningumo aspektu gali būti pagrindas atsakyti kelti bankroto bylą, o jau iškeltą – nutraukti. Toks asmuo iš naujo bankrutuoti galėtų ne anksčiau kaip po 10 metų.

Bankroto bylą išskirtinumą lemia tai, kad fiziniam asmeniui bankroto bylą iškėlęs teismas paskiria bankroto administratorių, kuris tampa centrine figūra visame bankroto procese.

Kas yra tokio proceso dalyviai ir kokias procesines teises bei asmeninius interesus jie turi / atstovauja?

Tik pats fizinis asmuo, siekiantis bankroto procedūros, turi iniciatyvos teisę iškelti fizinio asmens bankroto bylą. Jokie kiti asmenys tokios teisės neturi. Nuo fizinio asmens pareiškimo iškelti bankroto bylą priėmimo teisme dienos fizinio asmens kreditoriai laikomi teisiškai suinteresuotais ir turi teisę kreiptis į teismą su prašymu įtraukti juos į bylą. Įstatymo leidėjas skolininko kreditoriams suteikia daug teisių aktyviai dalyvauti bankroto procese. Kreditoriai ne tik gali reikšti nuomonę dėl fizinio asmens bankroto bylos iškėlimo pagrįstumo, administratoriaus kandidatūros, bet ir tvirtina mokumo atkūrimo planą, sprendžia dėl skolininkui priklausančio turto pardavimo, nustato jo kainą, turi teisę gauti visą jiems rūpimą informaciją apie bankroto procesą iš bankroto administratoriaus, kelti klausimą dėl jo atstatydinimo, jei paaiškėja, kad administratorius savo pareigas vykdo netinkamai. Deja, teisme ne visi kreditoriai būna aktyvūs.

Bankroto bylą išskirtinumą lemia tai, kad fiziniam asmeniui bankroto bylą iškėlęs teismas paskiria bankroto administratorių, kuris tampa centrine figūra visame bankroto procese. Bankroto administratorius, priešingai nei bankrutuojantis asmuo ar jo kreditoriai, nėra suinteresuotas bylos baigtimi – jis užtikrina skolininko ir kreditorių interesų pusiausvyrą, disponuoja skolininko turto ir pajamomis, prižiūri, kaip įgyvendinamas mokumo atkūrimo planas, kad bankroto procesas vyktų efektyviai ir skaidriai.

Kokie yra įrodinėjimo proceso ypatumai nagrinėjant fizinio asmens bankroto bylą? Koks teismo vaidmuo šiame procese?

Bankroto procesas yra sudėtingas ekonominis, socialinis ir teisinis reiškinys, įgyvendinantis ne tik privačiuosius, bet ir viešuosius tikslus, todėl tokio pobūdžio bylos turi viešą interesą. Šių bylų specifika lemia tai, kad fizinis asmuo, pareiškimu kreipdamasis dėl bankroto bylos jam iškėlimo, nesiekia apginti pažeistos arba ginčijamos teisės, o kreditoriai nelaikomi jo teisių pažeidėjais. Nors bankroto bylos nagrinėjamos ginčo teisenos tvarka, tačiau šiose bylose, kaip įprastai, nėra skirtinga bylos baigtimi suinteresuotų šalių. Bankroto bylų išskirtinumą taip pat lemia tai, kad teismo vaidmuo yra aktyvus – teismas pats gali rinkti įrodymus, vertindamas asmens nemokumą ir jį sukėlusias priežastis. Be to, įstatymas išskirtines teises suteikia bankroto administratoriui ir kreditoriams, kurie kontroliuoja bei sprendžia dėl tinkamo mokumo atkūrimo plano įgyvendinimo.

Kokias matote fizinio asmens bankroto procedūros perspektyvas?

Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnybos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos duomenimis, šiuo metu Lietuvoje vykdoma 1 740 fizinio asmens bankroto procedūrų, baigta – 462. Tokie skaičiai rodo, kad fizinio asmens bankroto teisinis suregulavimas mūsų šalyje pasiteisino. Jis leidžia sušvelninti fiziniam asmeniui skausmingiausią jo nemokumo pasekmes, atkurti savo gerovę ir iš naujo pradėti ūkinę komercinę veiklą. Nors bankroto institutas Lietuvos teisinėje sistemoje atsirado neseniai, teismų praktikos tendencijos dėl fizinio asmens bankroto bylos iškėlimo sąlygų ir nemokaus fizinio asmens mokumo atkūrimo plano patvirtinimo yra susiformavusios. Taigi didesni teisiniai bankroto proceso reglamentavimo pokyčiai mažai tikėtini ir abejotina, ar reikalingi.

Kaip teigia banko teisininkė Jūratė Kūgytė, atstovaujanti kreditorių pozicijoms, fizinį asmenų bankrotai bankams, neretai didžiausiems ar pagrindiniams kreditoriams, yra labai problemiška sritis tiek vertinant Fizinį asmenų bankroto įstatymo normų turinį, tiek kartais ir jo aiškinimą teismuose. Pašnekovė išskyrė pagrindines problemas, su kuriomis bankas, kaip kreditorius, susiduria fizinio asmens bankroto bylose.

Bankroto bylos iškėlimas nepriklausomai nuo skolininko nesąžiningumo. Teismai vertina tik trejų paskutinių metų nesąžiningumą (dažniausiai praktikoje nebūna taip, kad nuo kredito paėmimo momento asmuo bankrutuotų per tokį terminą, ypač kai tik pats skolininkas gali inicijuoti savo bankrotą ir taip reguliuoti sąžiningumo laikotarpį). Taigi gali susidaryti įvairios situacijos, pvz.: skolininkas suklautoja pajamų dokumentus, nuslepia informaciją apie išduotus vekselius, gauna kreditą, tada po ketverių metų kreipiasi dėl bankroto iškėlimo ir teismas tokį skolininką laiko sąžiningu.

Kreditorius beveik neturi jokių priemonių, skirtų įtakai skolininko mokumo atkūrimo plano turiniui daryti.

Kreditorius gali teikti tik pastabas, į kurias skolininkai dažniausiai neatsižvelgia ir net neturi pareigos jas atsižvelgti. Ginčui dėl plano nukeliavus į teismą, teismas paprastai tvirtina planą, kadangi iš esmės netiria plano ekonominio (ne)naudingumo.

Nenustatyta, kokia gaunamų pajamų dalis privalomai skiriama kreditoriams.

Be to, nors skolininko pajamos, pavyzdžiui, yra 500 EUR per mėnesį, teismai tvirtina



Erika Tamošaitienė



Jūratė Kūgytė



Tomas Malinauskas

didesnes nei pajamos leidžiamas išlaidas (pavyzdžiui, 1 000 EUR per mėn.). Todėl iš esmės plano vykdymo laikotarpiu visuomet susidaro situacija, kai skolininkas iš viso nedengia arba tik labai simboliškai dengia skolos dalį kreditoriams. Administravimo išlaidos irgi dengiamos kreditorių sąskaita – iš turto pardavimo. Taigi dažniausiai tokiais atvejais ir nukenčia būtent hipotekos kreditorius, nes jo turtas paprastai būna vienintelis likęs išsaugotas.

Viena didžiausių problemų kyla dėl įkeisto nekilnojamojo turto pardavimo, kai vienas bendraturtis bankrutuoja, o kitas – ne. Tokiu atveju pagal Fizinį asmenų bankroto įstatymą visą įkeistą turtą kaip vienetą galima parduoti tik su kito nebankrutuojančio bendraturčio sutikimu. Kadangi skolininkų tikslas dažniausiai būna kuo pigiau išsipirkti per kitus asmenis savo būstus, tai beveik visais atvejais sutikimo bendraturtis neduoda. Visiems suprantama, kad viso buto pardavimas reiškia gerokai didesnes pajamas, nei parduodant ½ buto dalį. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas yra išaiškinęs (beje, pagal „Luminor“ kasacinį skundą), kad teismas turi vertinti, kodėl kitas bendraturtis neduoda sutikimo, bet praktiškai įrodinėjimo našta, jog visą įkeistą turtą bus galima pelningiau parduoti, tenka kreditoriui.

Nevykdoma reali skolininko finansinės padėties kontrolė bei iš esmės nėra jokie vadovavimo skolininko mokumo atkūrimo procesui, kuris užtikrintų, kad skolininkai elgtųsi racionaliai, ekonomiškai, netęstų nenaudingų sandorių ir pan. Kadangi administratorius veikia pagal sutartį su skolininku, jis paprastai neveikia prieš skolininko interesus.

Administravimo išlaidų dydis nuo įkeisto nekilnojamojo turto pardavimo siekia iki 15 % ir šį dydį plane nustato skolininkas, susitaręs su administratoriumi. Paprastai mokumo atkūrimo plane nustatomas kuo didesnis procentas ir niekas nereikalauja jo pagrįsti, nes įstatymas numato iki 15 % ribą. Logiško pagrindimo, kad būtent net 15 % turėtų būti mokama nuo įkeisto turto pardavimo, nėra. Pavyzdžiui, antstoliui tenkanti procentinė vertė būna apytiksliai 4–5 % ir yra ženkliai mažesnė, nors antstolis atlieka daug daugiau teisinio darbo: rašo patvarkymus, nagrinėja skundus ir t. t.

Ilga plano rengimo ir bylų nagrinėjimo trukmė. Vien plano rengimo laikotarpis neretai išsitiesia iki 1–1,5 metų, kadangi teismai leidžia skolininkams rengti planus ilgiau nei numato Fizinį asmenų bankroto įstatymas (pagal šį įstatymą, 4 mėn. + 2 mėn.). Bylos pirmoje ir apeliacinėje instancijoje nagrinėjamos kelis mėnesius. Kol neišnagrinėjami skundai, tol procesas nejudą. Taip pat ir dėl kreditorių reikalavimų – skolininkas tiesiog ginčija nepatikusio kreditoriaus reikalavimą, kadangi plano

rengimo etapas nukeliamas terminui, per kurį išnagrinėjamas ginčas.

Nėra realios galimybės nutraukti bankroto bylą ir uždrausti skolininkui piktnaudžiauti vis reiškiant naujus prašymus dėl bankroto bylos iškėlimo bei stabdant bet kokią išieškojimą.

Pagal galiojančio Fizinį asmenų bankroto įstatymo teisinį reguliavimą, jeigu skolininkas nepateikia mokumo atkūrimo plano arba teismas to plano nepatvirtina, tai skolininkas kad ir kitą dieną vėl iš naujo gali kelti bankroto bylą (ir kreditoriai negali vykdyti jokio išieškojimo). Minėtas įstatymas neriboja tokių bandymų skaičiaus, tad jei nesąžiningas skolininkas norės, jis tiesiog nepateiks mokumo atkūrimo plano. Tuomet teismas nutrauks bylą (tokioje byloje dažnu atveju jokio realaus rezultato nėra apie metus ar pusantų), o nesąžiningas skolininkas fizinio asmens bankroto procesą vėl galės pradėti iš pradžių. Tokie bankroto procesai gali trukti kad ir 10 ar daugiau metų.

Tomai, kaip Jūs, bankroto administratorius, vertinate šį fizinio asmens bankroto institutą? Kokias problemas tai padeda spręsti, o kokias sukuria?

Tai, kad sukurtas fizinio asmens bankroto institutas, vertinu teigiamai. Lietuvoje jis atsirado 2013 m., o kitose Europos šalyse egzistavo jau anksčiau, pvz., Anglijoje, Latvijoje, ir su finansiniais sunkumais susidūrę asmenys ieškodavo būdų šiuo institutu pasinaudoti minėtose šalyse. Dėl to papildomų sunkumų patirdavo tiek bankrutuoti siekiantis asmuo (reikėjo dirbtinai perkelti savo pagrindinių interesų buvimo vietą į užsienį, svetima kalba, svetima teisė ir jos įgyvendinimo politika, kitokia teisinė sistema – Anglijoje veikia bendrosios teisės (*common law*) sistema), tiek jo kreditoriai (procesas užsienio kalba vyksta už Lietuvos teritorijos ribų).

Ar galima įžvelgti kokius nors dėsningumus kalbant apie galimybę bankrutuoti besidominčius asmenis? Kokios jų istorijos ir su šiuo procesu susiję lūkesčiai?

Dėl profesinės etikos konkrečių istorijų neaptarinėsiu, tačiau galiu pasakyti, kad didžioji dauguma bankrutuoti siekiančių ir bankrutuojančių asmenų sudaro kelias kategorijas. Pirmoji – po pasaulinės krizės būstą itin aukštomis kainomis įsigiję fiziniai asmenys, nebeišgalėję mokėti paskolų kredito įstaigoms. Ši kategorija iš esmės susijusi su pačių fizinį asmenų interesų tenkinimu. Antroji – už juridinių asmenų prievolės solidariai įsipareigoję atsakyti fiziniai asmenys. Tai kategorija asmenų, kurių prievolės kilo

ne dėl jų asmeninių poreikių tenkinimo, o prisiimant atsakomybę už kitus asmenis. Visų asmenų lūkesčiai labai panašūs – kaip įmanoma greičiau baigti procesą ir išsivaduoti iš skolų. Šiuo metu galiojantis įstatymas numato konkretų bankroto proceso terminą – 3 metai, todėl buvo pašalinta galimybė kilti ginčams dėl ankstesnėje įstatymo redakcijoje numatytos trukmės „iki 5 metų“. Tuomet kreditoriai visuomet norėdavo vykdyti procesą maksimaliai ilgai, o fiziniai asmenys – priešingai, ir tai yra visiškai natūralu. Šiuo atveju išsivadavimo iš skolų nereikėtų suprasti kaip vien tik skolų nurašymo, kadangi bankroto proceso metu fiziniai asmenys yra griežtai kontroliuojami tiek bankroto administratoriaus, tiek kreditorių, o jų kasdieniai poreikiai yra maksimaliai ribojami, siekiant kuo didesne apimtimi patenkinti kreditorių finansinius reikalavimus.

Ar pati fizinio asmens bankroto procedūra, jūsų nuomone, yra optimali ir atitinka bankrutuoti norinčių asmenų interesus? Aktyvus teismo vaidmuo labiau padeda ar trukdo?

Procedūroje apie vieno jų dalyvių interesų gynimą reikėtų kalbėti atsižvelgiant į tai, jog pats procesas skirtas kreditorių, siekiančių kuo didesne apimtimi atgauti savo reikalavimus, ir fizinį asmenų, norinčių kuo greičiau išsivaduoti iš skolų, interesams subalansuoti. Kaip matyti, interesai yra visiškai priešingi, o, šalis nesusitarus, teisingą jų pusiausvyrą visuomet nustato teismas. Aktyvus teismo vaidmuo procesams tikrai ne trukdo, o padeda – galima greičiau ir paprasčiau surinkti reikalingą informaciją ir pan.

Su kokiais iššūkiais susiduria bankroto administratorius šiame procese? Kokia yra jo veiklos specifika, lyginant su įmonių bankroto bylomis?

Pirmiausia tai yra fizinio, o ne juridinio asmens bankroto procesas. Tai reiškia, kad administruojama realaus žmogaus, o ne teisinės fikcijos byla. Iš to išplaukia ir visos su tuo susijusios pasekmės – administratorius privalo gilintis, kontroliuoti ir suprasti kiekvieno asmens asmeninius poreikius, problemas, galimybes. Šiose bylose yra gerokai daugiau emocinių aspektų. Ypatingos pačios proceso eigos specifika nėra, kadangi fizinį asmenų bankrotas yra ganėtinai artimas įmonių restruktūrizavimo procesui. Šioje vietoje reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad fizinį asmenų bankroto bylos panašesnės ne į įmonių bankroto, o į restruktūrizavimo bylas.

Motyvacinė aplinka – auksine taisykle tampa sąmoningas bendravimas

Lina Lapénaitė, Nacionalinės teismų administracijos komunikacijos specialistė

Gyvename nuolatinių pokyčių amžiuje. Rinka tampa įvairiapusė ir dėl skirtingų darbuotojų, jų požiūrių bei nuomonių. O darbuotojų motyvacija įgauna naują reikšmę. Dabar daugelis žmonių jau žino, kaip nori jaustis darbe, kaip nori komunikuoti su savo vadovais. Lojalumą užtikrina ne tik atlyginimo dydis, bet ir saugi, komfortiška aplinka, geri santykiai su kolegomis bei vadovu. Su lyderystės trenere ir mentore Orinta Žvirzdine kalbamės apie darbuotojų psichologinę ir motyvacinę aplinką. Tokią, kuri darbuotojus įkvėptų nuversti kalnus ir motyvuotų našiai dirbti.

Labai dažnai girdime frazę, kad geriausia darbuotojų motyvacija – atlyginimas. Ar ši frazė teisinga? Kokie yra šiandieniniai rodikliai? Kokie tie ilgalaikiai motyvaciniai veiksniai, į kuriuos įmonė turėtų atkreipti dėmesį?

Visi statistiniai duomenys rodo, kad atlyginimo pakėlimas ar premijos žmogų motyvuoja trumpą laiką – 2–3 mėnesius. Vėliau žmogus įpranta prie gaunamo užmokesčio ir tai nebetampa aktualiu motyvacinio veiksmu. „Deloitte“ tyrimų rezultatai rodo, kad 86 proc. Y kartos atstovų mano, jog verslo sėkmė negali būti vertinama vien tik finansiniais rezultatais. Jiems svarbu, kokia organizacijos misija, kuo ji prisideda prie bendruomenės gyvenimo kokybės gerinimo, šalies ar pasaulio problemų sprendimo ar gerovės kūrimo.

Daugelis įmonių suteikia darbuotojams nemokamą maitinimą, apmoka sporto užsiėmimus, gydymo paslaugas, įrengia žaidimų kambarius.

Visa tai yra trumpalaikiai motyvaciniai veiksniai. Ypač akivaizdžiai tai stebime IT bendrovėse. Šiose įmonėse šaldytuvai pilni maisto, kuriamos poilsio aplinkos su žaidimais, vyksta sporto užsiėmimai. Vesdama mokymus klausiu darbuotojų, kiek tokie dalykai juos motyvuoja. Dažnai išgirstu atsakymą, kad šiais dalykais labiausiai džiaugiasi naujokai, ir tai tik 2–3 mėn.

Ilgalaikiai motyvaciniai veiksniai yra darbo prasmė, savo darbo indėlio į įmonės rezultatus suvokimas, pozityvi darbo aplinka ir santykiai su kolegomis. Darbuotojai, ypač jaunoji karta, nori dirbti

pasmingą darbą, būti vertinami už įdėtą pastangą ir rezultatą, suderinti gyvenimo ir darbo sritis. Jiems svarbu ne tik darbas, karjera, bet ir šeima, jų hobiai, laisvalaikis, asmeninis augimas ir mokymasis.

Gal galėtumėte plačiau papasakoti apie ilgalaikius motyvacinius veiksnius?

1. Aukštesnio tikslo ir darbo prasmės suvokimas. Ši tema ypač aktuali Y kartos darbuotojams. Jie nori, kad darbas būtų prasmingas. Jiems svarbios šalies ar pasaulio problemos. Tai iliustruoja ir šiuo metu kylantys įvairūs jaunimo judėjimai, pavyzdžiui, dėl klimato kaitos ar plastiko naudojimo. Labai svarbiu veiksmu tampa įmonių vizija ir misija, pagrindinis tikslas, dėl ko ji (įmonė) egzistuoja. Svarbu įprasminti dirbamą darbą, susieti kiekvieno darbuotojo tikslus su įmonės vizija, gebėti tai paaiškinti darbuotojams.

2. Mano indėlis į rezultatą ir kaip aš esu vertinamas šioje organizacijoje. Darbuotojai nori būti vertinami ir suprasti savo indėlį, kaip jie prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Todėl labai svarbu aiškiai sutarti dėl tikslų ir abiejų pusių lūkesčių, kokio darbuotojo rezultato tikimasi, kaip jie su vadovu aptaria tikslų vykdymą ar kitus susitarimus. Kartais girdžiu vadovus sakant: „Jei viskas gerai, tai ir taip aišku, kam dar apie tai kalbėti.“ Tai klaidingas mąstymas. Labai svarbu pagirti darbuotojus už pasiektus rezultatus, parodyti, kad darbuotojo pastangos yra vertinamos, kad jis juda teisinga linkme.

3. Pozityvi darbo atmosfera ir santykiai su kolegomis. Kitaip sakant, pozityvi

organizacijos kultūra. Pozityvumo sąvoka čia reiškia pagarbą, pasitikėjimą, geranorišką kolegų bendradarbiavimą, galimybę atvirai išsakyti savo nuomonę ir būti išgirstam. Svarbu, kad organizacijoje nevyrautų nuolatinių viršvalandžių ar streso kultūra. Dabartinis jaunimas nori vadovo ugdytojo ar mentoriaus, kuris padėtų jiems mokytis ir tobulėti, o ne direktyvaus vadovavimo ar nurodymų. Žinau pavyzdžių, kai žmonės, ypač jauni, keičia darbą į kitą, už kurį mokamas netgi mažesnis atlyginimas, tik dėl kitokios organizacijos kultūros ar vadovo vadovavimo stiliaus.

Kalbėdama su Jumis suprantu, kad dabar kaip niekada svarbu darbuotojo ir vadovo ryšys. Koks jis turi būti?

Efektyviausia, kai tarp vadovo ir darbuotojo susiklosto partneriški santykiai, paremti abipusiškais susitarimais ir pagarba. Puiku, kai abi pusės gali atvirai išsakyti savo lūkesčius, sutarti dėl tikslų ir siekiamų rezultatų, kai abi pusės prisiima atsakomybę ir siekia, kad abiem būtų gera dirbti. Šiuo atveju labai svarbus vadovų požiūris į savo darbuotojus. Vienoje iš „Deloitte“ ataskaitų minima, kad 64 proc. vadovų mano, jog žmonės yra kaštai, o ne vertės kūrimo variklis. Nuo požiūrio priklauso, kaip vadovas elgsis su savo darbuotojais. Jei vadovas tiki, kad darbuotojai kuria organizacijai vertę, tai tada jis investuoja savo laiką ir deda pastangas, jog darbuotojai maksimaliai atskleistų savo talentus ir gebėjimus darbe, būtų motyvuoti ir įsitraukę.



Orinta Žvirzdinė

Žvelgiant į pasaulines tendencijas galima pasakyti, kad paskutiniu metu ypač akcentuojama asmeninių pokalbių svarba. Efektyviausia, kai tokie vadovo ir darbuotojo pokalbiai vyksta kartą per savaitę, tačiau jei komanda didelė, tai tokie pokalbiai gali būti vykdomi kartą per dvi savaites ar per mėnesį. Šie susitikimai turėtų būti skirti pokalbiams ne tik apie atliktus darbus ir pasiektus rezultatus, bet ir apie darbuotojo savijautą, motyvaciją, karjeros lūkesčius, augimą ar pagalbą kilus problemoms. Tuomet labai svarbiu aspektu tampa domėjimasis žmogaus visuma – ne tik jo profesinėmis kompetencijomis, bet ir jo talentais, norais, savijauta darbe, kaip jam patinka jo darbas ir pan.

Kuo daugiau vadovas pažįsta savo komandos narius, kuo geriau žino apie kiekvieno jų gabumus, patirtį, kas kokį darbuotoją motyvuoja, kas kiekvienam asmeniškai svarbu, tuo labiau gali padėti žmonėms atsiskleisti ir panaudoti jų talentus.

Nemažai kalbame apie bendravimą, kurio viena iš sudedamųjų dalių yra psichologija. Kiek, Jūsų manymu, reikšminga psichologinė aplinka darbe? Nemažai tyrimų nustatyta, kad darbuotojai labai dažnai jaučia stresą ir įtampą. Kaip valdyti šiuos psichologinius momentus?

Psichologinė aplinka darbe labai svarbi, tai vienas iš ilgalaikių motyvacinių veiksnių. O ypač svarbiu veiksniu tampa tai, kaip mes dirbame su komanda, kaip padedame žmonėms įveikti stresą. Pavyzdžiui, jei darbe po sunkaus pokalbio arba kliento skambučio turime galimybę padaryti pertrauką, nurimti ar su kuo pasikalbėti, tai emocijoms nurimus vėl galime grįžti prie darbo. Jei tokios galimybės nėra, tenka emocijas užgniaužti, streso lygis vis kyla. O jei tai kartojasi dažnai, darbas tampa nebemielas, krenta motyvacija, jau nekalbant apie tai, kad tai žalinga sveikatai.

Šiais laikais, kai taip greitai tobulėja technologijos, toks didelis tempas, darbų kompleksškumas, organizacijos turėtų nuolat vertinti streso lygį, nagrinėti priežastis ir imtis veiksmų streso lygiui mažinti. Vis dar gaji nuostata, kad stresas,

per dideli darbo krūviai – tai darbuotojo nekompetencijos problema. Dažnai apie tai vengiama kalbėti. Tačiau tai gali būti organizacijos neefektyvumo problema – neaiškūs prioritetai, daug organizacijai vertės nekuriančių procesų, pavyzdžiui, neefektyvūs susirinkimai, perdėta ataskaitų ar elektroninių laiškų gausa. Dėl neefektyvių darbo procesų gali būti daug nepatenkintų klientų, susiduriančių su įvairiomis problemomis. Identifikavus tokias problemas ir pakeitus procesus, galima sumažinti ir streso lygį organizacijoje.

Jei stresą kelia darbo pobūdis, tai reikėtų padėti darbuotojams suvokti stresą keliančius veiksnius ir ugdyti atsparumą stresui. Kai kurios organizacijos jau turi psichologus, moko savo darbuotojus įvairių streso valdymo metodų. Labai svarbu kalbėti su darbuotojais apie jų savijautą. Vienas paprasčiausių ir greičiausių būdų streso lygiui pamatuoti – skalės nuo 1 iki 10 naudojimas. Šis matavimas labai paprastas. Kiekvienas komandos narys savo darbe patiriamo streso lygį pažymi skalėje nuo 1 (nėra streso) iki 10 (labai didelis stresas). O tada jau galima aiškintis, kokio streso lygio siekiame, koks lygis būtų priimtinas ir ką galėtume padaryti, kad tai pasiektume. Žinoma, atliekant tokias užduotis reikia atvirumo ir pasitikėjimo. Toks pratimas paskatina pokalbius, kurių metu galima konstruktyviai diskutuoti apie tai, kas kelia stresą, ir rasti būdų, kaip jį sumažinti.

Nereikėtų manyti, kad tik darbdavys yra atsakingas už žmonės darbo kultūrą ar streso mažinimą. Dera nepamiršti, kad kiekvienas darbuotojas turėtų suvokti, jog ir jis pats atsakingas už savo motyvaciją ar reakcijas į stresą, taip pat už streso mažinimo veiksmus. Organizacijos gali padėti darbuotojams ugdyti atsparumą stresui inicijuodamos pokalbius, organizuodamos mokymus, o kartais tiesiog užtenka išklausti.

Organizacijos kultūrą kuria visi: ir vadovai, ir darbuotojai. Tai nėra vien vadovų atsakomybė, tačiau labai svarbu, kad vadovas būtų pavyzdys visiems organizacijos darbuotojams. Darbuotojai taip pat turi prisiimti atsakomybę, norėti mokytis ir įnešti savo indėlį į komandos atmosferos kūrimo procesą.

Kaip išsiaiškinti darbuotojų poreikius? Ar darbuotojai jaučia savo darbdavio dėmesį ir kaip kalbėti darbdaviui su darbuotoju, kad ir vieno, ir kito balsas būtų išgirstas?

Svarbu pradėti jau nuo pirmo etapo – naujo darbuotojo priėmimo. Jau atrankos metu svarbu aptarti ir suvienodinti ir potencialaus darbuotojo, ir darbdavio

lūkesčius. Dažnai šiam procesui skiriama per mažai laiko, darbuotojui pristatomos funkcijos ir atsakomybės, aptariamos darbo sąlygos. Verta su potencialiu darbuotoju aptarti ir jo lūkesčius organizacijoje, norimą karjerą, kalbėti apie vertybes, talentus, gyvenimo prioritetus.

Labai svarbu šis pirminis susikalbėjimas. Kartais vadovai sako, kad naujas darbuotojas išėjo po savaitės ar mėnesio. Viena iš priežasčių gali būti tai, kad proceso pradžioje nebuvo atvirai aptarti abiejų šalių lūkesčiai. Kuo daugiau išsiaiškinsime pačioje pradžioje, tuo didesnė nauda bus abiem pusėms.

Taip pat svarbu organizacijoje kurti atvirą, nuolatinio grįžtamojo ryšio kultūrą, kad visi darbuotojai atvirai galėtų išsakyti savo nuomonę ir būtų išgirsti, būtų skatinamas bendradarbiavimas. Labai svarbi asmeninių susitikimų kokybė.

Vertingos ir įvairios apklausos, kurių metu galima identifikuoti, kas organizacijoje veikia puikiai ir ką reikia tobulinti, ar elgiamasi pagal organizacijos vertybes, kaip jaučiasi darbuotojai.

O nėra taip, kad svarbiausiu elementu tampa gebėjimas išlaikyti balansą tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo?

Jei darbuotojas laimingas, gyvena darnų gyvenimą, tai jis bus ir įsitraukęs, ir kūrybingas ar iniciatyvus. Šiuo metu vis daugiau akcentuojama, kad vadovas turi rūpintis darbuotojo visuma, t. y. domėtis ne tik su darbu susijusiais reikalais, bet ir jo gyvenimu, savijauta, skatinti darbuotoją panaudoti savo talentus, padėti jam sunkiose gyvenimo situacijose. Dažnai vadovas anksčiau įžvelgia darbuotojo gebėjimus ir gali jį paskatinti imtis sudėtingesnių užduočių ar naujų pareigų.

Kartą mokymų metu viena mergina pasidalijo savo pastebėjimu: „Koks sunkus vadovo darbas, čia taip reikia mylėti žmones.“ Tai ir yra kertinis vadovo lyderio elementas. Taip, geras vadovas turi mylėti žmones, rūpintis jais, būti empatiškas. Šiuolaikiniam vadovui labai svarbu lavinti emocinį intelektą. Ir tai nereiškia, kad vadovas nepasieks suplanuotų rezultatų norėdamas, jog darbuotojai būtų patenkinti. Vadovas lyderis turi gebėti suderinti abi sritis ir skatinti komandą siekti ambicingų tikslų, kartu būti rūpestingas savo darbuotojų atžvilgiu.

Dažnai žmonės pamiršta prioritetus, galvoja tik apie savo tikslus, viskas tampa svarbu ir skubu. Tuomet organizacijoje, kurioje visi tarpusavyje susiję, atsiranda vėlavimas, skuba, viršvalandžiai. Tik susėdus su komanda, sutarus dėl prioritetų,

„Paskutiniu metu ypač akcentuojama asmeninių pokalbių svarba. Efektyviausia, kai tokie vadovo ir darbuotojo pokalbiai vyksta kartą per savaitę.“

bendradarbiavimo ar elgsenos taisyklių, galima viską išspręsti. Efektyviai ne tik dirbdami, bet ir kalbėdamiesi pasieksime ir gebėsime išlaikyti balansą tarp asmeninio ir darbinio gyvenimo. Aukštinė taisyklė – sąmoningai kalbėtis, būti dėmesingiems vieni kitiems.

Dabartinių darbdavių problema ta, kad vienoje darbovietėje susiduria trijų skirtingų kartų – X, Y ir Z – atstovai. Ar įmanoma motyvacinę sistemą, psichologinę aplinką suderinti taip, kad visi būtų patenkinti?

Kartų skirtumas, organizacijų raidos tendencijos, technologijų plėtra lemia ir naujas motyvacinės ar darbo formas. Visos kartos turi išmokti kartu darniai dirbti, nesmerkti ir nekritikuoti vieni kitų. Priešingai, reikia ieškoti, ko vieni iš kitų gali pasimokyti. Jauni žmonės labiau įvaldę naujas technologijas, vyresni turi daugiau įvairios patirties. Svarbu vertinti darbuotojų skirtumus ir juos panaudoti kuriant naujas idėjas ar efektyvinant veiklą. Pasak tyrimų rezultatų, 42 proc. Y kartos darbuotojų ruošiasi palikti organizaciją, nes nepakankamai greitai mokosi. Mokymasis ir asmeninis augimas yra vienas iš ilgalaikių motyvacinių veiksnių. Jei organizacijoje mokymosi kultūrai neskiriama pakankamai dėmesio, ji gali prarasti talentingą jaunimą.

Skirtingas kartas ar skirtingus žmones motyvuoja skirtingi dalykai. Naujausios tendencijos rodo, kad vis labiau einama prie asmeninio motyvavimo. Motyvacinės sistemos keičia darbuotojų patirties valdymo sistemos, kai stengiamasi atliepti į skirtingus darbuotojų lūkesčius.

Pavyzdžiui, jaunoji karta nori laisvo darbo grafiko, galimybės dirbti iš namų ar net iš kitos šalies. Vis labiau susitelkiama į pasiektą rezultatą, o ne į dirbtas valandas. Todėl svarbu susitarti su darbuotoju, kokio jo rezultato tikimasi, tikslai turi būti įvertinami ir konkretūs.

Kai kurie tyrimai rodo, kad žmogus labai efektyviai gali dirbti tik 3 val. per dieną. Kai kuriose šalyse jau pastebima tendencija trumpinti standartinį darbo laiką. Pavyzdžiui, Švedijoje daugėja įmonių, kurios pereina prie 5 val. darbo dienos. Jos nurodo, kad darbuotojų efektyvumas kyla, ir jie per trumpesnį laiką atlieka tą patį darbą, nes būna labiau pailsėję ir laimingesni, kadangi daugiau laiko praleidžia su savo šeima ar draugais.

Kita tendencija – ilgos atostogos, kurios gali trukti nuo mėnesio iki pusės metų. Pasaulyje įmonės įvairiai taiko šią praktiką. Pavyzdžiui, darbuotojams, kurie dirba įmonėje ilgiau nei 5 metus, suteikia papildomas mėnesio atostogas. Taip skatina jų lojalumą. Tokių atostogų tikslas – leisti žmogui šį laiką skirti pagal savo poreikius: pailsėti, keliauti, mokytis ir pan. Kitų įmonių praktika – leisti darbuotojams kartą per šešerius metus turėti 2 mėnesių atostogas su sąlyga, kad vieną mėnesį darbuotojas skirs mokymams, kurios apmoka organizacija. Jaunimui tai labai patrauklu, ypač mėgstantiems keliauti. Kai kurios įmonės suteikia savo darbuotojams apmokamas ilgalaikes atostogas pailsėti po ypač ilgų ir sudėtingų projektų.

Šiais laikais žmonės nori gyventi subalansuotą gyvenimą, dirbti prasmingą darbą ir būti laimingi, todėl keičiasi ir motyvacinės sistemos, atsiranda naujų darbo formų.

Ar valstybės institucijose įmanoma šitaip daryti?

Tikiu, kad įmanoma. Didžiąja dalimi tai priklauso nuo vadovo, nuo jo tikėjimo ir užsidegimo. Jei vadovas turi viziją ir aiškiai žino, kokią kultūrą organizacijoje nori sukurti, tai jis tikrai gali įgyvendinti savo planus, įtraukdamas komandą ir rodydamas pavyzdį. Aišku, tokius pokyčius nėra lengva įgyvendinti, reikia valios, kantrybės ir laiko. Svarbu į pokyčių kūrimą įtraukti visus darbuotojus ir kartu juos įgyvendinti.

Kaip reikėtų save motyvuoti, jeigu kartais atrodo, kad tarsi užstringi begaliniame rutiniame pasaulyje?

Pirmiausia palinkėčiau nuolat sau priminti, kad mano motyvacija yra mano atsakomybė, ne vadovo ir ne organizacijos. Nei vadovas, nei kitas žmogus negali kito žmogaus padaryti laimingo. Svarbu aiškiai žinoti savo gyvenimo prioritetus, įsivardyti, kas man patinka, kas mane motyvuoja. Toks sąmoningas požiūris padeda nepaskęsti rutinoje, imtis veiksmų ir atsakomybės už savo gyvenimo kokybę.

Visuomet smagu pokalbį baigti palinkėjimais. Ko Jūs palinkėtumėte teismams?

Palinkėčiau būti atviriems pokyčiams ir juos inicijuoti. Kurti atvirą ir pozityvią darbo kultūrą, daugiau dėmesio ir laiko skirti sąmoningam ir atviram bendravimui ir su darbuotojais, ir su klientais.

Komentaras



Nerijus Ogintas, Panevėžio apygardos teismo vyr. specialistas (psichologas)

Šiandien Lietuvoje teismai deda visas pastangas, kad žmonės juose jaustųsi saugūs: siekiama maksimaliai atsižvelgti į nukentėjusiųjų poreikius, suteikti jiems kuo daugiau informacijos apie teismo procesą ir jų teises proceso metu, padaugėjo teismo psichologų, atnaujinta vaikų apklausos kambarių infrastruktūra.

Teisės psichologo profesija yra tarpdisciplininė sritis, ji apima psichologijos ir teisės žinių taikymą. Taigi teisės psichologas – specialistas, taikantis psichologijos žinias teisinėje sistemoje.

Pastaruoju metu šie specialistai daugiausia dirba su vaikais baudžiamajame procese (ikiteisminiuose tyrimuose ir teismo procese), tačiau taip pat dalyvauja ir civiliniuose procesuose, pavyzdžiui, padeda išklausti vaiko nuomonę dėl gyvenamosios vietos nustatymo, bendravimo tvarkos ir kitais klausimais.

Kalbant apie pagalbą teismo darbuotojams svarbu skirti, kada baigiasi konsultavimas ir prasideda bendradarbiavimas, kad neįvyktų interesų konfliktas. Todėl teismų psichologų konsultacijos kol kas apsiriboja rekomendacijų dėl vaiko apklausos vykdymo teikimu ir konsultavimu streso valdymo klausimais. Manau, kad būtų galima ir verta apsvarstyti galimybę teismo darbuotojams teikti psichologinę pagalbą, tačiau reikia turėti omenyje tai, kad kolegų konsultavimas yra specifinis, t. y. skiriasi nuo konsultacijų, teikiamų darbiniais ryšiais nesusijusiems asmenims.

Kalbino Žydrūnė Tursaitė

Bylų paskirstymas teismuose

Asta Benetytė, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Teisės tyrimų grupės teisėjo vyresnioji padėjėja

Kilus ginčui, norėdami ginti savo teises ir teisėtus interesus, žinome, kad reikia kreiptis į teismą. Tačiau ar žinome, kokį kelią nukeliauja byla, kol atsiduria ant teisėjo stalo? Kodėl byla atiteko būtent šiam, o ne kitam teisėjui? Ar teisėjas gali pasirinkti, kurią bylą nagrinės, arba atsisakyti jam jau paskirtos bylos? Siekdami visa tai išsiaiškinti, susipažinkime su bylų paskirstymo teismuose procesu ir jo ypatumais.

Visuose Lietuvos teismuose bylos nagrinėti teisėjams skirstomos ir teisėjų kolegijos sudaromos naudojantis kompiuterine programa, t. y. automatizuotu teisėjų atrankos būdu. Šitai užtikrinamas atsitiktinis bylų paskyrimas teisėjams, laikantis nešališkumo, skaidrumo, nepriklausomumo ir bylų nagrinėjimo operatyvumo principų. Ši kompiuterinė programa – tai Lietuvos teismų informacinės sistemos LITEKO Bylų skirstymo modulis (toliau – ir Modulis), kurio taikymą teismuose reglamentuoja Teisėjų tarybos 2015 m. rugsėjo 25 d. nutarimu patvirtintas Bylų paskirstymo teisėjams ir teisėjų kolegijų sudarymo taisyklių aprašas. Naudodamiesi šiuo Modulių bylas teisėjams skirsto ir teisėjų kolegijas sudaro teismų ar teismų skyrių pirmininkai arba jų įgalioti asmenys.

Toks kompiuterinis bylų paskirstymo būdas Lietuvos teismuose ne visada buvo taikomas. Anksčiau bylos teisėjams buvo registruojamos ir skirstomos rankiniu būdu, vadovaujantis įvairiais kriterijais – teisėjų pavardžių abėcėliniu sąrašu, teisėjų turimu stažu, konkrečiam teisėjui paskirtų bylų

kiekiu ir jų sudėtingumu ar pan. Nors LITEKO teismuose pradėta eksploatuoti 2004–2005 m., tačiau galimybė skirstyti bylas teisėjams kompiuterizuotai atsirado tik 2008–2009 m., kai Lietuvos Respublikos Seimas 2008 m. liepos 3 d. priėmė Lietuvos Respublikos teismų įstatymo pakeitimus ir Bylų skirstymo modulis buvo baigtas tobulinti bei realiai integruotas į LITEKO. Nuo 2013 m. visiškai atsisakyta bylų skirstymo rankiniu būdu ir visuose teismuose bendrai taikomas automatizuotas bylų paskirstymo teisėjams metodas.

Teisme gavę bylą inicijuojantį dokumentą (ieškinį, kaltinamąjį aktą ir pan.) ar bylą (apeliacinėje, kasacinėje instancijoje ir kt.) teismo darbuotojai, naudodamiesi LITEKO, ji (ją) užregistruoja ir suformuoja elektroninę bylos kortelę. Pagal šios elektroninės bylos kortelės sukūrimo laiką nustatomas skirstytinų bylų eiliškumas. Tada naudojantis Modulių kiekvienai bylai sudaromas teisėjų sąrašas (eilė). Konkretų teisėją ar teisėjų kolegiją Modulis parenka pagal teisėjų specializaciją, įstatyme įtvirtintus atskirų kategorijų bylų išnagrinėjimo terminus, teisėjų darbo krūvio tolygumą, bylų sudėtingumą, prioritetinę tvarką skirstomas bylas, įstatymuose numatytus draudimus teisėjui nagrinėti konkrečią bylą, aplinkybes, sudarančias teisėjų nušalinimo ar nusišalinimo teisinį pagrindą, laikinojo nedarbingumo, atostogų, kvalifikacijos kėlimo, komandiruotės ar kitus atvejus, kai teisėjas negali nagrinėti bylų arba jo darbo krūvis turi būti mažinamas. Jei nėra

Bylų paskirstymo teisėjams protokolų ir jame esančių detalių duomenų viešinimo tikslas – didinti teismų skaidrumą ir padėti visuomenei suprasti, kaip bylos paskirstomos teisėjams.

pagrindų, dėl kurių konkretus Modulio paskirtas teisėjas ar teisėjų kolegija negali nagrinėti bylos, bylas skirstantis asmuo patvirtina, kad byla paskirta eilės pradžioje esančiam konkrečiam teisėjui ar teisėjų kolegijai. Modulis išsaugo šiuos duomenis ir šitai suformuojamas teisėjo ar teisėjų kolegijos skyrimo protokolai. Teisėjo skyrimo protokolai taip pat gali būti išspausdinami ir dedami į tą bylą, kuriai jis suformuotas, tačiau privalomumo to daryti nėra.

Teisėjų skyrimo protokolai yra vieši ir kiekvienas asmuo juos gali peržiūrėti internete (<http://liteko.teismai.lt/protokolai/>). Protokoluose pateikiama duomenų ne tik apie tos bylos skyrimo metu nustatytus ir įvertintus pirmiau minėtus teisėjų sąrašo kriterijus, bet ir nurodomas bylos tipas, numeris, teisminio proceso numeris, paskirtas teisėjas, paskyrimo data ir laikas, bylą paskyręs asmuo, ar šis dokumentas sukurtas skubos tvarka, ar byla teisėjui paskirta skubos ar

Teisėjų skyrimo protokolai yra vieši ir kiekvienas asmuo juos gali peržiūrėti internete (<http://liteko.teismai.lt/protokolai/>).



Asta Benetytė

prioritetine tvarka, paskyrimo prioritetine tvarka priežastys ir pan. Bylų paskirstymo teisėjams protokolų ir jame esančių detalių duomenų viešinimo tikslas – didinti teismų skaidrumą ir padėti visuomenei suprasti, kaip bylos paskirstomos teisėjams.

Taigi po to, kai naudojantis Moduliu konkreči byla paskiriama konkrečiam teisėjui, byla nukeliauja pas teisėją, t. y. perduodama teisėjui nagrinėti. Iki tol teisėjas neturi galimybės susipažinti su byla. Teisėjas yra jam paskirtos bylos šeimininkas – ją nagrinėja posėdžiuose,

priima joje procesinius sprendimus ir atlieka kitus reikiamus veiksmus. Joks kitas teisėjas negali kištis į jam nepaskirtos bylos procesą ir eigą. Jei perdavus bylą Moduliu parinktam ir paskirtam teisėjui paaiškėja aplinkybės, dėl kurių šis teisėjas negali nagrinėti bylos (pavyzdžiui, teisėjas nusišalina ar yra nušalinamas, ilgam suserga ir pan.), prireikia tokį teisėją pakeisti kitu teisėju. Tuomet bylas skiriantis asmuo Modulyje nurodo teisėjo pakeitimo pagrindus ir panaikina pirminio teisėjo skyrimo protokolą. Tai padarius byla iš

„ Kiekvieno teismo bylų skirstymo taisyklės taip pat skelbiamos viešai to teismo interneto svetainėje arba Teisės aktų registre (<https://www.e-tar.lt>). “

naudojama automatizuotame bylų paskirstymo procese – atsižvelgiant į minėtus teisėjų priskyrimo kriterijus, Moduliu tai bylai suformuojamas naujas teisėjų sąrašas ir parenkamas kitas teisėjas, galintis ją nagrinėti. Visi šie duomenys taip pat matomi viešojoje teisėjų skyrimo protokolų paieškoje.

Bylas teisėjams skirstyti neautomatizuotai (nesinaudojant Moduliu) galima tik išimtiniais ir būtiniais atvejais: kai tam nėra techninių galimybių (pavyzdžiui, esant ilgalaikiam interneto ryšio sutrikimui, sutrikus Modulio veikimui, vykstant tvarkymo darbams ir pan.), kai vienu metu bylos (analogiška faktinė ir teisinė situacija) tikslinga skirti nagrinėti vienu metu ir (ar) vienam teisėjui, kai konkretus teisėjas privalo nagrinėti bylą proceso įstatymų nustatytais pagrindais (grupės ieškinio bylos) ir pan. Tačiau visais atvejais turi būti nurodomos neautomatizuoto bylos skyrimo teisėjui priežastys ir teisiniai pagrindai.

Teisėjų tarybos patvirtintame Bylų paskirstymo teisėjams ir teisėjų kolegijų sudarymo taisyklių apraše nurodytais pagrindiniais bylų paskirstymo teisėjams principais vadovaujasi visi teismai, tačiau kiekviename teisme taip pat dar yra teismo pirmininko įsakymu patvirtintos atskiros bylų skirstymo taisyklės. Tai nereiškia, kad kiekvienas teismas turi visiškai atskirą bylų skirstymo tvarką, – joje bendra Teisėjų tarybos patvirtinta bylų skirstymo tvarka priderinama prie to teismo darbo

Bylų paskirstymo teisėjams schema



„2021 m. planuojama sukurti kokybiškai naują sistemą – LITEKO2.“

specifikos, pavyzdžiui, prie įstatymuose tam tikram teismui priskirtos kompetencijos, bylų nagrinėjimo atskiroje instancijoje ypatumų, teisėjų specializacijų, teisme nustatytos darbo tvarkos. Konkretaus teismo taisyklėse detalizuojama, kada bylos skirstomos (kasdien ar tik tam tikromis dienomis), kada skirstomos konkretaus tipo bylos (pavyzdžiui, bylos pagal apeliacinius skundus), taip pat gali būti nustatytas tą pačią skirstymo dieną maksimalus vienam teisėjui tenkantis bylų skaičius ir pan. Kiekvieno teismo bylų skirstymo taisyklės taip pat skelbiamos viešai to teismo interneto svetainėje arba Teisės aktų registre (<https://www.e-tar.lt>).

Nors pats automatizuotas bylų paskirstymo teisėjams būdas yra modernus ir progresyvus, padeda taupyti laiką, lėšas, efektyvina teismo procesą, tačiau teismai nuolat atlieka bylų paskirstymo proceso analizę, identifikuoja, su kokiomis problemomis susiduriama skirstant bylas tam, kad sistema būtų tobulinama. LITEKO Modulio sistemos tobulinimas vyksta nuolat, atsižvelgiant į teisės aktų pokyčius ir teismų poreikius, tačiau dėl finansinių lėšų trūkumo ir įvairių organizacinių problemų ne taip sparčiai ir sklandžiai, kaip norėtų šio Modulio naudotojai.

Šiuo metu dėl didelio duomenų kiekio ir ribotų techninių galimybių susiduriama su LITEKO sistemos, kurioje integruotas ne tik Bylų skirstymo modulis, bet ir daug kitų funkcionalumų (bylų registravimo ir apskaitos, teismų sprendimų viešo skelbimo internete, teismų statistikos generavimo ir skelbimo internete, bylų informacijos apsikeitimo tarp instancijų,

teismo tvarkaraščių rengimo moduliai ir kt.), našumo ir greitaveikos problemomis. Todėl ne visada bylas skirstantys asmenys turi galimybę laiku automatizuotai paskirstyti bylas teisėjams. Bylų skirstymo modulio sistema nepakankamai užtikrina tolygų bylų paskirstymą teisėjams ir įvertina teisėjui priskirtų bylų skaičių, jų sudėtingumą, teisėjo užimtumą, taip pat nepakankamai atsižvelgia į bylų paskyrimo nagrinėti ir nagrinėjimo ypatumus atskirose bylų nagrinėjimo instancijose ir atskiruose teismų tipuose.

Korupcijos rizikos požįriui 2019 m. Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba (toliau – STT) atliko tyrimą bylų paskirstymo teisėjams ir teisėjų kolegijoms srityje. Šio tyrimo metu nustatyta, kad bylų paskirstymo teisėjams procedūra yra tik iš dalies automatizuota, t. y. tik vienas šios procedūros veiksmas – teisėjų sąrašo sudarymas ir teisėjo skyrimo protokolo suformavimas – atliekamas automatizuotai, kiti – duomenų, reikalingų byloms paskirstyti, įvedimas ir koregavimas, galimybė atmesti Modulio pasiūlytus teisėjus arba paskirti konkretų teisėją ir kt. – rankiniu būdu. Anot STT tyrimo, Modulis leidžia skirstyti bylas skirstančio asmens nuožiūra suvedus ar nesuvedus atitinkamus duomenis, rankiniu būdu koreguojant pirminę informaciją, teisėjas gali būti pašalintas iš automatizuoto konkrečios bylos paskirstymo proceso, teisėjų paskyrimo protokoluose nurodytos priežastys apie konkretaus teisėjo atmetimą gali būti formuluojamos abstrakčiai. Teisėjų kolegijų sudėčių sudarymas yra nuspėjamas, nes sudaryti kolegijas naudojant Modulį galima neribotą skaičių kartų: kiekvienu paskesnio generavimo atveju Modulis tiesiog perkelia teisėjų pavardes viena eilute žemyn. Modulis nesusietas su Privatiųjų interesų deklaracijų tvarkymo informacine sistema, todėl galimo interesų

konflikto įvertinimas priklauso nuo bylų paskirstančių asmenų, o kai kuriuose teismuose toks patikrinimas prieš skirstant bylas visai neatliekamas. Šie ir kiti rizikos veiksniai gali sudaryti prielaidas korupcinio pobūdžio pažeidimams, todėl STT tyrime teismams rekomenduota mažinti žmogiškųjų veiksnių įtaką, tobulinti teisėjams tenkančio krūvio apskaičiavimo tvarką ir formules, labiau automatizuoti visus bylų paskirstymo teisėjams proceso etapus.

Teismai žada į STT tyrime pateiktas rekomendacijas atsižvelgti ir tobulinti Bylų skirstymo modulį, plėtoti jo funkcionalumus, tačiau dėl šiuo metu esamos LITEKO sistemos ribotų techninių galimybių ne visi sprendimai gali būti įgyvendinti greitai arba apskritai įgyvendinti. 2021 m. planuojama sukurti kokybiškai naują sistemą – LITEKO2. Šios sistemos technologinės galimybės leis išspręsti daugelį Bylų skirstymo modulio problemų ir užtikrinti dar skaidresnį ir labiau automatizuotą bylų paskirstymą teismuose. Reikia pažymėti ir tai, kad vargu ar vien tik automatizuota kompiuterinė programa bus pajėgi atsižvelgti ir tinkamai įvertinti visus bylų skirstymo teisėjams procese reikšmingus kriterijus, nes neįmanoma aprašyti ir reglamentuoti visų išylančių probleminių atvejų ir situacijų. Aiškų, skaidrų, nešališką ir objektyvų bylų paskirstymą teismuose galima užtikrinti automatizuojant tuos bylų paskirstymo proceso etapus, kur tai objektyviai įmanoma, tačiau bylas skirstantiems asmenims paliekant sprendimo priėmimo galimybę pagal aiškiai aprašytas procedūras tuose bylų skirstymo etapuose, kuriuose kompiuterinė programa negali pakeisti žmogiškojo intelekto. ■

Trumpai apie lažybas

Kepurės statymas

Alfredas Vilbikas, kadenciją baigęs Šiaulių apygardos teismo teisėjas,
Lietuvos teismų istorijos ekspertas

LDK XIV a. ikistatutinio teismo proceso metu vadovaujantis paprotine teise buvo naudojami gestai ir simboliai, kaip šios teisės elementai. XIV a. lažintasi iš gyvybės ir tai patvirtina išlikęs posakis „už teisybę galvą guldau“. Tai laidavimas savo asmeniu, ne fizine, o teisine mirtimi, savo reputacija, t. y. pasidavimas nelaisvėn: „pasiduodamas pats su žmona ir vaikais į nelaisvę savo ponui“. Galvos guldymas – tai baltų paprotinės teisės norma, užfiksuota 1340 m. prūsų Pamedės teisyne, vėliau tapusi kepurės statymu (dėjimu).

statymo forma.“ Pasak K. Jablonskio, „kepurės statymo“ be lažybų negalėjo būti.

Ginčo sprendimo formą kepurės statymą dažniausiai siūlydavo ieškovas, nors tai galėjo padaryti ir atsakovas. Ieškovui nusprendus statyti kepurę, atsakovas turėjo pridėti savo galvos apdangalą ar atsisakyti tai daryti. Ieškovas 1536 m. proceso pradžios metu sakė: „Statau kepurę ir įrodysiu geraisiais žmonėmis, kad turguje tu grasinai mano namą padegti“, o ieškovas turėjo atsakyti, pridėdamas savo kepurę, arba neatsakyti. Atsakovams statyti kepurę teisėjai duodavo laiko šio pasiūlymo apmąstymui. Atsakyti

dokumentais. Kepurės statymas – tai užstatas pinigais ar turtu, fiksuojantis proceso pradžią ir pateikiamų įrodymų teisingumą. Jo dydis priklausė nuo šalies finansinės padėties. Bajorų užstatų sumos buvo nuo 100 auksinių dukatų iki pusgrašio. Jo dydis taip pat priklausė ir nuo ieškinio vertės. Užstatas galėjo būti ir gyvas, pavyzdžiui, kad ir avinas. Užstatą turėjo nurodyti ir ieškovas, ir atsakovas. Teisi proceso šalis teisme reikalavo ne tik satisfakcijos, bet ir žalos atlyginimo. Kepurės statymo lažybos reiškė ir atlyginimą už padarytą žalą, tai yra pasisavintą svetimą turtą, nukentėjusiajam padarytus sužalojimus. Laimėjus teismo lažybas, nukentėjusiajam padaryta žala turėjo būti atlyginama. Laimėjusi šalis turėjo teisę iš pralaimėjusios šalies atsiimti užstatą, tačiau tai padaryti ne visada pasisėkdavo.

1529 m. Pirmajame Lietuvos statute jau buvo nustatyta įrodymų sistema: rašytiniai dokumentai, liudytojai, priesaika, o kepurės statymo paprotys neįrašytas, todėl jo reikšmė ėmė mažėti. Tuo metu LDK buvo



BAJORAI. Šiaulių „Aušros“ muziejaus fondo nuotrauka

Kepurės statymas buvo naudojamas XV–XVI a. posėdžio pradžioje, šitaip būdavo pradedamas teisminis ginčo nagrinėjimas. Reikia pažymėti, kad tuo metu bajoro galvos apdangalas buvo svarbus atributas, rodantis bajorų luomo išskirtinumą. Iš pradžių teismai vykdavo lauke, tad galvos apdangalas buvo metamas ant žemės prieš teisėjus, o kai persikėlė į patalpas – dedamas ant stalo, už kurio sėdėjo teisėjai.

Kaip teigia istorikas Konstantinas Jablonskis, XV a. pabaigoje–XVI a. pradžioje Lietuvoje sprendžiant teisminį ginčą „bylos šalis, kuri nori ką įrodyti, stato arba meta kepurę (...) iš tam tikros pinigų sumos (...), kad būsiąs tas ir tas įrodyta. Čia yra ne kas kita, kaip teismo lažybos, daromos tam tikra kepurės

buvo siūloma ne kartą, o tris ir daugiau kartų. Žinomas atvejis, kai teisėjai atsakyti į ieškovo kepurės statymą siūlė dešimt kartų, o kai būdavo atsisakoma, teisėjai klausdavo, ar tikrai nenori kepurės pridėti. Statyti kepurę nesutikusi šalis bylą pralaimėdavo. Teigiamai į kepurės statymą atsakiusi šalis jau negalėdavo išsisukti nuo proceso. Teisėjas proceso metu buvo tarsi lažinimosi arbitras. Paprotys taip pat reikalavo ir pakelti kepurę. Ją pakeldavo teismo pareigūnas ir už tai gaudavo atitinkamą mokestį. Kepurės statymas buvo esminis momentas teismo proceso metu.

Kepurės statymas naudotas savo teisybei įrodyti: „kepurę statė ir rėmėsi liudytojais, geraisiais žmonėmis“, teismo pareigūnu,

matomas nenoras atsisakyti paprotinės teisės normų. XVI a. teismų procesuose mažėjo bylininkų, statančių kepurę su užstatais. Kepurės statymas vyko visose teismo instancijose, pradedant Lietuvos didžiojo kunigaikščio teismu ir baigiant kuopos teismu. Šiuo papročiu naudojosi įvairūs teismo klientai nuo kunigaikščių ir valdovo valstiečių, įvairių tautybių LDK gyventojai: lietuviai, rusėnai, žydai, totoriai. Prokuratoriai, advokatų prototipai, kurių dalyvavimas teismuose buvo naujas reiškinys, jau galiojant Pirmajam Lietuvos statutui XVI a. kartais gynė klientus pagal seną paprotį, kai statomos kepurės su užstatais. XVII a. ši paprotinė norma visai išnyko.

Konstantinas Jablonskis 1979. Istorija ir jos šaltiniai, sud. Vytautas Merkys, Vilnius; prieiga per internetą: <http://m.ldkistorija.lt/>; V. Andriulis, V. Raudeliūnas. Kepurės statymas, <https://www.vle.lt/>; I. Valikonytė. LDK istorija: iššūkis priešininkui – prieš teisėjus nusviesta kepurė: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/istorija/ldk-istorija>; <https://aleph.library.lt/>; http://www.llks.lt/pdf2/Voruta_2016%2010%2029.pdf.



BŪTENT!
DISKUSIJŲ FESTIVALIS

Rugsėjį vykusiame diskusijų festivalyje „Būtent!“ teismai kvietė diskutuoti tema „Ar teisingumas žmonių pusėje?“

Psichologai pripažįsta, kad teisingumo jausmas kiekvienam iš mūsų yra įgimtas, tačiau supratimas, kas yra teisingumas, labai skiriasi. Šiuolaikinė demokratinė valstybė, suteikdama teisę bylinėtis, verčia susimąstyti, kaip bylos dalyviai supranta teisingumą, kai vienas laimi, o kitas – ne? Kodėl visuomenės nuomonės apklausų rezultatai rodo, kad pasitikėjimas teisingumu, kaip ir valstybe, yra vienas žemiausių?

„Teisingumas yra labai reliatyvus dalykas, ir teismams tenka sunki našta pripažinti teisingumu tai, ką sako įstatymas. Kai didelį visuomenės dėmesį pritraukiančiose bylose teisūs būna ne tie, kurių yra dauguma, teismams ir teisėjams tenka priimti nepopuliarius sprendimus. Kita vertus, teismai supranta, kad drakoniškų įstatymų taikymas yra tiesiog nežmoniškas. Pavyzdžiui, formaliai taikant įstatymus už pasidalijimą kanapių suktine, nėra jokių išimčių, tik laisvės atėmimas nuo dvejų iki aštuonerių metų. Nors taip sako įstatymas, ar tai yra teisinga?“

Audrius Cininas,
Vilniaus apygardos teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjas

„Teisingumas bus žmogaus pusėje tada, kai absoliučiai niekam nekils minčių, kad teisme galima kažką nupirkti. Mums reikia paprastų dalykų – atėjęs į teismą turiu gauti tai, kas man priklauso pagal priimtus įstatymus, teisingumo ir sąžiningumo principus.“

Prof. habil. dr. Vytautas Nekrošius,
VU Teisės fakulteto Privatinės teisės
katedros vedėjas





„Daugelis klausia savęs kitaip – ar teisingumas yra mano pusėje? Mano pagal tai, ką aš suprantu, ir pagal mano asmenines patirtis. Bet tai yra vienietinės patirtys ir jos nesudaro man prielaidos kalbėti apie visus. Natūralu, kad susikuriame tam tikrą teisingumo jausmą iš asmeninių patirčių. Vis dėlto reikėtų daugiau kritinio mąstymo, kuris neleistų niekam mumis manipuliuoti.“

Rima Urbonaitė,
politologė,
Mykolo Romerio
universiteto lektorė



„Ilguoju laikotarpiu pasitikėjimas teisėsauga Lietuvoje eina į gerąją pusę. Daug metų vyko kilimas ir tik šių metų pavasarį – dramatiškas kritimas, dėl kurio reikės bent kelerių metų, kad teismams pavyktų pasiekti tai, kas buvo atgauta.“

Vladas Gaidys,
Lietuvos sociologas, socialinių mokslų daktaras