

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Indrė PAULAUSKIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**SVEIKATOS DRAUDIMO SISTEMOS DOKUMENTŲ VALDYMO
TOBULINIMAS:
ŠIAULIŲ TERITORINĖS LIGONIŲ KASOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Indrė PAULAUSKIENĖ

**SVEIKATOS DRAUDIMO SISTEMOS DOKUMENTŲ VALDYMO
TOBULINIMAS:
ŠIAULIŲ TERITORINĖS LIGONIŲ KASOS ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)
Specializacija - Viešasis administravimas

**Darbo vadovas:
Prof. Dr. Teodoras Tamošiūnas**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(studento parašas)

Indrė Paulauskienė. Sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo tobulinimas: Šiaulių teritorinės ligonių kasos atvėjis: Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas; Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2013 – 130 p.

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo aspektai, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai dokumentų valdymo ypatumai Lietuvoje ir užsienio šalyse. Darbe iškeltas **tyrimo tikslas** - remiantis mokslo šaltiniais, Lietuvos sveikatos draudimo sistemos ekspertų nuostatomis, sveikatos draudimo sistemos dokumentų analizės rezultatais, sudaryti ir pagrįsti Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo kryptių modelį. Siekiant atskleisti sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo tendencijas atlikta: išorinių ir vidinių veiksmų, SSGG analizė. Atlikta Šiaulių TLK dokumentų valdymo proceso, veiklos dokumentų analizė, išnagrinėtos sveikatos draudimo sistemos ekspertų nuostatos apie veiksmus turinčius įtakos dokumentų valdymo tobulinimui. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė silpnąsias ir stipriąsias dokumentų valdymo puses, proceso tobulinimo galimybes. Upwardo dokumentų valdymo modelis adaptuotas ir pritaikytas projektuojant Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo kryptių modelį, kuris nustato pagrindines dokumentų valdymo tobulinimo kryptis, be kurių negali vykti efektyvus dokumentų valdymo organizavimas institucijoje.

Indrė Paulauskienė. Improvement of the document management of health insurance system: the case of Šiauliai territorial patient fund. Final master thesis on Management and Business Administration / Scientific advisor associate prof. Dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2013. 130 p.

SUMMARY

This master's work analyzes principal strategic management issues, analyze and systematize theoretical document management features in Lithuania and in foreign countries. In this work raised research objective - based on scientific sources, the Lithuanian health insurance system experts provisions of the health insurance system documentation analysis, conclusion and based in Siauliai territorial patient fund document management directions for improvement of the model. In order to reveal the health insurance system for document management trends of: external and internal factors, the SWOT analysis. Done Siauliai territorial patient fund document management process, performance analysis of documents, examining the health insurance system shall experts about the factors that affect records management improvement. The obtained results revealed the strong and weak sides of document management, process improvement opportunities. Upward document management model is adapted and applied to the design of Siauliai territorial patient fund document management directions for improvement of the model, which provides basic document management development direction, which can not be achieved without an effective document management organization of the institution.

TURINYS

ĮVADAS.....	11
1. ORGANIZACIJOS DOKUMENTŲ VALDYMO TEORINIS DISKURSAS	14
1.1. Strateginio valdymo teoriniai elementai, susiję su dokumentų valdymo procesais	14
1.1.1. Strategijų, strateginio planavimo ir valdymo koncepcijų analizė.....	14
1.1.2. Strateginio valdymo proceso esmė, stadijos bei etapai	19
1.1.3. Strateginė valdymo procesų analizė	22
1.1.3.1. Išorės aplinkos analizė.....	23
1.1.3.2. Vidinės aplinkos analizė.....	24
1.1.4. Strateginio valdymo ypatumai viešajame sektoriuje	25
1.1.5. Strateginio valdymo svarba sveikatos apsaugos sistemoje.....	27
1.2. Dokumentų valdymo procesai.....	34
1.2.1. Dokumentų valdymo sąvoka ir reikšmė valdymo organizavimui	34
1.2.2. Dokumentų valdymo organizavimo formos	36
1.2.3. Dokumentų sąvokos samprata ir veiklos dokumentų klasifikavimas Lietuvoje	37
1.3. Dokumentų unifikavimo ypatumai.....	41
1.4. Dokumentų sąvokos samprata ir valdymo ypatumai užsienio šalyse	42
1.5. Dokumentų valdymo modelio analizė.....	46
1.6. Elektroninio dokumento samprata ir ypatumai	49
1.7. Efektyvaus dokumentų valdymo metodų ir principų taikymas dokumentų valdyme	50
2. ŠIAULIŲ TLK DOKUMENTŲ VALDYMO PROCESO VERTINIMAS.....	53
2.1. Tyrimo metododikos pagrindimas, tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos	53
2.2. Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesų išorės aplinkos tyrimas.....	57
2.3. Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesų išteklių analizė	64
2.4. Šiaulių TLK SSGG analizė	73
2.5. Dokumentų valdymo procesai Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje	79
2.5.1. Gautų dokumentų valdymas	79
2.5.2. Siunčiamų dokumentų valdymas.....	82
2.6. Pavedimų vykdymas Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje	83
2.7. Ekspertų nuostatų analizė.....	85

2.8. Sveikatos draudimo sistemą įgyvendinančių institucijų tobulinimo kryptys dokumentų valdymo srityje	92
2.9. Šiaulių teritorinės ligonių kasos dokumentų valdymo tobulinimo kryptų modelis	93
IŠVADOS	99
LITERATŪRA	102

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio valdymo apibrėžimai	14
2 lentelė. Strateginio planavimo etapai	16
3 lentelė. Valdymo funkcijos	17
4 lentelė. Strateginio valdymo etapai	19
5 lentelė. Organizacijai svarbūs vidiniai veiksniai	21
6 lentelė. SSGG analizės schema	23
7 lentelė. Sveikatos draudimo sistemos samprata	27
8 lentelė. Įstaigos dokumentų valdymo organizavimas	34
9 lentelė. Valdymo dokumentų rūšys	40
10 lentelė. Ekspertų charakteristika	54
11 lentelė. Šiaulių TLK SSGG matrica	70
12 lentelė. Dokumentų valdymo vertinimo kriterijus	81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. pagrindiniai strategijos elementai	12
2 pav. Strategijos pagrindinės savybės	13
3 pav. Strateginio valdymo vieta integruotame vadybos modelyje	15
4 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai	18
5 pav. Šeši strategijos įgyvendinimo žingsniai	20
6 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai	24
7 pav. Lietuvos sveikatos draudimo sistema	28
8 pav. Dokumentų valdymo procesas	32
9 pav. Dokumentų valdymo organizavimo forma	34
10 pav. Dokumentų funkcijų ypatybės	36
11 pav. Dokumentų klasifikavimas pagal požymius	37
12 pav. Dokumentų valdymo modelis	45
13 pav. Tyrimo etapai	51
14 pav. Šiaulių TLK veiklos zona	55
15 pav. Valdymo struktūros schema	67
16 pav. Gautų dokumentų valdymo procesas	78
17 pav. Šiaulių TLK 2009-2011 m. užregistruotų dokumentų kiekis	78
18 pav. Siunčiamų dokumentų valdymo procesas	79
19 pav. Šiaulių TLK korespondentai	80
20 pav. ekspertų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje	82

TERMINŲ ŽODYNAS

Ekspertas – asmuo, sukaupęs didelį kiekį racionaliai apdorotos informacijos, turintis daug žinių, patirties, galintis remtis intuicija, esantis tam tikros srities žinovas (Gedvilaitė, 2010).

Ekspertinis vertinimas – procesas, kurio metu ekspertai remdamiesi savo žiniomis ir patirtimi, taip pat vadovaudamiesi ekspertinio vertinimo užduotimi, įvertina tiekėjų pasiūlymuose nurodytų pirkimo objektų parametrus arba nustato ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, jų parametrus, kriterijų ir jų parametru lyginamuosius svorius. (Kardelis, 2002).

Interviu – socialinės psichologinės informacijos gavimas apklausiant žodžiu. Gauta informacija naudojama siekiant sukurti darbinės hipotezes, dominančias tyrėją, taip pat norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą. (Bitinas, 2000).

Išorinė aplinka - visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu paveikti jos veiklą siekiant savo tikslų (Jucevičius, 1998).

Misija - trumpai aprašyta institucijos paskirtis, įsipareigojimai, pavedimai ir visuomenės poreikiai institucijos atžvilgiu. (Neverauskas, 2000).

Metodologija - tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje. (Bitinas, 2000).

Organizacija – tai tarpusavio santykių, teisių, pareigų, tikslų, veiklos sričių, sudarančių bendrą darbo procesą, visuma. (Paliulis ir kt., 2004).

Organizacinė struktūra – ekonominės sistemos vidinių ryšių, užtikrinančių efektyvų tos sistemos funkcionavimą, struktūra. Skiriamos vertikalios, horizontalios, linijinės, funkcinės ir matricinės struktūros. (Bagdanavičius ir kt., 1999).

PEST analizė - tai institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių aplinkos veiksnių įvertinimas. (Tamošiūnas, 2006).

Procesas – tai pokyčių tęstinumas, greta arba seka. (Kvedaravičius, 2006).

Planavimas — ne vienkartinis procesas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Tai nenutrūkstamas procesas, atspindintis aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. (Stoner ir kt., 2000).

SSGG (SWOT) analizė – analizė sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suskirstanti organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. (Arimavičiūtė, 2008).

Strategija – tai procesas lygus tikslams (tie, dėl kurių kovojame), plus veikimo būdai ir priemonės, su kurių pagalba tikslas gali būti pasiektas. (Urbelis, 2001).

Strategijos įgyvendinimas– strateginio valdymo stadija, apimanti strategijos įgyvendinimo programų rengimą, biudžetų, darbo grupių sudarymą, užduočių vykdytojams rengimą ir išteklių paskirstymą (Vasiliauskas, 2005).

Strategijos kūrimas – strateginio valdymo stadija, apimanti organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą (Vasiliauskas, 2005).

Strateginė analizė - tai fundamentalus elementas, formuojant organizacijos strategiją. Strateginė analizė gali būti apibrėžiama kaip organizacijos ir jos aplinkos pažinimas ilgalaikės perspektyvos prasme. (Vaitkevičius ir kt, 2005).

Strateginiai sprendimai – kurie nors aukščiausio lygio sprendimai, lemiantys ilgalaikių perspektyvinių programų sudarymą. Tokius sprendimus sudaro pagrindinės vadybos funkcijos, o ne pasikartojantys operatyviniai sprendimai. Strateginiai sprendimai padeda nustatyti šalies, regiono, rajono ar įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas bei sudaryti veiksmų programas, kad būtų išnaudotos tos galimybės ir išvengta galimų grėsmių. (Bagdavičius ir kt., 1999).

Strateginis planavimas – formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus. (LRV 2002 m. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002).

Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus. (Melnikas ir kt., 2007).

Strateginis veiklos planas – detalus institucijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti. (LRV 2002 m. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002).

Viešasis administravimas – įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti. (LR Viešojo administravimo įstatymas. Nr. VIII-1234. 1999 m. birželio 17 d.//Valstybės žinios, 1999, Nr. 60-1945).

Viešasis sektorius – viešųjų ir privačių elementų derinys arba rinkinys (Parsons, 2001). Viešojo sektoriaus sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek ir sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Viešasis sektorius dažnai suprantamas kaip valstybės įstaigų ir įmonių visuma, teikianti paslaugas, kurių poreikius nustato ne piliečiai, o politikai. Viešojo sektoriaus tikslai – įstatymų įgyvendinimas (Lane, 2001).

Vizija – įmonės ateities tendencijų ir siektinų kokybės permainų ateities vaizdinys. (Neverauskas, 2000)

Vidiniai veiksniai - tai veiksniai, susiję su firmos veikla ir yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami. (Sakalas, 1998).

Sutrumpinimai:

ES – Europos Sąjunga.

LR – Lietuvos Respublika.

VLK – Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos.

TLK – teritorinė ligonių kasa.

SAM – Sveikatos apsaugos ministerija.

PSDT – privalomojo sveikatos draudimo taryba.

PSDFB – privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetas.

VšĮ – Viešoji įstaiga.

ASPI – asmens sveikatos priežiūros įstaiga.

ASP – asmens sveikatos priežiūra.

PAASPI – pirminė ambulatorinė asmens sveikatos priežiūros įstaiga.

PAASP – pirminė ambulatorinė asmens sveikatos priežiūra.

ESDK – Europos sveikatos draudimo kortelė.

MPP – medicinos pagalbos priemonės.

GMP – greitoji medicinos pagalba.

IVADAS

Magistro darbo aktualumas ir problematika. Valstybinė ligonių kasa prie SAM ir 5 teritorinės ligonių kasos (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio) yra vieninga sistema, užtikrinanti tinkamą PSDF biudžeto valdymą. Vykdydamos veiklą, jos teikia viešąsias paslaugas, susiduria su dideliu interesantų, organizacijų, informacijos srautu. Šiaulių teritorinė ligonių kasa nuosekliai tobulina savo veiklą, veiklos metodus, ieško ir diegia naujus, efektyvius bendravimo ir bendradarbiavimo su apdraustaisiais ir kitomis suinteresuotomis šalimis (ASPI, vaistinėmis, kitomis valdžios institucijomis ir pan.) būdus, siekia pagerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę, perimant geriausią kitų ligonių kasų patirtį.

Šiaulių TLK dokumentų valdymas yra svarbus procesas, kuris yra organizacijos veiklos pagrindas. Šiaulių TLK sudarant daugiau sutarčių su partneriais, gaunant pavedimų iš valdžios institucijų ir pan. kartu didėja veiklos dokumentų skaičius, todėl darosi sunkiau pasiekti, išrinkti ir panaudoti reikiamą informaciją. Todėl yra būtinas Šiaulių TLK veiklos dokumentų analizavimas ir dokumentų valdymo proceso tobulinimas, kad būtų užtikrintas greitesnis, racionalesnis ir kokybiškesnis veiklos dokumentų valdymas. Nuolat augantis ŠTLK popierinių dokumentų kiekis lemia būtinybę tobulinti dokumentų valdymo procesą, darbuotojų dirbančių su dokumentais veiklos efektyvumą, ko pasėkoje būtų geriau tenkinamas viešasis interesas, geriau valdomos sveikatos draudimo įstatyme paskirtos funkcijos. Didelio kiekio dokumentų problemas padėtų spręsti strateginis požiūris į sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymą, kuriuo būtų siekiama gerinti į rezultatus orientuotą Šiaulių TLK dokumentų valdymą, tobulinant dokumentų valdymo procesą, optimizuojant ir supaprastinant dokumentų registravimo, paskirstymo procesus, efektyvų dokumentų apsikeitimą su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, valdžios ir teisminėmis institucijomis.

Ligonių kasos, būdamos vienos iš svarbiausių viešojo sektoriaus dalių, jungia visą sveikatos sistemą į vieną visumą. Jos privalo strategiškai veikti bei savo veiklą organizuoti vadovaujantis strategijomis. Būtent strategijų rengimas ir įgyvendinimas įgalina tinkamai nustatyti konkrečių grupių interesus ir problemas, apibrėžti veiklos tikslus, prioritetus ir rasti efektyvius problemų sprendimo būdus. Strateginis valdymas – problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Čia reikia numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, bei apsaugotų nuo visko, kas gresia ir trukdo jos sėkmei. Pačios dokumentų valdymo strategijos formavimo etape turi dalyvauti kiek galima daugiau vadovybės atstovų, kurie turi skirtingą požiūrį ne tik į organizacijos veiklą, bet ir į organizacijos dokumentų valdymą.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis.

Reikšmingiausi darbai, tiriant Lietuvos sveikatos sektoriaus problemas yra Sveikatos sistemos plėtros metmenys 2011-2015 m., tai parengtas konceptualus dokumentas, kuriame, išdėstytos pagrindinės Lietuvos sveikatos sistemos plėtros kryptys, numatyta jų įgyvendinimo strategija, kuria siekiama Lietuvoje nustatyti nuoseklią ir kryptingą sveikatos sistemos plėtrą, sukurti efektyvesnę ir konkurencingesnę sveikatos sistemą.

Lietuvos autorių strateginio valdymo viešajame sektoriuje tematika naudingų publikacijų pateikė Raipa A. (2003), Jucevičius R., Smilga E. ir Dubinas V. (2008), Ginevičius R. (2008), Paliulis N. K., Arimavičiūtė M., Staponkienė J. (2004), Bivainis J. ir Tunčikienė Ž. (2009; 2010), Vienažindienė, M., Čiarnienė (2007), Gedvilaitė-Moan R., (2010). Iš užsienio valstybių autorių teorinius strateginio valdymo aspektus analizavo Steiss W. A., Hofer C.W. (1978) Andrews K. (1971), Johnson G., Langley A., Merlin L., Whittington R., Allison M., Kaye J., bei Smith R. P. ir Perry L. J.

Dokumentų valdymo tema vis dar nėra pakankamai tyrimų. Nors kai kurie autoriai tiria atskirus dokumentų valdymo (Šukelienė, 2010; Baltrūnienė, 2010, 2007; Lukšaitė, 2005; 2007; 2012), elektroninių dokumentų valdymo (Šaparnienė, Ožalienė, 2008; Petravičiūtė, 2006; 2012) aspektus. D. Lukšaitės disertacija „Dokumentų vertės ekspertizė archyvuose: Lietuvos nacionalinė dokumentų fondo viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų vertės ekspertizė“ (2005) ir Ingos Petravičiūtės „Elektroninių dokumentų Lietuvos nacionaliniame dokumentų fonde valdymas“ (2007) vieninteliai apginti disertaciniai darbai dokumentų valdymo tema Lietuvoje. Todėl tiriamajai daliai naudoti šie pagrindiniai šaltiniai, susiję su dokumentų valdymu: Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašas, LR dokumentų ir archyvų įstatymu, Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. V-117 „Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo“ ir 2011 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. V-118 „Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo“, Šiaulių TLK 2009, 2010, 2011 metų veiklos ataskaitos, 2010 ir 2011 m. Šiaulių TLK Kokybės vadybos sistemos Matavimo planai ir kt. Šiaulių TLK veiklos dokumentai.

Tyrimo objektas. Šiaulių TLK dokumentų valdymas.

Tyrimo tikslas. Remiantis mokslo šaltiniais, Lietuvos sveikatos draudimo sistemos ekspertų nuostatomis, sveikatos draudimo sistemos dokumentų analizės rezultatais, sudaryti ir pagrįsti Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo krypties modelį.

Tyrimo tikslas suponavo šiuos tyrimo uždavinius:

- Atlikti teorinių šaltinių apie strategiją ir dokumentų valdymą analizę;
- Atskleisti užsienio patirties teorinių šaltinių ir praktinės patirties analizę;
- Atlikti išorinių, vidinių, SSGG veiksmų, turinčių įtakos Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesams, analizę;
- Atlikti Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesų analizę;

- Išnagrinėti ekspertų nuostatas apie veiksnius, turinčius įtakos dokumentų valdymo tobulinimui;
- Pateikti pasiūlymus Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimui.

• **Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros, teisės aktų, Šiaulių TLK veiklos dokumentų įvairiapusė analizė, reglamentuojanti sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymą. Ekspertų (sveikatos draudimo sistemą įgyvendinančių institucijų susijusių su dokumentų valdymu) apklausos rezultatų analizė ir gerosios kitų ligonių kasų patirties pritaikymas kuriant Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo krypčių modelį.

Tyrimo problema išreiškiama šiuo probleminiu klausimu: Kokias dokumentų valdymo tobulinimo kryptis išskirti ir pagrįsti remiantis atliktais tyrimais?

Tyrimo laikotarpis. 2010-2012 m.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, 2 dalys, išvados, literatūros sąrašas, kuriame yra 154 lietuvių ir užsienio autorių šaltiniai, 49 dokumentai, 7 priedai. Magistro darbo apimtis 130 puslapiai, kuriuose yra 12 lentelių ir 20 paveikslų.

Teorinėje magistro darbo dalyje nagrinėjami teoriniai strateginio, dokumentų valdymo ir sveikatos draudimo sistemos aspektai. Pirmiausia 1 skyriuje išnagrinėti bei apibendrinti strateginio valdymo teoriniai elementai, susiję su dokumentų valdymo procesais. Taip pat atskleidžiama strateginio valdymo svarba sveikatos apsaugos sistemoje. Magistro darbo teorinėje dalyje taip pat analizuojami dokumentų valdymo procesai Lietuvoje ir ypatumai užsienio šalyse.

Tiriamajoje darbo dalyje atliktas Šiaulių TLK dokumentų valdymo proceso vertinimas. Atliekama išorinių ir vidinių, SSGG veiksnių analizė, atliekama Šiaulių TLK dokumentų valdymo proceso analizė, nagrinėjamos ekspertų nuostatos apie veiksnius turinčius įtakos dokumentų valdymo tobulinimui, taip pat kuriamas Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo krypčių modelis.

Atlikto tyrimo metu buvo atskleista geroji kitų ligonių kasų patirtis ir darbo metodai dokumentų valdymo srityje. Atliktas tyrimas apibendrintas ir 2011 metų birželio mėnesį rezultatai pristatyti Administraciniame susirinkime (Šiaulių TLK 2011-06-23 protokolą Nr. DP-9), kuriame buvo nutarta perimti kai kuriuos darbo metodus ir kitų ligonių kasų gerąją patirtį pritaikant ŠTLK dokumentų valdymo srityje.

1. ORGANIZACIJOS DOKUMENTŲ VALDYMO TEORINIS DISKURSAS

1.1. Strateginio valdymo teoriniai elementai, susiję su dokumentų valdymo procesais

1.1.1. Strategijų, strateginio planavimo ir valdymo koncepcijų analizė

Remdamasi atlikta užsienio ir Lietuvos autorių darbų apžvalga galima teigti, kad egzistuoja daugybė sąvokos „Strategija“ koncepcijų. Žodis „strategija“ organizacijų vadyboje pradėtas vartoti XX a. 7-ojo dešimtmečio pirmoje pusėje, Jucevičiaus R. nuomone, pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas 1962 metais A. D. Chandler. Pasak šio autoriaus, strategija apima tris pagrindinius elementus:



1 pav. pagrindiniai strategijos elementai

Šaltinis: (Jucevičius, 1998)

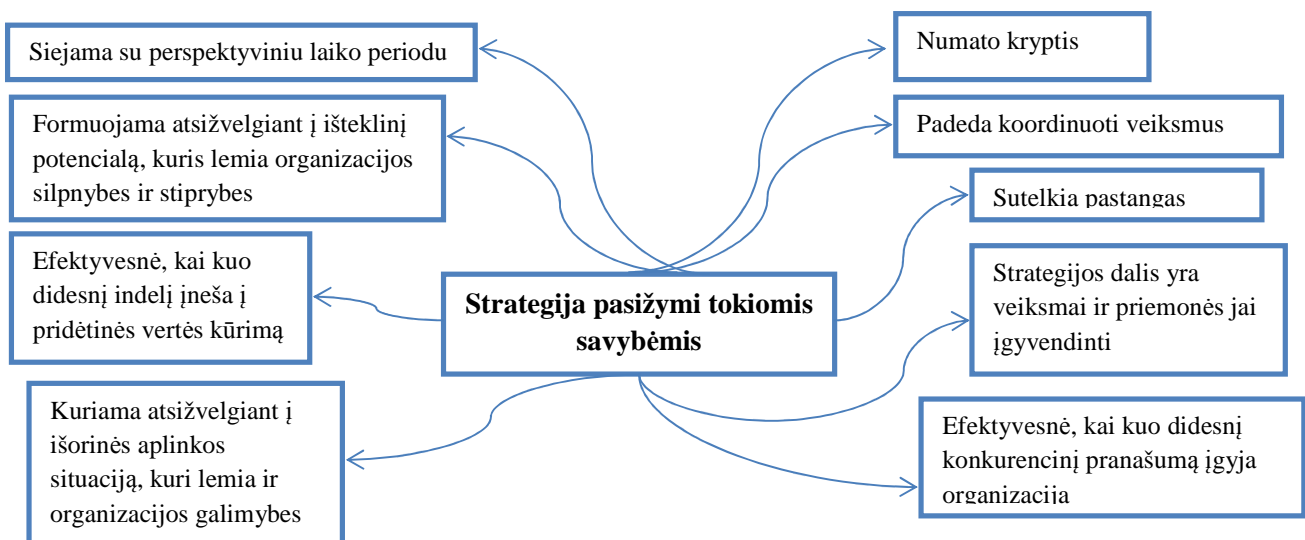
R.L.Daft (2004) kaip ir A.D. Chandler (1962) požiūriu strategiją yra kaip veiksmų planas, kuris nusako išteklių paskirstymą ir veiklas, susijusias su aplinka, siekiant organizacijos tikslų. Panašios nuomonės ir lietuvių autorius Valentinavičius (2009), kuris strategiją apibūdina kaip apgalvotą ir ilgalaikę organizacijos plėtros kryptį bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistemą, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje. T. Bajazitov (2002) požiūriu strategija tai jungiantis procesas tarp vidinių išteklių valdymo ir ryšių su išorine aplinka. K. Andrews (1971) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma, pateikta tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. Kaip teigia Helfenbein, Seims ir Ruhe (2005) strategija leidžia matyti visuminį vaizdą, numatyti įvykius toli į priekį. Tačiau pasak Malik (2007) strategija turi būti orientuota ne tik į organizacijos tikslus, bet ir vertės kūrimą klientui. (Malik, 2007) Drucker (2004) akcentavo, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus ją keisti. Organizacijos turi greitai prisiakyti prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų ir veiksmingiau panaudoti turimą potencialą. (Dovidavičienė ir kt., 2008).

Nickols (2006) teigia, kad strategija - tai terminas, kuris reiškia sudėtingą minčių, idėjų, įžvalgų, tikslų, patirties, prisiminimų, suvokimų, ir lūkesčių, kurie numato bendras gaires dėl konkrečių veiksmų siekiant

konkrečių tikslų. Pasak R.D. Jakovlevič (2007), strategija tai tarpusavyje susijusių veiksmų rinkinys, kuriuo siekiama pasiekti konkurencinio pranašumo. (Яковлевич, 2007). Tokios pat nuomonės ir japonų autorius Kenichi Ohmae – kuris teigia, kad strategijos tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą, kuris gali būti pasiektas keturių rūšių strategijomis, strategija - orientuota į svarbiausius veiksnius, siekiant organizacijai augti, pagrįsta išnaudoti pranašumą, paremta agresyviomis iniciatyvomis ir grindžiama strategijų laisvės principu. (Puiū, Stanciu, 2008). Kiekviena organizacija privalo nuolat rūpintis savo strateginiu potencialu, kad galėtų, įvertinusi mikro ir makro aplinkos situaciją rinkoje, įgyti norimą konkurencinę padėtį, t.y. užimti norimą poziciją pramonės šakoje, užtikrinančią firmos klestėjimą (Bačkaitis, Barkauskas, 2007, Barkauskas, 2009).

Apibendrinant šiuos pateiktus požiūrius, galima teigti, kad dauguma minėtų autorių strategiją vertina kaip labai svarbią ir būtiną organizacijos veiklos perspektyvoje, kuri apima tikslus, veiklos kryptį, numatomus veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti. Efektyvios įstaigos strategijos parengimas ir taikymas leidžia organizacijai kokybiškai patenkinti klientų poreikius, susieti ir suderinti įvairius veiksmus į visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą veiklos rezultatą.

Organizacijos strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinių išteklius bei jų plėtros galimybes. Tačiau pasak Gudonavičiaus (2009) perspektyviau yra suvokti, kas yra organizacijos strategija? Kaip sukurti ir išplėtoti pagrindinę organizacijos strateginę liniją? (Gudonavičius, 2009).



2 pav. Strategijos pagrindinės savybės
Sudaryta darbo autoriaus remiantis šaltiniu: (Mintzberg, 1998).

Vienas sudėtingiausių procesų įmonėje yra strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. Pasak Stoškaus (2005), Pačėsos (2007) strategija kaip proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą. (Stoškus, 2005, Pačėsa, 2007). Kiekvienos strategijos rengimas prasideda nuo išsamios vietovės situacijos studijos (analizės). (Ališauskas, 2002) Tai galima pagrįsti tuo, jog bendrai veikiančios globalizacijos, naujų technologijų, ekonominio pertvarkymo jėgos paverčia strategiją ir strateginį mąstymą pagrindine ūkinių struktūrų valdymo priemone. Šiuo metu vykstančios esminės aplinkos permainos reikalauja griežto strateginio kryptingumo. (Andriuščenka, 2007).

Organizacijų mokymasis ir žinių vadyba šiandien yra svarbiausi kuriant efektyvias verslo organizacijų strategijas bei organizacijų teorijas. Žmogiškasis faktorius yra labai svarbus, kurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Daugelis tyrimų rodo, kad žmogiškasis kapitalas turėtų būti organizacinės strategijos formulavimo lygiu. (Memon ir kt., 2009). Analizuojant literatūrą Išoraitė (2011) pastebėjo, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti suderintas su bendrąja organizacijos strategija, o ne atvirkščiai. Išoraitė bando įvertinti žmogiškuosius išteklius ir pagrįsti, kad, strategiškai valdant organizaciją, jie yra svarbiausias jos konkurencinio pranašumo šaltinis, nes kuriant, įgyvendinant, valdant bei kontroliuojant pačios organizacijos strategiją dalyvauja organizacijos darbuotojai. (Išoraitė, 2011). Verslo pasaulis keičiasi, plėtra pasaulinėje rinkoje, kurioje ekonomiškumas, informacijos ir technologijų naujovės priverčia organizacijas kurti naujas priemones ir strategijas, siekiant geriau suprasti valdymo procesus ir geriau suvokti verslo pasaulį. (Dumitrescu, Fyciu, 2009).

Strateginio valdymo sąvokos pradininkai laikomi C. Hofer ir D. Schendel, kurie suformulavo strateginio valdymo sąvoką, grindžiamą principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, kartu nurodant organizacijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai strateginio valdymo proceso veiksniai – tikslo nustatymas, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir strateginė kontrolė (Stoner ir kt., 2003). Kitų mokslininkų strateginio valdymo apibrėžimai pavaizduoti 1 lentelėje. Strateginis valdymas tai:

1 lentelė

Strateginio valdymo apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Melnikas B., Smaliukienė R.	2007	tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus;
Hunger and Wheelan	2007	tai organizacijos valdymo sprendimų ir veiksmų kompleksas, lemiantis jos ilgalaikius veiksmus.
Chižniak	2006	yra pagrindinis įmonės veiklos sėkmės veiksnys, siekiant prisitaikyti prie sudėtingų rinkos sąlygų.
Arimavičiūtė, M.	2005	laikomas nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja išteklius.
Kaliugina S.H.	2010	suprantama kaip teorinių ir metodologinių nuomonių sistema, kuri apima tikslus, uždavinius, principus ir metodus padedančius valdyti organizaciją ilgalaikėje perspektyvoje, taip pat atrankos mechanizmus ir metodus jos plėtrai, kurioje įmonė turi prisitaikyti prie pokyčių vidaus ir išorės aplinkoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Globalizacijos eroje, šiuolaikinė verslo aplinka yra daug konkurencingesnė ir sudėtingesnė nei anksčiau. T.Ambang (2010) pabrėžė, kad išorės aplinka nuolat įtakoja organizacijos pajėgumus ir strateginius sprendimus; klientai yra gerai išsilavinę ir žino savo galimybes bei reikalauja geresnės kokybės paslaugų. Atsižvelgiant į šiuolaikinę aplinką, pagrindiniai vadybos elementai yra:



3 pav. Strateginio valdymo vieta integruotame vadybos modelyje

Šaltinis: (Ambang, 2010).

T. Ambang (2010) apibrėžia strateginį valdymą, kaip sprendimų ir veiksmų rinkinį, naudojamą sukurti ir įgyvendinti strategijas, kurios suteiktų konkurencinį pranašumą, atitinkantį organizaciją ir jos aplinką, tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Taigi strateginis valdymas nurodomas kaip vienas iš pagrindinių įmonės, veikiančios šiuolaikinėje globalioje verslo aplinkoje, valdymo elementų.

Strateginis valdymas yra procesas nagrinėjantis esamą ir būsimą aplinką, formuojant organizacijos tikslus, įgyvendinant ir kontroliuojant sprendimus, orientuojasi šiems tikslams pasiekti, dabarties ir ateities aplinka. (Adeleke, Ogundele, Oyenuka, 2008). Vadybos mokslo specialistai, teorijų apie strateginį planavimą ir valdymą kūrėjai, nevienodai apibrėžia strateginio planavimo ir strateginio valdymo sąvokas bei jų

tarpusavio santykį. Astrauskas (2008) teigia, kad yra du požiūriai į strateginį planavimą ir strateginį valdymą bei jų tarpusavio santykį:

1. Lietuvių autorių nuomone strateginis planavimas – tai organizacijos strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos) sudėtinė dalis; Strateginis veiklos planavimas yra jungiamoji strategijos rengimo ir valdymo grandis, kurios pagrindu vertinamas išorės aplinkos veiksnių poveikio mastas ir intensyvumas organizacijos veiklos sritims, projektuojamos organizacijos raidos galimybės, pagrindžiant jas turimais ištekliais ir laiku. (Gumuliauskienė, Gricienė, 2010). O pasak užsienio autorių strateginis planavimas yra konkretūs veiksmai ir sprendimai, kuriuos priima vadovybė ir kurių kryptis yra įgyvendinti strategiją, paskirtis - padėti organizacijai pasiekti nustatytą tikslą. Sąveikaujant vadovui ir darbuotojams kuriamas pasitikėjimo ryšys, bei padidėja greitesnio rezultato pasiekimo tikimybė (Pitts, Kamery, 2009).

2. Strateginis valdymas – tai planavimo evoliucijos stadija (etapas), strateginio planavimo forma (rūšis). Strateginio planavimo paradigma susiformavo 7-ajame dešimtmetyje ir tapo svarbiu vadybos mokslo etapu. Tačiau vėliau, diegiant formalias strateginio planavimo sistemas, buvo pastebėtas metodinis jų praktinio naudojimo nepakankamumas. (Astrauskas, 2008).

Strateginio planavimo specialistai skirtingai išskiria strateginio planavimo etapus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Strateginio planavimo etapai

Autorius	Etapai
Lietuvos strateginio planavimo metodika	1. aplinkos, išteklių ir SSGG analizė; 2. misijos formulavimas; 3. strateginių tikslų nustatymas; 4. institucijos programų rengimas.
Young R. D.	1) Aplinkos tyrimas arba situacijos analizė, kitaip vadinama SSGG analize, o taip pat ištiriami suinteresuotųjų (t.y. individų, grupių ar organizacijų, kurių interesams atstovauja organizacija, ir kurių poreikiai yra itin svarbūs visam organizacijos strateginiam procesui); 2) vizijos, misijos formavimas, nustatant pagrindinį organizacijos veiklos tikslą, vertybes ir ribas; 3) Bendrų organizacijos tikslų vystymas, nustatyti uždaviniai ar tikslai bei atlikti organizacijos veiklos progreso įvertinimą; 4) Parengti rinkinį darbinių strategijų, kurios numatys žingsnius, kuriais bus pasiekti tikslai ir uždaviniai; 5) Detalizuotų eksploatacinių ir taktinių planų, kurie suteikia darbuotojams konkrečias užduotis bei nustato jų vykdymo laiką, diegimas; 6) Nuolat stebėti, vertinti bei peržiūrėti strateginius planus jų vykdymo metu.
Bryson J.	1. Inicijuoti strateginio planavimo procesą; 2. Įvertinti organizacijos galias; 3. Išaiškinti organizacijos misiją; 4. Įvertinti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką; 5. Identifikuoti organizacijai būtinus spresti strateginius uždavinius. 6. Formuluoti problemų sprendimo strategiją. 7. Parengti strateginį planą. 8. Įtvirtinti organizacijos veiklos viziją. 9. Parengti strateginio plano pakartotinių vertinimų procedūrą.
Išoraitė M.	1. Esamos situacijos analizė; 2. Segmentacinė analizė; 3. Nustatyti organizacijos SSGG; 4. Pagrindinių kompetencijų analizė; 5. Sėkmės veiksnių nustatymas; 6. Subalansuoto rezultato planas; 7. Vertinimo analizė.
Kilenas K.	1. Tikslų iškėlimas 2. Prielaidų nustatymas. 3. Alternatyvų nustatymas 4. Geriausios alternatyvos išrinkimas 5. Plano sudarymas 6. Plano vykdymas
Meskonas M., Albertas M., Hedouri F.	1. Misijos nustatymas 2. Tikslų nustatymas. 3. Išorinės aplinkos analizė 4. Organizacijos vidinių stiprių ir silpnų pusių nustatymas 5. Strateginių alternatyvų analizė 6. Strategijos pasirinkimas. 7. Strategijos įgyvendinimas 8. Strategijos įvertinimas
Kuncas G., O'Donelas	1. Galimybių įvertinimas 2. Tikslų nustatymas 3. Prielaidų įvertinimas 4. Alternatyvų nustatymas. 5. Alternatyvų palyginimas ir įvertinimas. 6. Veiklos plano pasirinkimas 7. Pagalbinių planų sudarymas 8. Biudžeto, kaip skaitmeninės plano išraiškos, sudarymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Strateginis planavimas yra valdymo metodas, skirtas nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses organizacijos, su kuriomis susiduria jį iššūkiai ir galimybės, ir jos ateities vizija ir kaip ji sieks įgyvendinti savo viziją. Strateginis planavimas orientuota organizacijos ilgalaikių tikslų, vertina savo galimybes pasiekti tuos tikslus, analizuoja aplinkos veiksnius, kurie gali turėti įtakos organizavimas, ir nurodomos strategijos, skirtos perkelti organizaciją į priekį. (Amiri ir kt., 2010).

Tačiau analizuojant LR Vyriausybės nutarimą „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, strateginis planavimas suprantamas kaip formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas – viena pagrindinių valstybės darnios plėtros priemonių. Strateginis planavimas, kurį racionalu traktuoti kaip institucijų veiklos ir kartu šalies ūkio plėtros procesams skatinti, procesų kryptingumui užtikrinti, efektyviai paskiriant bei racionaliai naudojant institucijų veiklos potencialą. (Tunčikienė, 2009). Tad šiandien ypač akivaizdi strateginio planavimo mokslo plėtros ir jos realių rezultatų reikšmė mūsų visuomenės, taip pat kaimyninių valstybių raidai, nes tik žmogaus, šeimos, kolektyvo (organizacijos) santykiai su visuomene ir visuomenės santykiai su kolektyvu (organizacija), šeima, žmogumi valstybės lygmeniu sudaro realias sąlygas plėtoti veiklą, didinti darbo našumą, kuris yra pagrindinis pažangos ir demokratijos plėtros rodiklis ir sąlyga. (Makštutis, 2006). P. Stamboulidis (2010) teigia, kad svarbūs ir asmeniniai tikslai darbe, gebėjimas planuoti strategiškai, reikalauja įmonės vadovus išlaikyti gilų asmeninį norą siekti įgyvendinti planus.

1.1.2. Strateginio valdymo proceso esmė, stadijos bei etapai

Valdymą galima būtų apibūdinti kaip procesą, kuriame vadovas sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas siekia kokybiškų tikslų realizavimo (Duobienė, 2003; Meškauskienė, 2008). Valdymą apibūdina jo sudedamosios dalys - funkcijos. Valdymo funkcijos – visuma vienas kitą keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas cikliškumas ir nenutrūkstamumas (Torrington, 1991). Tačiau galima pastebėti, kad skirtingi autoriai nurodo kiek skirtingas valdymo funkcijas, jų kiekį (žr. 3 lentelę).

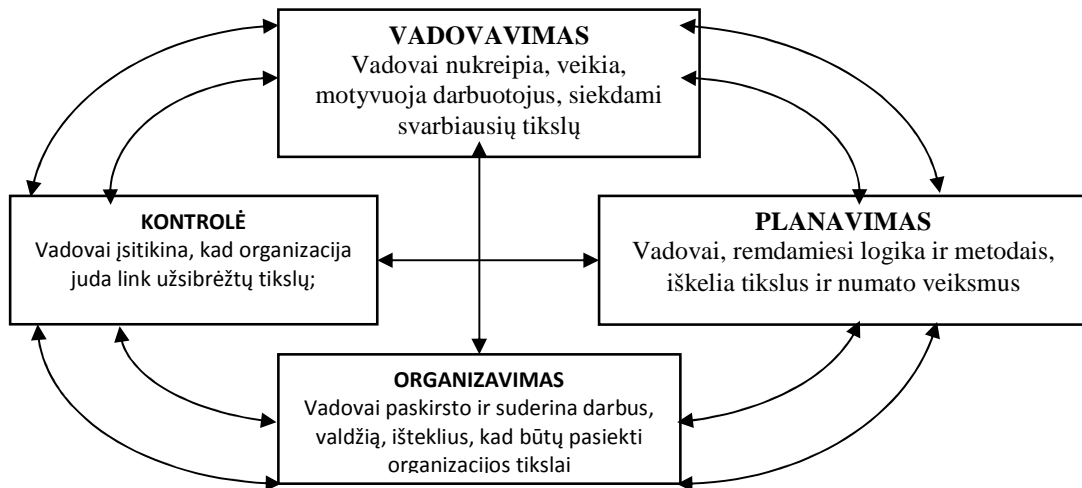
Valdymo funkcijos

Mokslininkas	Valdymo funkcijos
Fajolis A.; Kuncas G.; O'Donela S.	Planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė
Gjulika L.	Planavimas, organizavimas, darbas su personalu, operatyvinis vadovavimas, koordinavimas, kontrolė ir atsiskaitomybė, biudžeto sudarymas
Meskonas M.; Albertas M.; Chedouri F.	Planavimas, organizavimas, motyvavimas, kontrolė
Koontz	Planavimas, organizavimas, personalo parinkimas, vadovavimas, kontrolė
Zakarevičius	Planavimas, organizavimas, kontrolė, numatymas, koordinavimas
Butkus	Planavimas, organizavimas, motyvavimas, kontrolė, reagavimas, atlyginimas
Kvedaravičius; Martinkus	Planavimas, organizavimas, motyvavimas, vadovavimas, kontrolė
Seilius	Planavimas, organizavimas, personalo parinkimas, motyvavimas, vadovavimas, kontrolė
Malkova, Ogarodova	Planavimas, organizavimas, motyvavimas, vadovavimas, kontrolė, reguliavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Valdymo funkcijos, atskleidžia valdymo esmę, yra universalios, nes jos nusako bet kokią valdymo procesą. Valdymo funkcijos viena su kita susijusios ir dažnai vykdomos kartu. Kaip matyti iš pateiktos lentelės dažniausiai minimos funkcijos yra planavimas, organizavimas ir kontrolė. Valdymo funkcijos yra neatsiejamos jo koncepcijos sudedamosios dalys. Taigi, galima teigti, kad valdymas yra jam priskirtų funkcijų: planavimo, organizavimo ir kontrolės įgyvendinimo instrumentas. Taip pat didžioji dalis čia minimų autorių kaip vieną iš valdymo funkcijų akcentuoja – motyvavimą.

Tačiau pasak B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007), A. Vasiliausko (2007) norint geriau suprasti strateginio valdymo procesą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (žr. 5 pav.).



4 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

Šaltinis: Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos

valdymo ciklo funkcijos (žr. 5 pav.) – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą.

Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą. Strateginis valdymas, kaip procesas, įvertina esamą padėtį, numato norimą ateities viziją ir nustato vizijos įgyvendino iniciatyvas. Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.

Mokslininkai skirtingai išskiria strateginio valdymo etapus (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Strateginio valdymo etapai

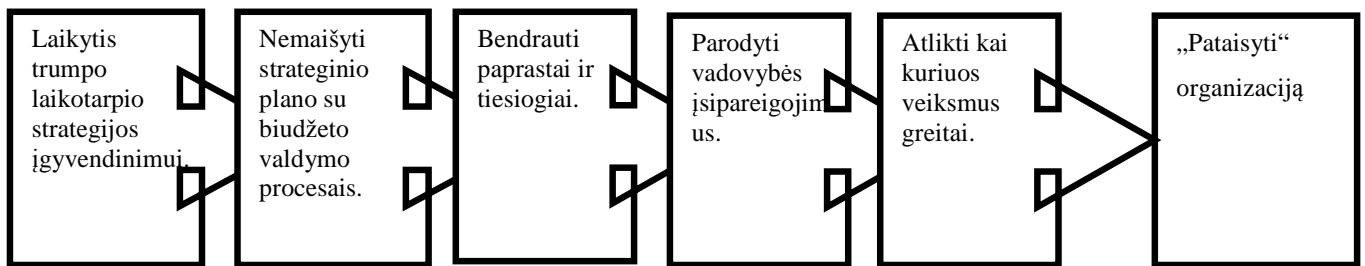
Autorius	Metai	Etapai pagal autorių
BRĀTIANU C. , RAMONA A.	2010	1. Lyginimas su ankstesne strategija (jei ji egzistuoja); 2. Misijos nustatymas; 3. ilgalaikių tikslų nustatymas; 4. išorinės aplinkos diagnozės atlikimas; 5. vidinės aplinkos diagnozės atlikimas; 6. strategines galimybes nustatymas; 7. verslo alternatyvų nustatymas; 8. strateginių alternatyvų lyginimas; 9. funkcinės strategijos formavimas; 10. Pareiškimas, organizacijos rūšis, ypatybės; 11. Strateginis įvertinimas ir kontrolė.
Шеховцева Л.С.	2002	1. Pasirengimo – Informacijos rinkimas (Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos strateginė analizė ir prognozavimas); 2. Pagrindinis strategijų plėtra (Strateginis planavimas); 3. Baigiamasis strategijos įgyvendinimo, pataisymų ir atsiliepimų. (Strateginis organizavimas, motyvacija, kontrolė ir reguliavimas.)
Bosas A.	2002	1. Esamos padėties įvertinimas; 2. Strategijos formulavimas; 3. Strategijos įgyvendinimas
Jucevičius R.	1998	1. vidinės ir išorinės aplinkos analizė; 2. strategijos formulavimas 3. strategijos įgyvendinimas
Hoffer C.W. ir Schender D.		1. Tikslų nustatymas; 2. Strategijos formulavimas; 3. Strategijos įgyvendinimas; 4. Strateginė kontrolė
Vasiliauskas A.	2007	1. Strateginė analizė; 2. Strategijos kūrimas; 3. Strategijos įgyvendinimas
Edwin D. Davison	2008	1. aplinkos skenavimas; 2. strategijos formavimo strategija; 3. įgyvendinimas; 4. vertinimas ir kontrolė.
David F. Radžiukynas J.	2009 1994	1. strategijos formulavimas; 2. strategijos įgyvendinimas; 3. strategijos įvertinimas.
Staponkienė J.	2004	1. strateginę analizę; 2. strategijos kūrimą; 3. Kontrolė.
Virvilaitė R.	2007	1. Strateginės situacijos analizė; 2. Situacijos pranašumo nustatymas; 3. Strateginių uždavinių formulavimas; 4. Pasirinktos strategijos įvertinimas; 5. Pasirinktos strategijos įgyvendinimas; 6. Atlikto darbo įvertinimas
Dubinas V., Smilga E.	2008	1. aplinkos skanavimas (tyrinėjimą); 2. strategijos rengimas; 3. strategijos įgyvendinimas; 4. situacijos įvertinimas bei kontrolė.
Stoner, Freeman, Gilbert	2006	1. aplinkos analizė; 2. nustatyti jos veiklos kryptį; 3. parengti ir įgyvendinti strategiją; 4. vykdyti strateginę kontrolę.
Arimavičiūtė M.	2005	1. Strateginė analizė; 2. Strategijos kūrimas; 3. Strategijos įgyvendinimas; 4. Strateginė kontrolė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Palyginus skirtingų autorių pateiktas strateginio valdymo proceso struktūras galima teigti, kad strateginio valdymo proceso modeliai yra panašūs ir apima palyginti vienodus elementus (žr. 4 lentelę). Nors etapų pavadinimai yra skirtingi, juos sudarantys elementai, palyginti yra vienodi. Galima teigti, kad skirtingi autoriai, nevienodai pateikia strateginio valdymo proceso etapų eiliškumą. Tačiau analizuojant mokslininkų pateiktas strateginio valdymo stadijas, galima teigti, kad vienas iš pagrindinių strateginio valdymo elementų

yra strateginė analizė. Remiantis ja organizacija susiejama su išorine - mikroaplinka bei makroaplinka su ten vyraujančiomis grėsmėmis ir galimybėmis. Šiuo atveju laikoma kad, organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar ji sugebės aptikti atsirandančias galimybes bei jas sėkmingai panaudoti, bei pastebėti ir išvengti kylančių grėsmių. Kitas labai svarbus strateginio valdymo žingsnis yra strategijos kūrimas, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą. Ir sekančiai eina strategijos įgyvendinimas, kuris apima užduočių rengimą vykdytojams, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Pasak Jackson (2011), neįgyvendintas strategijas galima įgyvendinti remiantis autoriaus pateiktais šešiais žingsniais:



5 pav. Šeši strategijos įgyvendinimo žingsniai
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: (Jackson, 2011)

1.1.3. Strateginė valdymo procesų analizė

Esminis strateginio valdymo sistemos elementas – strateginė analizė, kuri apima ne tik organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimą:

- Išorinė aplinka – tai veiksniai, egzistuojantys už organizacijos ribų.
- Vidinė aplinka – tai veiksniai egzistuojantys pačioje organizacijoje.

Tačiau apima ir organizacijos gebėjimą išanalizavus išorinę aplinką nustatyti jos teikiamas galimybes bei grėsmes, bet ir įvertinus savo vidinį potencialą – jomis pasinaudoti. Vienas esminių organizacijos identitetą bei jos vidinį potencialą nurodančių veiksnių – pagrindinės vykdomos veiklos rezultatas. Pastarasis tiesiogiai priklauso nuo įmonėje egzistuojančių išteklių bei jų valdymo koncepto. Anot Rajagopalan ir Spreitzer (1996), organizacija yra suvokiama kaip stiprybių ir silpnybių rinkinys. Atliekant išsamų organizacijos aplinkos tyrimą yra svarbu ne tik nustatyti, kuo organizacija yra stipri šiuo metu, tačiau kokiomis stiprybėmis ji gali pasižymėti ateityje. Tokios analizės rezultatas – vidinis organizacijos potencialo nustatymas, kuris, pasak Ackoff (1979), laiku, tinkamai ir vietoje naudojamas užtikrina konkurencinį pranašumą. Nes, kaip teigia Romanelli & Tushman (1986), vadovų bei aplinkos įtakoje susiformavusi įmonės organizacinė valdymo struktūra, įvairios sistemos, procesai bei resursai formuoja strateginių

sprendimų priėmimo pobūdį. Organizacijoje sėkmingą veiklą konkurencinėje erdvėje įtakoja gebėjimas kryptingai panaudoti esminius, unikalius, sunkiai imituojamus resursus (Peters & Watterman, 1982; Barney, 1986; Prahalad & Hamel, 1990; Porter, 1994).

1.1.3.1. Išorės aplinkos analizė

Kaip vieną iš išorės aplinkos analizės techniką - PEST savo darbuose nagrinėjo R. Auškalnytė ir R. Ginevičius (2008), Ph. Kotler (2003), P. R. Walsh (2005), J. A. Verdu ir kt. (2006), Žvirblis, (2007), G. Saloner Shepard, J. Podolny (2001), G. Johnson ir K. Scholes (2002), B. Vengrienė (2006), B. Melnikas R. Smaliukienė (2007), M. A. Badal (2006), V. Sūdžius (2001), M. E. Porter (1980), M. Warner (2002) ir kt.

Pasak Certo (1989), organizacijos išorinė aplinka – jai nepriklausančių veiksnių masyvas, įtakojantis organizacijos tikslingai vykdomą veiklą. Vienas iš labiausiai žinomų išorinės aplinkos tyrimo instrumentarijų yra PEST analizė, padedanti įvertinti įvairius išorinės aplinkos aspektus. Tai pakankamai plačiai užsienio ir Lietuvos autorių siūlomas politinių, ekonominių, socialinių bei technologinių veiksnių vertinimo modelis. Tai bene plačiausiai naudojama makroaplinkos strateginės analizės technika, nes daugiausia yra orientuota išorinės aplinkos analizei, supratimui bei įvertinimui pateikti. Institucijos aplinkos analizės (PEST analizės) metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Išorės veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretesnės; kur įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai. PEST modelio analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: (Johnson ir Scholes, 2002).

Politiniai veiksniai. Nagrinėjamas nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas ir išskiriami veiksniai, darantys teigiamą arba neigiamą įtaką institucijos veiklai.

Ekonominiai veiksniai. Nagrinėjami ūkio valdymo srities raidos veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai.

Socialiniai veiksniai. Nagrinėjami demografiniai, vertybių, gyvensenos ir kt. pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, t.p. ekologiniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką institucijos veiklai.

Technologiniai veiksniai. Jie svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, valdymo

Anot Mintzberg (1998) organizacija, kuri nori būti konkurentabili, formuoti naują požiūrį į jos vykdomos veiklos rezultatą – privalo analizuoti išorinę aplinką sudarančius veiksmus, nustatyti veiksnius, kurių vystymosi tendencijas gali turėti neigiamų pasekmių organizacijos veiklai, neretai ir pačios strategijos įgyvendinimui.

Pasak Palubinsko (1997) išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai. Dauguma išorinių veiksnių, kurie sudaro išorinę aplinką, veikia įmonės kryptį ir veiklos pasirinkimą.

Išnagrinėjus išorės veiksnius, prognozuojamos galimybės ir grėsmės, kurios nusako pagrindines tendencijas, susijusias su institucijos veikla.

1.1.3.2. Vidinės aplinkos analizė

Pasak A. Sakalo (1998) vidiniai veiksniai - tai veiksniai, susiję su organizacijos veikla ir yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami. (Sakalas,1998). Skirtingi autoriai skiria šiek tiek skirtingus organizacijai svarbius vidinius veiksnius (5 lentelė):

5 lentelė

Organizacijai svarbūs vidiniai veiksniai

Autorius	Metai	Vidiniai veiksniai
Makštutis A.	2001	Personalas, pagrindiniai fondai, veiklos priemonės; materialiniai ištekliai, finansai, produkto kūrimas ir realizavimas (veikla arba darbas).
Bosas A.	2002	Žmonės, informacija, medžiaginiai ir finansiniai ištekliai, kultūra.
Thompson A., Stricland A.J.	1990	Organizacijos stiprybės, trūkumai ir konkurencinė rinkos pozicija, personalo ambicijos, verslo filosofija ir etiniai vadovų principai, bendrosios vertybės ir kompanijos kultūra.
Chen L., Mohamed Sh.	2008	Organizacinė kultūra: vertybės ir principai. Organizacinį klimatas: taisyklės, politika, procedūros, struktūra, skatinimo sistemos ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis nurodytais autoriais

Nepaisant skirtingų autorių pateikiamų vidinių veiksmų skirtumų, strateginio planavimo metodikoje pateikiama dar kitokia vidinių veiksmų analizės forma. Remiantis minėta metodika turi būti išanalizuojamos šios sritys:

- teisinė bazė.
- organizacinė struktūra.
- žmogiškieji ištekliai (pareigybės, kvalifikacija).
- planavimo sistema.
- finansiniai ištekliai.
- apskaitos tinkamumas.
- ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos).
- vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema).

Remiantis išteklių analizės rezultatais, nustatomos institucijos stiprybės ir silpnybės. Jų analizė parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksmų. Išteklių analizė leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių įvykdymo galimybes.

Mokslininkai kaip vieną iš vidaus analizės metodų siūlantys SSGG analizę: T.H Devenport ir kt., (2006), Gudonavičius, Savanevičienė (2008), Diskienė, Marčinkas, Vaškėlis (2008), Bivainis, Zinkevičiūtė (2006), Damašienė (2002) ir kt.

SSGG analizė yra pagrindinis metodas, naudojamas kaip apžvalgos priemonė, analizuojant organizaciją ir jos supančią aplinką (organizacijos galimybių ir grėsmių nustatymas) ir vidinius išteklius (organizacijos stipriąsias ir silpniąsias savybes). Sørensen ir Vidalis (1999), Kanašas (2001). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos formavimo veiksnius, kurie išryškėja analizuojant išteklius. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos formavimo veiksnius, kurie išryškėjo analizuojant organizacijos aplinką. Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnybių poveikio organizacijoje mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. (Day, 1995).

SSGG analizė yra laikoma pagrindiniu modeliu, nurodančiu organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir įrodanti jų sprendimo pagrįstumą. SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai (6 lentelėje):

6 lentelė

SSGG analizės schema

	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
STIPRYBĖS	Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti?	Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti?
SILPNYBĖS	Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis?	Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės?

Aplinkos tyrimas leidžia organizacijai prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Įvertindama galimas išorinės aplinkos permainas ir jų poveikį, organizacija parengia keletą sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. (Damašienė, 2002).

Norint užtikrinti tikslingą organizacijos vystymąsi – svarbu ne tik rasti, tačiau ir valdyti ryšį tarp vidinio organizacijos potencialo ir ją veikiančios aplinkos. (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008). Organizacijos sėkmei didelę įtaką turi jos strateginio valdymo kokybė: tinkamas strateginės analizės instrumentų naudojimas, strateginių veiklos nuostatų įtvirtinimas vykdytojų motyvacijoje, strategijos stebėsenos konstruktyvumas. SSGG analizė leidžia suformuoti atitinkamų strateginių akcentų struktūrą. (Diskienė, Marčinkas, Vaškelis, 2008)

Aplinkos situacijos nustatymas strateginių sprendimų kontekste yra sudėtingas uždavinys, nes būtina aprašyti ne šiandienos, o perspektyvią aplinkos situaciją. Čia didelių keblumų kelia neapibrėžtumas, patikimos informacijos trūkumas (Bivainis, Zinkevičiūtė, 2006).

1.1.4. Strateginio valdymo ypatumai viešajame sektoriuje

Viešasis sektorius suprantamas kaip valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai. (Lane, 2001). Pasak Jagmino (2008), viešasis sektorius pagal dydį ir vykdomų veiklų skaičių užima reikšmingą dalį organizacijų

pasaulyje. (Jagminas, 2008). Verslo kompanijos ir viešojo administravimo institucijos, kaip teigia A. Arbatauskas (1996), skiriasi rinkų, su kuriomis jos sąveikauja, požiūriu. Viešojo administravimo institucijos esmė glūdi paslaugų rinkoje. Pasak J.E. Lane (2001) viešųjų institucijų:

- pagrindinis veiklos tikslas – paslaugų teikimas;
- sprendimų priėmimo procese – piliečių įtraukimas į viešąjį valdymą;
- viešumas – nuolatinis visuomenės dėmesys. (Lane, 2001).

Viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti 8-ojo XX a. dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiose srityse žlugimas, todėl tokios idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo reikšmė Lietuvoje ypač padidėjo po 1991 m., kai pradėjo kurtis naujos valstybės struktūros.

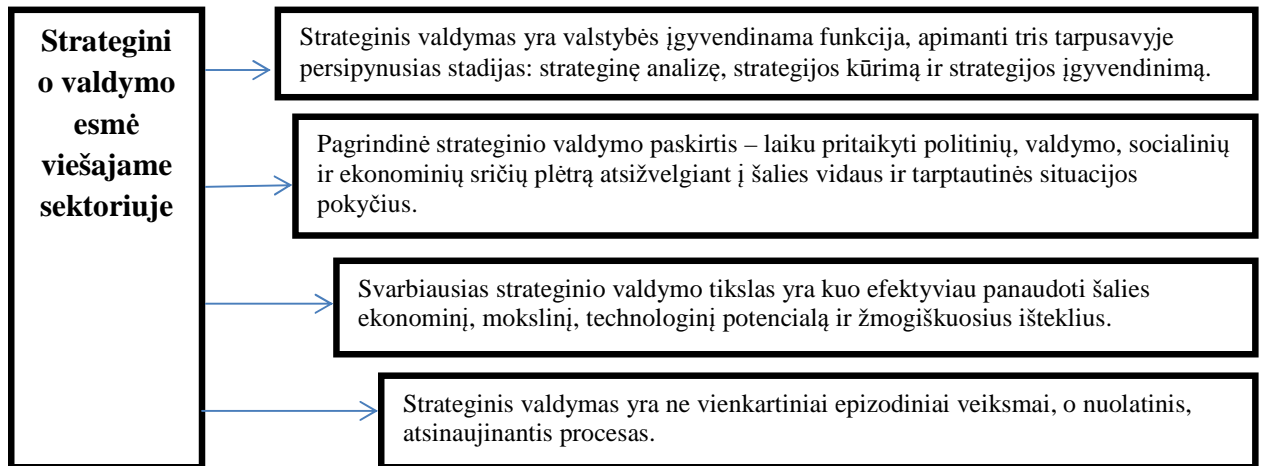
G.A. Boyne ir R.M. Walker (2010) nuomone, „viešajame sektoriuje strategija yra labiau suprantama kaip samprata, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas.“ Tačiau vien viešųjų paslaugų teikimu viešojo sektoriaus institucijos neapsiriboja. Rengiamos viešojo sektoriaus institucijų strateginės kryptys, programos, projektai. Šiandieninėje kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. Pasak Vienažindienės ir Čiarnienės (2007). Žmogiškieji išteklių vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, šiuolaikine ir racionalia valstybės valdymo sistema. (Vienažindienė, Čiarnienė, 2007). Anot R. Kazlauskaitės ir I. Bučiūnienės (2008), žmogiškieji išteklių vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau vien tokių išteklių turėjimas nėra pakankama ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo sąlyga. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo privataus sektoriaus organizacijų ne tik inovatyvumo stoka, naujų technologijų diegimu, bet ir geru žmogiškųjų išteklių panaudojimu (Zakarevičius, Gedvilaitė-Moan, 2010). Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai turi išmanyti strateginio valdymo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose, kai tikslai ir uždaviniai tarpusavyje nesuderinti (įvairiapusiški, neapibrėžti, dviprasmiški), kad būtų galima susieti kontekstą, turinį, procesą ir rezultatus, išsiaiškinti, kaip turi būti bendradarbiaujama arba konkuruojama skiriant vaidmenis strateginio proceso dalyviams.

Pasak Astrausko, Česonio (2008) strateginis planavimas viešajame administravime apima:

- informacijos kaupimą;

- viešojo administravimo aplinkos monitoringą;
- strateginių galimų alternatyvų paieškas;
- būsimųjų politinių sprendimų numatymą;
- bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas.

Strateginio valdymo esmę nusakantys trumpi apibrėžimai viešajame sektoriuje pateikti 6 pav.



6 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis (Puškorius, 2002)

Gedvilaitė-Moan, Laškienė (2010) analizavo pasaulio ir Lietuvos mokslininkų įžvalgas apie viešojo sektoriaus valdymą, šio sektoriaus panašumus ir skirtumus su privačiuoju sektoriumi. Apžvelgusios mokslinę literatūrą, konstatavo, kad viešojo sektoriaus mokslinis ištyrimas yra fragmentiškas ir atliekamas pačių mokslininkų, o ne sektoriaus iniciatyva. Tuo pat metu pažymi, jog tokio pobūdžio tyrimai itin reikšmingi praktikams, nes tiek vyriausybės institucijos, tiek viešųjų organizacijų vadovai pasigenda mokslininkų įžvalgų, siekiant nustatyti, kokios strategijos pagerintų viešųjų įstaigų ir organizacijų veiklą.

Viešojo sektoriaus organizacijos yra suvaržytos įvairių įstatyminių nurodymų ir nefunkcionuoja pagal rinkos interesus. A. C. Rusaw (2007) Levermore teigia, jog dėl skirtingų politinių jėgų tikslų ir dažnos kaitos viešojo sektoriaus valdymo procese, sudaryti kaitai palankią organizacijos plėtojimo programą yra sunku. (Levermore, 2008). Viešojo sektoriaus organizacijų veikla ir įgaliojimai dažniausiai yra suvaržyti įstatymų reguliavimu. Tačiau strateginis valdymas jose tampa vis svarbesnis. Jis gali padėti viešoms įstaigoms numatyti ir veiksmingai reaguoti į smarkiai kintančią aplinką. (Kriemadis, Theakou, 2007).

1.1.5. Strateginio valdymo svarba sveikatos apsaugos sistemoje

Sveikatos priežiūros kokybė, jos valdymas tampa vienu iš sveikatos priežiūros prioritetų tiek Lietuvoje, tiek ir kitose Europos bei pasaulio šalyse (Bubnienė, Ruževičius, 2010). Jos užtikrinimui bei gerinimui visame pasaulyje skiriamas didelis dėmesys (Treigytė L., 2006). Galimybė visiems visuomenės nariams gauti aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugas yra visų ES šalių viena pagrindinių socialinės veiklos siekiamybių. Šiuo tikslu yra remiamos ir Europos mastu koordinuojamos sveikatos apsaugos nacionalinės politikos, kuriomis siekiama užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūros ir gydymo paslaugas, jų veiksmingą valdymą bei sveikatos priežiūros paslaugų vartotojų saugumą (Quality Assurance. (2010). Europos Sąjungos šalyse pagrindinis dėmesys yra skiriamas sveikatos paslaugų prieinamumui, tęstinumui, teisingumui, veiksmingumui, efektyvumui bei pacientų saugai (Čiurlionienė, 2004). Vienas iš svarbiausių Europos politinių dokumentų - „Sveikata 2020“, kuriame yra siūloma naujos sveikatos sistemos valdymo ir organizavimo, pasitinkant šiuolaikinio pasaulio keliamus iššūkius, formos. „Sveikata 2020“ dokumente bus aiškiau nusakytos visuomenės sveikatos ir sveikatos priežiūros sistemų sąsajos, atkreiptas dėmesys į sveikatą kaip į tokią sritį, kurios problemų sprendimas turėtų tapti vyriausybės veiklos prioritetu (Černiauskas, 2011).

Sveikatos priežiūros sistema - svarbus veiksnys kiekvienos šalies nacionalinei ekonomikai, nes ji tiesiogiai turi įtakos kiekvienam piliečiui ir yra susijusi su pagrindinėmis žmogaus teisėmis. (Mossialos, Dixon, Figueras, Kutzin, 2002). Todėl kiekvienos šalies uždavinys yra rūpintis savo piliečių sveikata (Jasaitytė, 2010). Norint gerinti gyventojų sveikatą, tai galima pasiekti didinant sveikatos sistemos efektyvumą, užtikrinant sveikatos paslaugų kokybę, tenkinant pacientų poreikius, teisingai paskirstant išteklius bei garantuojant sveikatos santykių teisumą ir lygybę. Šiuolaikinės sveikatos sistemos funkcijos – tai ne tik sveikatos paslaugų teikimas. Tai sveikatos strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas, finansų ir atsakomybės paskirstymas, žmogiškųjų išteklių planavimas ir rengimas bei daugybė kitų visuomenės sveikatos veiklos sričių (Kalėdienė, 2004). Pasak Stravinsko šiuolaikinei visuomenei svarbu ne tik jos sveikata kaip bendražmogiška vertybė, bet ir tos vertybės išsaugojimo kaina bei sveikatos priežiūros sistemos efektyvumas (Stravinskas, 2000).

Lietuvos Respublikos Seimui 1996 m. gegužės mėn. priėmus Sveikatos draudimo įstatymą nuo 1997 metų sausio 1 d. pradėta įgyvendinti įstatymine sveikatos draudimo schema. Šis įstatymas apibrėžia sveikatos draudimo rūšis, PSD draudžiamus asmenis, PSDF biudžeto formavimo ir išlaidų asmens sveikatos priežiūros paslaugoms kompensavimo iš PSD fondo biudžeto pagrindus, PSD vykdančias institucijas, PSD draudžiamų asmenų ir sveikatos priežiūros įstaigų teises bei pareigas. (Sveikatos draudimo įstatymas, 2006).

Sveikatos draudimo sistemą nagrinėjančių autorių Lietuvoje nėra daug, todėl ir literatūroje pateiktų jo sąvokų kiekis yra nedidelis. Autoriai sveikatos draudimo sistemos apibrėžimą supranta panašiai, tačiau pateikia savaip. Sveikatos draudimo sistemos apibrėžimai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

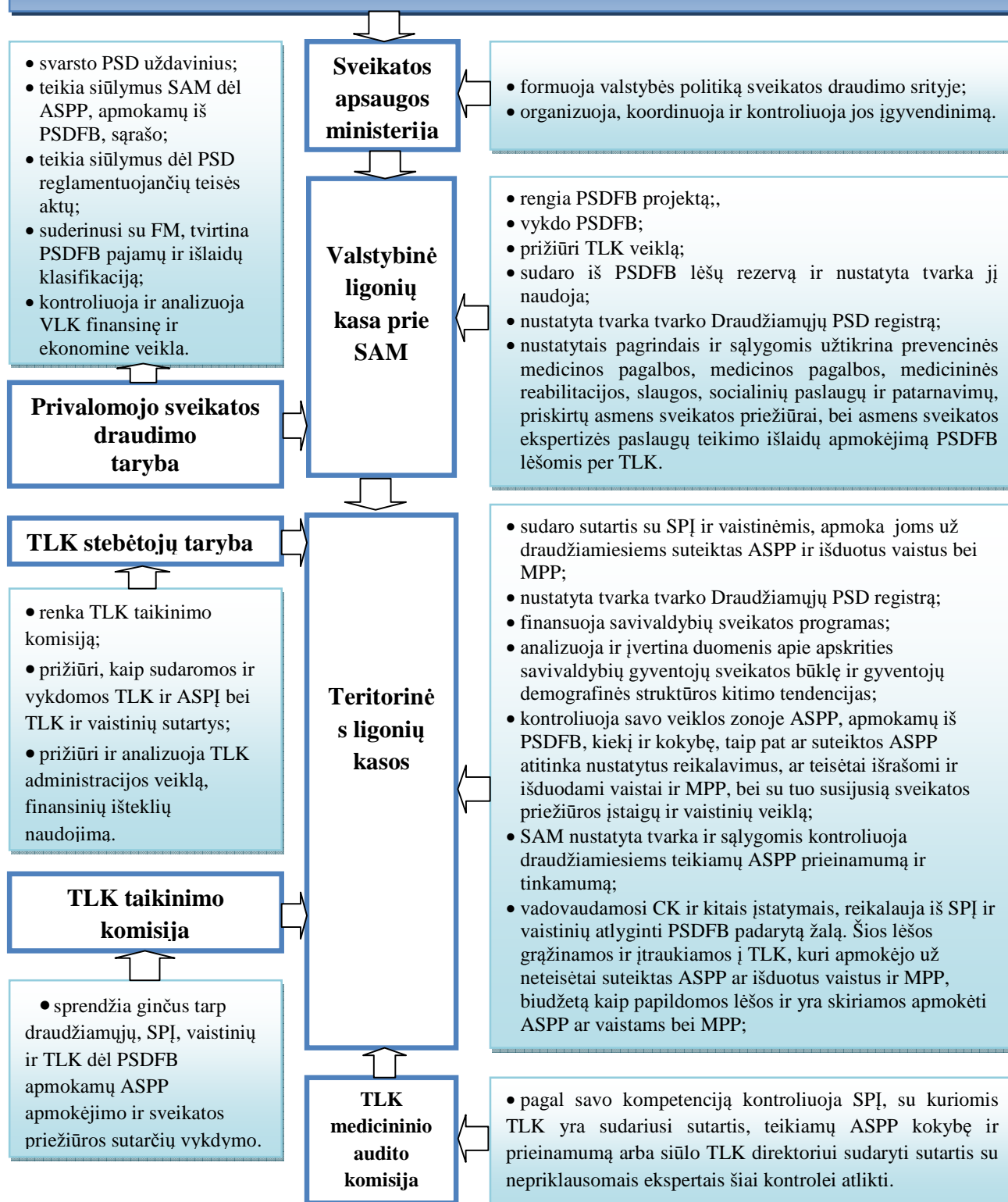
Sveikatos draudimo sistemos samprata

autorius	metai	apibrėžimas
Aleknevičienė	2005	Sveikatos draudimo sistema – valstybės nustatyta asmens sveikatos priežiūros ir ekonominių priemonių sistema, garantuojanti sveikatos draudimu draudžiamiems asmenims, įvykus draudimui įvykiui, sveikatos priežiūros paslaugų teikimą bei išlaidų už suteiktas paslaugas, vaistus ir medicinos pagalbos priemones kompensavimą
Zerda	2005	Sveikatos sistema įtraukia visumą veiksmų, kurių visuomenė ir valstybė imasi dėl sveikatos. Sveikatos draudimo sistema gali būti apibrėžta kaip organizuotos visuomenės pareiga – garantuoti geras ir sveikatą stiprinančias socialines sąlygas gyventojams
Čepulyte, Palubinskienė	2008	Sveikatos draudimo sistema – tai valstybės nustatyta asmens sveikatos priežiūros ir ekonominių priemonių visuma, kurios tikslas – apsaugoti apdraustuosius sveikatos draudimu nuo finansinių sunkumų, įvykus draudimui įvykiui, t. y. sveikatos sutrikimui.
Jankauskaite V.	2006	Sveikatos draudimo sistema – valstybės nustatyta asmens sveikatos priežiūros ir ekonominių priemonių visuma, garantuojanti sveikatos draudimu draudžiamiems asmenims sveikatos priežiūros paslaugų teikimą bei išlaidų už suteiktas paslaugas kompensavimą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis nurodytais autoriais

Atsižvelgus į Sveikatos draudimo įstatymą, VLK, TLK nuostatas, TLK Stebėtojų tarybos, taikinimo komisijos, medicininio audito tvarkas galima sudaryti tokia sveikatos draudimo schemą (žr. 7 pav.):

Istatyminė sveikatos draudimo schema



7 pav. Lietuvos sveikatos draudimo sistema

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis: (Sveikatos draudimo įstatymu, 1996; stebėtojų tarybos darbo reglamentu, 2010; talkinimo komisijos darbo reglamentu, 2010; medicininio audito darbo reglamentu, 2010, SAM, 2010; VLK, 2003; TLK nuostatomis, 2012)

Lietuva, kaip ir daugelis valstybių, daug dėmesio skiria sveikatos priežiūros paslaugų kokybei užtikrinti bei nuolat ją gerinti (Jankauskienė, Rastauskas, 2008). Siekiant Lietuvoje nustatyti nuoseklią ir kryptingą sveikatos sistemos plėtrą, sukurti efektyvesnę ir konkurencingesnę sveikatos sistemą buvo parengtas konceptualus dokumentas – Sveikatos sistemos plėtros metmenys 2011-2015 m., kuriame, išdėstytos pagrindinės Lietuvos sveikatos sistemos plėtros kryptys, numatyta jų įgyvendinimo strategija. Kaip tvirtinama dokumente, siekiama sukurti tokią sveikatos sistemą, kuri:

- skatintų sveikatos ugdymą ir stiprinimą bei ligų prevenciją;
- skatintų sveikatos priežiūros paslaugų rinkos plėtrą sąžiningos konkurencijos sąlygomis;
- didintų sveikatos sistemos dalyvių paskatas veikti skaidriai, vadovaujantis šiuolaikiniais sveikatos ekonomikos, etikos ir mokslo įrodymais pagrįstos medicinos ir vadybos principais;
- siektų užtikrinti sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą, kokybę ir saugą;
- skatintų racionalų ir efektyvų sveikatos priežiūros išteklių naudojimą. (sveikatos sistemos plėtros 2011-2015 metais metmenys, 2011).

Todėl formuojant nacionalinę sveikatos politiką buvo siekiama ją orientuoti į visų Lietuvos žmonių sveikatos problemų sprendimą. Šiame procese visi Lietuvos piliečiai tampa vienodai svarbus: politikai, medikai, pacientai ir visa visuomenė. Išlaikytas ir tęstinumas, besikeičiant vyriausybėms ir ministrams. Siekiamos dviejų visuomenės tikslų – teisingumo ir efektyvumo – suderinamumo, išsivysčiusios šalys rūpinasi sveikatos priežiūros sistemų reformavimu, kuris paprastai atneša ne tik lūkesčius gauti geresnes ir daugiau asmens sveikatos priežiūros paslaugų, bet ir tam tikrų problemų bei sunkumų diegiant naujoves sveikatos draudimo sistemos valdymo, organizavimo ir finansavimo lygiuose. Įgyvendinant sveikatos draudimą kiekvienoje valstybėje susiduriama su problema, kaip suderinti draudiminį finansavimą ir socialinių problemų sprendimą. Siekiant apsaugoti kuo daugiau gyventojų grupių nuo sveikatos priežiūros paslaugų negavimo rizikos, tenka rinktis sveikatos draudimo sistemos finansavimo būdą, derinti jį prie šalies kultūros, politinės sistemos ir ekonomikos tradicijų. (Zubrickienė, 2007). Pasak Jankauskaitės V., Povilaitienės D., Ligonų kasų įsteigimas bei PSDFB sudarymas leido geriau planuoti bei koordinuoti sveikatos draudimo sistemos išlaidas. Ligonų kasos kontroliuoja asmens sveikatos priežiūros paslaugų, apmokamų iš PSDF biudžeto kiekį ir kokybę, bei atlieka finansinę lėšų naudojimo analizę, todėl galima tiksliau nustatyti lėšų sveikatos draudimui poreikį, bei vykdomos sveikatos politikos efektyvumą. (Jankauskaitė, 2006; Povilaitienė, 2008). Racionaliai valdant finansinius

išteklius, siekiama sukurti kuo didesnę vertę kiekvienam žmogui ir visai visuomenei. Kuo didesnė sukuriama pridėtinė vertė, tuo labiau šalies gyventojai pasitiki privalomojo sveikatos draudimo sistema (Valstybinės ligonių kasos prie SAM Strateginis veiklos planas 2011-2013).

Finansinis sveikatos priežiūros prieinamumas siejamas su gyventojų galimybe gauti sveikatos priežiūros paslaugas ir apsirūpinti vaistais bei medicinos priemonėmis, apmokant tai iš nacionalinių fondų ar privačių šaltinių. Lietuvos sveikatos priežiūros finansavimo sistema atveria galimybę gauti nemokamas sveikatos priežiūros paslaugas visiems privalomuoju sveikatos draudimu apdraustiems asmenims, o būtinąją medicinos pagalbą – ir nedraustiems asmenims. (Tamutienė, Čiarniauskaitė, Sruogaitė, 2011).

Ligonių kasos siekdamos daugiau ir išsamiau sužinoti apie žmonių pasitenkinimą Sveikatos apsaugos sistema, nuo 2009 m. atlieka reprezentatyvią Lietuvos gyventojų apklausą. 2009 ir 2010 m. atlikus Lietuvos gyventojų nuomonės apie Privalomojo sveikatos draudimo sistemą, ligonių kasų ir sveikatos priežiūros įstaigų veiklą tyrimą išaiškėjo, kad Lietuvos gyventojų pasitenkinimas ir pasitikėjimas PSD sistema, ligonių kasų veikla ir ASPĮ veikla yra pakankamai aukštas (aukštesnis už vidutinį). Lietuvos gyventojų informuotumas apie PSD sistemą ir ligonių kasų veiklą bei funkcijas yra menkas, ne visos priemonės yra efektyviai panaudojamos informacijos sklaidai. Tyrimo metu teiraujantis apie sveikatos priežiūros užtikrinimą, pasitikėjimą, privalomuoju sveikatos draudimu, ligonių kasomis bei asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, ligonių kasų žinomumą, sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimą respondentų dažniausiai buvo minimi atsakymų variantai „iš dalies“. Tai „abejojanti“ respondentų dalis, kurių vertinimai, patenkinus jų informacijos poreikius, gali pakrypti tiek į teigiamą, tiek į neigiamą pusę. Vertinimo pokyčių tendencijos priklauso nuo tolesnių sveikatos priežiūros sistemos pokyčių. (Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos PSD sistemą, ligonių kasų ir sveikatos priežiūros įstaigų veiklą tyrimo ataskaita, 2009; 2010).

Vystant bendradarbiavimą su apdraustaisiais, plėtojant dialogą ir informuojant juos apie vykdomas programas, garantuojant sveikatos priežiūros paslaugas, diegiant naujas IT, nuolatos skatinant rūpintis savo sveikata, organizuojant ligonių kasų veiklą orientuotą į rezultatus, tobulinant vykdomos veiklos procesus, efektyviai valdant finansinius išteklius, siekiama sukurti kuo didesnę vertę visai visuomenei, tuo pačiu auginant pasitikėjimą PSD sistema. Gyventojų pasitikėjimo PSD sistema pokyčiai bus vertinami kasmet, atliekant gyventojų nuomonės apklausas ir tyrimus. Bus stebimi ir analizuojami gyventojų nuomonės pokyčiai. (Valstybinės ligonių kasos strateginis veiklos planas, 2011).

Pasak Miškinio ir kt. Lietuvos gyventojų nuomonę apie privalomojo sveikatos draudimo sistemą ir pasitikėjimą ja formuoja ne tik vykdančiųjų institucijų veiklos efektyvumas, bet ir sveikatos priežiūros įstaigų organizuotumas, medicinos darbuotojų elgesys, vaistų tarnybų priimami sprendimai ir jų įgyvendinimo sėkmė, asmeninis pacientų patyrimas ir visuomenėje vyraujantis požiūris apie sveikatos

priežiūros rezultatus ir pasekmes, patirta ekonominė nauda arba nuostoliai ir t.t. (Miškinis K., Riklikienė O., Kalėdienė, Jarašiūnaitė, 2011).

Pasak Kairio ir kt. neretai subjektyvios paciento nuomonės tyrimas atskleidžia silpnąsias sistemos grandis bei galimus problemų sprendimo būdus. Todėl paciento pasitenkinimas (ar nepasitenkinimas) atskirais sveikatos priežiūros paslaugų aspektais tampa svarbia sveikatos priežiūros sistemos vertinimo dalimi bei vienu sveikatos paslaugų kokybės rodiklių. Paciento poreikių bei prioritetų tyrimas yra svarbus ir planuojant permainas sveikatos priežiūros sistemoje. Sveikatos priežiūros paslaugų kokybė tampa svarbiu kriterijumi sveikatos priežiūros įstaigoms sudarant sutartis su teritorinėmis ligonių kasomis. Reikalavimai Sveikatos priežiūros sistemai, apskritai paslaugų prieinamumui yra skirtingi tarp įvairių gyventojų grupių ir keičiasi priklausomai nuo žmonių amžiaus, lyties, išsimokslinimo, pajamų (Kairys, Žebienė, Rutkys, Zokas, 2004).

Pasak Smilgos (2007) efektyvesnio strateginio potencialo panaudojimo svarba dar nėra labai gerai suvokta Lietuvos sveikatos apsaugos sistemoje.

1. Vadybinių naujovių svarba, ypač naujo požiūrio į strateginio potencialo panaudojimo galimybes sveikatos apsaugos sistemoje, tampa šiandien akivaizdi dėl neefektyvaus, nedidelę vertę sukuriančio pačios sistemos funkcionavimo.

2. Sveikatos apsaugos ministerija nepajėgi išlaikyti užsibrėžtos strategijos, jei nėra sinergetinio ryšio tarp jos sudedamųjų dalių-organizacijų tikslų. Būtina, kad visa sveikatos apsaugos sistema pasikeistų, atsirastų vidiniai ryšiai, svarbiausia – strateginis atitikimas.

3. Vienas iš problemos sprendimo būdų gali būti naujos strateginio valdymo sistemos, transformuojančios strategiją į operatyvius veiksmus, sukūrimas. Tokios sistemos esmė – Subalansuota efektyvumo rodiklių sistema, kuri padeda perkelti strateginiame žemėlapyje esančias organizacijos misiją ir strategiją į išsamų rodiklių ir tikslų rinkinį.

4. Strategiškai orientuota organizacija gali susikcentruoti strategijai įgyvendinti tik tuomet, kai pati organizacija yra daugiau nei atskirų jos dalių algebrinė suma. Tokį sinergetinį efektą galima pasiekti, jei visos organizacijos dalys orientuotos į strategines užduotis ir prioritetus.

5. Svarbiausia Subalansuotos efektyvumo rodiklių sistemos nauda Lietuvos sveikatos apsaugos sistemoje būtų integravimas joje strateginio valdymo proceso, ypač valdymo komandų ir darbuotojų dėmesio sutelkimas ir lygiavimasis į strateginius prioritetus.

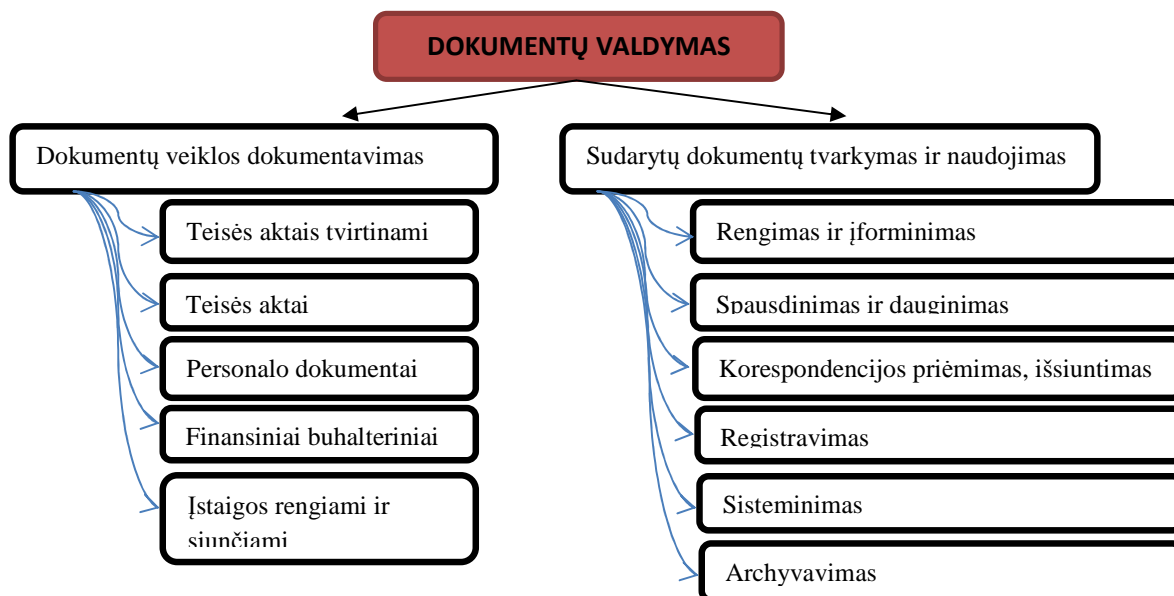
6. Sėkmingas strateginio valdymo įdiegimas SAM būtų įmanomas tik tada, jei, be naujų valdymo instrumentų ir procesų pritaikymo, jo veikloje aktyviai dalyvautų aukščiausios grandies vadovai. (Smilga, 2007)

Strateginio valdymo problematika sveikatos apsaugos sistemoje apima tikslų sistemos aspektą ir išteklius, tokius kaip: finansai, personalas, technologijos, valdymo schemas, informacija, patirtis ir žinios (Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal, 2002; Ackoff, 1981; Janušonis, 2000).

1.2. Dokumentų valdymo procesai

1.2.1. Dokumentų valdymo sąvoka ir reikšmė valdymo organizavimui

Dokumentų valdymas yra valdymo proceso sudėtinė dalis. Pasak V. Baltrūnienės „jo paskirtis – fiksuoti valdymo veiksmus ir juos realizuoti. Įstaigų veikla, susijusi su valdymo veiklos dokumentavimu ir darbo su dokumentais organizavimu, vadinama įstaigų dokumentų valdymu.“ Dokumentų valdymas apima visus darbo su dokumentais procesus ir yra skirstomas į du etapus:



8 pav. Dokumentų valdymo procesas

Šaltinis: (Baltrūnienė, 2010)

Dokumentų valdymas – atskira organizacijos veiklos sritis, apimanti veiksmingą ir sistemingą dokumentų rengimo, gavimo, išsaugojimo, priežiūros, naudojimo ir sprendimų vykdymo kontrolę, įskaitant veiksmus, susijusius su veiklos įrodymų ir informacijos apie veiklos sritis bei sandorius fiksavimu dokumentuose (Lukšaitė D., 2005), o dokumentai – teisėtus įsipareigojimus arba veiklą vykdančios organizacijos arba asmens parengta, gauta ir kaip įrodymas išlaikyta informacija.

Įstaigų dokumentų valdymas pasižymi tuo, kad siekiant pateikti jų veiklos įrodymus dokumento samprata siejama su įstaigos veikla arba procesais, kurių metu dokumentas buvo sudarytas. (Baltrūnienė, 2010) Tiek privačios įstaigos, tiek viešojo administravimo institucijos sudaro daug dokumentų savo veikloje.

Įstaigos vadovų pareiga yra pasirūpinti, kad visi dokumentai būtų tinkamai parengti, sutvarkyti ir išsaugoti. (Manžuch, 2005).

Plačiąja prasme dokumentų valdymas apima:

- veiklos kryptį, atsakomybės ir įgaliojimų priskyrimą;
- procedūrų nustatymą ir paskelbimą;
- paslaugų, susijusių su dokumentų valdymu ir panaudojimu, teikimą;
- specialių dokumentų valdymo sistemų sudarymą, taikymą ir administravimą;
- dokumentų valdymo integravimą į veiklos procesus. (Kraujelis, 2006).

Lietuvoje pagrindinis teisės aktas, apibrėžiantis dokumentų valdymą, yra Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas, kuris pateikia tokį dokumentų valdymo apibrėžimą - valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vidaus administravimo sritis, kuri apima dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą. Pats dokumentas yra skirtas teisinio pagrindo sudarymui dokumentams efektyviai valdyti.

Įstaigos valdymo veiklos procese sudaroma labai daug dokumentų. Juose užfiksuota įvairi informacija, reikalinga įstaigos funkcionavimui. Norint tokią informaciją naudoti, operatyviam darbui, reikia tam tikru būdu organizuoti dokumentus, t.y. registruoti, sisteminti, grupuoti į bylas, atrinkti reikalingiausius tolimesniam naudojimui – operatyviam informaciniam darbui.

Pasak N. Šukelienės (2010) “dokumentų valdymas turi būti tvarkomas taip, kad padėtų jį organizuoti ir tobulinti valdymą. Gerai tvarkoma dokumentacija, racionaliai išnaudojami informacijos šaltiniai paspartina darbus. Ten, kur dokumentų valdymas apleistas, neišvengiamai susiduriama su nenumatytomis kliūtėmis, nes netvarkingi dokumentai gaišina laiką, trukdo operatyviai dirbti. Kiekvienais metais kanceliarinių darbų apimtis vidutiniškai padidėja 10 proc. Todėl nuolat reikia ieškoti būdų, kurie pagreitintų ir pagerintų sprendimo priėmimo procesą, pakeltų organizacijos darbo kokybę, leistų kontroliuoti išlaidas personalui išlaikyti. Įstaigoje turi būti nustatyta dokumentų sudarymo ir darbo su jais vieninga tvarka, kuri gali būti patvirtinta dokumentų valdymo instrukcija.“

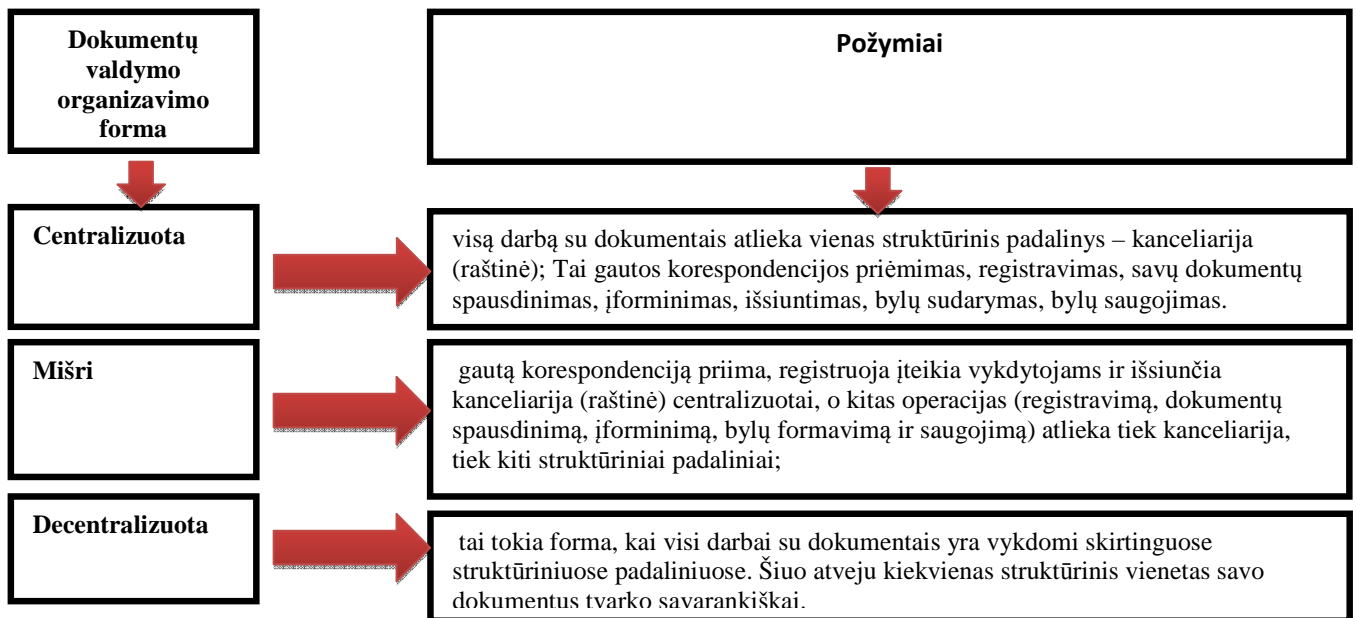
Pagrindinis institucijų dokumentų valdymo uždavinys yra užtikrinti, kad dokumentai būtų valdomi ekonomiškai ir efektyviai. Norint užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą teisingas dokumentų valdymas yra būtinas, nes nuo jo priklauso institucijos sėkmė, įvaizdis, klientų pasitikėjimas ja. Kad dokumentacija būtų teisingai tvarkoma ir tenkintų visus reikalavimus organizacijos privalo vadovautis dokumentų valdymą reglamentuojančiais teisės aktais. Kiekvienos organizacijos veikla įforminama įvairiais dokumentais.

Įstaigos dokumentų valdymo organizavimas

Įstaigos dokumentų valdymo organizavimas		
Uždaviniai	Tikslai	Principai
<ul style="list-style-type: none"> Racionalizuoti ir suvienodinti tarnybinės informacijos tvarkymo formas bei metodus; Įvertinti darbo su dokumentais metodiką. Nustatyti dokumentų valdymo personalo darbo organizavimo metodiką. Kompiuterizuoti dokumentų valdymo procesus. 	<ul style="list-style-type: none"> Laiku ir kokybiškai parengti dokumentus; Tvarkyti ir valdyti dokumentus taip, kad būtų užtikrintas greitas priėjimas prie visų turimų dokumentų; Užtikrinti skaidrią, efektyvią veiklą, administravimo ir atsiskaitymo gebėjimus. Dokumentus išsaugoti reikiamą laiką, kad būtų užtikrintas įstaigos veiklos įrodymai ir su įstaigos veikla susijusių fizinių bei juridinių asmenų teisės. 	<ul style="list-style-type: none"> Operatyvumas (greitas ir tikslus darbas su dokumentais); Šiuolaikinis techninis aprūpinimas (kompiuteriai, faksai kopijavimo aparatai ir įvairi mažoji orgtechnika, palengvinanti darbą su dokumentais) Visų dokumentų valdymo operacijų tikslingumas (kiekvienas darbas su dokumentais t. b. būtinas įstaigos veiklai, turėti konkretų galutinį tikslą); Dokumentinio ir nedokumentinio darbo suderinamumas, t.y. dokumentų sudarymas tik tuo atveju, kai tikrai būtinas arba numatytas valstybės norminiuose aktuose.

1.2.2. Dokumentų valdymo organizavimo formos

Racionalus dokumentų valdymo organizavimas padeda užtikrinti nuoseklų įstaigos darbą. Valdymo darbų našumas priklauso ir nuo organizavimo formų, kurių pasirinkimą lemia darbo su dokumentais apimtis ir teritorinis įstaigos padalinių išsidėstymas. **Dokumentų valdymo organizavimo forma gali būti:**



9 pav. Dokumentų valdymo organizavimo forma

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: (Baltrūnienė, 2010; Šukelienė, 2010)

1.2.3. Dokumento sąvokos samprata ir veiklos dokumentų klasifikavimas Lietuvoje

Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas dokumento sąvoką apibrėžia kaip juridinio ar fizinio asmens veiklos procese užfiksuota informacija, nepaisant jos pateikimo būdo, formos ir laikmenos.

Dokumentų rengimo taisyklės (Žin., 2011, Nr.88-4229) numato šias dokumentų grupes:

1. Įstaigos rengiami dokumentai. Organizacijos siunčiamieji ir vidaus dokumentai, kuriuose pateikiama informacija ar duomenys, fiksuojami su įstaigos veikla susiję faktai, įvykiai, ryšiai su kitomis įstaigomis, tai: raštai, pažymos, aktai, rekomendacijos, charakteristikos, protokolai, tarnybiniai pranešimai.

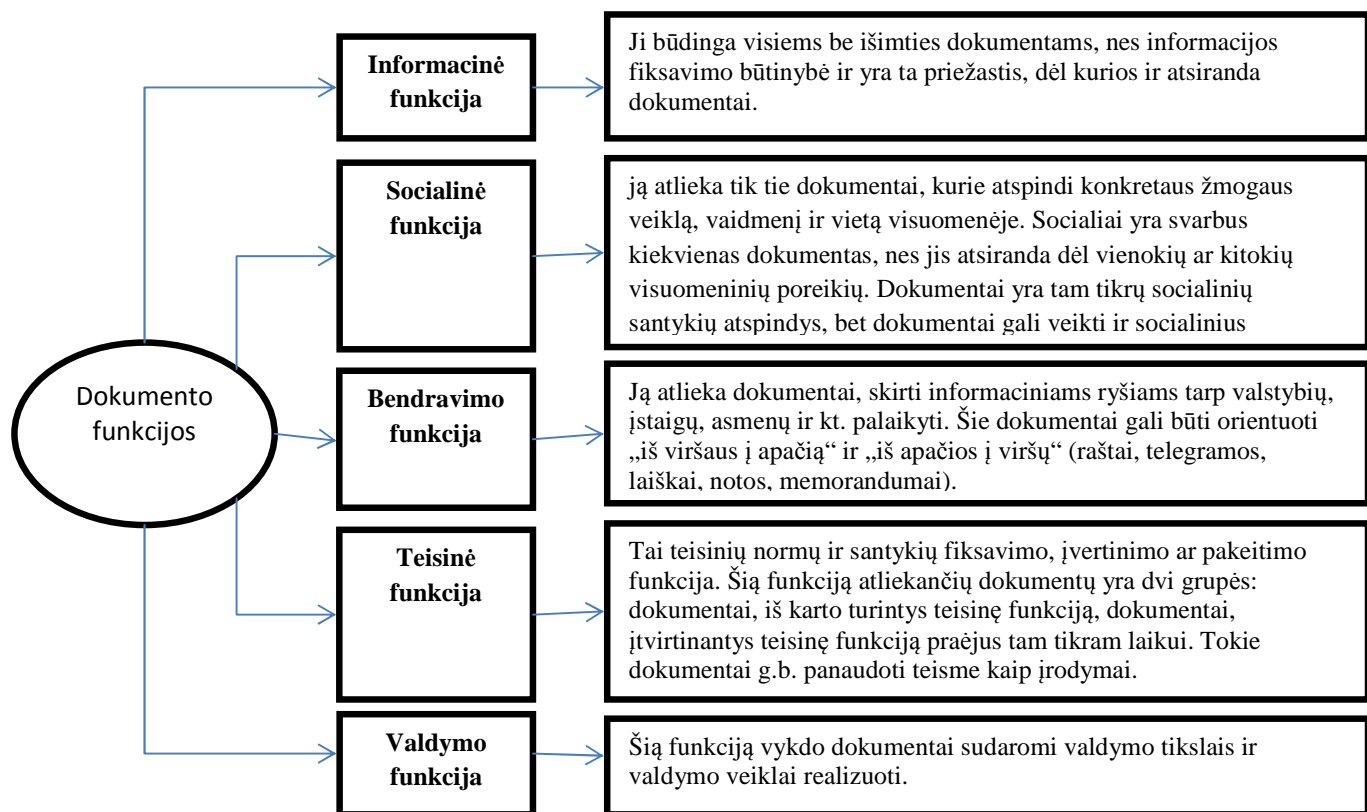
2. Teisės aktai. Kolegialios institucijos ar teisės aktų nustatytus įgaliojimus turinčio asmens leidžiami nutarimai, sprendimai, įsakymai, potvarkiai ir jais tvirtinami kiti dokumentai.

3. Teisės aktais tvirtinami dokumentai. Jais nustatomos įstatymų ir kitų teisės aktų įgyvendinimo normos, tai: dokumentacijos planas, instrukcijos, įstatai, nuostatai, statutai, taisyklės.

Informacijos dokumentavimas yra neišvengiamas norint užtikrinti nuoseklų organizacijos darbą. Dokumentų surašoma daug, tačiau svarbu, kad jie atitiktų paskirtį ir būtų sudaryti pagal formą, būdingą tai rūšiai. Dokumentai tarnauja kaip įrodymas, patvirtinimas konkretaus įvykio, fakto ar sandėrio, todėl yra reikšminga jų įforminimo visuma ir kokybė, nes tai užtikrina juridinę galią. Kvalifikuotai parengti dokumentai, atlikdami rašytinio bendravimo funkciją, padeda formuoti gerą organizacijos įvaizdį. Organizuodamos dokumentų valdymą, institucijos privalo vadovautis dokumentų valdymą reglamentuojančiais teisės aktais.

Dokumentai atlieka daugelį funkcijų: fiksuoja veiklą, priimamus sprendimus, sudaro veiklos įrodymus ir perduoda informaciją. Pagrindinės dokumentų funkcijos:

Dokumento atliekamos funkcijos



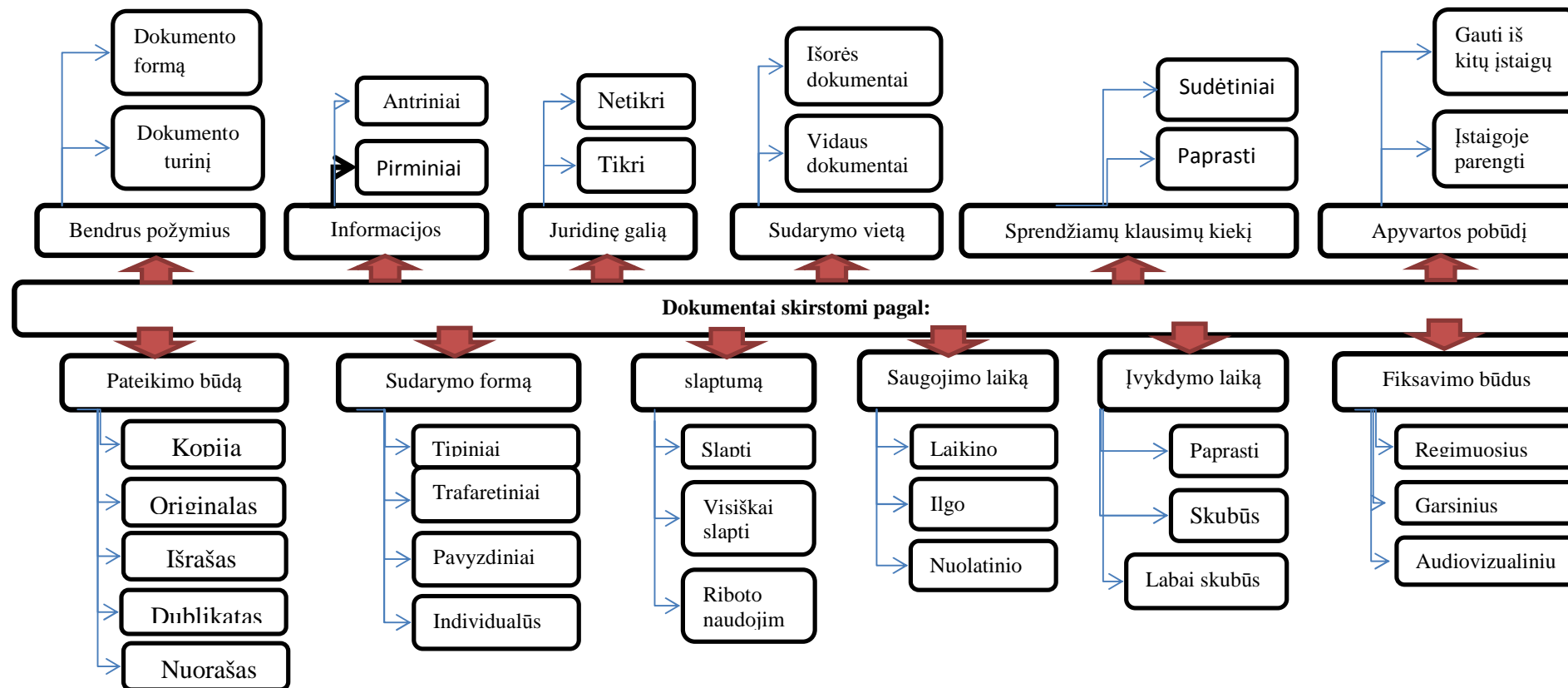
10 pav. Dokumentų funkcijų ypatybės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: (Šukelienė, 2010).

Pagal Dokumentų ir archyvų įstatymo nuostatas organizacijos veiklos dokumentais laikomi ne tik jos sudaryti, bet ir gauti, iš kitų juridinių ar fizinių asmenų perimti dokumentai. Organizacijos dokumentus galima skirstyti:

- sudarytus vykdant vidaus administravimo funkcijas (struktūros, personalo, dokumentų ir finansų valdymo)
- specialiąsias funkcijas ar veiklos sritis. (Lukšaitė D., 2006).

Pasak Vonstavičiaus (2003) „Valstybių stiprėjimas, valdymo aparato susidarymas ir plėtimasis, teisinių normų dokumentavimas, dokumentų apskaitos ir registravimo poreikis, vienokių ar kitokių faktų, susijusių su valstybių ir jų institutų veikla fiksavimas tampa būtinybe ir nuolat plečiasi kaip ryšio priemonė, vis didesni vaidmenį įgauna susirašinėjimas. Jis svarbus ne tik valstybėms, įstaigoms, bet ir atskiriems žmonėms. Taip laipsniškai dokumentavimas tampa būtina valstybės ir jos institucijų funkcija. Iš atskirų dokumentų pamažu susiklosto dokumentavimo sistemos, pradžioje bendros, aprėpiančios pagrindinę veiklą, o vėliau ir specialios, atspindinčios atskiras veiklos sritis – apskaitą ir atskaitomybę, gamybinę veiklą, tarptautinius ryšius ir t. t.“ (Vonstavičius, 2003). Dokumentus galima grupuoti pagal įvairius požymius. Dokumentai klasifikuoti – reiškia juos galima skirstyti į grupes:



11 pav. Dokumentų klasifikavimas pagal požymius
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: (Baltrūniene, 2007; 2010)

Pasak Baltrūnienės (2007) ir Petravičiūtės (2004) dokumentus galima klasifikuoti pagal bendrus požymius:

- Dokumentų turinį (informacijos pobūdį);
- Dokumentų formą (informacijos fiksavimo būdą).

Atsižvelgus į informacijos kilmę Baltrūnienė (2010) ir Šukelienė (2010) dokumentus klasifikuoja į:

- Pirminiai dokumentai – tai išsamūs kurių nors objektų, procesų arba ryšių aprašymai (knygos, straipsniai, standartai, monografijos ir pan.)

- Antriniai dokumentai – atspindi pirminių dokumentų turinį ir padeda juos surasti informacijos masyve.

Dokumentų rengimo taisyklės (2011) ir Baltrūnienė (2010) dokumentus pagal sudarymo vietą skirsto:

- Vidaus dokumentai naudojami įstaigos vidaus veiklai įforminti ir joje vykstančioms operacijoms fiksuoti.
- Išorės dokumentai – tai įvairaus pobūdžio raštai, pažymos ir kiti dokumentai gauti iš įmonių, įstaigų, asmenų ir kt.

Pagal sprendžiamų klausimų kiekį Baltrūnienė (2007; 2010) dokumentus klasifikuoja:

- sudėtiniai (dokumentas rengiamas keliais klausimais)
- paprasti (kai dokumentas vienu klausimu)

Pasak Petravičiūtės (2004) ir Šukelienės (2010) pagal sudarymo formą dokumentai skirstomi:

- Tipiniai (tekstas – pavyzdys) – dokumentai sudaromi vienu ar keliems valstybės ar kitoms įmonėms;
- Trafaretiniai (kai dalis dokumento teksto atspausdina ir dalis užpildoma sudarant konkretų dokumentą);
- pavyzdiniai rengiami pagal tekstą-pavyzdį;
- individualūs dokumentai tokie, kurių turinys kaskart originalus; tai dokumentą sudariusio asmens ar pareigūno kūrybinio darbo rezultatas.

Baltrūnienė (2010) pagal juridinę galią dokumentus klasifikuoja:

- Tikri dokumentai parengti pagal galiojančias teisės normas ir atitinka tikrovę.
- Netikrų dokumentų turinys neatitinka tikrovės, nors forma gali būti kaip tikro dokumento.

Baltrūnienė (2007;2010) pagal įvykdymo laiką dokumentus skirsto:

- paprasti, kai nenurodomas įvykdymo laikas;
- skubūs – su nurodytu įvykdymo laiku;
- labai skubūs, skirti skubiam vykdymui.

Petravičiūtė (2006) ir Dokumentų rengimo taisyklės (2011) dokumentus pagal saugojimo laiką klasifikuoja:

- Laikino (iki 10 metų)
- Ilgalaikio saugojimo (iki 75 ar 100 metų);

- Nuolatinio saugojimo;

Baltrūnienė (2007;2010) pagal slaptumą dokumentus skirsto:

- Riboto naudojimo (kai naudojasi visi įstaigos darbuotojai, tačiau dokumentai be atskiro nutarimo neskelbiami);
- Slapti (kai naudojasi adresatai ir vykdytojai);
- Visiškai slapti (su kuriais susipažįsta tik adresatas).

Pagal apyvartos pobūdį Baltrūnienė (2007) ir Šukelienė (2010) pažymi, kad dokumentai g.b.:

- įstaigoje parengti.
- gauti iš kitų organizacijų;

1.3. Dokumentų unifikavimo ypatumai

Dokumentų unifikavimas – tai jų vienodinimas pagal informacijos sudėtį ir dokumentų formą.

Unifikavimo tikslai:

1. Nustatyti dokumentus, reikalingus konkrečiai valdymo funkcijai.
2. Suvienodinti dokumentų formą.
3. Unifikuoti dokumentų tekstą. (Šukelienė, 2010).

Unifikuojant dokumentus, parengiama kuo optimalesnė, trumpesnė ir patogesnė suvienodinta informacijos pateikimo forma konkrečiam valdymo uždaviniui spręsti. Įforminant dokumentus pagal Dokumentų rengimo ir įforminimo taisykles, vienodinama jų forma, blankai, nustatomos vienodos parašės ir kiekvienos dokumento sudedamosios dalies nuolatinė vieta bei įforminimo būdas. Dokumentų tekstai vienodinami keliomis kryptimis:

1. Suvienodintas *turinys* leidžia pateikti tikslią informaciją konkrečiam valdymo uždaviniui spręsti, atsisakant pasikartojančios ir nesvarbios informacijos.

2. Vienodinant *teksto struktūrą*, kuriama vienoda dokumentų kompozicija ir parenkamas sudėtinių dalių tipinis rinkinys.

3. Vienodos *kalbinės priemonės* padeda parinkti geriausią variantą tiems patiems duomenims perteikti bendrine kalba.

4. Renkantis *formų ir konstrukcijų variantus*, pirmenybė teikiama trumpoms formoms, atsižvelgiama į dabartinės kalbos kryptį taupyti kalbines priemones, taip pat į atskirų formų ir konstrukcijų vienodumą, paprastumą, glaustumą ir trumpumą. Numatomi vienodi žodžių junginiai bei sakiniai, kurių vartojimas padeda formalizuoti tekstą. (Baltrūnienė, 2010).

Rengiant vienos ar kitos rūšies unifikuoto dokumento formą, kiek įmanoma suvienodinamas informacijos turinys, teksto sudedamosios dalys, nustatomi unifikuoti žodžių junginiai bei sakiniai. Unifikuoto dokumento informacija turi būti optimaliai išsami, bet neperkrauta pašaliniais rodikliais, bereikšmiaisiais žodžiais ar sakiniais.

Unifikuojant dokumento teksto struktūrą, reikia parinkti tokias teksto sudedamąsias dalis ir išdėstyti jas tokia tvarka, kuri labiausiai atitiktų dokumentų paskirtį, o dokumento tekstas taptų logiškas, nuoseklus ir argumentuotas. Unifikuotas dokumentas turi būti parenkamas unifikuotos kalbinės konstrukcijos, tiksliai išreiškiančios pasikartojančius valymo veiksmus ar situacijas. Unifikuoti žodžių junginiai turi būti trumpi, glausti ir aiškūs, reikalaujantys vienareikšmio atsakymo. (Baltrūnienė, 2007).

Unifikuoti dokumentai padeda mažinti dokumentų formų skaičių, nustatyti būtiną informacijos turinį, išvengti jos dubliavimo. Unifikuotus dokumentus galima greičiau ir lengviau parengti, tiksliau įforminti, juos patogiau skaityti, geresnė jų išvaizda. Unifikavimo reikšmė didėja diegiant informacinę techniką, kai būtinas duomenų sistemos vieningumas.

Pagrindinis norminis dokumentas, nustatantis bendruosius dokumentų sudarymo reikalavimus, yra Dokumentų rengimo taisyklės. Dokumentų rengimo taisyklės naujai suklasifikavo dokumentų grupes ir kadangi jos buvo paskelbtos vėliau, rekomenduojama laikytis šių pakeitimų.

9 lentelė

Valdymo dokumentų rūšys

Dabartinė dokumentų klasifikacija	Pavyzdžiai
Teisės aktai	Įsakymai, sprendimai, nutarimai, potvarkiai ir kt.
Teisės aktais tvirtinami dokumentai	Nuostatai, taisyklės, reglamentai, aprašymai
Įstaigos rengiami dokumentai	Ataskaitos, pažymos, aktai, protokolai ir kt.
Įstaigos siunčiami dokumentai	Raštai, lydraščiai

1.4. Dokumento sąvokos samprata ir valdymo ypatumai užsienio šalyse

Žodis „dokumentas“ yra kilęs iš lotynų kalbos „documentum“ ir reiškia liudijimą, įrodymą (Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas, 2003). Dokumentas anglų, prancūzų kalbose – „document“, vokiečių – „dokument“, ispanų – „documento“ taip pat turi keletą apibrėžčių. Šios apibrėžtys iš dalies sutampa su lietuvių kalboje susiformavusiomis „dokumento“ apibrėžtimis. Pirmoji šio žodžio reikšmė nurodoma analogiškai – raštiškas ko nors paliudijimas, pažymėjimas. Antrosios reikšmės samprata – materialus objektas, kuriame užfiksuotos kokios nors žinios – taip pat sutampa, tačiau apibrėžtyje gali būti išskirta galimybė būti laikomu dokumentavimo vienetu (Dictionary on Archival Terminology of the ICA; Informacija ir dokumentavimas. Aiškinamasis žodynas, 2008; Dabartinis lietuvių kalbos žodynas). Ši

samprata atitinka ir kitose kalbose (anglų, prancūzų, vokiečių, ispanų, rusų) nurodomoms žodžio „dokumentas“ reikšmėms. Gal tik prancūzų apibrėžime išskiriama ne tik informacija ir jos laikmena, bet ir perduodamos informacijos naudojimas įrodymo arba tyrinėjimo tikslais (Dictionary on Archival Terminology of the ICA). Apibrėžtyje rusų kalba akcentuojama, jog „dokumentai“ – tai informacijos apie objektyvios tikrovės dalykus ir apie žmogaus kūrybinę veiklą, perduotą laiškais, grafika, fotografija, garso įrašais arba kitomis priemonėmis bet kurioje laikmenoje, fiksavimo rezultatas. Lietuvos teisės srityje „dokumento“ apibrėžime svarbiausiu akcentu išlieka informacija, tik ji yra sukonkretinama, t. y. juridinio ar fizinio asmens veiklos procese užfiksuota informacija, nepaisant jos pateikimo būdo, formos ir laikmenos (LR dokumentų ir archyvų įstatymas). Žodžio „dokumentas“ reikšmė keičiasi, jeigu jis tampa dvinaris (įgyja pažyminį), taip nutinka dokumentus skirstant pagal formą, turinį ar kitą požymį, jo reikšmė dažniausiai susiaurėja. „Oficialus dokumentas“ kitose kalbose turi kitus, ne „document“ atitikmenis: anglų kalboje – „record“, prancūzų – „dossier“ (Informacija ir dokumentavimas. Aiškinamasis žodynas, 2008; Duranti, 2001) arba „document administratif“ (Dictionary on Archival Terminology of the ICA), vokiečių – „unterlagen“, „schriftgut“ (Repertoire des termes utiles aux archivistes suisses, 2001; Popovici, 2008). „Oficialus dokumentas“ suprantamas kaip dokumentas, sukurtas arba gautas ir prižiūrimas (saugomas) institucijos, organizacijos ar asmens, vykdamas teisinius arba verslo įsipareigojimus (Dictionary on Archival Terminology of the ICA, 2001; Informacija ir dokumentavimas. Aiškinamasis žodynas, 2008; Duranti, 2001; Pearce-Moses) Richard'o Pearce-Moses „Archyvų ir dokumentų terminų žodyne“ apibrėžimas plačiausias, tad lengvai pritaikomas elektroniniams dokumentams, nes dokumentas – tai informacija ar duomenys, užfiksuoti kokioje nors laikmenoje, turintys turinį, kontekstą, struktūrą. Jie yra naudojami žmogiškajai atminčiai plėsti arba atskaitomybei parodyti

Dažniausiai pasitaiko dokumento sąvokos apibrėžimai, vartojami konkrečios valstybės teisinėje ir administracinėje sistemoje. Tokiuose apibrėžimuose paprastai pateikiama oficialaus arba viešo dokumento sąvoka, apibrėžiama priklausomai nuo teisinės ir administracinės sistemos, nuo konkretaus teisės akto reguliuojamos srities ir yra prasminga ir pritaikoma tik toje srityje (Higgs, 1998; Zwicker, 2003).

Pasak I. Petravičiūtės (2004) dokumento sąvokai apibrėžti nepakanka išskirti tik vienus ar kitus dokumento požymius. Reikalinga esminių, būdingų visiems dokumentams požymių ir jų tarpusavio ryšio visuma, kuria remiantis būtų galima dokumentą išskirti iš viso informacijos srauto, neatsižvelgiant į informacijos formą, struktūrą ar aplinką, kurioje ta informacija egzistuoja. (Petravičiūtė, 2004).

Danijos ir Suomijos archyvų įstatymuose, kaip ir Lietuvos, yra pateikiama bendra dokumento sąvoka, apimanti visus institucijos veiklos metu sudarytus dokumentus, nepaisant jų pateikimo būdo, formos ir laikmenos.

Suomijos archyvų įstatyme dokumentas apibrėžiamas kaip „rašytine, vaizdine ar elektronine forma fiskuota informacija, kurią galima perskaityti, girdėti ar kitaip suprasti naudojant specialias technines priemones“

Danijos archyvų įstatyme pateikiama dar bendresnė dokumento sąvoka, kur dokumentas apibrėžiamas kaip „institucijos veiklos metu sukaupta struktūruota informacija, kad ir kokioje laikmenoje ji būtų fiksuota“. Tokiu būdu apimami įvairiose laikmenose (t. y. popierius, fotojuosta, magnetinė juosta, kompaktinis diskas ir kt.) institucijos vykdomos veiklos metu sudaryti ar gauti dokumentai.

Išsamiausias, pagal žiniasklaidos laisvės įstatymo nuostatas, dokumento apibrėžiamas pateikiamas Švedijoje įstatymuose: būtina dokumento egzistavimo sąlyga laikomos ne dokumento atsiradimo aplinkybės (t. y. institucijos veikla, kurią vykdant dokumentas buvo sudarytas ar gautas), o tai, ar institucijos turima informacija gali būti atpažįstama ir naudojama. Vadinasi, dokumentas gali būti bet kokia institucijos turima informacija, todėl archyvistikos požiūriu Švedijos archyvai saugo informaciją, o ne dokumentus (Better access to electronic information for citizens..., 2001).

I. Petravičiūtė (2006) pabrėžia, kad dokumento samprata, kuri siauriau ar plačiau apima visus institucijos veiklos metu sudarytus ar gautus dokumentus, kad ir koks būtų jų pateikimo būdas, forma ir laikmena, lemia tai, kad bendrosios dokumentų valdymo nuostatos yra taikomos visiems dokumentams, tarp jų ir elektroniniams. (Petravičiūtė, 2006).

Tačiau elektroninių dokumentų valdymo požiūriu situacija aptariamose valstybėse kiek skirtinga.

Elektroninių dokumentų valdymo svarbiausias vienetas Danijoje yra dokumentų valdymo sistema. Ji suprantama kaip visuma dokumentų valdymo funkcijų, vykdomų informacinių technologijų priemonėmis. Išskiriamos dviejų tipų dokumentų valdymo sistemos:

1) tradicinė dokumentų valdymo sistema, apimanti dokumentų valdymo funkcijas (pvz., dokumentų registravimą, dokumentų sisteminimą į bylas pagal institucijos dokumentacijos planą ir kt.) ir kontekstinę informaciją apie institucijos dokumentus; patys dokumentai yra fiziniai vienetai, paprastai sudaryti popieriuje, ir dokumentų valdymo sistemoje jie nelaikomi;

2) elektroninė dokumentų valdymo sistema, apimanti dokumentų valdymo funkcijas, elektroninius dokumentus ir jų kontekstinę informaciją (metaduomenis); šio tipo sistemos turi būti suprojektuotos taip, kad jos vykdytų ir elektroninių dokumentų saugojimo funkciją, jose esama informacija būtų apsaugota nuo sugadinimo ar praradimo iki perduodant saugoti į valstybės archyvą.

Skirtingai nuo Danijos, Suomijos teisės aktai neišskiria atskirų elektroninių dokumentų grupių. Remiantis Suomijos dokumentų vertės ekspertizės tradicija, visi institucijos dokumentai iki jų sudarymo yra įvertinami, t. y. atliekama išankstinė vertės ekspertizė (Pohjola, 2000) ir įrašomi į institucijos sudaromą

dokumentų tvarkaraštį, kuriame nurodomi ir dokumentų saugojimo terminai. Sudarant tvarkaraštį nustatomi ir nuolatinio saugojimo dokumentai, dėl kurių sprendimų priima nacionalinis archyvas. Bendrieji vertės ekspertizės principai taikomi ir elektroniniams dokumentams, tačiau ne visa institucijos sudaryta ar gauta elektroninė informacija yra laikoma dokumentu. Pradiniu etapu didžiausią dalį tarp vertinamų ir į dokumentų tvarkaraštį įrašomų elektroninių dokumentų sudarė įvairių institucijų registrai ar kitokio pobūdžio duomenų bazės. Suomijos nacionalinis archyvas daugiau dėmesio skiria kitokio pobūdžio elektroninės informacijos valdymo sprendimų ieškojimui (National Archives of Finland: Duties). Šiam tikslui buvo skirtas Suomijos nacionalinio archyvo 2001 m. vykdytas SÄHKE projektas. Jame pateiktas elektroninių dokumentų valdymo modelis, grindžiamas elektroninių dokumentų valdymo sistemos principu. Šio principo esmė yra ta, kad institucijai vykdant veiklą sudaryti ar gauti elektroniniai dokumentai įtraukiami į archyvo nustatytus reikalavimus atitinkančią elektroninių dokumentų valdymo sistemą ir laikomi joje, iki dokumentai atrenkami naikinti ar paruošiami perduoti į archyvą, tokiu būdu užtikrinamas elektroninių dokumentų autentiškumas ir integralumas visu dokumentų gyvavimo ciklu. Taigi Suomijoje, nors ir kiek vėliau nei Danijoje, įsigalėjo požiūris, kad pagrindinis reikšminis elektroninių dokumentų valdymo vienetas yra ne elektroninis dokumentas, o dokumentų valdymo sistema; prie jos kūrimo archyvas prisideda nustatydamas reikalavimus (Merenmies, 2006).

Atsižvelgus į Danijos, Suomijos ir Švedijos valstybių patirtį valdant elektroninius dokumentus, galima daryti išvadą, kad jų taikomomis priemonėmis įgyvendinami visi bendrieji elektroninių dokumentų autentiškumo užtikrinimo principai: veiklos reglamentavimas, tęstinumas, suderinamumas, perimamumas.

Švedijoje, Suomijoje ir kt. Skandinavijos šalyse dokumentas tampa archyvine medžiaga nuo dokumento gyvavimo ciklo pradžios - nuo jo sukūrimo momento, nesvarbu ar jis bus saugomas nuolat, ar ne. Vokiškosios ir anglosaksiškosios tradicijos šalyse dokumentai, priklausantys dokumento sudarytojui ar saugomi tarpinėse saugyklose (pvz., įstaigos archyve), nėra laikomi archyvine medžiaga (Petračiūtė, 2005). Lietuvoje archyvistikos teorijos požiūriu, dokumentas archyvinis yra vadinamas nuo pat jo sukūrimo pradžios. Pagal šį apibrėžimą galima dokumento sampratą suskirstyti į 3 grupes:

- dokumentas apibrėžiamas kaip informacijos perdavimo priemonė, kurio svarbiausias elementas yra dokumento fizinė forma.
- dokumentų apibrėžimas, kuriame išskiriamas dokumento turinys. Tokiame apibrėžime pabrėžiama tik informacinė dokumento funkcija ir yra neatsižvelgiama į kitus dokumento elementus.
- Trečioje grupėje sujungiami abiejų grupių apibrėžimai ir dokumento sąvoka pateikiama kaip šių dviejų elementų junginys, t. y. dokumentas apibrėžiamas kaip fiksuota informacija, nepriklausomai nuo jos formos ar laikmenos sudaryta ar gauta organizacijos ar asmens vykdomos veiklos metu.

Tarptautinės archyvų tarybos dokumento sampratos koncepcija remiasi dokumento sąvokos apibrėžimu, nepriklausomai nuo informacijos fiksavimo būdo ir laikmenos, kuris taikomas visiems dokumentams: dokumentas – institucinės ar asmens veiklos metu sukurta ar gauta fiksuota informacija, kurios turinys, struktūra ir kontekstas yra pakankami veiklai įrodyti. (Petračiūtė, 2005). Čia pateikiami esminiai dokumento sampratos elementai:

- dokumento sukūrimo aplinka (susidaręs institucijos ar asmens veikloje);
- sudėtis (turinys, kontekstas, struktūra);
- svarbiausia funkcija (veiklos įrodomumas).

Pagrindinė dokumento funkcija, veiklos įrodomumas, garantuoja institucijos ar asmens tęstinumą, skaidrų atsiskaitomumą bei teisėtą veiklos įrodomumą. Dokumente turi būti nurodytas jo sudarytojas, užtikrinta teksto apsauga, patvirtintas jo autentiškumas (parašu) ir panašiai. Ir jeigu teisės aktais yra nustatyta konkretaus dokumento forma ir turinio reikalavimai, tokios formos ir turinio reikalavimų privalo laikytis ne tik viešojo administravimo institucijos ir įstaigos, bet ir kitos organizacijos. (Lukšaitė, 2005).

Tarptautinė archyvų tarybos dokumento sampratos koncepcijoje pažymėtini šie pagrindiniai dalykai:

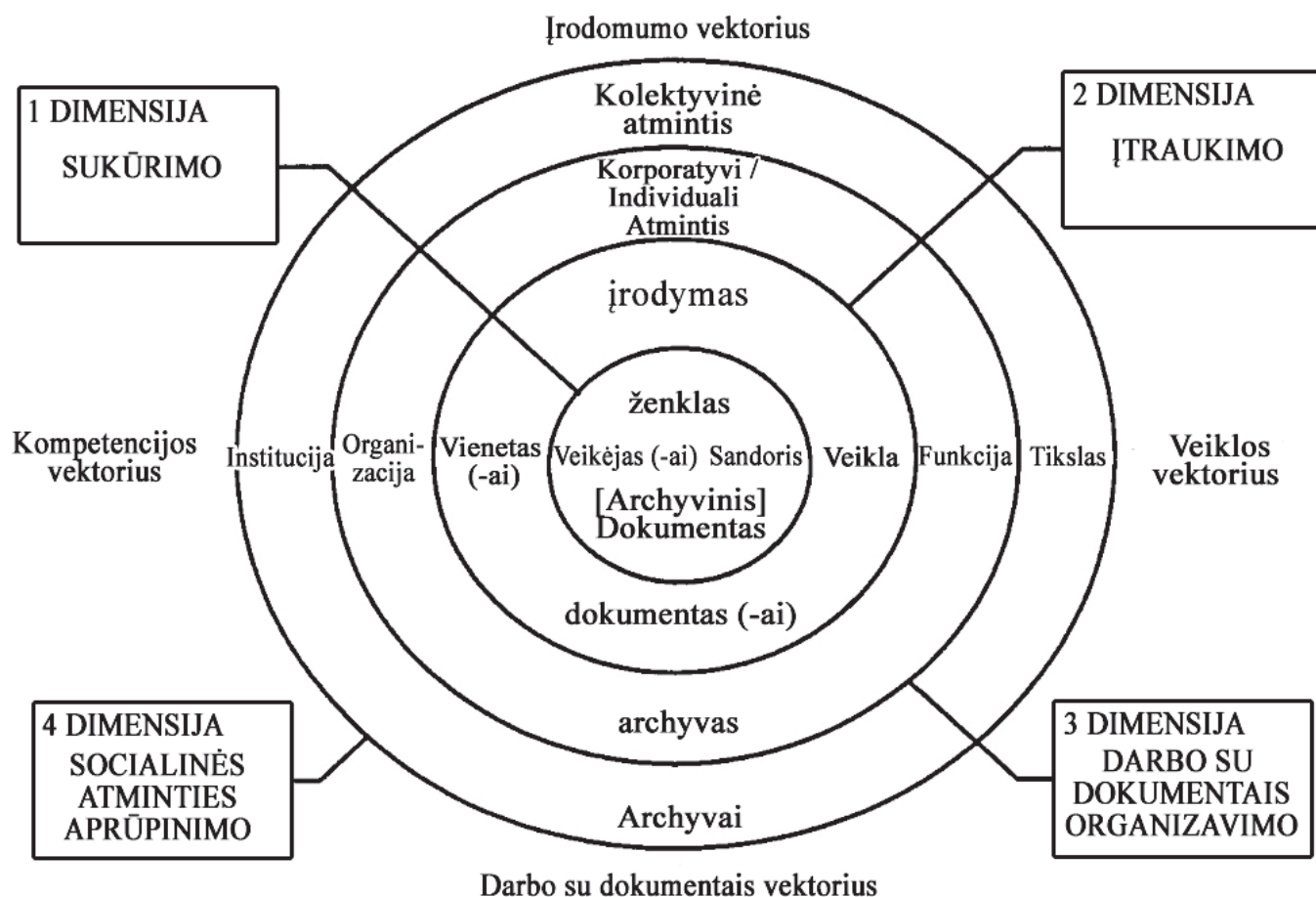
1. Dokumentas, sudaromas ar gaunamas organizacijos ar asmens veiklos metu, yra tos veiklos įrodymas, ir kaip veiklos įrodymas, dokumentas privalo būti išsaugotas gyvavimo ciklo metu, įskaitant ir ilgalaikį ar nuolatinį dokumentų saugojimą;

2. Aplinka, kurioje dokumentas buvo sudarytas, yra viena iš dokumento charakteristikų, sudaranti dokumento struktūros dalį ir nusakanti dokumento ryšius su kitais dokumentais, dokumento vietą organizacijos ar asmens dokumentų sistemoje;

3. Dokumentas nebėra tapatinamas su laikmena, dokumento sąvokos apibrėžimas apima visus dokumentus, nepaisant formos ir laikmenos, tarp jų ir elektroninius dokumentus.

1.5. Dokumentų valdymo modelio analizė

Dokumentų valdymo modelį sukūrė Monasho universiteto lektorius Frankas Upwardas 1985 m. Australijoje. Plėtodamas dokumentų valdymo modelį nurodė 4 modelio dimensijas (Flenn, 2001):



12 pav. Dokumentų valdymo modelis

Šaltinis: (Larin, Ryskovas, 2005; Flenn, 2001; Reed, 2005).

1) dokumentų koncepcija, kuri pabrėžia jų naudojimą, įrodomumą ir sujungia požiūrius į dokumentų valdymą nepaisant, ar dokumentas saugomas trumpai, ar ilgai. Ši modelio dimensija yra sukūrimas ir siejama su visų veiksmų vieta ir dokumentų (įrašų) sukūrimu. Rusų archyvų mokyklos tyrėjų M. V. Larino ir O. I. Ryskovo nuomone, sudarytas įrašas gali būti įtrauktas į dokumentų valdymo sistemą ir tapti dokumentu, t. y. atlikto veiksmo įrodymu. Tokiu būdu įrašas pereina iš pirmos dimensijos į antrąją.

2) dėmesys dokumentams, neatsižvelgiant į tai, ar jie sudaryti popieriuje ar elektroninėje terpėje. Ši dimensija yra įtraukimas į dokumentų valdymo sistemą ir ji siejama su dokumentais, patvirtinančiais veiksmų įrodymus. Tokius dokumentus galima perduoti kitiems, prie jų gali prieiti ir juos naudoti ne tik juos sudarę, bet ir kiti veiklos dalyviai. Dokumentų perėjimas iš pirmos dimensijos į antrąją gali apimti registravimo organizacijos sistemoje veiksmą (Larinas, Ryskovas, 2005). Šis principas apima sukurtą dokumentą (įrašą) kartu su informacija apie jo kontekstą (taip pat jo kilmę ar jo ryšius su kitais dokumentais), dokumentą kaip veiklos rezultata; veiklos įrodymus. Pasak M. V. Larino ir O. I. Ryskovo, šiuo etapu įrašas

tampa dokumentu, t. y. konkrečiau skyriaus veiklos įrodymu, ir jis turi būti įtrauktas į dokumentų apyvartą. Su dokumentais dirbantis darbuotojas suveda į dokumentų valdymo sistemą metaduomenis ir užfiksuoja turinį, kontekstą ir dokumento struktūrą, nustato, kaip efektyviai valdyti dokumentus iki jų gyvavimo ciklo pabaigos (Larin, Ryskovas, 2005).

3) dokumentų valdymo profesijos vaidmens institucionalizacija, reikalaujanti išskirtinio dėmesio dokumentų valdymo integracijai į organizacijos veiklą ir socialinius procesus bei tikslus. Trečioji yra organizavimo arba darbo su dokumentais organizavimo, dimensija ir ji siejama su dokumentu, kuris susilieja su kitais dokumentais, atsirandančiais iš veiksmų, kurių rezultatas yra dokumentas. Įgyvendinimo lygmeniu ši dimensija siejama su nustatyta politika ir taisyklėmis, kurios turi įtakos pirmosioms dviem dimensijoms. Kai kurių autorių teigimu, ši trečioji dimensija siejama su organizacijos funkcijomis ir veikla, kuri lemia tokias funkcijas. M. V. Larino ir O. I. Ryskovo teigimu institucijos darbo su dokumentais valdymo lygmeniu savarankiškai priima sprendimus, susijusius su prieigos prie dokumentų formavimu, valdymu (Larin, Ryskovas, 2005) Taip sudaroma tam tikros srities dokumentų sukūrimo ir saugojimo taisyklių sistema.

4) Socialinės atminties aprūpinimas (Flenn, 2001) Ketvirtoji – socialinės atminties aprūpinimo, tai teisinė ir reguliuojamoji aplinka, kuri įgyvendina dokumentų valdymo reikalavimus, kurioje naudojami dokumentai (Reed, 2005). Ši dimensija atskleidžia ir dokumento galimą įtaką už konkrečios jį sudariusios organizacijos ribų, kartu užtikrina, kad dokumentus bus galima peržiūrėti, prie jų prieiti ir analizuoti už organizacijos – tarpinstitucinėms reikmėms (Reed, 2005).

Pasak Fleen (2001) apibendrinant svarbu išskirti dokumentų valdymo modelio charakteristikas. Tai:

- 1) unifikuota ir vientisa dokumentų valdymo sistema, nepaisant jų formato ir saugojimo termino;
- 2) dokumentas ar jų grupės vienu metu gyvuoja daugiau nei vienoje konteksto ir naudojimo dimensijoje;
- 3) įsipareigojimas kurti dokumentų valdymo sistemą dar iki juos sudarant;
- 4) atsakomybė už dokumentus ir dokumentų valdymo sistemas, paskirstoma tarp dokumentų sudarytojų ir archyvarų;
- 5) dokumentų naudojimas vidaus ir išorės poreikiams nepriklausomai nuo jų gyvavimo ciklo etapo;
- 6) su kilmės, organizaciniu ir socialiniu kontekstu siejamas dokumento gyvavimas (Lukšaitė, 2012).

Atsižvelgiant į šį modelį, dokumentų rengimo, gavimo, įtraukimo į apskaitą, dokumentų valdymo organizavimo ir saugojimo užtikrinimo funkcijos vykdomos visose dokumentų valdymo etapuose. Šis modelis pasitelkiamas kaip teorinis dokumentų valdymo pagrindas. Tokiu būdu valdant dokumentus galima kalbėti ir apie institucijos vykdomas funkcijas, apie koordinuotą arba glaudžiais ryšiais susietą dokumentų valdymą.

1.6. Elektroninio dokumento samprata ir ypatumai

Elektroninio dokumento (oficialaus dokumento) apibrėžimą galima rasti Lietuvos archyvų departamento prie LRV 2006 m. sausio 11 d. patvirtintose elektroninių dokumentų valdymo taisyklėse, taip pat 2001 m. Tarptautinės standartizacijos organizacijos patvirtintame tarptautinių dokumentų vadybos standarte ISO-15489.

Lietuvos archyvų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. sausio 11 d. patvirtintose elektroninių dokumentų valdymo taisyklėse, pateikiamas toks oficialaus elektroninio dokumento apibrėžimas „Oficialus elektroninis dokumentas – vykdančios teisės norminių aktų nustatytus įgaliojimus informacinių technologijų priemonėmis įstaigos sudarytas ir gautas dokumentas, pasirašytas teisinę galią turinčiu elektroniniu parašu ir įtrauktas į elektroninių dokumentų sistemą (Žin., 2006, Nr. 7-268).

Standarte dokumentas apibrėžiamas kaip „fiksiuota informacija ar objektas, kuris gali būti laikomas atskiru vienetu“, o oficialūs dokumentai apibrėžiami kaip „organizacijos ar asmens, vykdančių teisėtus įsipareigojimus ar veiką, parengta, gauta ir kitaip įrodymais išsaugota informacija“. 2001 m. Tarptautinės standartizacijos organizacijos patvirtintame tarptautiniame dokumentų valdymo standarte ISO-15489, buvo suformuoti ir nustatyti pagrindiniai dokumentų sudarymo principai ir reikalavimai dokumentams, atvėrę galimybes organizacijų veikloje pradėti naudoti ir elektroninius dokumentus.

Elektroninis dokumentas čia suprantamas kaip institucijos ar asmens veiklos metu sukurta ar gauta fiksuota informacija, kuri nepriklausomai nuo laikmenos yra pakankama veiklos įrodymui. Elektroninių dokumentų išskirtinumas sampratoje yra tame, kad juose fiksuota informacija sudaroma, naudojama ir saugoma IKT pagalba, todėl atsiranda tik elektroniniams dokumentams būdingų dokumento sudedamųjų dalių, atskiriančių juos nuo tradicinių dokumentų (informacijos fiksavimo, simbolių naudojimo būdas, turinys ir laikmena).

Elektroninių dokumentų ypatumas yra tas, kad šie dokumentai turi būti sudaromi, perduodami, naudojami ir saugojami naudojant informacinių technologijų priemones, todėl atsiranda tik elektroniniams dokumentams būdingų savybių, kurios skiriasi nuo įprastų (rašytinių) dokumentų. Išskiriami šios elektroninių dokumentų ypatybės, sąlygojančios skaitmeninės aplinkos savybes, kuriomis jie skiriasi nuo tradicinių (rašytinių) dokumentų:

- laikmenos ir turinio santykis;
- informacijos fiksavimo laikmenoje būdas;
- dokumento forma;
- metaduomenų santykis su dokumentu;

- dokumentų saugojimas. (Petravičiūtė, 2005).

1.7. Efektyvaus dokumentų valdymo metodų ir principų taikymas dokumentų valdyme

Kiekvienai organizacijai, ypač jos integralumo rinkoje sąlygomis (Starkevičiūtė, 2007), svarbu valdyti procesus: pirkimo, projektų, paslaugų, personalo, kanceliarijos, sutarčių ir pan. (Banelis, 2007; Driver, 2004; EITO, 2003; Gartner, 2004). Pasak Juozapavičiaus ir kt. jie turi būti valdomi greitai, patogiai, logiškai, kad būtų patenkinti organizacijos darbuotojai ir klientai, augtų produktyvumas bei tobulėtų darbuotojai. Todėl informacinės sistemos šiuolaikinėms organizacijoms būtinos nuo pat įmonės įkūrimo (Harris, 2004; Kyte, 2004; Rudzkiene, 2007). Tai ypač aktualu organizacijoms, kurios įdiegusios ISO 9001:2000 standarto reikalavimus atitinkančią kokybės vadybos sistemą. (Juozapavičius A. ir kt., 2008). Organizacijoms plečiant savo veiklą atsiranda nauji poreikiai, kuriems tenkinti pasitelkiamos vis kitos informacinės sistemos pagal jų tinkamumą problemoms spręsti. (Deksnyš, 2003). Tačiau svarbiausią įtaką pasirinkimui turi programinės įrangos kaina, todėl pasaulinio lygio sistemos (SAP, Oracle), pateikiančios darnius kompleksinius įvairių veiklos problemų sprendimus, įperkamos tik stambioms organizacijoms. Smulkaus ir vidutinio dydžio organizacijos pasirenka vis kito gamintojo sistemą. Taip per keletą metų organizacijoje įdiegiamos sistemos, kurios tarpusavyje nėra suderintos. Informacija tokiose sistemose yra dubliuojama, todėl mažėja darbo našumas. (VB, 2003; Dziugas, 2003). Be to, didėja tikimybė, kad įvairiose sistemose informacija apie tą patį objektą ar subjektą yra skirtinga. (Juozapavičius ir kt., 2009).

Šiuolaikinį įstaigos dokumentų valdymą apima įvairios informacinės technologijos, lengvinančios darbą su įstaigos dokumentacija. Greta įvairių informacinių sistemų, skirtų tiesioginiams įmonės veiklos srities uždaviniams spręsti egzistuoja dokumentų valdymo sistemos. Sistemos nėra tiesiogiai orientuotos į organizacijos problemų sprendimą, bet yra skirtos vidinių organizacijos procesų valdymui ir pagerinimui. Pastaruoju metu pasikeitė pats požiūris į dokumentų valdymą. Dokumentų valdyme kalbama jau ne apie dokumentų, bet apie informacijos valdymą. Tai labai svarbus akcentas, nes dokumento vertė yra jame esančioje informacijoje. Dėka dokumentų valdymo sistemos, informacija yra valdoma ir tvarkoma taip, kad padėtų žmonėms vykdyti jų veiklą, padėtų sėkmingiau vykti procesams ir sąveikoms, o ne tik būtų duomenų pertvarkymas. Šiuolaikinės DVS darbą su korespondencija leidžia atlikti vienoje vietoje, sumažinant tarpinių žingsnių skaičių arba juos automatizuojant. Vienu veiksmu galima ir užregistruoti atėjusią korespondenciją, ir automatiškai apie tai informuoti adresatus – registruojančiam asmeniui tereikia nurodyti reikiamą žmogų iš organizacijos darbuotojų sąrašo. Jei gaunami dokumentai skenuojami, adresatui nereikia atvykti pasiimti dokumento arba siųsti kurjerio. Tokiu būdu sutaupomas vienas etapas ir adresatų darbo laikas, nekalbant apie informacijos sklaidos operatyvumą.

Dokumentų valdymo sistemos naudojamos tiek popierinių dokumentų elektroninėms kopijoms, tiek elektroniniams dokumentams valdyti. Dažnai dokumentų valdymo sistemos yra specializuotos – pritaikytos konkrečiai organizacijai ar tam tikro tipo organizacijoms. Dokumentų valdymas neapsiriboja vien dokumento saugojimu, redagavimu ar archyvavimu, šiuolaikinės dokumentų valdymo sistemos susijusios su dokumento rengimo procesu, dokumento nukreipimu ir perdavimu atsakingiems padaliniais ar darbuotojams fiksavimu, pavedimų vykdymo procesu ir pan. (Gudas, 2008).

Todėl elektroninių dokumentų apyvartai organizacijoje užtikrinti yra būtinos papildomos priemonės, kurių pagrindinė – elektroninių dokumentų valdymo sistema. Elektroninių dokumentų valdymo sistema – įstaigos dokumentų valdymo sistemos dalis, veikianti informacinių technologijų pagrindu, skirta rengti, tvarkyti, apskaityti ir saugoti elektroninius dokumentus. Elektroninių dokumentų valdymo reikalavimai turi atitikti bendrus dokumentų valdymo reikalavimus:

- Elektroninių dokumentų rengimas ir įforminimas;
- Elektroninių dokumentų registravimas;
- Elektroninių bylų sudarymas;
- Elektroninių bylų tvarkymas;
- Elektroninių dokumentų saugojimas;
- Elektroninių dokumentų naikinimas. (Petraivičiūtė, 2006).

E-sąskaitų valdymas organizacijose puikus būdas gerinti organizacijos dokumentų valdymą. Sąskaitų valdymas tampa paprastesnis ir efektyvesnis, užtikrinamas greitas sąskaitų faktūrų paskirstymas, paprastas sąskaitų vizavimas, automatinis jų archyvavimas. Sutaupyti resursai ir darbo laikas optimizuotas darbuotojų darbas leidžia efektyviau vykdyti pagrindinę organizacijos veiklą. (Strategic Document Management with SAP and StreamServer, 2009).

JAV buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 550 organizacijų (mažų, vidutinių, didelių), kuriame buvo nagrinėjamos aktualios problemos susijusios su elektroniniu dokumentų valdymu. Buvo paskelbti tokie tyrimo rezultatai:

- a) 68% procentai šio tyrimo dalyvių išreiškė savo įsitikinimą, kad efektyvus dokumentų valdymas organizacijai sukuria konkurencinį pranašumą;
- b) efektyvus dokumentų valdymas įtakoja klientų aptarnavimą,
- c) maždaug du trečdaliai dalyvių, šio tyrimo metu buvo apskaičiuoju, kad jie su efektyvesniu dokumentų valdymu sumažins savo išlaidas beveik 20%.

Elektroninių dokumentų valdymo sistema suteikia organizacijoms reikiamas priemones kurti, tvarkyti, platinti ir kontroliuoti elektroninius dokumentus. Taigi galima išspręsti sudėtingas problemas, susijusias su:

- a) dideliu kiekiu dokumentų;
- b) dokumentų paskirstymu, informacijos analize, sprendimu priėmimu;
- c) šių dokumentų perduodamos informacijos turiniu;
- d) lengvesnė dokumentų paieška;
- e) paprastesnis dokumentų archyvavimas;
- f) dokumentų saugumo. (Vāduva ir kt. 2009).

Tačiau požiūris į dokumentų valdymą šiandien yra kitoks, kadangi dokumentų valdyme kalbama jau ne apie dokumentų, bet apie informacijos valdymą. Tai labai svarbu, nes dokumento vertė ir yra jame esančioje informacijoje. O dėka dokumentų valdymo sistemos, informacija yra valdoma ir tvarkoma taip, kad padėtų žmonėms vykdyti jų veiklą, padėtų sėkmingiau vyksti procesams ir sąveikoms.

Siekiant efektyviai kaupti žinias ir informaciją, atsižvelgus į skaitmeninių dokumentų populiarumą, organizacijos dokumentų valdyme šiuolaikinėms organizacijoms elektroninių dokumentų valdymo sprendimų priėmimas yra labai svarbus. (Jiang-Liang, Fong-Hsin, 2006).

Organizacijoms tampa vis sunkiau suvaldyti informaciją, kurią ji turi atitinkamai valdyti, kad galėtų pasinaudoti galimybėmis ir išvengti grėsmių. Vis dažniau dokumentų valdymo specialistai pasisako, kad informacija sudaro vieną iš svarbiausių organizacijos išteklių, todėl ji turi būti renkama, analizuojama, perduodama, saugoma ir pan. Todėl organizacijos plėtoja IT sistemas, galinčias ne tik valdyti informaciją su mažomis sąnaudomis, bet ir leidžia realiu laiku gauti informaciją, reikalingą sprendimų priėmimo procesui.

2. ŠIAULIŲ TLK DOKUMENTŲ VALDYMO PROCESO VERTINIMAS

2.1. Tyrimo metododikos pagrindimas, tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Remiantis V. Žydžiūnaite, A. Virbaliene E. Katiliūte (2006) „praktikoje įvairūs specialistai susiduria su situacijomis, kurias įvardija probleminėmis, tačiau norint jas tirti, tyrėjai susiduria su esmine mokslinė problema – nėra problemą pagrindžiančios mokslinės teorinės ar empirinės medžiagos, leidžiančios rasti adekvatų tyrimo metodą, kuris padėtų kurti būtent konkrečiam praktikos kontekstui, ar net konkrečiai situacijai aktualią teoriją, turinčią mokslinį pagrindimą“. (Žydžiūtė, Virbalienė, Katiliūtė, 2006).

Grindžiamoji teorija kaip kokybinė metodologinė strategija remiasi sisteminiu teorijos formavimu iš gaunamų kokybinių tyrimo duomenų, kurie sistemiškai gaunami iš tyrimo, t.y. būtent iš gautų tyrimo duomenų generuojama teorija, kuri gali būti taikoma konkrečiame veiklos kontekste, ir čia nereikalaujama pirmiausia remtis tikslia teorine paradigma prieš atliekant empirinį tyrimą. (Glaseris, 2001; Morisson, 2001; Creswell, 1998).

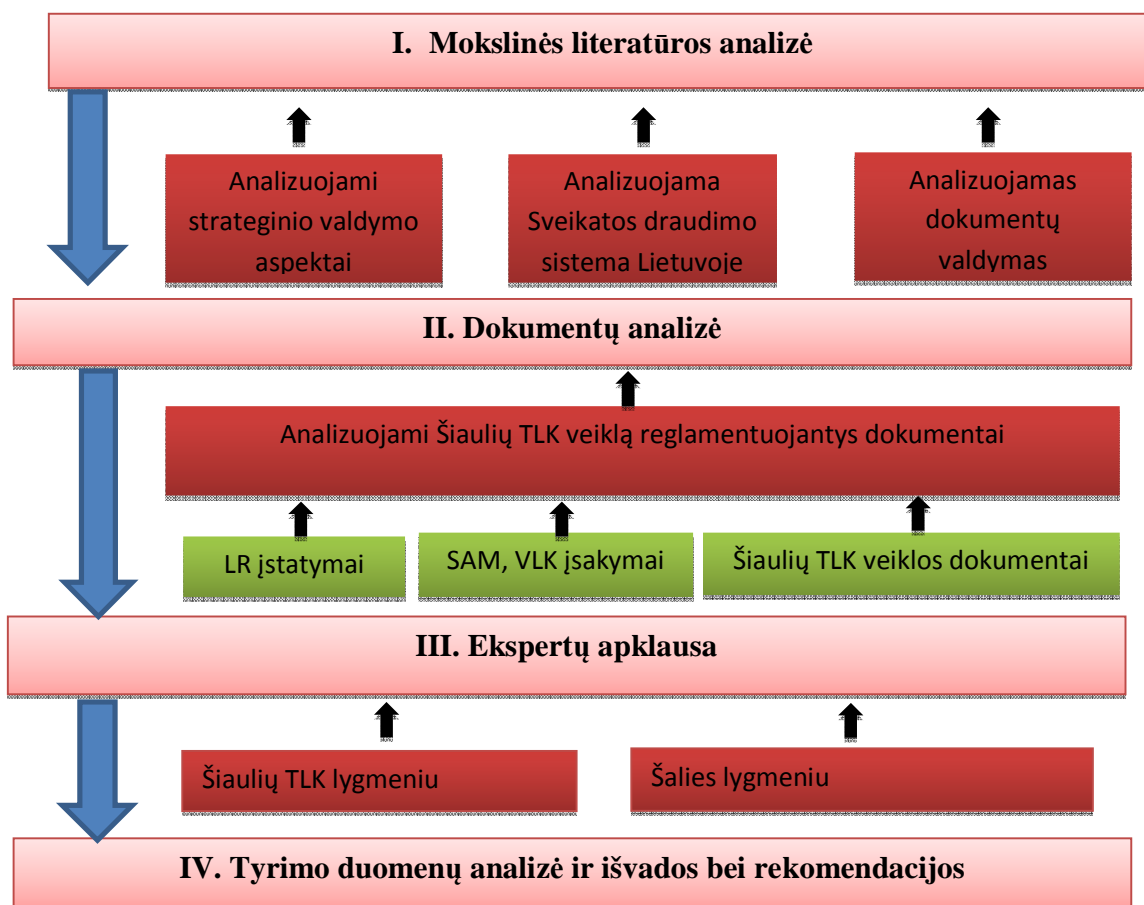
Tyrimo metodas: kokybinis tyrimo metodas – ekspertų apklausa (struktūrizuotas interviu metodas – 6 priedas).

Remiantis ekspertų apklausos duomenimis, iš gautų tyrimo duomenų buvo generuojama magistrinio darbo teorijos dalis apie dokumentų valdymą. Taip pat išskirti pačios reikšmingiausios institucijos dokumentų valdymo problemos, gauti naudingi pasiūlymai kaip tobulinti institucijos dokumentų valdymą.

Ekspertai buvo suskirstyti į 2 grupes:

- Šiaulių teritorinės ligonių kasos Administracija (skyrių vedėjai ir pavaduotojas), darbuotojas atsakingas už dokumentų archyvavimą;
- kitų ligonių kasų (VLK, Panevėžio, Kauno, Vilniaus, Klaipėdos) darbuotojai atsakingų už dokumentų valdymą skyrių vedėjai;

Strateginiam sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymui tirti taikyti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Tyrimas vyko keturiais etapais (žr. 13 paveikslą).



13 pav. Tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo etapai:

1. Mokslinė literatūros analizė: Pagrindinei tyrimo sričiai – strateginiam sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymui – tyrimas pradamas analizuojant ir apibendrinant teoriniu kontekstu Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros aktualia tema šaltinius. Analizuojant mokslinę literatūrą pasirinktu tyrimo aspektu, buvo nagrinėjama: strategijos, strateginio valdymo ir planavimo koncepcijos, vidinių (žmogiškieji, finansiniai, ryšių sistema) bei išorinių veiksnių (PEST) analizė, SSGG analizė, viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo ypatumus, sveikatos draudimo sistemą bei dokumentų valdymą.

2. Dokumentų analizė: analizuojami LR įstatymai reglamentuojantys sveikatos draudimo sistemą, dokumentų valdymą, taip pat Šiaulių teritorinės ligonių kasos, VLK, SAM veiklos dokumentai. Apžvelgus bei įvertinus institucijos esamą dokumentų valdymo situaciją ir galimus pokyčius ateityje, strateginių dokumentų analizės pagrindu parengta Šiaulių teritorinės ligonių kasos įžvalga dokumentų valdymo srityje (PEST, SSGG). O jų rezultatai panaudoti formuluojant klausimus empirinio tyrimo instrumentui – standartizuotam interviu.

3. Ekspertų apklausa, kurios tikslas: atskleisti sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo problemas, jų priežastis ir tobulinimo galimybes bei galimas ateities perspektyvas. Apklausai panaudotas struktūrizuotas interviu klausimynas (6 priedas), kurio pagalba buvo atliktas interviu su institucijų ekspertais, kurie atsakingi už dokumentų valdymą.

4. Surinkti duomenys išanalizuoti, pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo organizavimas ir instrumento pagrindimas. Esminis duomenų rinkimo metodas yra interviu. Pasak Merkio (1995), tai yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. R. Tidikis (2003) teigia, kad „interviu - yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Anot L. Rupšienės (2007) kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjai duomenų suteikiantys asmenys dažniausiai vadinami informantais. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones bei įsitikinimus tiriamuoju klausimu.

Pasak V. Žydžiūnaitės (2007), K. Kardelio (2002) tyrimo praktikoje galimi keturių tipų interviu:

1) struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama; šiuo atveju situacija esti apibrėžta);

2) nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);

3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda ligonio primetamai pokalbio eigai);

4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Išanalizavus autorių (Žydžiūnaitės, 2007; Rupšienės, 2007; Tidikio, 2003; Bitino ir kt, 2008; Kardelio, 2002) pateiktą interviu tipologiją tyrimui atlikti buvo pasirinktas struktūrizuotas interviu. Pagal paskirtį jį galima apibūdinti, kaip nuomonių, vertinimų, požiūrių interviu, skirtą įmonių nuomonei, vertinimui atskleisti, (Tidikis, 2003), leidžiantį sužinoti daugiau apie tyrimo objektą. Tyrėjas iš anksto numato temas ar problemas, kurias aptars interviu metu. Pagrindinis šio tyrimo privalumas: interviu gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Tačiau interviu metu yra labai svarbu sukonstruoti klausimą tokiu būdu, kad respondentas būtų priverstas atsakyti kaip įmanoma plačiau.

Galima teigti, kad atliekant tokio pobūdžio tyrimus, kur apklausiamieji yra sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo ekspertai, pats tinkamiausias metodas - struktūrizuotas interviu. Interviu vyko pagal iš anksto numatytą klausimų ir gairių struktūrą. Tyrimui buvo naudotas individualus interviu tipas, t. y. vykdant apklausas buvo apklausama po vieną tyrimo dalyvį vieno susitikimo metu. Pasak B. Bitino, ir kt. (2008), „kaip alternatyva susitikimui, interviu gali vykti kompiuterių tinklais, telefonu ir kitomis ryšio priemonėmis.

Sudarant klausimyną ekspertams (žr. 6 priedą), buvo išskirtos keturios pagrindinės klausimų ir aptariamų temų grupės:

Pirma grupė – bendrieji klausimai apie ekspertą. Šios grupės klausimai įvertino eksperto patirtį, užimamas pareigas ir jo sąlytį su dokumentų valdymu institucijoje.

Antroji grupė – bendrieji klausimai apie dokumentų valdymą šalyje ir jo įgyvendinimą institucijoje. Ši klausimų ir temų sekcija nagrinėjo ekspertų požiūrį į ekonominę, politinę, socialinę, technologinę dokumentų valdymo padėtį šalyje, esamas ir numatomas tendencijas.

Trečioji grupė – specifiniai sektoriaus klausimai. Ši grupė klausimų ir aptartų temų kiekvieno susitikimo metu buvo pati svarbiausia. Buvo nagrinėjamos dokumentų valdymo aktualijos eksperto domėjimosi ir tiesioginio darbo srityje, tiriamos veikiančios struktūros ir sistemos bei tarpinstituciniai ryšiai tarp sveikatos draudimo politiką įgyvendinančių institucijų. Ši klausimų sekcija implikuodavo ir būtinų pokyčių ir sisteminių korekcijų pasiūlymus, kurie buvo naudojami ir rengiant Sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo strategiją.

Ketvirtoji grupė – dokumentų valdymo vystymosi vizija ir svarbiausios akcentuotinos veiklos kryptys. Ši grupė klausimų leido ekspertams hipotetiškai įvertinti dokumentų valdymo plėtrą, sveikatos draudimo institucijų kontekste ir išryškinti svarbiausius ir aktualiausius klausimus plėtojant ir įgyvendinant dokumentų valdymą.

Kokybinio tyrimo ypatumas yra tas, kad tiriamasis turi būti asmuo, norintis ir galintis teikti visapusę informaciją, reikalingą atsakyti į tyrėjo iškeltus klausimus (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimui buvo parenkami tik tie informantai – tiriamos srities specialistai - ekspertai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinio analizei atlikti. Metodologiškai svarbus imties sudarymo kriterijus ekspertų darbo sveikatos apsaugos sistemoje bei darbu su dokumentų valdymu patirtis.

Tyrimas buvo vykdomas dviem etapais. Pirmu etapu 2011 metais gegužės mėnesį telefonu buvo apklausti 5 kitų ligonių kasų (VLK, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio) skyrių vedėjai (ekspertai), atsakingi už dokumentų valdymo įgyvendinimą institucijoje. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti gerąją kitų ligonių kasų patirtį ir darbo metodus dokumentų valdymo srityje. Tyrimas apibendrintas ir 2011 metų birželio mėnesį rezultatai pristatyti Administraciniame susirinkime (Šiaulių TLK 2011-06-23 protokolas Nr. DP-9), kuriame buvo nutarta perimti kai kuriuos darbo metodus ir kitų ligonių kasų gerąją patirtį pritaikant ŠTLK dokumentų valdymo srityje.

Antruoju tyrimo etapu 2012 m. rugsėjo mėn. Šiauliuose buvo atlikta ekspertų apklausa, kurioje dalyvavo 8 ŠTLK ekspertai (ŠTLK Administravimo, Finansų ir apskaitos, Gyventojų aptarnavimo, Sutarčių,

Kontrolės, Statistikos ir analizės skyriaus vedėjai, ŠTLK pavaduotojas ir Administravimo skyriaus darbuotojas atsakingas už dokumentų archyvavimą).

Atliekant kokybinius tyrimus imties dydžio problema nėra labai svarbi (Bitinas ir kt., 2008a), kur kas svarbiau duomenų informatyvumas. Tad šiuo metodu buvo apklausti 1 grupės - 5 ekspertai, 2 grupės –8. Struktūrizuoto interviu metu tyrimo ekspertams interviu klausimai buvo suformuluoti iš anksto.

Respondentų sociodemografinė padėtis įgalina teigti, kad apklausti informantai pakankamą patirtį turintys kvalifikuoti specialistai. Pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika:

10 lentelė

Ekspertų charakteristika

Organizacijos pavadinimas	Struktūrinis padalinys	pareigybė	Darbo stažas institucijoje
Institucijos vidaus ekspertai			
Šiaulių TLK	Pavaduotojas		16
Šiaulių TLK	Administravimo skyrius	Skyriaus vedėjas	16
Šiaulių TLK	Finansų ir apskaitos skyrius	Skyriaus vedėjas	16
Šiaulių TLK	Sutarčių skyrius	Skyriaus vedėjas	15
Šiaulių TLK	Kontrolės skyrius	Skyriaus vedėjas	13
Šiaulių TLK	Gyventojų aptarnavimo skyrius	Skyriaus vedėjas	4
Šiaulių TLK	Statistikos ir analizės skyrius	Skyriaus vedėjas	16
Šiaulių TLK	Administravimo skyrius	Vyr. specialistas	15
Sveikatos draudimo sistemos institucijų ekspertai			
VLK	Kanceliarijos poskyris	Skyriaus vedėjas	15
Vilniaus TLK	Raštinės poskyris	Skyriaus vedėjas	12
Kauno TLK	Administravimo skyrius	Skyriaus vedėjas	14
Klaipėdos TLK	Administravimo skyrius	Skyriaus vedėjas	15
Panevėžio TLK	Administravimo skyrius	Skyriaus vedėjas	15

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Iš viso interviu metodu apklausta 13 ekspertų. Apklausos atlikimo laikas: 2012 m. rugsėjo mėn.

Ekspertai yra savo srities profesionalai, todėl jų vertinimai konkrečiais atvejais yra labiau pagrįsti. Tyrimo metu, identifikavus tyrimui reikalingos informacijos poreikį ir jo ypatumus, ekspertai buvo parenkami atsižvelgiant į ekspertų profesinę kompetenciją atsakyti į konkrečius klausimus, susijusius su tyrimo objektu. Atliktas tyrimas sudarys galimybes gerinti dokumentų valdymo situaciją Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje.

2.2. Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesų išorės aplinkos tyrimas

Šiaulių teritorinė ligonių kasa – tai viena iš penkių ligonių kasų, kurios veiklos zona – tai Šiaulių ir Telšių buvusios apskritys, kuriose gyvena apie 460 tūkstančius šalies gyventojų. (Statistikos departamentas, 2011 m. duomenys) 2012 m. buvo pasirašyta 128 sutarčių su Šiaulių TLK veiklos zonos ASPĮ ir 220 sutarčių su kitų TLK veiklos zonos ASPĮ. (Šiaulių TLK informacija) Norėdami gauti kvalifikuotą specialistų

ambulatorinės ar stacionarinės ASPP, Šiaulių TLK aptarnaujamos veiklos zonos gyventojai turi galimybę pasirinkti ASPĮ ne tik Šiaulių TLK aptarnaujamoje zonoje, bet ir kituose šalies regionuose. 2012 m. buvo sudarytos sutartys su 68 vaistinėmis bei jų 116 filialais, 59 sutartys su medicininės reabilitacijos ir sanatorines paslaugas teikiančiomis įstaigomis, 20 - dantų protezavimą.

Šiaulių TLK pasirašytų sutarčių su ASPĮ ir vaistinėmis 2009-2011 m. analizė



14 pav. Šiaulių TLK veiklos zona

Šaltinis: Šiaulių TLK internetinės svetainės informacija

Šiaulių teritorinės ligonių kasos nuostatai apibrėžia institucijos veiklą: „TLK yra valstybės institucija, kurios veiklos tikslas yra, disponuojant jai perduota iš Valstybinės ligonių kasos privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų dalimi, garantuoti privalomuoju sveikatos draudimu apdraustiesiems asmenims sveikatos priežiūros paslaugų teikimą ir vaistų kompensavimą bei išlaidų už suteiktas paslaugas ir išduotus vaistus apmokėjimą.“ Valstybinė ligonių kasa ir TLK kartu su regioninėmis atstovybėmis savivaldybėse siekia tobulinti ligonių kasų viešųjų paslaugų teikimą, įgyvendinti tolesnį veiklos valdymo tobulinimą. Besikeičianti šalies ekonominė, politinė aplinka, globalizacija, pasiekimai informacinių technologijų ir komunikacijų srityje, platus interneto paslaugų naudojimas ir kiti panašaus pobūdžio reiškiniai skatina ligonių kasas tobulinti savo veiklą. *Istaigos misija:* VLK - sveikųjų ir sergančiųjų garantas – užtikrina apdraustųjų sveikatos priežiūrą, kompensuodama jos išlaidas, skaidriai ir efektyviai naudodama lėšas. *Istaigos vizija:* Ligonų kasos – patikimos, atviros pokyčiams, profesionaliu darbu užtikrina sveikatos sistemos finansinį tvarumą, kad kiekvienas žmogus jaustųsi saugus ir galėtų naudotis privalomojo sveikatos draudimo teikiama galimybėmis. (2011-2013 m. VLK Strateginis veiklos planas).

Ligonų kasos, įgyvendindamos savo misiją bei siekdamos savo vizijos, nuosekliai tobulina savo veiklą, veiklos metodus, ieško ir diegia naujus, efektyvius bendravimo ir bendradarbiavimo su apdraustaisiais

ir draudžiamaisiais bei kitomis suinteresuotomis šalimis (gydymo įstaigomis, farmacijos kompanijomis, kitomis valdžios institucijomis ir pan.) būdus, siekia pagerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę, išplėtojant elektroninių paslaugų spektrą, perimant geriausią kitų Europos Sąjungos (ES) ir kitų šalių ligonių kasų patirtį.

Išorės veiksnių analizė (aplinkos analizė). Šiaulių teritorinė ligonių kasa veikia dinamiškoje, nuolat kintančioje aplinkoje, kuriai įtakos turi valstybės politinės, teisinės, ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos pokyčiai.

Politiniai ir teisiniai veiksniai:

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008-2012 m. programa ir jos įgyvendinimo priemonės. Lietuvoje privalomąjį sveikatos draudimą vykdo privalomojo sveikatos draudimo taryba, valstybinė ligonių kasa ir 5 teritorinės ligonių kasos, todėl visus Vyriausybės programoje įrašytus klausimus įgyvendinti turi VLK arba TLK (PSDT yra tikrai kolegiali patariamoji institucija).

- Lietuvos gydytojų sąjunga, pacientų organizacijos, farmacijos firmos, asmens sveikatos priežiūros įstaigos gali daryti įtaką teisės aktų priėmimui, arba jų nepriėmimui.

Ekonominiai veiksniai:

- Bendra šalies ekonominė situacija. Privalomasis sveikatos draudimas – tai sistema, kuri apmokama sveikatos priežiūros išlaidas tiems kurie jai priklauso. Lietuvoje šios išlaidos yra apmokamos iš savarankiško PSDF biudžeto, kurio didžiąją dalį sudaro apdraustųjų PSD įmokos bei už juos mokamos įmokos. Tai reiškia, kad PSD sistema ir bendra šalies ekonominė situacija yra tarpusavyje susijusi.

- Sveikatos priežiūros išteklių (lėšos, ASPĮ). Šiaulių TLK biudžetas 2012 m. sudarė 539 mln. Lt., 2012 m. buvo pasirašyta 128 sutarčių su Šiaulių TLK veiklos zonos ASPĮ ir 220 sutarčių su kitų TLK veiklos zonos ASPĮ, 68 vaistinėmis bei jų 116 filialais, 59 sutartys su medicininės reabilitacijos ir sanatorines paslaugas teikiančiomis įstaigomis, 20 - dantų protezavimą. (Šiaulių TLK informacija).

Socialiniai veiksniai:

- Nedarbas. Kuo didesnis nedarbas, tuo mažiau lėšų yra surenkama į PSDF biudžetą, nes už nedirbančius asmenis, užsiregistravusius darbo biržose PSD įmokos yra mokamos iš valstybės biudžeto. Tačiau mokama suma yra ženkliai mažesnė nei dirbančio asmens PSD įmoka, todėl nedarbas turi įtakos PSDF biudžeto surinkimui ir PSD sistemos funkcionavimui.

Technologiniai veiksniai:

- Kompiuterizuotų dokumentų valdymo sistemų gamintojai plečia siūlomų programinių paketų modulius, funkcijas, pvz.:

Modulis „Mano dokumentai“, kuris suteikia galimybę sistemos naudotojui viename lange matyti bei kontroliuoti jam priskirtus ir nukreiptus dokumentus. Viename lange naudotojas gali matyti visų jam nukreiptų dokumentų sąrašą ir būsenas. Skirtingomis spalvomis žymimi dokumentai iki kurių įvykdymo liko skirtingas terminas (raudonai – vėluojantys, geltonai – iki kurių įvykdymo liko viena diena, žaliai – iki įvykdymo liko daugiau nei trys dienos), taip palengvinant kiekvienam darbuotojui darbą su jam nukreiptais dokumentais, o įvykdžius dokumentą, jis dingtų iš sąrašo. Taigi viename lange matomi tik konkrečiam darbuotojui aktualūs dokumentai.

Modulis „Dokumentų šablonai“. Modulio „Dokumentų šablonai“, naudojant dokumentų ruošinius (šablonus) sukūrimas. „Dokumentų šablonai“ skirti naujų dokumentų šablonų ruošimui ir jų naudojimui, esamų šablonų redagavimui, senų, nebereikalingų dokumentų šablonų trynimui. Šis sprendimas suteikia galimybę pagal patvirtintas dokumentų formas įstaigos darbuotojams rengti dokumentus, taip būtų išvengta dokumento rengimo klaidų, būtų užtikrintas operatyvus įstaigos veiklos dokumentų rengimas. Darbuotojams reikia tik modulyje „Dokumentų šablonai“ pasirinkti reikiamą dokumento šabloną, tada dokumento kortelėje užpildyti reikalingas grafas įvedant reikiamus metaduomenis ir iš dokumentų valdymo sistemos dokumento kortelės automatiškai būtų perkeliama informaciją į MS Office rengiamą dokumentą. Pagal šabloną parengtą dokumentą iš MS Office dokumento reiktų perkelti į „Rengiami dokumentai“ registracinę dokumento kortelę. Šis sprendimas taupo darbuotojų laiką rengiant dokumentus, taip pat finansinius išteklius, nes yra išvengta dokumentų rengimo taisyklių pažeidimų, ko pasekoje nebereikėtų dokumento spausdinti keletą kartų.

Modulis „Rengiami dokumentai“, kuris suteikia galimybę registruoti rengiamus dokumentus, derinti elektroniniu būdu dokumento tekstą su kolegomis, keisti, vizuoti ir teikti pasirašymui dokumentus. Modulio privalumas yra tas, kad nebereikia vaikščioti per kabinetus, naudotis skirtingomis ryšio priemonėmis, norint suderinti dokumentą. Įdiegus modulį yra galima atsekti visas dokumento buvusias versijas ir kontroliuoti dokumento derinimo ir vizavimo terminus.

Tesės aktų registras (bazė) „Teisės aktai“, kuris suteikia galimybę darbuotojams vienoje vietoje matyti su įstaigos veikla susijusių teisės aktų galiojančias redakcijas (įstatymus, įsakymus, nutarimus, sprendimus ir kt.), darbuotojai gali stebėti teisės aktų pasikeitimus ir jais vadovautis. Yra taupoma įstaigos finansiniai resursai, nes įstaigai nebereikėtų iš Litlekso pirkti didelį kiekį slaptažodžių norint prisijungi prie teisinės bazės, užtektų vieno slaptažodžio, kuriuo gali naudotis atsakingas už teisės aktų aktualių redakcijų patalpinimą registre (bazėje) „Teisės aktai“ darbuotojas.

Dokumentų kortelių papildymas naujomis klasėmis (grafomis), kurios leidžia, atsižvelgus į įstaigos poreikius, dokumentų korteles papildyti reikalingais metaduomenimis.

Papildymas funkcija: siųsti. Susivedus kontaktinius duomenis į DVS Institucijų sąrašas (reikėtų papildyti grafa „Faksas“ (fakso numeriai) ir numačius pvz., prie pagrindinių kortelės funkcijų „siųsti“ sistema leistų iš karto paspaudus mygtuką išsiųsti dokumentą atsižvelgus į adresatą el. paštu arba faksu.

Procesų automatizavimas, tai leidžia taupyti dokumentų registracijos laiką, ko pasiekoje dokumentų paskirstymas atsakingiems darbuotojams vyksta greičiau. Dokumentų metaduomenų automatinis suvedimas atsižvelgiant į Instituciją ir dokumento turinį ir automatiškai į sistemą sukurta kiti šabloniniai dokumento duomenys: bylos indeksas, vykdytojas, pobūdis, rezoliucija.

„Klaidų tolerancijos“ įdiegimas. Kleidų tolerancija: Sistema turi tikrinti vartotojo įvedamus duomenis. Ji turi neleisti įrašyti klaidingų duomenų. Vartotojui įvedus klaidingus duomenis, sistema turi pranešti apie klaidą ir leisti ją ištaisyti.

Nuskenuoto dokumento automatinis metaduomenų suvedimas į DVS dokumento kortelę.

- 2001 m. Tarptautinė standartizacijos organizacija patvirtino tarptautinį dokumentų vadybos standartą ISO-15489, kuriame suformuluoti ir nustatyti pagrindiniai dokumentų sudarymo principai ir reikalavimai dokumentams, atvėrę galimybes organizacijų veikloje pradėti naudoti ir elektroninius dokumentus.

- 2000 m. liepos 11 d. Lietuvoje buvo priimtas Lietuvos Respublikos Elektroninio parašo įstatymas, parengtas pagal pastarąją direktyvą. Šiuo įstatymu apibrėžiama elektroninio parašo samprata, reglamentuojamas elektroninio parašo kūrimas, tikrinimas, galiojimas, nustatomos sertifikavimo paslaugos.

- Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos „Elektroninio archyvo infrastruktūros sukūrimas“. Įgyvendinus šį projektą bus sukurta informacinių ir ryšių technologijų naudojimu pagrįsta integrali atvira elektroninių dokumentų priėmimo ir saugojimo valstybės archyvuose infrastruktūra, užtikrinanti galimybes teikti prieigos prie Nacionalinį dokumentų fondą sudarančių elektroninių dokumentų, šių dokumentų ir informacijos apie juos paieškos bei pateikimo vartotojams elektronines paslaugas. Projekte bus realizuota inovatyvų pasauliniu mastu sprendimas – elektroninius dokumentus konvertuoti į ilgalaikio saugojimo formatus. Informacinių technologijų pritaikymas užtikrins galimybes efektyviau ir kokybiškiau vykdyti Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų valdymo funkcijas, leis sukurti ir naudoti patogesnes, žinių visuomenės poreikius atitinkančias prieigos prie Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų ir informacijos apie juos priemones. (Šaltinis: Lietuvos archyvų departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės „Elektroninio archyvo infrastruktūros sukūrimo galimybių studija – investicinis projektas“).

- 2011 m. patvirtinta nauja Archyvų įstatymo redakcija, priimti šių įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai, kurių nuostatos sudaro teisinę prielaidas organizacijų veikloje pradėti naudoti oficialius elektroninius dokumentus.

- Internetu 2011 m. I ketv. reguliariai naudojami 61 procentas visų 16–74 metų amžiaus gyventojų. Lietuvos statistikos departamento atlikto informacinių technologijų naudojimo namų ūkiuose tyrimo duomenimis, 2011 m. pirmąjį ketvirtį asmeninius kompiuterius ir interneto prieigą namuose turėjo 56 proc. namų ūkių. Mieste kompiuterius ir interneto prieigą namuose turėjo 64 proc., kaime – 41 proc. namų ūkių. Internetu 2011 m. pirmąjį ketvirtį naudojami 64 proc. visų 16–74 metų amžiaus gyventojų. (Duomenų šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas).

- Valdžios institucijų teikiamomis elektroninėmis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis jau yra pasinaudoję beveik ketvirtadalis Lietuvos gyventojų, rodo Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos (IVPK) užsakymu atlikta apklausa. 2011 metų liepos mėnesį apklausus 1008 Lietuvos gyventojus nuo 18 metų paaiškėjo, kad pažangiomis elektroninėmis viešosiomis ir administracinėmis valstybės ir savivaldybių institucijų teikiamomis paslaugomis jau yra pasinaudoję 23 proc. respondentų.

- Pacientų sveikatos duomenys ateityje bus tvarkomi elektroniniu būdu. 2011 m. birželio 7 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Sveikatos sistemos įstatymo pataisą, kuria įstatymiškai įtvirtinta Lietuvos e. sveikatos sistema. Šia įstatymo pataisa įstatyme numatyta e. sveikatos sistemos sąvoka – tai priemonių, skirtų sveikatinimo veiklai, pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas, visuma. Įstatymas papildytas III skyriumi „Lietuvos e. sveikatos sistema“, kuriame apibrėžiamas Lietuvos e. sveikatos sistemos valdymas. Įstatyme numatyta, kad Lietuvos e. sveikatos sistemos įgyvendinimą koordinuoja ir prižiūri Sveikatos apsaugos ministerija, ir įtvirtintas valstybės E. sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos steigimas. Įstatymas įsigaliojo nuo 2011 m. rugpjūčio. (Šaltinis: SAM, IVPK).

- Statistikos departamento atlikto tyrimo duomenimis, 2011 m. pradžioje beveik visos (99,6 proc.) sveikatos priežiūros ir socialinio darbo įstaigos, kuriose dirbo sveikatos priežiūros ir socialinio darbo įstaigos, kuriose dirbo 10 ir daugiau darbuotojų, kasdienėje veikloje naudojo kompiuterius ir internetą. Kompiuteriai sveikatos priežiūros įstaigose buvo naudojami medicininių tyrimų duomenims apdoroti ir saugoti (naudojo 49,9 proc. visų sveikatos priežiūros įstaigų), tipiniams medicininiams dokumentams parengti (31,6 proc.), pacientų atvykimui registruoti (48,4 proc.). Daugiau kaip pusė sveikatos priežiūros įstaigų (58,8 proc.) turėjo elektronines pacientų duomenų bazines, kuriose buvo kaupiami pacientų demografiniai duomenys (54,6 proc.), informacija apie pacientų sveikatos būklę (40,5 proc.) ir suteiktas paslaugas (57,0 proc.). 94,8 procento įstaigų naudojo elektroninį parašą dokumentų autentiškumui užtikrinti. Daugiausia kompiuteriai buvo naudojami įstaigų veiklai administruoti (administraciniams duomenims tvarkyti (85,3 proc. visų įstaigų), visuomenės sveikatos stebėsenos, Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos statistinėms ataskaitoms rengti (64,9 proc.), veiklos palaikymo funkcijoms valdyti (34,8 proc.). Dokumentų valdymo

(rengimo, registravimo, saugojimo) sistemas naudojo 35,3 procento, veiklos (finansų, žmogiškųjų išteklių) valdymo sistemas (ERP) – 12,7 procento įstaigų. 58,3 procento įstaigų naudojo internetą bendraudamos su Valstybine ligonių kasa, 72,9 procento – keisdamosi duomenimis su kitomis įstaigomis. 98 procentai sveikatos priežiūros ir socialinio darbo įstaigų internetą naudojo bendraudamos su viešojo administravimo institucijomis. Informacijos valstybės institucijų svetainėse ieškojo 82,3 procento įstaigų, 98 procentai siuntėsi įvairias formas, 91,4 procento – gražino jas užpildytas, 56,8 procento teikė siūlymus viešųjų pirkimų elektroninėje paraiškų sistemoje. 92,5 procento įstaigų nurodė, jog bent dalį administracinių procedūrų atliko elektroniniu būdu be papildomų popierinių procedūrų. (Lietuvos statistikos departamentas, 2012).

- 2007 m. Socialinės apsaugos koordinavimo administracinė komisija susitarė dėl bendros Europos elektroninių duomenų mainų struktūros. Jos pagrindinės savybės: viešai prieinama institucinė duomenų bazė su tarnautojams skirta sąsaja dokumentams skirstyti ir internetinis katalogas, keitimasis socialinės apsaugos informacija naudojant struktūrizuotus elektroninius dokumentus, kaip internetinės operacijų priemonės būsimos elektroninės Europos sveikatos draudimo kortelės tvarkymo operacijoms naudojimas ES valstybėse narėse. IT pagrįstais mainais bus: palengvinamas ir pagreitinamas sprendimų priėmimas apskaičiuojant ir mokant išmokas už gydymą ES, užtikrinamas tikslus statistinių duomenų apie Europos mainus rinkimas. Visa informacija, kuria anksčiau keistasi naudojant E001, E101, E104, E106, E107, E108, E109, E121, E126 ir kt. popierines E (Europos) formas, nuo 2013 m. gegužės 1 d. turėtų būti tvarkoma elektroniniu būdu.

- Siekiant patogumo apdraustiesiems, paslaugų teikėjams ir kitiems ligonių kasų partneriams plačiai taikomos informacinės technologijos, teikiamos viešosios elektroninės paslaugos. 2012 m. numatoma patobulinti asmenų informavimo apie PSDF biudžeto lėšomis kompensuotas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, išduotus vaistus, taip pat nustatytas diagnozes, elektroninę paslaugą. Taip pat numatoma sudaryti patogią galimybę spausdinti išrašus, kurie asmenims reikalingi pristatyti gyvybės draudimo įmonėms ar kitoms institucijoms.

- VLK planuoja Europos sveikatos draudimo kortelės užsakymo elektroninę paslaugą papildyti galimybe įgalioti kitą asmenį atsiimti kortelę ar užsakyti kortelės pristatymą paštu. Taip pat bus patobulinta draudžiamųjų prirašymo pirminės ASPI elektroninė paslauga, sudarant galimybes apdraustajam gauti skirtingas pirminės sveikatos priežiūros paslaugas skirtingose asmens pasirinktose įstaigose.

- Ligonų kasos 2012 m. įdiegė „vieno langelio“ principu veikiančią klientų aptarnavimo sistemą. Yra optimizuota piliečių aptarnavimo sistema, efektyviau išnaudojami šiuo metu turimi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, sumažės galimybė pasireikšti korupcijai asmenų santykiuose su viešojo administravimo institucija (VLK ir TLK). Manoma, kad taip padidės žmonių pasitikėjimas sveikatos draudimo sistema įgyvendinančiomis institucijomis, pagerės klientų aptarnavimo kokybė ligonių kasose, išsaug darbuotojų

teikiančių klientų aptarnavimo paslaugas kompetencija, klientų aptarnavimo procesas ligonių kasose taps labiau koordinuojamas. Taip pat ligonių kasų viešųjų paslaugų valdymas taps aiškesnis ir efektyvesnis, bus sudarytos galimybės gyventojų aptarnavimą ligonių kasose organizuoti vadovaujantis vieningais principais bei sudarytos galimybės ligonių kasų sistemą apjungti į vieningą gyventojų aptarnavimo sistemą.

- 2013 m. VLK ir TLK bus diegiamas kompleksinis SVEIDRA-FVAIS sprendimas, kuris bus susijęs su racialesniu ir modernesniu PSDF valdymu, platesne ir išsamesne VLK ir TLK biudžetų apskaita, VLK ir TLK veiklos analize ir rizikos valdymu, informacijos centralizavimu, darbo organizavimu ir naujomis komunikacijos sistemomis.

- Ligonių kasos savo veikloje dirba su 2011 metais startavusiu Draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu registru, kuris TLK užtikrina galimybes automatinio būdu iš numatytų duomenų šaltinių registruoti draudžiamuosius, rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti ir saugoti duomenis bei, kas yra labai svarbu, operatyviai atnaujinti duomenis apie draudžiamų privalomuoju sveikatos draudimu asmenų draustumą.

2.3. Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesų išteklių analizė

Teisinė bazė.

Pagrindiniai teisės aktai, kuriais tenka vadovautis vykdant Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesą:

- Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašas, kuris nustato oficialių dokumentų įforminimo, rengimo, tvarkymo, apskaitos ir saugojimo reikalavimus;

- Šiaulių TLK darbo reglamentas, patvirtintu TLK direktoriaus 2009 m. vasario 2 d. įsakymu Nr. V-6 „Dėl Šiaulių teritorinės ligonių kasos darbo reglamento patvirtinimo“ su vėlesniais jo pakeitimais – nustato Šiaulių TLK darbo organizavimo tvarką įgyvendinant TLK funkcijas.

- Šiaulių TLK direktoriaus 2011 m. gruodžio 30 d. patvirtintas Nr. VL-1083 „2012 m. Dokumentacijos planas“ – kuriame įrašomos visos dokumentų bylos, kurias planuojama sudaryti, ar tęsti siekiant visose veiklos srityse ir atliekant priskirtas funkcijas valdyti dokumentus.

- Šiaulių TLK direktoriaus 2011 m. gruodžio 30 d. patvirtintas „Šiaulių TLK dokumentų registru sąrašas“. Pagal šį dokumentą parengti ir gauti Šiaulių TLK dokumentai registruojami nustatytuose registruose, kuriuose įrašomi šie duomenys: dokumento registracijos numeris, registravimo data, dokumento pavadinimas (antraštė). Kadangi Šiaulių TLK dokumentų apyvarta didelė, dokumentai yra registruojami atskiruose registruose pagal dokumentų rūšis, sudarytojus, temas, saugojimo terminus, ar kitą požymį.

Šie toliau paminėti tvarkos aprašai nustato TLK ir ASPĮ, sutarčių dėl asmens sveikatos priežiūros paslaugų išlaidų apmokėjimo Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšomis sudarymo eigą Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje nuo ASPĮ prašymo pateikimo iki sutarties pasirašymo bei įsigaliojimo:

- Šiaulių TLK Sutarčių su ASPĮ sudarymo Šiaulių TLK tvarkos aprašas patvirtintas TLK direktoriaus 2010 m. liepos 20 d. įsakymu Nr. V-53;

- Šiaulių TLK direktoriaus 2009 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. V-48 įsakymu „Šiaulių TLK ir med. Reabilitacijos bei sanatorinio gydymo paslaugas teikiančių asmens sveikatos priežiūros įstaigų sutarčių „Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų teikimo apdraustiesiems ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo“ sudarymo, pakeitimo bei papildymo tvarkos aprašas“;

- Šiaulių TLK direktoriaus 2009 m. spalio 6 d. įsakymu Nr. V-111 „Šiaulių TLK ir vaistinių sutarčių „Dėl vaistinių ir medicinos pagalbos priemonių, kurių įsigijimo išlaidos ar jų dalis kompensuojama iš PSDF biudžeto, kompensavimo ir išdavimo apdraustiesiems“ sudarymo, pakeitimo, papildymo ir nutraukimo tvarkos aprašas“. Šis tvarkos aprašas nustato TLK ir vaistinių sutarčių dėl vaistinių ir medicinos pagalbos priemonių, kurių įsigijimo išlaidos ar jų dalis kompensuojama iš PSDF biudžeto, kompensavimo ir išdavimo apdraustiesiems sudarymo, pakeitimo, papildymo ir nutraukimo.

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2002 m. gruodžio 6 d. įsakymas Nr. 110 „Dėl kompensuojamųjų vaistų pasų ir gydytojo tapatybę patvirtinančių lipdukų išdavimo, saugojimo, apskaitos, naudojimo ir apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Šis tvarkos aprašas Šiaulių TLK reglamentuoja kompensuojamųjų vaistų pasų ir gydytojo tapatybę patvirtinančių lipdukų išdavimą, saugojimą, apskaitą ir naudojimą bei nustato teritorinių ligonių kasų ir asmens sveikatos priežiūros įstaigų, pasirašiusių sutartis su TLK dėl kompensuojamųjų vaistų išrašymo, bei ASPĮ, įsipareigojusių išduoti kompensuojamųjų vaistų pasus, funkcijas.

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2001 m. liepos 13 d. įsakymas Nr. 77 „Dėl gyventojų, prisirašiusių prie PASPI registravimo „Sveidros“ sistemoje tvarkos“. Ši tvarka reglamentuoja asmens pasirinkimo, kurioje pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigoje ir pas kurį gydytoją lankytis, registravimą (asmens prisirašymą prie įstaigos ir prie gydytojo) kompiuterizuotoje informacinėje sistemoje „Sveidra“ bei PASPI ir teritorinės ligonių kasos duomenų apie asmenis, prisirašiusius prie PASPI ir prie gydytojų, derinimą.

- Šiaulių TLK direktoriaus 2009 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. V-49 „Dėl dantų protezavimo paslaugų teikimo ir išlaidų kompensavimo iš PSDF biudžeto tvarkos aprašo Šiaulių TLK aprašo patvirtinimo“. Šis tvarkos aprašas reglamentuoja asmenų, turinčių teisę gauti dantų protezavimo paslaugas, įrašymą į sąrašus, šių paslaugų teikimo tvarką, sutarčių dėl dantų protezavimo paslaugų išlaidų

kompensavimo apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu sudarymo, taip pat lėšų šioms išlaidoms kompensuoti skyrimo, apskaitos bei atskaitomybės tvarką.

- Valstybinės ligonių kasos 2008 m. birželio 28 d. įsakymas Nr. 1K-99 „Dėl asmens įregistravimo (išregistravimo) į (iš) Lietuvos Respublikos Draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu registrą tvarkos aprašo patvirtinimo“; Šis tvarkos aprašas reglamentuoja draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu informacijos ir dokumentų rinkimą, kaupimą, apdorojimą, sisteminimą ir saugojimą.

Šie toliau paminėti tvarkos aprašai reglamentuoja E formų pažymų išdavimą apdraustiesiems privalomuoju sveikatos draudimu, suteiktų sveikatos draudimo paslaugų išlaidų kompensavimo tvarką ir pan.:

- LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro ir LR Sveikatos apsaugos ministro 2007 m. birželio 4 d. įsakymas Nr. A1-152/V-443 „Dėl E104 formos pažymos išdavimo Lietuvos Respublikoje apdraustiesiems socialiniu ir (ar) privalomuoju sveikatos draudimu asmenims tvarkos aprašo patvirtinimo“;

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2009 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. 1K-169 „Dėl E106 formos pažymų tvarkymo aprašo patvirtinimo“

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2009 m. balandžio 20 d. įsakymas Nr. 1K-46 „Dėl E121 formos pažymų tvarkymo aprašo patvirtinimo“;

- LR Sveikatos apsaugos ministro 2004 m. balandžio 8 d. įsakymu Nr. V-205 „Dėl ES šalių narių piliečiams Lietuvoje suteiktų privalomojo sveikatos draudimo paslaugų išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2006 m. balandžio 11 d. įsakymas Nr. 1K-57 „Dėl E126 formos pažymų pildymo ir išdavimo bei apdraustųjų išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2009 rugpjūčio 18 d. įsakymo nr. 1K-130 „Dėl E125 formos pažymų tvarkos aprašo patvirtinimo“;

- Šiaulių TLK direktoriaus 2007 m. spalio 15 d. įsakymas Nr. V-103 „ESDK, išduodamų privalomuoju sveikatos draudimu apdraustiesiems asmenims, saugojimo, apskaitos, naudojimo ir išdavimo Šiaulių TLK tvarkos aprašas“; Šis dokumentas reglamentuoja Europos sveikatos draudimo kortelės išdavimą Lietuvos Respublikoje apdraustiems privalomuoju sveikatos draudimu asmenims, laikinai vykstantiems į Europos Sąjungos valstybes bei į Norvegiją, Islandiją, Lichtenšteiną ir Šveicariją.

- LR Sveikatos apsaugos ministro 2008 m. sausio 17 d. įsakymas Nr. V-50 „Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio (antirecidyvinių) gydymo organizavimo“. Nustato medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo kompensacijų skyrimo ir mokėjimo tvarką.

- LR Sveikatos apsaugos ministro 2009 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas Nr. V-709 „Dėl sveikatos priežiūros mokyklose finansavimo paraiškų teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;

- Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2011 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. 1K-157 “Dėl savivaldybių visuomenės sveikatos programų rėmimo specialiosios programos finansavimo ir atskaitomybės tvarkos aprašo patvirtinimo”;

- Valstybinės ligonių kasos prie direktoriaus 2010 m. liepos 12 d. įsakymas Nr. 1K-136 „Dėl žalos privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui atlyginimo tvarkos aprašas“; Šis tvarkos aprašas nustato PSDF biudžetui padarytos žalos, kai dėl asmens neteisėtos veikos nukentėjusio draudžiamojo privalomuoju sveikatos draudimu gydymo išlaidos apmokamos iš PSDF biudžeto, išieškojimo tvarką.

Šie dokumentai nustato Šiaulių TLK oficialiųjų dokumentų tvarkymo, apskaitos ir saugojimo bendruosius reikalavimus:

- Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymą (Žin., 1995, Nr. 107-2389; 2004, Nr. IX-2084);

- Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymą Nr. 88 „Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 88-4230);

- Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2006 m. sausio 11 d. įsakymą Nr. V-12 „Dėl elektroninių dokumentų valdymo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 7 -268; 2006, Nr. 10);

- Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4d. įsakymas Nr. V-117, „Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 88-4229);

Šie teisės aktai reglamentuoja santykius, kurie atsiranda tvarkant asmens duomenis automatinio būdu, taip pat neautomatinio būdu tvarkant asmens duomenų susistemintas rinkmenas: sąrašus, bylas, rengiant ataskaitas ir kita:

- Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymą (Žin., 1996, Nr. 63- 1479; 2008, Nr. 22-804);

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugsėjo 4 d. nutarimą Nr. 952 „Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose“ (Žin. 1997, Nr. 83-2075; 2003, Nr. 2-45);

Šie dokumentai nustato oficialiųjų elektroninių dokumentų rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo, naikavimo ir elektroninių dokumentų valdymo sistemų funkcinis reikalavimus.

- Lietuvos Respublikos elektroninio parašo įstatymą (Žin. 2000, Nr. 61-1827);

- Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus

2009 m. rugsėjo 7 d. įsakymą Nr. V-60 „Dėl elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacijos ADOC-V1.0 patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 108-4574);

- Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2008 m. spalio 9 d. įsakymą Nr. V-119 „Dėl elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacijos reikalavimų aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr.118-4488; 2008-10-23, Nr.122);

- Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos direktoriaus 2004 m. spalio 15 d. įsakymą Nr. T-131 „Dėl valstybės informacinių sistemų kūrimo metodinių dokumentų patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 155-5679; 2005, Nr. 34-1134);

- Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos direktoriaus 2006 m. vasario 28 d. įsakymą Nr. T-17 „Dėl rekomendacijų dėl atvirųjų elektroninių dokumentų standartų naudojimo teikiant viešąsias paslaugas gyventojams, valstybės institucijoms ir įstaigoms elektroninėmis priemonėmis keičiantis informacija patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr.28-959).

- Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos direktoriaus 2006 m. gruodžio 7 d. įsakymą Nr. T-152 „Dėl rekomendacijų įstaigų darbo reglamentų, vidaus darbo tvarkų keitimui ir organizavimui diegiant elektroninį parašą, pereinant prie elektroninių dokumentų naudojimo patvirtinimo“ (Žin., 2006 Nr.137-5260);

- Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos direktoriaus 2006 m. gruodžio 7 d. įsakymą Nr. T-153 „Dėl rekomendacijų dėl elektroninio dokumento turinio, pasirašyto elektroninio dokumento turinio ir elektroninio dokumento formatų naudojimo valstybės institucijoms ir įstaigoms elektroninėmis priemonėmis keičiantis oficialiais elektroniniais dokumentais patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr.137-5261);

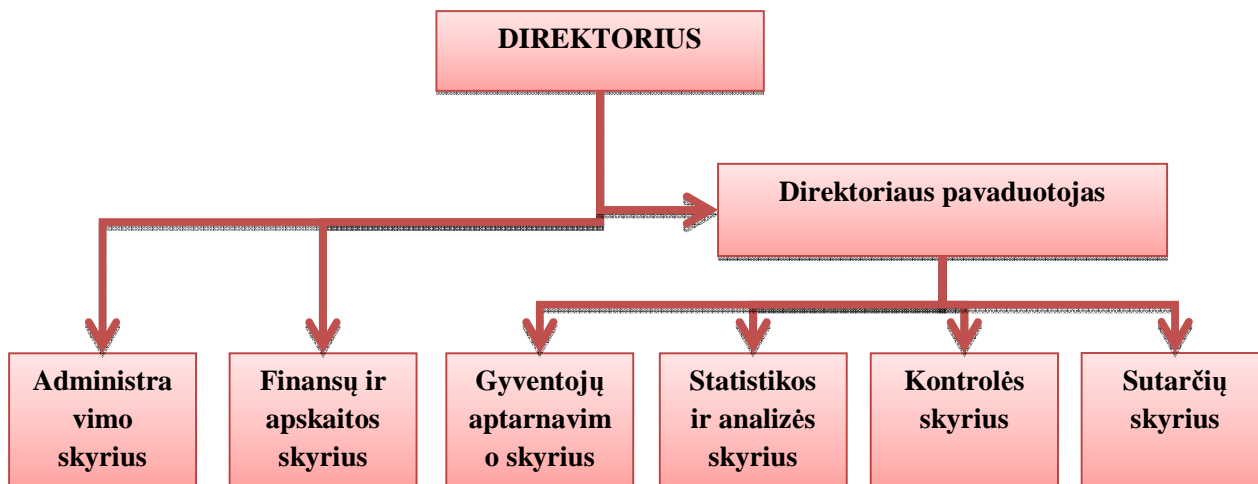
Organizacinė struktūra.

Šiaulių TLK ir kitose TLK 2012 m. vyko organizacijų struktūros pasikeitimai bendru VLK ir TLK vadovybės sutarimu, vadovaujantis Saulėlydžio komisijos rekomendacijomis, 2011 metų pabaigoje gautomis Seimo Audito komiteto pastabomis bei atitinkamu Sveikatos apsaugos ministerijos pavedimu. Šių pokyčių esmė - teritorinių ligonių kasų perteklinių struktūrinių padalinių ir vadovujančių pareigybių atsisakymas, vietoj jų įsteigtos trūkstamos specialistų pareigybes bei teritorinių ligonių kasų organizacinės struktūros laipsniškas vienodinimas. Sunkmetis paskatino TLK ieškoti didesnio veiklos efektyvumo ir organizuoti darbą taip, kad turėdami sąlyginai nedidelį ligonių kasų darbuotojų skaičių, būtų sudarytos sąlygos jiems dirbti kuo našiau. Buvo norima užtikrinti, kad visos šešios privalomąjį sveikatos draudimą vykdančios institucijos - VLK ir penkios TLK - dirbtų kaip viena darni sistema, kurioje VLK atlieka koordinatoriaus vaidmenį. Tačiau tai, kad visos penkios TLK visiškai vienodas įstatymo bei nuostatų numatytas funkcijas iki 2012 m. vykdė

turėdamos skirtingus padalinius ir netgi atlikdamos skirtingus darbus vienoduose padaliniuose, gerokai apsunkino TLK veiklos priežiūrą ir koordinavimą.

Tad vadovaujantis 2011-06-03 Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos – teritorinių ligonių kasų vadovybės posėdžio protokolu Nr. 8K-16, kuriame VLK ir TLK vadovai pritarė TLK struktūriniais pokyčiams ir nusprendė juos vykdyti dviem etapais ir atsižvelgdama į 2011-06-10 Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos raštą Nr. 4K-211-4863 „Dėl struktūros derinimo“, buvo pradėtas pirmasis restruktūrizavimo etapas Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje 2011 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. V-156 „Dėl Šiaulių teritorinės ligonių kasos darbo organizavimo pertvarkymo“. Šiuo įsakymu buvo patvirtinta nauja Šiaulių TLK struktūra. Buvo panaikinti TLK poskyriai Telšiuose ir paliktos tik nutolusios darbo vietos, taip pat atsisakyta direktoriaus pavaduotojo pareigybės (darbo vieta Telšiuose). Restruktūrizacijos metu buvo atsisakyta Administravimo skyriaus vyr. specialisto pareigybės (kuris buvo atsakingas už dokumentų valdymą Telšių poskyryje) dėl nedidelio veiklos dokumentų kiekio. Šis pasikeitimas įtakojo dokumentų registravimą iš Telšiuose esančio poskyrio perkelti į Šiaulių TLK (Šiauliuose).

Antrojo etapo metu, vadovaudamasi 2011-06-03 Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos – teritorinių ligonių kasų vadovybės posėdžių protokolu Nr. 8K-16 bei 2011-09-06 Valstybinės ligonių kasos prie Sveikatos apsaugos ministerijos raštu Nr. 4K-211-7380 „Dėl struktūros derinimo“ ir atsižvelgdama į tipinę (administracinę) teritorinių ligonių kasų struktūrą, Šiaulių TLK direktoriaus 2011 m. rugsėjo 9 d. įsakymu Nr. V-208 „Dėl Šiaulių teritorinės ligonių kasos struktūros tvirtinimo“ buvo patvirtinta nauja Šiaulių TLK struktūra, kurioje buvo pakeistas Kontrolės ir Ekspertizės skyriaus pavadinimas į Kontrolės skyrių, panaikintas Informatikos ir Statistikos skyrius, Analizės skyrius ir įsteigti Statistikos ir analizės skyrius, Gyventojų aptarnavimo skyrius. Ši nauja struktūra įsigaliojo nuo 2012 m. sausio 20 d.



15 pav. Valdymo struktūros schema

Šaltinis: VLK 2011-09-06 raštas Nr. 4K-211- 7380 “Dėl struktūros derinimo“

Žmogiškieji ištekliai (pareigybės, kvalifikacija).

Didžiausias leistas valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičius Šiaulių TLK yra 56 (1 vadovas, karjeros valstybės tarnautojai – 22, darbuotojai 33). 2011 m. Šiaulių TLK dirba 53 darbuotojai, iš kurių 36 - turėjo aukštąjį universitetinį, 3 – aukštąjį neuniversitetinį, 13 aukštesnįjį, 1 vidurinį profesinį. Papildomai per 2010 m. 47 darbuotojai 134 kartus dalyvavo įvairiuose mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimuose. Iš jų pagal ES projektą organizuotuose mokymuose – 38 darbuotojai. Kvalifikacijos tobulinimui panaudota 12,3 tūkst. Lt. (neįskaitant ES lėšų). Darbuotojai kvalifikaciją tobulino dokumentų, personalo valdymo, viešųjų pirkimų, viešojo sektoriaus subjektų buhalterinės apskaitos tvarkymo, kompiuterinio raštingumo srityse. Mokymų trukmė iš viso – 5406 žm. val., vidutiniškai 99 žm. val. vienai pareigybei.

Siekiant padidinti veiklos efektyvumą, 2013–2015 m. numatoma tobulinti Šiaulių TLK personalo išteklių valdymo sistemą. Tam tikslui bus naudojama optimizuoto personalo išteklių valdymo ir TLK darbuotojų kompetencijų valdymo sistemų modeliu. Vykdamas šį projektą buvo atlikta ligonių kasų personalo išteklių valdymo sistemos analizė ir, atsižvelgiant į jos rezultatus, parengtas optimizuotas personalo išteklių valdymo ir TLK darbuotojų kompetencijų valdymo sistemų modelis. Tikimasi, kad šis modelis leis efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius, mažinti darbuotojų kaitą ir didinti jų produktyvumą, nustatyti optimalų personalo skaičių TLK funkcijoms atlikti, darbuotojų kvalifikaciją kelti atsižvelgiant į TLK veiklai būtiną darbuotojų kompetenciją

Planavimas.

Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesai organizuojami vadovaujantis Šiaulių TLK direktoriaus patvirtintais: Dokumentų valdymo tvarkos aprašu, Dokumentų registru sąrašu, dokumentacijos planu ir kitais teisės aktais, kurie reglamentuoja Dokumentų valdymą Šiaulių TLK.

Apskaitos tinkamumas.

Šiaulių TLK buhalterinę apskaitos dokumentus tvarko vadovaudamasi LR buhalterinės apskaitos įstatymu, bei kitais teisės aktais. Kiekvienais metais yra atliekamas finansinių Šiaulių TLK dokumentų auditas. Ataskaitos yra pateikiamos Vyriausybei, po paskutinių audito išvadų neatitikčių nenustatyta. VTK yra sudaryta darbo grupė, kuri dirba prie perėjimo prie Finansų valdymo ir apskaitos informacinės sistemos.

Vidaus kontrolės sistema.

Šiaulių TLK direktoriaus įsakymu sudaryta kokybės vadybos vidaus auditorių grupė atlieka TLK kokybės vadybos sistemos vidaus auditus. Šių auditų metu yra vertinamas TLK veiklos procesų atitikimas ISO 9001:2008 standarto, veiklą reglamentuojančiuose teisiniuose dokumentuose nustatytiems, vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių nustatytiems reikalavimams bei stebima kaip įgyvendinami TLK veiklos plane kokybės politikoje nustatyti tikslai ir uždaviniai. Užbaigus auditus yra kontroliuojama, kad būtų imtasi užregistruotų neatitikčių koregavimą ir prevencinių veiksmų.

Ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos).

Pagrindiniai TLK veiklos procesai ir jose naudojamos IS:

- 1) PSDF biudžeto planavimui ir vykdymui naudojamos MS Office priemonės;
- 2) Paslaugų ir vaistų nomenklatūros palaikymui bei paslaugų ir vaistų įkainių valdymui, sutarčių su partneriais (ASPI, vaistinėmis ir kitomis organizacijomis), sveikatos programų valdymui naudojama IS SVEIDRA.
- 3) Paslaugų ir medikamentų kompensavimui, apimančiam gautų sąskaitų suderinimą, kontrolę ir apmokėjimą naudojama IS SVEIDRA IR STEKAS.
- 4) Fizinių asmenų padarytų žalų PSDF biudžetui apskaitai ir kontrolei naudojama STEKAS žalų išieškojimo sistema.
- 5) Kontaktams su gyventojais ir partneriais, jų informavimui, apimančiam gyventojų ir partnerių informavimą, skundų ir nuomonių valdymą, prevenciją, eilių stebėseną, bei el. paslaugas, naudojimą sistema KONTORA, SVEIDRA ir lokalios IS.
- 6) Dokumentų valdymui įstaigoje naudojama KONTORA. DVS "Kontora" skirta Šiaulių TLK dokumentų registravimui ir skaitmeninių kopijų saugojimui. Sistema leidžia saugoti ir registruoti popierinių

dokumentų kopijas, vykdyti paiešką, registruoti dokumentų veiksmų istoriją, perdavinėti dokumentus skaitmeniniu būdu ir priskirti užduotis įvykdymui.

7) Asmenų draustumui ir prisirašymui naudojama Draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu registras. Registro duomenys apie asmenis, deklaravusius išvykimą iš Lietuvos, perkeliama į informacinę sistemą SVEIDRA, stabdomas jų draustumas, prisirašymas pirminės sveikatos priežiūros įstaigoje bei kompensuojamųjų vaistų paso galiojimas. Todėl Šiaulių TLK veiklos zonoje 27 tūkstančiais sumažėjo prisirašiusiųjų asmenų skaičius.

8) Įgyvendinant Viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinėje sistemoje (VSAKIS) tarpusavio operacijų derinimų, finansinių ataskaitų rinkinių ir eliminavimo duomenų teikimus, skirtus visų viešojo sektoriaus subjektų grupių, savivaldybių, valstybės ir nacionaliniam konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkiniui parengti, naudojama VSAKIS programa.

10) sąskaitų-faktūrų ir ekonominių ataskaitų valdymui naudojama sistema - E-Faktūra, kuri leidžia gauti sąskaitas ir lydinčius sąskaitų-faktūrų dokumentus skaitmeniniu būdu iš ASPI.

11) Dantų protezavimo prašymų, pranešimų ir kt. dokumentų valdymui naudojama - Dantų protezavimo posistemė. Programa yra skirta administruoti Šiaulių TLK veiklos zonos gyventojų, laukiančiųjų dantų protezavimo paslaugų, eilę. Joje registruojami gyventojų prašymai dantų protezavimo klausimais, formuojami pranešimai ir kiti veiksmai susiję su dantų protezavimu kompensuojamu iš PSDFB.

12) QPR – kokybės vadybos sistemos procesams valdyti. Tai programinės įrangos pagrindu veikianti programa, kuri yra pagrįsta subalansuotų rodiklių principu, kurie taikomi TLK veiklai planuoti, kontroliuoti, stebėti bei vertinti. Sistema apima keletą tarpusavy susijusių dalių: PSDF biudžeto, strateginių tikslų įgyvendinimo stebėseną bei VLK ir kiekvienos TLK valdymą ir stebėseną. PSDF biudžeto valdymo ir stebėsenos dalyje kaupiama informacija leidžia stebėti PSDF biudžeto faktinį vykdymą ir lyginti jį su planuotu trijuose skirtinguose lygmenyse: nacionaliniame, regioniniame (atskirų TLK) ir asmens sveikatos priežiūros įstaigų. Strateginių tikslų įgyvendinimo valdymo ir stebėsenos dalyje kaupiama informacija leidžia matyti, kaip įgyvendinami institucijos strateginiai tikslai. TLK veiklos valdymo ir stebėsenos dalis apima TLK, jų padalinių veiklos rodiklius. Procesų sritis atspindi TLK padalinių, atliekančių nustatytas funkcijas, veiklų žemėlapius, kurie vaizdžiai parodo, ką ir kaip veikia kiekvienas padalinys, kaip galima optimizuoti kiekvieną veiklos žingsnį panaudojus geriausias funkcijas atliekančių padalinių patirtį.

13) Pranešimų IT klausimais valdymui naudojama sistema – NATA. Šiaulių TLK savo veikloje naudoja informacinių technologijų ir IS pagalbos sistemą, kurios paskirtis – rinkti ir teikti informaciją apie IT ir IS sutrikimus, jų šalinimo būdus, sudarant sąlygas naudotojams kreiptis į vieną centralizuotą pagalbos

tarnybą. Taip yra užtikrinamos kokybiškos IT paslaugos, geresnis darbo našumas bei sklandesnė komunikaciją tarp organizacijos darbuotojų.

2.4. Šiaulių TLK SSGG analizė

11 lentelė

Šiaulių TLK SSGG matrica

Stiprybės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamas dokumentų valdymo reglamentavimas; • Šiaulių TLK didžioji dalis dirbančių yra su aukštesniu išsilavinimu, aukšta kvalifikacija, didele darbo patirtimi; • Kompiuterizuotos visos TLK darbuotojų darbo vietos; • Funkcionuojanti Kokybės vadybos sistema dirbanti pagal LST EN ISO 9001:2008 standartą; • Pagal Šiaulių TLK KVS Matavimų planą yra patvirtintas vienas iš vertinimo kriterijų - dokumentų valdymas; • Nuolat vykdomas darbuotojų mokymas dokumentų valdymo klausimais; • Platus bendradarbiavimo spektras su kitomis institucijomis; • Ligonių kasos yra vienintelė institucija vykdanči privalomąjį sveikatos draudimą; • Dokumentų valdymo sistema „Kontora“ • Šiaulių TLK turima DVS „Kontora2004“ prie dokumentų kortelių turi dokumentų skenavimo galimybę. 	<ul style="list-style-type: none"> • galimybė plėtoti elektronines viešąsias paslaugas gyventojams; • Galimybė visus TLK registruojamus dokumentus perkelti į dokumentų valdymo sistemą; • Dokumentų valdymo tvarkos apraše reglamentuoti darbuotojų supažindinimą su veiklos įsakymais, protokolais; • sukurti su Šiaulių TLK veikla susijusius ir naudojamus dokumentų šablonus; • Glaudus bendradarbiavimas su ASPĮ, suteikia galimybę parengti vieningą ASPĮ dokumentų teikimo metodiką Šiaulių TLK; • Valstybės politikos kryptingumas sudaro galimybes Šiaulių TLK pereiti prie elektroninių dokumentų; • Šiaulių TLK specifinių skyrių dokumentų perdavimas skyriams; • galimybė naująją dokumentų valdymo sistemą pritaikyti pagal institucijos poreikius; • Šiuolaikinės IS sudaro palankias sąlygas didinti institucijų efektyvumą ir atveria naujų jo sklaidos galimybių; • FVAIS papildomų modulių įsigijimas (su ASPĮ, vaistinėmis, VLK keistis finansiniams dokumentams); • EDMIS, kuris leis užtikrinti greitesnę keitimąsi duomenimis apie paciento draustumą ES
Silpnybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Didėjanti dokumentacija; • Šiaulių TLK yra neregistruojamų dokumentų; • Šiaulių TLK nenaudojami elektroninių dokumentai; • Šiaulių TLK tarpusavyje nesuderintos informacinės sistemos; • Stekas ŽIS programos neišbaigtumas; • DVS „Kontora2004“ yra morališkai pasenusi, neatitinka šių dienų efektyviam dokumentų valdymui keliamų reikalavimų; • Sudėtingas dokumentų keitimasis su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, teisinėmis institucijomis, kitomis ligonių kasomis; • Brangus dokumentų keitimasis su kitomis įstaigomis; • Šiaulių TLK gaunamų dokumentų registravimas du kartus, registracijos datų neatitikimas; • Nepakankamas dokumentų šablonų naudojimas; • Neefektyvus darbuotojų supažindinimas su veiklos įsakymais, protokolais; • Didelis kiekis dokumentų registruojamų skyriuose; • Po Šiaulių TLK reorganizacijos Telšių poskyrio dokumentai registruojami Šiauliuose; • nepakankamai išplėtoti elektroninių viešųjų paslaugų teikimas Šiaulių TLK. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdančiai institucijai pavestas funkcijas iškyla problemų keičiantis dokumentais su ASPĮ • Neefektyvus dokumentų valdymo procesas Šiaulių TLK, kuris neleidžia institucijai sėkmingai tvarkyti su jos veikla susijusių dokumentų; • Galimas popierinių dokumentų pasimetimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių TLK dokumentų valdymo proceso analize

Stiprybės:

- Pakankamas dokumentų valdymo reglamentavimas: Šiaulių TLK Dokumentų tvarkos aprašu nustatyti bendri dokumentų rengimo, tvarkymo, saugojimo ir naikinimo principai.
- Šiaulių TLK didžioji dalis dirbančių yra su aukštuoju išsilavinimu, aukšta kvalifikacija, didele darbo patirtimi. Šiaulių TLK dirba 53 darbuotojai, iš kurių 36 - turėjo aukštąjį universitetinį, 3 – aukštąjį neuniversitetinį, 13 aukštesnįjį, 1 vidurinį profesinį. Kvalifikaciją darbuotojai nuolat tobulina. Papildomai per 2010 m. 47 darbuotojai 134 kartus dalyvavo įvairiuose mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimuose. Vyksta kasmetinis valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis kasmetinis veiklos vertinimas.
- Kompiuterizuotos visos TLK darbuotojų darbo vietos. 2011 m. centralizuotu pirkimų būdu buvo atnaujinta didžioji dalis pasenusios TLK kompiuterinės technikos: nupirkti 40 naujų kompiuterių, 10 spausdintuvų, skenerio aparatas, 2 multifunkciniai aparatai, dokumentų naikintuvas, visose darbo vietose įdiegti Windows 7, MS Office2010 programinė įranga. Įdiegtos šiuolaikinės technologijos leidžia efektyviau valdyti įstaigos dokumentus.
- Funkcionuojanti Kokybės vadybos sistema dirbanti pagal LST EN ISO 9001:2008 standartą. Tarptautinis kokybės vadybos sertifikatas patvirtina, kad visa sistema veikia laikydamasi gerąją praktiką pagrįstų tarptautinių vadybos standartų, kad yra įdiegti ir tinkamai reglamentuoti vadybos procesai. Pagal ISO 9001 standartą reikalaujama, kad organizacijos veikla, joje vykstantys procesai būtų nuolat prižiūrimi ir tobulinami, tad periodiškai turi būti atliekami ir vidaus auditai, ir sertifikavimo įstaigos priežiūros auditai. ISO 9001:2008 standarto reikalavimus atitinkančios organizacijos yra kur kas labiau orientuotos į klientą, o juose įdiegta vadybos sistema skatina tokias organizacijas nuolat tobulėti. Ligoninių kasoms, kaip vienai iš svarbių sveikatos apsaugos sistemos dalių, tenka didžiulė atsakomybė visuomenės atžvilgiu, kadangi įstaigos paslaugomis naudojasi beveik visi Lietuvos gyventojai. Todėl sistemingas kokybės užtikrinimo ir gerinimo priemonių taikymas sudaro daugiau prielaidų įstaigai teikti kokybiškas paslaugas.
- Pagal Šiaulių TLK KVS matavimų planą yra patvirtintas vienas iš vertinimo kriterijų - dokumentų valdymas: pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais. Šis rodiklis institucijoje suteikė galimybę kontroliuoti gautų raštų atsakymų terminų laikymąsi. Praėjus beveik dviem metams po rodiklio įdiegimo pastebimas akivaizdus pagerėjimas laikantis TLK veiklą reglamentuojančių teisės aktų patvirtintų atsakymo į raštus terminų – 2010 m. I ketv. – 1,22%, o 2011 m. III ketv. – 0,2%.
- Nuolat vykdomas darbuotojų mokymas dokumentų valdymo klausimais. Šiaulių TLK Administravimo skyrius kiekvienais metais atlieka dokumentų valdymo analizę. Yra analizuojama

darbuotojų parengtų raštų atitikimas dokumentų rengimo taisyklėmis, teikiami siūlymai, pastabos siekiant užtikrinti teisės aktų reglamentuojančių dokumentų valdymą, laikymąsi įstaigoje.

- FVAIS sprendimo įdiegimas, kuris yra susijęs su racialesniu ir modernesniu PSDF biudžeto valdymu. Šis sprendimas palengvins finansinių dokumentų rengimą ir teikimą Valstybinei ligonių kasai, nes nebereikės finansinių ataskaitų rengti rankiniu būdu, ataskaitas, suvestines, lėšų paraiškas sistema formuos automatiškai.

- Platus bendradarbiavimo spektras su kitomis institucijomis (asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, policijos komisariatais, prokuratūromis, teismais, draudimo kompanijomis, vaistinėmis, med. Reabilitacijos įstaigomis, Sodromis, visuomenės sveikatos centrais, visuomenės sveikatos biurais ir t. t.).

- Ligonų kasos yra vienintelė institucija vykdanči privalomąjį sveikatos draudimą.

- Šiaulių TLK turima DVS „Kontora2004” prie dokumentų kortelių turi dokumentų skenavimo galimybę. Tai suteikia galimybę visiems institucijos darbuotojams vienoje vietoje matyti įstaigoje gautus ir jų veikla susijusius dokumentus.

Silpnybės

- Didėjanti dokumentacija. Kiekvienais metais didėja gautų, siunčiamų, vidaus parengtų dokumentų skaičius. *Silpnųjų šalinimas siekiant sumažinti grėsmes.* Tai lemia būtinybę tobulinti dokumentų valdymo procesą, darbuotojų dirbančių su dokumentais veiklos efektyvumą, optimizuoti ir supaprastinti dokumentų registravimo, paskirstymo ir kontrolės procesus, sukurti efektyviai veikiančias dokumentų valdymo procesus, efektyvų apsikeitimą su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, valdžios ir teisminėmis institucijomis, ko pasėkoje būtų geriau tenkinamas viešasis interesas, efektyviau valdomos sveikatos draudimo įstatyme paskirtos funkcijos.

- Šiaulių TLK yra neregistruojamų dokumentų. Pagal Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašą būtinas visų dokumentų registravimas. Tačiau veikloje pasitaiko į apskaitą neįtrauktų, t. y. neužregistruotų dokumentų (ataskaitos, suvestinės gautos be lydraščių, dokumentai neturintys visų gautam dokumentui reikalingų rekvizitų ir pan.), ko pasėkoje apsunkinama tokių dokumentų paieška. *Silpnųjų šalinimas siekiant sumažinti grėsmes.* Yra būtina peržiūrėti visus įstaigoje gaunamus dokumentus ir teikti metodines rekomendacijas institucijoms, su kuriomis yra keičiamasi dokumentais.

- Šiaulių TLK nenaudojami elektroninių dokumentai. 2004 m. buvo patvirtinta nauja Archyvų įstatymo redakcija, priimti šių įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai, kurių nuostatos sudaro teisinę prielaidą organizacijų veikloje pradėti naudoti oficialius elektroninius dokumentus. Tačiau Šiaulių TLK nepakankamai gerai įvertinta elektroninių dokumentų nauda ir šiuo metu jie dar nėra naudojami įstaigos veikloje. *Silpnųjų pašalinimas pasinaudojant galimybėmis.* Šiaulių TLK pradėjus naudoti elektroninius

dokumentus būtų efektyviau naudojamos įstaigos lėšos (mažėtų pašto išlaidos), efektyviau būtų keičiamasi informacija su kitomis institucijomis, būtų užtikrinama greitesnė prieiga prie dokumentų.

- Šiaulių TLK tarpusavyje nesuderintos informacinės sistemos. Įstaigoje yra naudojama daug informacinių sistemų (STEKAS Žalų išieškojimo sistema, DVS Kontora ir t. t.). Pvz.: gavus dokumentus iš teisėsaugos institucijų juos reikia užregistruoti į DVS „Kontora“, o po to ir į ŽIS. Abejose programose reikia suvesti panašius metaduomenis (institucijos kuri siuntė dokumentą pavadinimą, siunčiamo dokumento numerį, datą ir pan. Taip yra dubliuojamas darbas. *Silpnųjų pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Abiejų programų apjungimas leistų efektyvinti dokumentų registravimą, ko pasėkoje nebereikėtų dokumento registruoti du kartus.

- Stekas ŽIS programos neišbaigtumas. Registruojant dokumentą į ŽIS yra suvedami metaduomenys į dokumentų korteles. Programa iš suvestų duomenų turi galimybę formuoti raštus teisėsaugos institucijoms, tačiau dėl programos netobulumo programa nesuteikia galimybės atspausdinti suformuoto dokumento, ko pasėkoje reikia Word dokumente parengti raštą teisėsaugos institucijoms, suvedus tuos pačius metaduomenis. *Silpnųjų pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Programos kūrėjai turi pašalinti sistemos trūkumus, tai leistų taupyti darbuotojų laiką, nes nebereikėtų rengti dokumentų teisėsaugos institucijoms, juos būtų galima suformuotus išsitraukti iš sistemos.

- DVS „Kontora2004“ yra morališkai pasenusi, neatitinka šių dienų efektyviam dokumentų valdymui keliamų reikalavimų. *Silpnųjų pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Būtinai programos atnaujinimas pasinaudojus IS kūrėjų siūlomais moduliais, funkcijomis, klasėmis.

- Sudėtingas dokumentų keitimasis su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis. Šiaulių TLK vykdydama savo funkcijas, taip pat valdžios deleguotus pavedimus nuolat renka įvairią informaciją iš ASPĮ. ASPĮ nuolat vėluoja teikdamos ekonomines, finansines ataskaitas, suvestines, raštus, daro daug klaidų, ko pasėkoje jas taiso ir vėl siunčia dokumentus. Taip pat, naudoja skirtingą metodiką teikdamos mėnesines, ketvirtines, metines ataskaitas: vienos ASPĮ prie kiekvienos ataskaitos rašo atskirus lydraščius, kitos visai nerašo, dar kitos vienom ataskaitom rašo kitom ne. Tai apsunkina dokumentų valdymą Šiaulių TLK, kadangi apsunkina dokumentų įtraukimą į apyvartą. *Silpnųjų pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Šiaulių TLK parengti vieningą dokumentų teikimo metodiką ASPĮ (pvz.: vienu metu pateikiamoms ataskaitoms rašyti vieną unifikuotą lydraštį), tai leistų taupyti ne tik dokumentų įtraukimo į apskaitą laiką, tačiau ASPĮ taupytų ir PSDF biudžeto naudojamas lėšas, mažėtų popierinių dokumentų kiekis (spausdinimo, siuntimo išlaidos).

- Brangus raštų keitimasis su kitomis įstaigomis. Šiaulių TLK gauna daug dokumentų į kuriuos reikia atsakyti, ko pasėkoje didėja siunčiamų dokumentų kiekis (pašto, fakso išlaidos). Institucijos rengiami dokumentai dažniausiai būna su asmens duomenimis, kurių naudojimą reglamentuoja Asmens duomenų

įstatymas, kuris draudžia elektroniniu paštu siųsti asmens duomenis. *Silpnybių pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Įstaigos veikloje pradėti naudoti elektroniniu dokumentus, arba rašant atsakomuosius raštus rašyti asmens vardą pavardę arba tik asmens kodą. Būtų taupomos lėšos ir efektyvinamas dokumentų apsikeitimas su kitomis įstaigomis.

- Šiaulių TLK gaunamų dokumentų registravimas du kartus, registracijos datų neatitikimas. Pagal dabar institucijoje galiojančią tvarką įstaigos dokumentų valdymas yra decentralizuotas. Dalis dokumentų yra registruojama Administravimo skyriuje, kiti kituose TLK skyriuose. Pvz.: Šiuo metu yra susidariusi situacija, kuomet ASPĮ faksu pateikia sąskaitas už sveikatos priežiūros paslaugas, jas užsiregistruoja Sutarčių skyriaus darbuotojos. O vėliau paštu yra gaunamos tos pačios sąskaitos su lydraščiais ir juos registruoja Administravimo skyrius. Taip įstaigoje dokumentai yra užregistruojami du kartus, skirtingomis datomis ko pasekoje yra pažeidžiami teisės aktai. *Silpnybių pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Iš ASPĮ gautų lydraščių registrą atiduoti Sutarčių skyriui, kad būtų galima išvengti dvigubos dokumentų registracijos, datų neatitikimo.

- Nepakankamas dokumentų šablonų naudojimas. Įdiegus Kokybės vadybos sistemą, įstaigoje buvo pradėti naudoti dokumentų šablonai, tačiau jie apima tik nedidelę įstaigoje rengiamų dokumentų dalį. *Silpnybių pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Peržiūrėti įstaigos rengiamus siunčiamus, vidaus dokumentus, asmenų prašymų formas juos parengti kaip šablonus. Tai suteiktų galimybę pagal patvirtintas dokumentų formas įstaigos darbuotojams rengti dokumentus, taip būtų išvengta dokumento rengimo klaidų, būtų užtikrintas operatyvus įstaigos veiklos dokumentų rengimas.

- Neefektyvus darbuotojų supažindinimas su veiklos įsakymais, protokolais. Darbuotojai su veiklos įsakymais ir protokolais yra supažindinami renkant parašus ant popierinio dokumento, tai nepatogu, nes yra daug nutolusių darbo vietų kitose savivaldybėse. *Silpnybių pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. DVS „Kontora“ turi supažindinimo galimybę. DVS „Kontora“ darbuotojui reikia tik peržiūrėti užregistruotą įsakymą ir protokolą ir veiklos kortelėje pažymėti, kad jis susipažino su dokumentu.

- Didelis kiekis dokumentų registruojamų skyriuose. Sunku užtikrinti, kad registruojami dokumentai Administravimo skyriuje nebūtų antrą kartą registruojami skyriuose, taip pat kiekvienas darbuotojas skyriuje registruoja savo kompiuteryje, Exel padarytame registre. *pašalinimas pasinaudojant galimybėmis*. Visą dokumentų registravimo perkelti į DVS „Kontora“, tai leistų matyti skyriuose registruojamus dokumentus, užtikrinti jų išsaugojimą.

- Reorganizavimo būdu 2011 m. panaikinti poskyriai Telšiuose, direktoriaus pavaduotojo ir Administravimo skyriaus specialisto (atsakingo už gautų, siunčiamų dokumentų registravimą) pareigybės.

Dokumentai, kurie buvo rengiami, pasirašomi, registruojami siunčiami ir gauti po reorganizacijos buvo perkelti registruoti į Šiaulius. Tad išaugo registruojamų dokumentų kiekis.

- nepakankamai išplėta elektroninių viešųjų paslaugų teikimas Šiaulių TLK, tai kelia gyventojų nepasitenkinimą esama situacija.

Galimybės:

- Vis didesnis gyventojų skaičius naudojami valdžios institucijų teikiamomis elektroninėmis ir administracinėmis paslaugomis, todėl ir ligonių kasos turi galimybę plėtoti elektronines viešąsias paslaugas gyventojams;

- Galimybė visus TLK registruojamus dokumentus perkelti į DVS „Kontora“. Naudojantis DVS spartėja darbas, procesai, didėja veiklos efektyvumas, mažėja popieriaus, pašto kaštai. Mažėja veiklos rizika ir tikimybė prarasti svarbius dokumentus kasdieniniame darbe. Patogiai ir paprastai būtų paskirstomos užduotys.

- Dokumentų valdymo tvarkos apraše reglamentuoti darbuotojų supažindinimą su veiklos įsakymais, protokolais, atsirastų galimybė greičiau ir paprasčiau darbuotojus supažindinti su jų veiklai reikalingais dokumentais;

- Įsidieigus kokybės vadybos sistemą atsirado galimybė sukurti su Šiaulių TLK veikla susijusius ir naudojamus dokumentų šablonus;

- Valstybės politikos kryptingumas sudaro galimybes Šiaulių TLK pereiti prie elektroninių dokumentų;

- Šiaulių TLK registrų perdavimas skyriams;

- Glaudus bendradarbiavimas su ASPĮ, suteikia galimybę parengti vieningą ASPĮ dokumentų teikimo metodiką Šiaulių TLK;

- Palankios dokumentų valdymo ir naudojimo srities teisinės aplinkos kūrimas ir projektų informacinės visuomenės plėtros procesams užtikrinti įgyvendinimas spartina informacinių technologijų diegimą, gerina teikiamų paslaugų kokybę, o tai suteikia galimybių Šiaulių TLK atnaujinti DVS „Kontora“ ir papildyti naujais moduliais, klasėmis, funkcijomis;

- Šiuolaikinės informacinės sistemos sudaro palankias sąlygas didinti institucijų efektyvumą ir atveria naujų jo sklaidos galimybių.

- Strateginio planavimo ir sprendimų priėmimo praktika, vidaus procedūrų sureguliuojimas reorganizuojant Šiaulių TLK ir pertvarkant vidaus struktūrą sudaro galimybes užtikrinti šios įstaigos veiklos tęstinumą ir įsipareigojimų vykdymą.

Grėsmės:

- Vykdamas institucijai pavestas funkcijas išskyla problemų keičiantis dokumentais su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis: ASPI nuolat vėluoja pateikindama ataskaitas, sąskaitas, atsakymus į TLK užklausimus, daro daug klaidų, naudoja skirtingas dokumentų pateikimo metodikas ir t. t.
- Neefektyvus dokumentų valdymo procesas Šiaulių TLK, kuris neleidžia institucijai sėkmingai tvarkyti su jos veikla susijusių dokumentų;
- Galimas popierinių dokumentų pasimetimas. Užregistruoti į DVS „Kontora“ dokumentai yra paskirstomi visiems Šiaulių TLK skyriams pagal patvirtintą Dokumentacijos planą, tačiau kyla grėsmė, kad dokumentai yra įsegami ne į tas bylas, ko pasėkoje apsunkinama popierinių dokumentų paieška.

2.5. Dokumentų valdymo procesai Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje

2.5.1. Gautų dokumentų valdymas

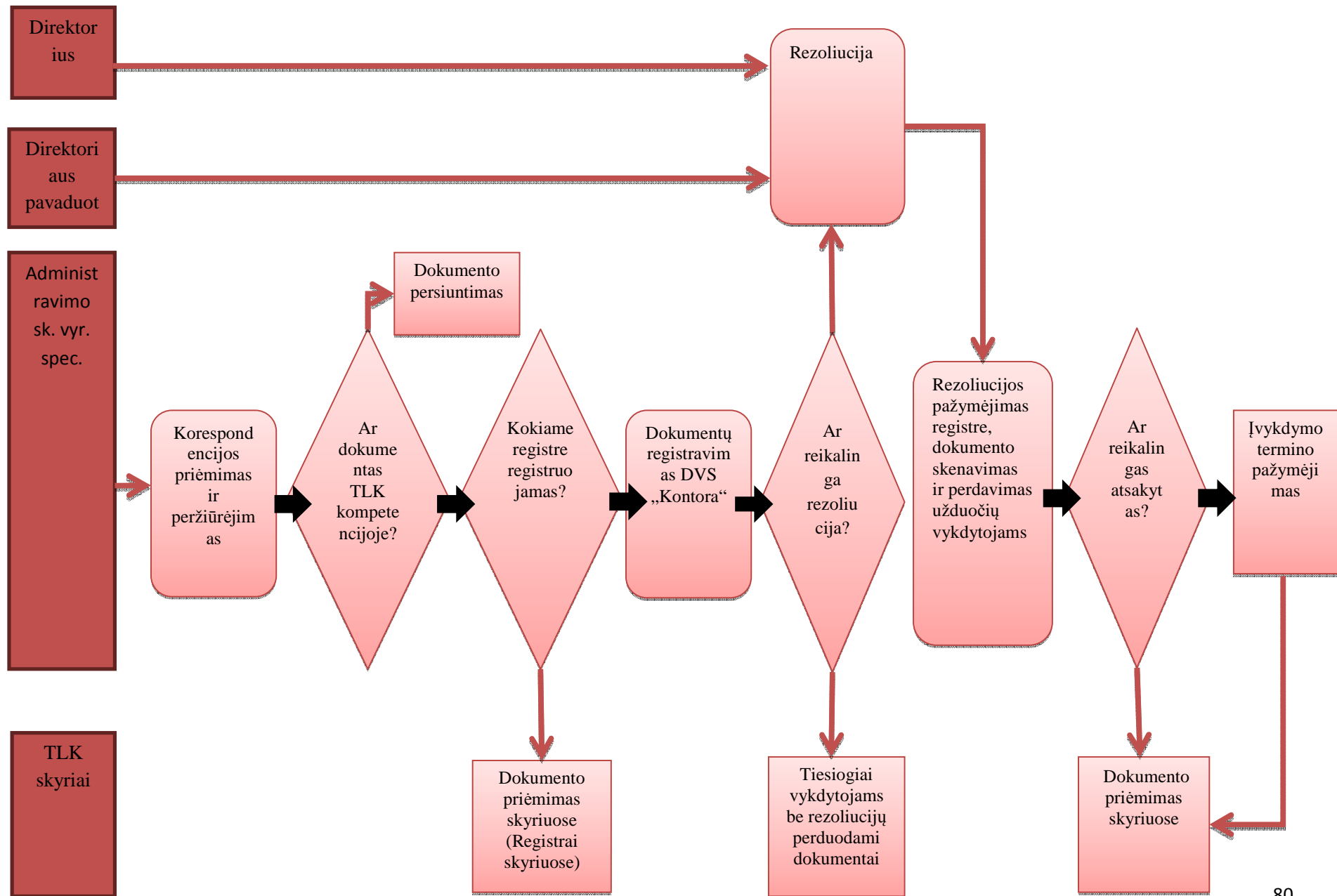
Šiaulių TLK dokumentų valdymas yra svarbus procesas, kuris yra organizacijos veiklos pagrindas. Šiaulių TLK sudarant daugiau sutarčių su partneriais, gaunant pavedimų iš valdžios institucijų ir pan. kartu didėja veiklos dokumentų skaičius, todėl darosi sunkiau pasiekti, išrinkti ir panaudoti reikiamą informaciją.

2006 m. Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje dokumentams valdyti buvo įdiegta dokumentų valdymo sistema „Kontora2004“ kurios įdiegimas tapo svarbiu procesu didinant dokumentų valdymo procesų efektyvumą. Dokumentų valdymo sistema įdiegta siekiant efektyviau valdyti ne tik institucijos dokumentų valdymo procesus, bet ir sudaryti sąlygas kontroliuoti užduočių vykdymą bei optimizuoti užduočių paskirstymą. DVS „Kontora2004“ supaprastino informacijos paiešką, užtikrino dokumentų kontrolę ir kt. Tačiau kiekvienais metais registruojamų dokumentų kiekis auga ir suvaldyti informaciją tampa vis sunkiau, be to sistema morališkai nusidėvėjo, neturi el. dokumentų valdymo galimybių. Tačiau pradžia padaryta ir nauja DVS nupirka, tik ją dar reikia pritaikyti pagal specifinius institucijos poreikius.

Taip pat Šiaulių TLK gautiems dokumentams valdyti 2012 m. liepą buvo pradėta naudoti informacinė sistema „E-faktūra“, kurioje asmens sveikatos priežiūros įstaigos elektroniniu būdu pateikia sąskaitas-faktūras, ataskaitas ir suvestines. Tai turėjo sumažinti popierinių dokumentų kiekį, tačiau procesas vangus, nes paslauga yra mokama.

Šiaulių teritorinėje kasoje dokumentų valdymas yra mišrus. Šiaulių TLK įgyvendinanti sveikatos draudimo sistemą tvarko ir įtraukia į apskaitą įvairių formų dokumentus: raštus, ataskaitas, suvestines, lėšų paraiškas, įsakymus, protokolus, prašymus ir kt.

Šiaulių TLK gauti dokumentai tvarkomi (žr. pav.)



16 pav. Gautų dokumentų valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: (Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašu, 2012)

Gautą korespondenciją centralizuotai priima ir paskirsto skyriams pagal registrus Administravimo skyriaus vyr. specialistas (pagal priskirtas funkcijas), o kitas operacijas (dokumentų registravimą, dokumentų rengimą, bylų įforminimą ir saugojimą) atlieka visi TLK skyriai pagal patvirtintą Šiaulių TLK dokumentų registrų sąrašą.

TLK gauti dokumentai priimami ir registruojami atitinkamuose gautų dokumentų registruose (pagal Šiaulių TLK direktoriaus patvirtintą Dokumentų registrų sąrašą);

Darbuotojas (pagal jam priskirtas darbo funkcijas), priėmęs TLK gautus dokumentus, juos peržiūri: ar gautas visas dokumentas, ar dokumentai gauti pagal kompetenciją ir pan.

Darbuotojas tvarkantis TLK dokumentus paskirsto juos pagal dokumentų registrus skyriams (jei jis registruojamas kitame TLK skyriuje, šie dokumentai yra paskirstomi į vietinio susirašinėjimo dėžutes).

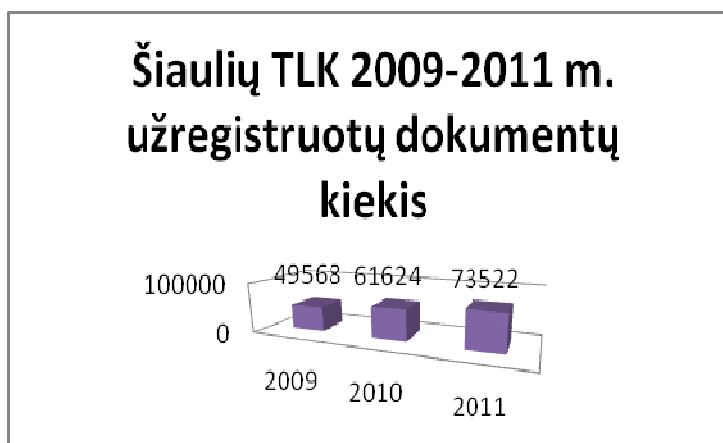
Darbuotojas, užregistravęs gautus dokumentus, kuriuose turi būti rašoma rezoliucija, perduoda TLK direktoriui;

TLK direktorius ar direktoriaus pavaduotojas susipažįsta su dokumentais ir įrašo rezoliuciją.

Grįžus dokumentui su rezoliucija, darbuotojas (pagal jam priskirtas darbo funkcijas) rezoliucijas įrašo į dokumentų valdymo sistemą, dokumentus skenuoja ir perduoda užduočių vykdytojams, jei reikia įrašo atsakymo termino datą.

Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje gauti dokumentai skirstomi į tris dalis:

1. Dokumentai, kurie yra tiesiogiai perduodami skyriams (registrai skyriuose) (žr. 1 priedą);
2. Administravimo skyriuje užregistruoti, tiesiogiai be rezoliucijų perduodami dokumentai skyriams (žr. 2 priedą);
3. Administravimo skyriuje užregistruoti, su rezoliucijomis perduodami dokumentai (žr. 3 priedą);



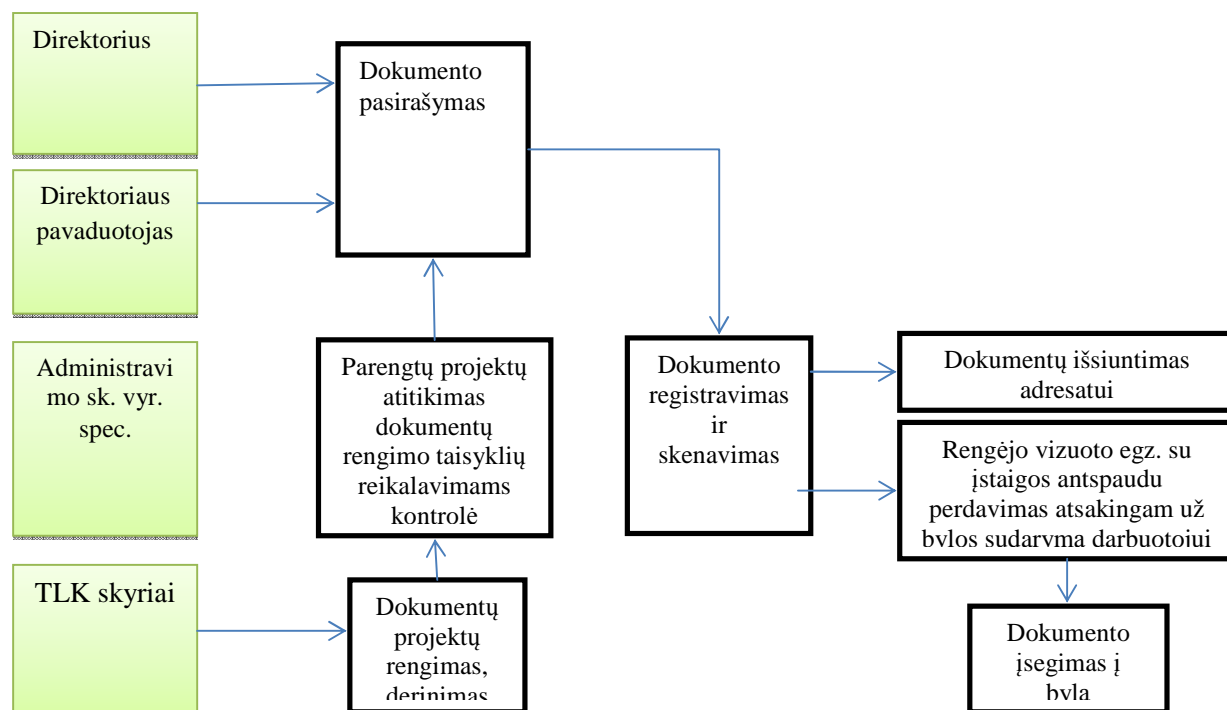
17 pav. Šiaulių TLK 2009-2011 m. užregistruotų dokumentų kiekis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: (Šiaulių TLK dokumentų registrų duomenimis, 2009; 2010; 2011)

Iš pateiktos diagramos matyti, kad nuo 2009 m. iki 2011 m. registruojamų dokumentų kiekis išaugo net 32 proc. Tai galėjo lemti ir tai, kad institucijoje 2011 metais buvo atlikta dokumentų valdymo analizė. Peržiūrėti ŠTLK veiklos (siunčiami, gauti, vidaus) dokumentai. Iki tol neregistruojami dokumentai buvo pradėti registruoti. Darbuotojų skaičiui nesikeičiant tampa vis sudėtingiau suvaldyti tokį didelį kiekį popierinių dokumentų, todėl ŠTLK veikloje 2013 metais yra planuojama diegti naują dokumentų valdymo sistemą, kuri atitiktų šiuolaikinius institucijos poreikius, o 2014 metais planuojama visiškai pereiti prie el. dokumentų.

2.5.2. Siunčiamų dokumentų valdymas

Tiek iniciatyvinių dokumentų rengimas, tiek, atsakymų į gautus raštus darbo su dokumentais procesas yra panašus (žr. pav.).



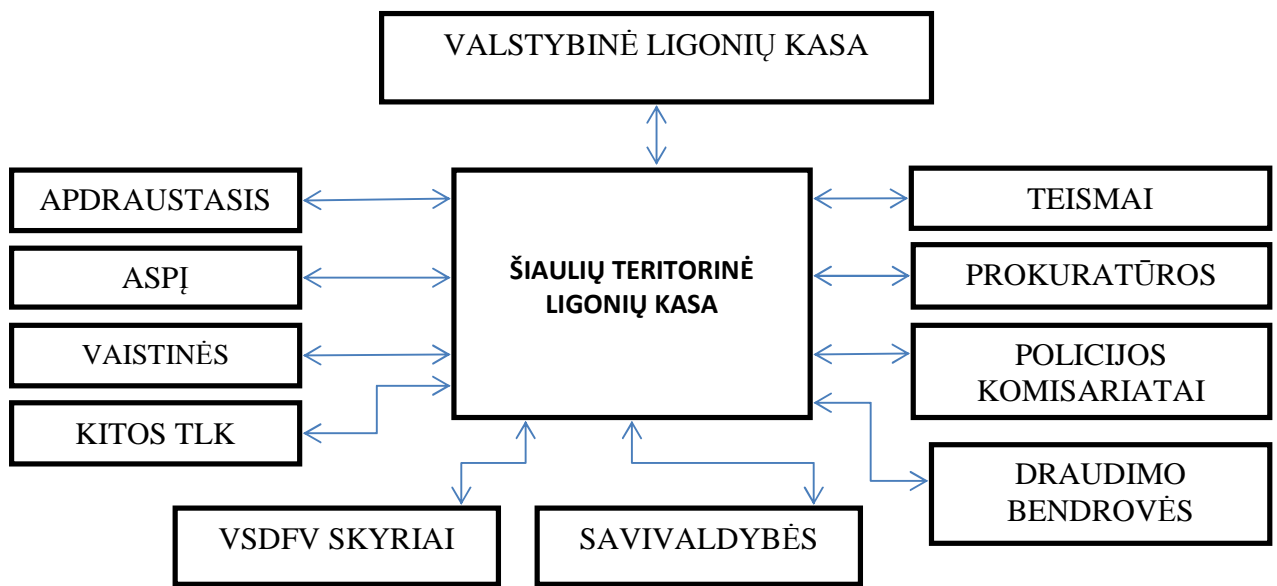
18 pav. Siunčiamų dokumentų valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašu, 2012)

TLK skyriai rengia dokumentų projektus, juos derina. Administravimo skyriaus specialistas (pagal jam priskirtas funkcijas) kontroliuoja, kad parengti projektai atitiktų dokumentų rengimo taisyklių reikalavimus.

Dokumentus, kurie atitinka dokumentų rengimo taisykles patenka pas direktorių ar direktoriaus pavaduotoją, kurie nusprendžia ar pasirašyti dokumentą. Jei dokumentas pasirašomas, Administravimo skyriaus vyr. specialistas dokumentą registruoja ir skenuoja ir dokumentą išsiunčia adresatui, o rengėjo vizuotą egzempliorių su įstaigos antspaudu perduoda už bylos sudarymą atsakingam už bylos sudarymą darbuotojui, kuris įsisega dokumentą į bylą.

Šiaulių teritorinė ligonių kasa vykdydama savo veiklą susiduria su labai dideliu interesantų, organizacijų (žr. pav.), informacijos srautu.



19 pav. Šiaulių TLK korespondentai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Šiaulių TLK dokumentų analize

Šiuo metu vykdomas dokumentų apsikeitimas su kitomis institucijomis yra sudėtingas (tai paaiškėjo ir atlikus ekspertų apklausą). Todėl Šiaulių teritorinė ligonių kasa nuosekliai tobulina savo veiklą, veiklos metodus, ieško ir diegia naujus, efektyvius bendravimo ir bendradarbiavimo su apdraustaisiais ir kitomis suinteresuotomis šalimis (ASPI, vaistinėmis, teisminėmis institucijomis kitomis valdžios institucijomis ir pan.) būdus, siekia pagerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę apdraustiesiems.

2.6. Pavedimų vykdymas Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje

Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašas griežtai reglamentuoja atsakymų į gautus dokumentus valdymą. Jame nurodyta 4 rūšių pavedimo įvykdymo terminai:

- pavedimas turi būti įvykdytas ne vėliau kaip nurodyta dokumente (jei dokumente nurodytas konkretus pavedimo įvykdymo terminas);
- jei dokumento nereglamentuoja kitų teisės aktų nuostatos, jis turi būti įvykdytas ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo dokumento gavimo TLK dienos;
- Į teismo šaukus atstovauti pareikštą civilinį ieškinį į dėl žalos PSDF biudžetui išieškojimo iš kaltų asmenų būtina atsakyti iki teismo proceso dienos;
- Atsakyti į interneto svetainės lankytojų užduotus klausimus būtina ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo klausimo pateikimo.

Pastebėta, kad Dokumentų valdymo tvarkos aprašas nereglamentuoja ataskaitų, lėšų paraiškų, suvestinių ir kitų dokumentų pateikimą Valstybinei ligonių kasai prie SAM, kurių įvykdymo terminus nusako Valstybinės ligonių kasos prie SAM direktoriaus įsakymai.

Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje įdiegus Kokybės vadybos sistemą buvo pradėtas matuoti rodiklis „Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, proc.“ Šis rodiklio įvedimas turėjo labai teigiamą naudą dokumentų valdymui Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje, kadangi prieš tai atsakymus į raštus kontrolė nebuvo vykdoma, darbuotojai dažnai vėluodavo atsakyti pagal galiojančius teisės aktus laiku. Išanalizavus 2010 m. ir 2011 m. ketvirčių rodiklio rezultatus matyti, kada darbuotojai rečiau vėluoja atsakinėti į raštus, kadangi kiekvieną ketvirtį direktoriui, direktoriaus pavaduotojui ir skyriaus vedėjams yra pateikiama ataskaita, kurioje nurodomi rodiklio rezultatai, kiek ir kokių raštų buvo pavėluotai atsakytų, atsakingi darbuotojai, kurie vėlavo pateikti atsakymo projektus ir priežastis dėl kurių buvo pavėluota atsakyti į raštus laiku.

Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, proc.

12 lentelė

Dokumentų valdymo vertinimo kriterijus

Ketv.	2010 m.	2011 m.
I ketv.	1,22 %;	0,38%;
II ketv.	1,8 %.	0,78%;
III ketv.	1,01 %.	0,2%;
IV ketv.	0,3	0,4%

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: (Šiaulių TLK Kokybės vadybos sistemos matavimų planais, 2010; 2011)

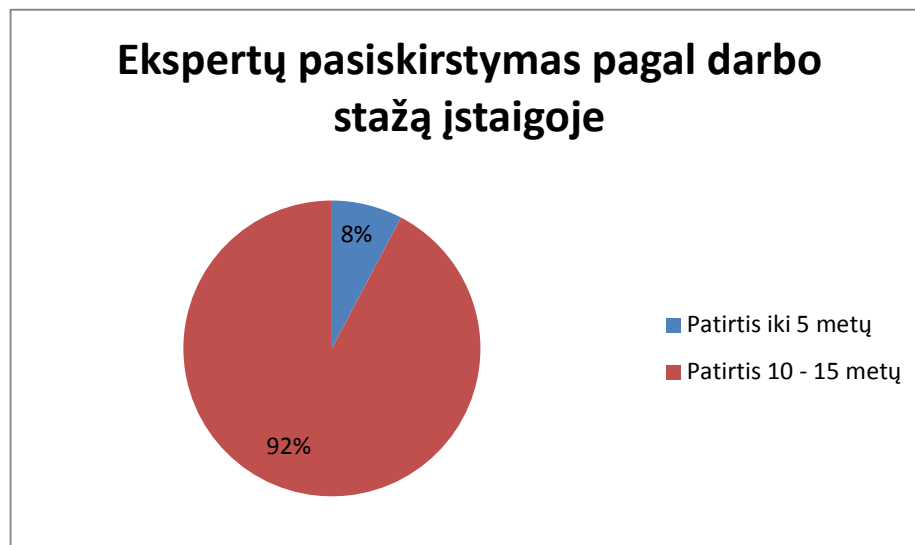
Šis rodiklis yra ne visai tikslus, kadangi matavimų plane turi būti užpildytas ketvirčiui pasibaigus per 15 kalendorinių dienų. Atsižvelgus į tai, kad atsakymo terminai ne visiems raštams būna pasibaigęs, į tuo metu skaičiuojamo rodiklio imtį nepatenka. Šitai neapskaitytų dokumentų sistemoje palieka nuo iki 100

dokumentų. Vėliau atsakius į tuos dokumentus, jeigu rodiklis būtų perskaičiuojamas, pavėluotai atsakytų raštų procentas arba mažėtų arba didėtų.

2.7. Ekspertų nuostatų analizė

Pirma grupė – bendrieji klausimai apie ekspertą. Šios grupės klausimai įvertino eksperto patirtį, užimamas pareigas ir jo sąlytį su dokumentų valdymu institucijoje.

Respondentų sociodemografinė padėtis įgalina teigti, kad apklausti informantai pakankamą patirtį turintys kvalifikuoti specialistai, iš kurių net 92 proc. dirba daugiau nei 10 metų.



20 pav. ekspertų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis: (ekspertų apklausos rezultatai, 2012)

Antroji grupė – bendrieji klausimai apie dokumentų valdymą šalyje ir jo įgyvendinimą institucijoje. Ši klausimų ir temų sekcija nagrinėjo ekspertų požiūrį į ekonominę, politinę, socialinę, technologinę dokumentų valdymo padėtį šalyje, esamas ir numatomas tendencijas.

Visi apklausti ekspertai patikino, kad ŠTLK nusistovėjusi dokumentų valdymo praktika atitinka teisės aktus. Kadangi dokumentų valdymą institucijoje reglamentuoja ne tik archyvų įstatymo nuostatos, viešojo administravimo įstatymas, tačiau ir ŠTLK turi patvirtintą dokumentų valdymo tvarkos aprašą, kuris smulkiai nusako dokumentų valdymo procesą institucijoje. Kaip pažymėjo ekspertai E6 ir E7 dokumentų valdymo procesas yra nuolat audituojamas tiek vidaus tiek išorės auditorių, jei yra kokių neatitikimų – jie fiksuojami, yra taisomi, procesas tobulinamas. Iš vidaus auditų ataskaitų matoma, kad procesas šiuo metu vyksta sklandžiai, ataskaitose didesnių atitikimų neužfiksuota. Taip pat ekspertas E7 pažymėjo, kad „kiekvieno vedėjo pareiginėse instrukcijose yra nurodyta užtikrinti tinkamą oficialių dokumentų rengimą, gautų

dokumentų registravimą, tvarkymą ir saugojimą skyriuose“. Šitaip kiekvienas ŠTLK skyrius yra įtraukiamas ne tik į sklandų dokumentų valdymo proceso užtikrinimą, bet ir nuolatinį jo tobulinimą. Kiekvienas darbuotojas jaučiasi atsakingas už teisės aktų laikymosi užtikrinimą institucijoje, todėl ir nusistovėjusi praktika atitinka dokumentų valdymą reglamentuojančius teisės aktus.

Ekspertų nuomonė apie kliūtis, kurios neleidžia institucijai pereiti prie elektroninių dokumentų sutapo. Ekspertų E4 ir E3 nuomone šiuo metu ŠTLK naudojama dokumentų valdymo sistema yra morališkai nusidėvėjusi ir neatitinka šiuolaikiniam dokumentų valdymui keliamų reikalavimų. Pasak eksperto E4 „2011 metais ŠTLK buvo gavusi iš VLK finansavimą DVS „Kontora“ atnaujinimui arba naujos pirkimui, tačiau procesas buvo sustabdytas, kadangi VLK pranešė, kad visose ligonių kasose diegs centralizuotą dokumentų valdymo sistemą. Šis procesas jau tęsiasi antrus metus, bet manoma, kad 2013 metais bus pradėtas diegti ir eksploatuoti ligonių kasose. Tada ir pradėsime dirbti su elektroniniais dokumentais.“ Ekspertai E5 ir E7 taip pat pažymėjo, kad į 2012 m. Viešųjų pirkimų planą buvo įtraukta dokumentų valdymo sistemos atnaujinimo darbai, kuriuos įgyvendinus institucija būtų įsigijusi DVS modulį elektroninių dokumentų valdymui institucijoje, tačiau 2012 m. kaip pažymėjo ekspertas E5 „2012 m. Valstybinė ligonių kasa vykdydama viešąjį pirkimą įsigijo centralizuotos (visų ligonių kasų) naujos kompiuterinės dokumentų valdymo sistemos produktą.“ Šiuo metu DVS yra projektuojama pagal ligonių kasų poreikius ir bus pradėta diegti ligonių kasose 2013 metais. Pasak eksperto E3 „2013 metais planuojama įdiegti dokumentų valdymo sistemą ir institucijos veikloje pradėti naudoti elektroninius dokumentus, o 2014 metais pereiti vien tik prie elektroninių dokumentų.“ Perėjimas nuo popierinių dokumentų prie elektroninių institucijoje yra neišvengiamas, kadangi vis sunkiau darosi apdoroti gaunamus, vidaus ir siunčiamus dokumentus, o su jais ir svarbią informaciją ŠTLK veikia.

Trečioji grupė – specifiniai sektoriaus klausimai. Ši grupė klausimų ir aptartų temų kiekvieno susitikimo metu buvo pati svarbiausia. Buvo nagrinėjamos dokumentų valdymo aktualijos eksperto domėjimosi ir tiesioginio darbo srityje, tiriamos veikiančios struktūros ir sistemos bei tarpinstituciniai ryšiai tarp sveikatos draudimo politiką įgyvendinančių institucijų. Šį klausimų sekcija implikuodavo ir būtinų pokyčių ir sisteminių korekcijų pasiūlymus, kurie buvo naudojami ir rengiant Sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo strategiją.

Vertindami dokumentų valdymo procesą ŠTLK ir apie kalbėdami apie jo tobulinimo galimybes kai kurių ekspertų nuomonės išsiskyrė. Kaip pažymėjo ekspertas E7 „dokumentų valdymo procesas institucijoje vyksta sklandžiai, nes vyksta taip kaip suplanuota“. Tačiau pasak ekspertų E4 ir E7 įdiegus naują dokumentų valdymo sistemą šis procesas vyktų efektyviau. Ekspertas E3 informavo, kad pasitaiko darbų dubliavimo, ypač dokumentų skirstyme skyriuose, kuomet reikia rezoliucijas nukreipti dokumentų valdymo sistemoje ir jas

dar perrašinėti ant popierinių dokumentų, bet mano, kad rezoliucijų rašymo procesas pasikeis įdiegus naują dokumentų valdymo sistemą, kai neberekės institucijoje naudoti popierinių dokumentų. Ekspertas E6 taip pat pažymėjo, kad DVS yra nepatogi, daug rankinio darbo, kuris galėtų būti automatizuotas. Pavyzdžiui dokumentų rezoliucijų teikimas skyriaus darbuotojams per DVS „Kontorą“. Šiuo metu reikia nukreipti kiekvienam atskirai, nors galėtų būti galimybė vieno mygtuko paspaudimu dokumentą nukreipti visiems darbuotojams. Eksperto E3 ir E4 įvertindami dokumentų valdymo procesą ir šiuo metu naudojamos dokumentų valdymo sistemos galimybes, mano kad dokumentų valdymas yra efektyvus. Ekspertas E2 pažymėjo, kad „ŠTLK dokumentų valdyme trūksta sisteminingumo. Ne visi įstaigoje gauti dokumentai registruojami į DVS „Kontora“, nes TLK skyriai nenoriai pereina prie dokumentų registravimo turimoje dokumentų valdymo sistemoje, kadangi trūksta darbuotojams supratimo, kad tai efektyvintų tiek dokumentų registravimą, tiek jų paiešką, tiek išsaugojimą skaitmeninėje erdvėje.“

O ekspertas E4 mano, kad „dokumentai turėtų būti registruojami vienoje vietoje, pvz.: Kancialerijoje (ten registruojami, saugomi ir pan.). O ŠTLK darbuotojai turėtų dirbti tik su skaitmeninėmis kopijomis, kurias gauna per DVS.“ Ekspertai E1 ir E2 informavo, kad institucijoje buvo pradėta naudoti informacinė sistema „E-faktūra“, kurioje asmens sveikatos priežiūros įstaigos elektroniniu būdu pateikia sąskaitas faktūras, ataskaitas ir suvestines. Sistema įdiegta neseniai, 2012 m. liepą, tačiau procesas vangus, kadangi institucijoms už kiekvieną pateiktą sąskaitą-faktūrą ar ataskaitą reikia UAB „E-faktūra“ mokėti po vieną litą, be to institucijos daro daug klaidų sąskaitas-faktūros ar ataskaitas reikia taisyti vėliau vėl per naujo sistemoje prikabinti ir mokėti papildomus pinigus. Tačiau pasak eksperto E2 „iš kai kurių institucijų neišeina išgyvendinti ataskaitų pateikinėjimo be buhalterių, vadovybės parašų. Pateikusios sistemoje įstaigos dokumentus be parašų, vėliau jas turi siųsti paštu.“ Kaip pažymėjo ekspertas E1 Valstybinė ligonių kasa 2013 metais planuoja FVAIS sistemoje įdiegti papildomus modulius, kuriuose bus sujungtos ASPI, vaistinės, sanatorijos ir tada tik per FVAIS turės pateikti sąskaitas-faktūras, ataskaitas – neberekės popierinių dokumentų. Tačiau bandomoji eksploatacija prasidės tik 2015 metais. Pasak eksperto E1 „šiuo metu, kadangi dar nėra iki galo įdiegta FVAIS sistema darbas su finansiniais dokumentais yra sudėtingas, kadangi ŠTLK rengiamų lėšų paraiškų, ataskaitų suvestinių pateikimas VLK dubliuojasi (dokumentai pateikiami tiek per FVAIS tiek siunčiamos el. p., originalai paštu). Kadangi šiuo metu ligonių kasose veikia programos FVAIS bandomoji versija.“ Eksperto E5 nuomone, „reikia nuolat tobulėti dokumentų valdymo procese, nes šiuo metu institucijoje yra daug popierinių dokumentų. Taip pat yra sistemingumo trūkumas, kadangi daug įvairių registrų, sunku sukontroliuoti, kad visi darbuotojai pagal dokumentų registrus registruotų reikiamus dokumentus, nedubliuotų registracijų.“ Panašios nuomonės ir ekspertas E2 kuris pažymėjo, „kad jei visi dokumentai būtų registruojami vienoje vietoje, pvz.: dokumentų valdymo sistemoje, būtų efektyvesnė

dokumentų valdymo kontrolė, dokumentų paieška, dokumentai būtų išsaugojami skaitmeninėje erdvėje.“ Kaip vieną iš trukumų siekiant efektyvesnio dokumentų valdymo ekspertas E5 pažymėjo, „kad institucijoje yra daug informacinių sistemų, ko pasėkoje atsiranda darbo dubliavimas, kuris būtų išvengtas jei būtų įdiegta nauja dokumentų valdymo sistema“.

Vertindami ŠTLK dokumentų apskeitimio veiksmus (susirašinėjimą) su kitomis institucijomis ir jo tobulinimo galimybes ekspertų nuomonės išsiskyrė dėl to, kad kiekvienas problemas vardino iš savo pusės. Pasak eksperto E4 susirašinėjimas su įstaigomis yra sudėtingas, labai daug popierizmo, kurio galėtume išvengti organizuojant dokumentų valdymo el. būdu. Jei įstaigos noriau pereitų prie naujai įdiegtos informacinės sistemos e-faktūra, sumažėtų popierinių sąskaitų, ataskaitų. Taip pat įstaigos daug dokumentų, kuriuos užtektų tik atsiųsti el. p., ar faksu teikia ir popierinį dokumentą. Ekspertas E2 pažymėjo, kad jo kuruojamam skyriui dažnai tenka bendradarbiauti su kitomis sveikatos draudimo sistemos institucijomis: VLK, kitomis TLK, ASPI ir vaistinėmis, med. reabilitacijos įstaigomis. Ekspertai E3 ir E2 pažymėjo, kad sudėtingas bendradarbiavimas su sutarčių partneriais, ypač vaistinėmis ir mažomis privačiomis gydymo įstaigomis, kadangi ne visada atidžiai skaito siunčiamą TLK informaciją, nepateikia laiku atsakymų. Pasak eksperto E5 iš savo pusės Šiaulių TLK padarė viską, kad sumažintų popierinių dokumentų siuntimą paštu. 2011 metais buvo peržiūrimos dokumentų grupės, kurioms nebūtinai originalo pateikimas ir tokie dokumentai pradėti pateikinti tik el. p., arba faksu. Tačiau kitos institucijos nenoriai pereina prie susirašinėjimo el.p., ar faksu šalia šių dokumentų pateikimo būdų institucijai pateikinėja ir popierinius dokumentus. Ekspertas E6 informavo, kad jam mažai tenka susirašinėti su ASPI, vaistinėmis, tad plačiau komentuoti nenorėjo. Jei ir siunčiamas koks raštas gydymo įstaigoms, ar vaistinėms, tai jis yra informacinio pobūdžio, nereikalaujantis atsakymo. Tačiau šis skyrius susirašinėja su kitomis sveikatos draudimo sistemos institucijomis (VLK, kitų šalių gydymo įstaigomis, ligonių kasomis) dėl sveikatos draudimo Europos sąjungoje. 2012 metais turėjo startuoti programa EDMIS, kuris leis užtikrinti greitesnę keitimąsi duomenimis apie paciento draustumą, duomenų apsaugą, padėtų supaprastinti pacientų registravimo ir informavimo procedūras bei įgyvendinti paciento teisę į informaciją. Elektroninių duomenų mainų su Europos Sąjungos šalimis sistemą EDMIS numatoma diegti 2013 metais.

6 (iš 7-ių) ekspertai sutarė, kad dokumentų, kurie nepatenka į ŠTLK direktoriaus patvirtintą dokumentų registrų sąrašą nėra. Ekspertai E6, E7, E8 ir E3 informavo, kad tokių dokumentų jų skyriuose nėra, o jeigu ir atsiranda dokumentų, kurie nėra įtraukti į ŠTLK direktoriaus patvirtintą dokumentų registrų sąrašą, kai daromas dokumentų registrų papildymo sąrašas, tuomet jie yra įtraukiami į apskaitą. Ekspertas E1 pažymėjo, kad 2011 metais buvo atlikta Finansinių dokumentų analizė. 2011 m. birželio mėn. Administracinio pasitarimo metu Administravimo skyriaus darbuotojas teikė pasiūlymus dėl dokumentų,

kuriems būtinas dokumentų įtraukimas į apskaitą. Tai ASPI, TLK ir Sodros tarpusavio suderinimo aktai, kuriuos teikia visos Šiaulių TLK veiklos zonos ASPI, su kuriomis TLK yra sudariusi sutartį kiekvieną mėnesį. Administraciniame pasitarime nutarta šiuos dokumentus registruoti Finansų ir apskaitos skyriuje. Taip pat buvo svarstoma, dėl lėšų paraiškų, suvestinių ir ataskaitų teikiamų kiekvieną mėn., ketvirtį, pusmetį ir metinį VLK registruoti Finansų ir apskaitos skyriuje, tačiau Administraciniame pasitarime buvo nuspręsta, kad tie dokumentai ir toliau liks registruojami Administravimo skyriuje Siunčiamų dokumentų registre, todėl, kad įdiegus FVAIS šie dokumentai VLK bus perduodami per sistemą. Tačiau eksperto nuomone „nėra iki galo inventorizuoti finansiniai dokumentai. Darbai tęsiami. Dokumentus planuojama peržiūrėti 2013 metais. Manoma, kad tokių dokumentų atsiras, jiems bus kuriami registrai. Ir ateityje jei bus neregistruojamų dokumentų, jie bus pradėti registruoti.“ Pasak eksperto E2 2011 m. dokumentai buvo peržiūrimi ir iki tol neregistruoti buvo pradėti registruoti. Tačiau 2012 metais spalio mėn. buvo pastebėtos sąskaitų-faktūrų suvestinės, kurios yra teikiamos Finansų ir apskaitos skyriuj. Jas taip pat buvo nuspręsta registruoti. Dokumentų valdymas nenutrūkstantis procesas, kurį reikia nuolat tobulinti. Eksperto E4 nuomone TLK dar yra neregistruojamos statistinės ataskaitos, protokolai, sąrašai apie prisirašiusius asmenis. Reikėtų nuolat peržiūrėti gaunamus dokumentus ir jei pasitaiko kokia dokumentų rūšis, kuri yra neregistruojama, ją įtraukti į dokumentų valdymo procesą ir pradėti registruoti.

7 (iš 7ių) ekspertai informavo, kad įstaigoje dokumentai registruojami vieną kartą, yra registruojami į registrus, pagal patvirtintą ŠTLK direktoriaus dokumentų registrų sąrašą.

Visi apklausti ekspertai vienareikšmiškai sutiko, kad pagal patvirtintą matavimo planą kiekvieną ketvirtį dokumentų valdyme naudojamas vertinimo kriterijus pagal kurį yra matuojama „Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais“ kontrolės forma yra labai gera ir šiuo metu pakankama. Ekspertas E1 informavo, kad „gautą raštą, kuriam reikia atsakymo, Administravimo skyriaus darbuotojas užregistruoja į DVS „Kontorą“ ir pažymi sistemoje uždėdamas atsakymo terminą, kad raštas yra kontroliuojamas. Matydamas sistemoje tokį kontroliuojamą dokumentą, jį nagrinėji, analizuoji ir rengi atsakymų projektus.“ Ekspertas E4 mano, kad gera dėl to, kad visuomet suveikia žmogiškasis faktorius. Darbuotojas supranta, kad jam nukreiptas raštas yra kontroliuojamas, todėl atidžiau pasižiūrės, stengsis atsakyti laiku, nes žinos, kad kitais atvejais bus prašomas paaiškinti priežastis, dėl kurių vėlavo atsakyti į raštą. Ekspertas E7 pažymėjo, kad „pas kai kuriuos darbuotojus nebuvo supratimo, kad reikia atsakyti į dokumentus Viešojo administravimo numatytais atsakymų terminais. Reglamentavus įstaigoje dokumentų valdymo procesą ir pagal patvirtintą matavimo planą įvedus vertinimo kriterijų „Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais“ atsirado pas darbuotojų sąmoningumas, kad raštai į kuriuos reikia atsakyti yra kontroliuojami, todėl šiandien

galime pasidžiaugti turintys mažiausią rodiklį tarp visų ligonių kasų ir pavėluotai būna atsakyti tik pavieniai institucijos raštai.“ Ekspertas E6 mano, kad „kontrolės forma yra labai gera, kadangi gali nuolat DVS „Kontoroje“ kontroliuoti raštų į kuriuos reikia atsakyti terminus, nereikia rankiniu būdu skaičiuoti iki kada reikia atsakyti. Tačiau ekspertai E2 ir E8 visgi norėtų, kad raštų į kuriuos reikia atsakyti, darbuotojas atsakingas už vertinimų kriterijų įspėtų prieš pasibaigiant terminui, kad yra vėluojama atsakyti. Ekspertas E3 mano, kad „vertinimo kriterijus „pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais“ naudojama kaip papildoma kontrolės forma atsakinėjant į institucijų gautus raštus, nes ji pati darosi priminimus Outlook sistemoje“ Tačiau pats rodiklis eksperto E3 vertinamas gerai, „nes gali savo instituciją lyginti su kitomis ligonių kasomis, jei pas mus rodiklis žemas ir mažesnė pavėluotai atsakytų raštų dalis, vadinasi esame kitų ligonių kasų priekyje, jei aukštesnis, vadinasi yra kur stengtis ir kur tobulėti.“

Ketvirtoji grupė – dokumentų valdymo vystymosi vizija ir svarbiausios akcentuotinos veiklos kryptys. Ši grupė klausimų leido ekspertams hipotetiškai įvertinti dokumentų valdymo plėtrą, sveikatos draudimo institucijų kontekste ir išryškinti svarbiausius ir aktualiausius klausimus plėtojant ir įgyvendinant dokumentų valdymą.

Ekspertams sunkiai sekėsi surasti pagrindinius institucijos trūkumus arba silpnąsias puses dokumentų valdyme, kadangi mano, kad per 2011 metus buvo padaryta didžiulė pažanga tobulinant dokumentų valdymą institucijoje. Tačiau ekspertas E5 pažymėjo, kad „ŠTLK yra daug popierinių dokumentų; pasenusi ir institucijos poreikių nebeatitinkanti dokumentų valdymo sistema.“ Iš institucijos trūkumų dokumentų valdyme ekspertas E6 išskyrė tik tai, kad institucijoje nėra pereita prie el. dokumentų naudojimo. Ekspertas E3 kaip ir ekspertas E5 mano, kad pasenusi dokumentų valdymo sistema, kuri nebeatitinka institucijos poreikių, darbo dubliavimas registruojant dokumentus į įvairias informacines sistemas, taip pat didelis popierinių dokumentų naudojimas, kuris manau bus išgyvendintas įdiegus naująją dokumentų valdymo sistemą. Pasak eksperto E7 „dokumentų valdymo procesas vyksta gerai. Visų pirma darbuotojai turi žinoti kaip (turi būti reglamentuota), o paskui taip ir daryti.“ Todėl ŠTLK direktoriaus įsakymu yra patvirtintas ŠTLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašas. Kaip tokį trūkumą ekspertas E7 išskyrė didelį darbo krūvį, kuris tenka vienam darbuotojui atsakingam už dokumentų valdymą institucijoje. Didelis kiekis registruotinių dokumentų, kurie galėtų būtų valdomi efektyviau, operatyviau ir atidžiau.

Ekspertų nuomonės kalbant apie institucijos privalumus, arba stipriąsias puses sutapo. Ekspertai E4, E2, E5, E6, E7 mano, kad viena iš stipriųjų ŠTLK pusių yra tai, kad įstaigos rengiami raštai atitinka teisės aktus, vidaus rengiami dokumentai yra įforminami pagal reikalavimus, kokybiškas raštų turinys. Ekspertai E4, E3, E7 kaip stipriąją ŠTLK išskyrė pagal patvirtintą matavimo planą turimą dokumentų valdymo kriterijų

„Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais” . Ekspertai E4, E3, E7, E6, E8 pažymėjo, kad turime vidaus tvarkas reglamentuojančias dokumentų valdymą. Ekspertai E2, E4, E7 ir E6 kaip vieną iš privalumų išskyrė darbuotojų atsakomybę ir aukštą kvalifikaciją (kadangi darbuotojai senai dirbantys TLK). Taip pat reiklumą įstaigos rengiamų raštų kokybei užtikrinti, atsakingų už dokumentų valdymą institucijoje. Ekspertai E5, E1 prie privalumų pažymėjo naujų informacinių sistemų įsigijimą, kuris leis efektyvinti TLK dokumentų valdymą. Ekspertas E7 kaip privalumą pažymėjo, kad įstaigoje naudojami unifikuojami dokumento šablonai; taip pat teigiamas vadovo požiūris į darbuotojo kvalifikacijos kėlimą.

Ekspertai dokumentų valdymo tobulinimo galimybių įžvelgė mažai. Visi tikino, kad procesas vyksta sklandžiai ir sunku ką pasiūlyti. Tačiau ekspertai E4 ir E7 kaip darbų tęsimą įvardijo vidaus darbuotojų mokymus dokumentų valdymo klausimais. Ekspertas E4 pažymėjo, kad būtų puiku jei DVS „Kontora“ prie registruojamų kortelių būtų prisegtos bylos į kurią įdėtas dokumentas nuoroda. Ekspertai E4, E3, E5, E6, E7, E8 mano, kad reikia atnaujinti dokumentų valdymo sistemą pritaikant ją prie ligonių kasų poreikių. Pasak eksperto E4 „reikėtų užtikrinti informacinių sistemų sąveikavimą, kuris leistų tarp informacinių sistemų keistis tam tikra reikalinga informacija.“ Ekspertas E2 ir E5 mano, kad įstaigos dokumentų valdyme turėtų būti sistemingumas, visi registruojami dokumentai, turėtų būti registruojami į dokumentų valdymo sistemą. Būtų greitesnė ir efektyvesnė dokumentų paieška, patogė registracija, dokumentų skaitmeninių kopijų išsaugojimas ir pan. Ekspertai E7, E6, E3 mano kaip viena iš dokumentų valdymo tobulinimo galimybių veikloje pradėti naudoti el. dokumentus.

Kalbėdami apie grėsmes dokumentų valdymo procesui ekspertų nuomonės išsiskyrė. Ekspertas E1 nerimauja dėl perėjimo vien tik prie el. dokumentų: „Kai pereisim tik prie el. dokumentų ir sistemų gedimo atveju kaip reikės elgtis, kas užtikrins nenutrūkstamą jų darbą? Vis dar vyrauja nepasitikėjimas, nes dar iki galo neišbandyta, nauja. Pereinamasis laikotarpis yra sudėtingas, nes vyksta darbo dubliavimas, kai kurie finansiniai dokumentai rengiami ir siunčiami tiek skaitmeninėje erdvėje, tiek popieriniai paštu. Taip pat vienu metu diegiama daug sistemų, daug papildomo darbo.“ Ekspertas E2 nerimauja: „kas būtų jei nebebūtų sistemos?“ Ekspertas E4 kaip vieną iš grėsmių įžvelgė popierinių dokumentų galimą pasimetimą. Taip pat nerimauja dėl serverių gedimo. Ekspertas E3 prie grėsmių pažymėjo, „kas atsitiks jei dokumentas liks neužregistruotas, jei pasimes tarp skyrių?“ Taip pat „Atsakomybės prisiėmimas už dokumentus, kuriuos darbuotojas gauna el.p. Kas jeigu gauna svarbios informacijos, bet ją nuslepia, jos neregistruoja, į ją nereaguoja?“ Ekspertas E6 mano, kad „koridoriuose pastatyti printeriai, kuriuose darbuotojai kopijuoja, spausdina su asmens duomenimis susijusią informaciją ir kartais prie jų pastebimos dokumentų kopijos, kurios neturėtų būti paliktos prie aparatų. Ekspertai E6 ir E7 sutarė, kad siunčiant dokumentus elektroniniu

paštu su asmens duomenimis informacija turėtų būti koduojama, tačiau mano, kad pasitaiko atveju, kai darbuotojai dėl laiko stokos to nedaro. Ekspertas E6 pažymėjo, kad “siunčiama informacija su asmens duomenimis gyventojams turėtų būti siunčiama registruotu laišku, tačiau dėl lėšų stygiaus buvo siunčiama tik neregistruota korespondencija.” Ekspertas E7 pažymėjo, kaip vieną iš grėsmių valdymo priemonę, dirbant su asmens duomenis, įsdiegtą ligonių kasos veikloje du naujus standartus: ISO 27001:2006 ir ISO 20000:2011, Nes ligonių kasos, kaip ypatingų asmens duomenų tvarkytojoms, taikomi labai aukšti duomenų saugos ir patikimumo reikalavimai. TLK naudojamos informacinės sistemos ir Draudžiamųjų registras yra antros kategorijos valstybės informacinės sistemos, nuo kurių funkcionavimo ir informacijos kokybės priklauso gydymo įstaigų ir vaistinių priimami sprendimai, paslaugų išlaidų kompensavimas, gydymo įstaigų ir vaistinių informacinių sistemų veikla. Taigi, akivaizdu, kad minėtas paslaugas svarbu planuoti, dokumentuoti, stebėti, koreguoti ir atnaujinti pagal partnerių poreikius. Pagal šiuos standartus yra įvertinta rizika “Raštams, vidaus tvarkos dokumentams, pavedimams”, dėl kurių kyla grėsmė dėl tyčinės, netyčinės informacijos atskleidimo, tyčinės, netyčinės informacijos sugadinimo, sunaikinimo, šnipinėjimo, informacijos vagystės, vertingos informacijos paieškos šiukšlėse arba perdirbamose laikmenose, neteisėtos IT paslaugų naudojimo, neteisėtos informacijos tvarkymo. Kaip pažymėjo ekspertas E7 “ŠTLK yra identifikavę ir žino kokios rizikos ir grėsmės (tose srityse, kurios yra laikomos kaip labiausiai pažeidžiamos) gali kilti ir jos yra įvertintos.“

2.8. Sveikatos draudimo sistemą įgyvendinančių institucijų tobulinimo kryptys dokumentų valdymo srityje

Atsižvelgus į Valstybinės ligonių kasos papildomos informacijos apie 2013-2015 m. Sveikatos draudimo sistemos plėtojimo programą numatomos tokios perspektyvos Šiaulių TLK dokumentų valdymo srityje:

1. Šiaulių TLK dokumentų valdymo sistema 2011-2015 metais tobulinama šiomis dviem stambiomis krypčių grupėmis:

- 2013 m. pradėta diegti dokumentų valdymo sistema, kuri užtikrins elektroninių dokumentų valdymą pagal Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2006 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. V-12 patvirtintas Elektroninių dokumentų valdymo taisykles ir leis efektyviau teikti viešojo administravimo paslaugas, panaudojant kvalifikuoto elektroninio parašo ir atviro standarto dokumentų suteikiamas galimybes dokumentų mainams viešojoje erdvėje. Planuojama diegti dokumentų valdymo sistema automatizuos dokumentų valdymo (rengimo, derinimo, vizavimo, pasirašymo, tvirtinimo, paskirstymo, supažindinimo), kontrolės (darbų sekos, informavimo), paieškos ir audito procesus. Taip pat

dokumentų valdymo sistema leis atlikti įstaigos gaunamų, siunčiamų ir vidinių dokumentų, fizinių ir juridinių asmenų prašymų, skundų, pareiškimų, rengiamų ir gaunamų teisės aktų registravimo, rezoliucijų ir pavedimų skyrimo, valdymo ir atlikimo kontrolės, dokumentų apskaitos, saugojimo bei paieškos veiksmus.

- 2014 m. visose ligonių kasose planuojama pereiti tik prie elektroninio dokumentų valdymo.

2. Optimizuojama ir automatizuojama finansų valdymo sistema:

- 2013 m. planuojama pirkti Finansų valdymo ir apskaitos informacinės sistemos plėtros paslaugas ir įdiegti naujas FVAIS funkcijas:

- elektroninių sąskaitų sudarymo funkciją;

- automatizuoto sąskaitų sudarymo informacinės sistemos SVEIDRA duomenų pagrindu funkciją;

- automatizuoto ES šalių tarpusavio atsiskaitymo finansinių dokumentų apdorojimo funkciją.

- 2014–2015 m. numatoma atlikti FVAIS įdiegtų naujų funkcijų bandomąją eksploataciją.

2.9. Šiaulių teritorinės ligonių kasos dokumentų valdymo tobulinimo kryptių modelis

Išanalizavus Sveikatos draudimo sistemos dokumentaciją, atlikus išorinių, vidinių, SSGG veiksmų, turinčių įtakos Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesams, analizę ir ekspertų apklausą paaiškėjo pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso ŠTLK dokumentų valdymo tobulinimas institucijoje. Pritaikius ir adaptavus dokumentų valdymo modelį buvo suprojektuotas Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo kryptių modelis (žr. 7 priede).

Dokumentų valdymo modelio pirmajai „Sukūrimo“ dimensijai galime priskirti tobulinimą tokiomis kryptimis:

- Dokumentų šablonų parengimas ir naudojimas. Institucijos veikloje yra rengiama labai daug ir įvairių dokumentų: prašymų, raštų, pažymų ir kt. Kiekvieną kartą darbuotojų atneštus dokumentus reikia taisyti ir žiūrėti ar jie atitinka dokumentų rengimo taisyklės. Šiaulių TLK pradėjus naudoti dokumentų šablonus būtų unifikuojami dokumentai ir nebereikėtų kiekvieną kartą jų tikrinti, taisyti. Sutrumpėtų dokumento rengimo laikas, nes darbuotojui nebereikėtų galvoti kokį dokumento tekstą parašyti ir kaip jį įforminti, jis tiesiog pasiimtų reikiamą dokumento šabloną ir jame užpildytų reikiamas grafas. Taip dokumentai būtų tvarkingesni, paruošti pagal vieną standartą.

- Smulkus Šiaulių TLK dokumentų valdymo specifinis reglamentavimas. Šiaulių TLK Dokumentų tvarkos aprašu nustatyti bendri dokumentų rengimo, tvarkymo, saugojimo ir naikinimo principai. Tačiau bendrus dokumentų rengimo, tvarkymo, saugojimo ir naikinimo principus nustato Archyvų departamento direktoriaus įsakymai. Šiaulių TLK dokumentų valdymo tvarkos apraše būtina apsirašyti specifinius

dokumentų valdymo žingsnius, pvz.: tokius kaip kokie dokumentai yra perduodami ir kokiems skyriams registruoti, kokioms dokumentų grupėms reikalingos rezoliucijos ir pan.

Dokumentų valdymo modelio antrajai „Įtraukimas“ dimensijai galime priskirti tobulinimą tokiomis kryptimis:

- Visų Šiaulių TLK registruojamų dokumentų perkėlimas į DVS. Šiaulių TLK apie 60 proc. dokumentų yra registruojama skyriuose. Sunku užtikrinti, kad registruojami dokumentai DVS „Kontora“ nebūtų antrą kartą registruojami skyriuose, taip pat kyla grėsmė dėl dokumento neįtraukimo į apyvartą, nes kiekvienas darbuotojas skyriuje dokumentus registruoja pasidarytame registre, nėra užtikrinamas dokumento išsaugojimas skaitmeninėje erdvėje. Visą dokumentų registravimo perkelti į DVS „Kontora“, tai leistų matyti skyriuose registruojamus dokumentus, užtikrinti jų išsaugojimą. Dokumentų registravimo procesas taptų efektyvesnis.

- IS „E-faktūra“ naudojimas. 2012 m. pabaigoje siekiant mažinti popierinių sąskaitų-faktūrų ir ataskaitų kiekį institucijoje buvo pradėta naudoti sistema šių dokumentų skaitmeninėms grupėms valdyti. Sistema e-faktūra patogus būdas gauti sąskaitas-faktūras bei lydinčius dokumentus iš ASPĮ, vaistinių. Šiaulių TLK gaunančioms elektronines sąskaitas-faktūras, nebereikia popierinių šių dokumentų kopijų mokėjimams atlikti, visos gaunamos sąskaitos, ataskaitos yra vienoje vietoje, su sąskaitomis gali dirbti keli TLK darbuotojai. Tačiau ASPĮ, vaistinės nenoriai pereina prie E-faktūra naudojimo, todėl reikia išsamesnio ASPĮ ir vaistinių informavimo apie sistemos naudą ne tik TLK, bet ir ASPĮ ir vaistinėms.

- Šabloninių dokumentų pavadinimų suvedimas į DVS „Kontora“ kortelės „turinys“ grafą. Dauguma Šiaulių TLK gaunamų dokumentų yra šabloniniai, todėl ir pavadinimai būna pasikartojantys. Siekiant trumpinti dokumento registracijos laiką būtina šabloninių dokumentų pavadinimų suvedimas, pvz.: „Dėl kompensuojamųjų vaistų pasų ir gydytojo tapatybę patvirtinančių lipdukų blankų paraiškos“, „Suteikti/panaikinti teisę naudotis IS „Sveidra“, „Aptarnavimo darbų žurnalas“, „Dėl gydymo išlaidų pateikimo“ ir pan. Registruojant dokumentą į DVS dokumento kortelę „Turinyje“ surenkamas kodas „1“ ir automatiškai užpildomas šabloninis dokumento pavadinimas, pvz.: „Dėl gydymo išlaidų patikimo“ ir prie antraštės tik įrašai patikslinimą, pvz, nukentėjusio asmens pavardę. Taip būtų taupomas dokumento registracijos laikas.

- DVS „Kontora“ institucijų sąrašo analizė. Institucijų kodavimo pakeitimas suteikiant sistemoje įsimintinus kodus, pvz: Šiaulių TLK v.z. asmens sveikatos priežiūros įstaigos koduojamos nuo 1 iki 200, Vilniaus TLK v.z. ASPĮ nuo 201 iki 300, Kauno TLK v.z. ASPĮ nuo 301 iki 400 ir pan. Taip kodai sutrumpėja, juos lengviau įsiminti, trumpinama reikiamos institucijos paieška, nes suvedus kodą, pvz.: „10“ automatiškai užpildomas dokumento sudarytojas „Respublikinė Šiaulių ligoninė“. Taip pat nereikalingų

institucijų iš DVS „Kontora“ pašalinimas – nuo DVS įdiegimo pradžios buvo suvestos visos valdžios institucijos neatsižvelgiant į institucijos korespondentus, pvz.: mokyklos, darželiai, kitų TLK veiklos zonų policijos komisariatai, prokuratūros, tesimai ir kt. Greita institucijų paieška buvo neįmanoma, nes pasirinkus užklausą pvz. „Kaun“ išmesdavo 10 puslapių sąrašą, kuriame reikėdavo ieškoti, pvz.: „Kauno klinikinė ligoninė“. Pašalinus nereikalingas institucijas puslapių skaičius sumažėtų iki 1-2.

- **Dokumentų valdymo modelio trečiajajai „Darbo su dokumentais organizavimo“ dimensijai galime priskirti tobulinimą tokiomis kryptimis:**

- Darbuotojų valdymo analizė ir darbuotojų mokymas dokumentų valdymo klausimais. Siekiant, kad Šiaulių TLK dokumentai būtų rengiami atsižvelgiant į teisės aktus reglamentuojančius dokumentų rengimą - kiekvienais metais reikia atlikti dokumentų valdymo analizę, kurioje reikia analizuoti darbuotojų parengtų dokumentų atitikimą dokumentų rengimo taisyklėms, teikti siūlymus, pastabas ir užtikrinti teisės aktų reglamentuojančių dokumentų valdymą, laikymąsi Šiaulių TLK. Be to vykdyti nuolatinius darbuotojų mokymus dokumentų valdymo klausimais.

- Pašto ataskaitos automatizavimas. Šiaulių TLK per mėnesį išsiunčia apie 2000 dokumentų, kurie nuo 2013 m. bus siunčiami registruota pašto siunta. Pagal Šiaulių TLK ir Lietuvos pašto 2012 m. pasirašytą sutartį Nr. ŪKS-3 darbuotojas siunčiantis registruotą korespondenciją privalo Exel lentelėje suvesti kiekvieną pašto siuntą, kurioje turi nurodyti korespondentą, adresą, laiško svorį, siuntimo pobūdį ir pan. Siekiant efektyvinti šį procesą reikia automatizuoti pašto ataskaitos suvedimą taikant kodavimo sistemą, pvz.: exel lentelėje tam numatytoje grafoje suvedi reikalingą institucijos kodą, pvz.: „1“ ir lentelė automatiškai užpildo būtinus rekvizitus pagal exel lentelės grafą įvesdamas Šiaulių ligoninės kontaktus.

- Šiaulių TLK gaunamų dokumentų analizė. Atlikus Šiaulių TLK gaunamų dokumentų analizę paaiškėjo dokumentų grupės kurios nėra įtraukiamos į TLK dokumentų apyvartą. Apie 20 proc. Šiaulių TLK gaunamų dokumentų nebuvo registruojama. Pvz.: ASPĮ ir TLK įsiskolinimo aktai (3 egz.), kreditoriniai - debitoriniai aktai, prisirašymo prie ASPĮ protokolai, įgaliojimai, vykdomieji raštai, prisirašymo prie gydymo įstaigų šaknelės, sanatorinių pažymų šaknelės ir kt. dokumentai. Paaiškėjo, kad kai kurie dokumentai buvo tik registruojami į registrus, tačiau ant dokumento nebuvo dedamas atitinkamas registracijos spaudas ir užrašomas dokumento registracijos numeris. Kai kurie dokumentai buvo registruojami 2 kartus, pvz.: į vidaus dokumentų registrą ir skyriuje esantį registrą.

- Šabloninių registracijos kortelių sukūrimas. Šiaulių TLK iš ASPĮ, savivaldybių, policijos komisariatų ir kt. institucijų nuolat gauna tokio pat turinio dokumentus, pvz.: iš ASPĮ sąrašus „Asmenų, kuriems reikalingas dantų protezavimas iš PSDF biudžeto“. Užregistravus šabloninę kortelę ir ją pasirinkus registruojant naują dokumentą iš karto būtų automatiškai užpildytos grafos „Dokumento antraštė“,

„atsakingas“, „bylą, į kurią įsegamas dokumentas“ ir pan., reikėtų užpildyti tik dokumento sudarytojo, dokumento datos ir numerio rekvizitus. Taip būtų sutrumpinamas dokumento registravimo laikas.

- Darbuotojų supažindinimas su įsakymais, protokolais per DVS „Kontora“. Šiuo metu su įsakymais ir protokolais darbuotojus reikia supažindinti pasirašytinai ant popierinio dokumento. Kadangi TLK turi daug nutolusių darbo vietų Šiaulių ir Telšių apskričių savivaldybėse iškyla sunkumas supažindinant darbuotojus su reikiama dokumentais. Šiaulių TLK veiklos įsakymai yra registruojami ir nukreipiami darbuotojams, tačiau juos papildomai dar reikia supažindinti pasirašytinai. Dokumentų valdymo tvarkos apraše pasirašyti darbuotojų supažindinimą su veiklos įsakymais ir protokolais.

- Skenuoto dokumento automatinis metaduomenų suvedimas į dokumento registravimo kortelę. Šiuo metu naudojama dokumentų valdymo sistema leidžia tik užregistravus dokumentą į DVS kortelę jį skenuoti. Tačiau siekiant efektyviau registruoti dokumentus galėtų būti galimybė atpažinti dokumentų (gautų, siunčiamų ir vidaus dokumentų) atributus ir automatizuotai užpildyti dokumentų kortelės laukus, dokumento tekstą.

- Elektroninių dokumentų naudojimas. Šiuo metu institucijoje naudojami tik popieriniai dokumentai ir skaitmeninės jų kopijos. Elektroninių dokumentų naudojimas Šiaulių TLK leistų sumažinti popierinių dokumentų kiekį, padidėtų operatyvumas. Elektroniniu būdu pasirašant dokumentus būtų sutaupoma nemažai laiko: tiek pasirašančiojo asmens paieškom tiek pačiam pasirašymo procesui, nes dauguma Šiaulių TLK dokumentų reikalauja parašų skirtingose dokumento vietose. Taip pat lengviau būtų padaryti pasirašytų dokumentų kopijas. Nes Šiaulių TLK veikloje yra dokumentų, kurie turi būti pasirašyti keliomis kopijomis ir reikalinga persiųsti skirtingiems adresatams. Elektroniniu būdu pasirašyto dokumento kopiją lengviau padaryti. Taip išvengiama to pačio dokumento pakartotinis pasirašymas. Supaprastintą bendravimą tarp vizuojančių asmenų. Šiaulių TLK būna tokių dokumentų, kuriuos turi pasirašyti keli asmenys. Kad nereiktų dokumento perdavinėti iš rankų į rankas dokumentas paprasčiausiai galėtų būti persiunčiamas. Šiaulių TLK būtų sutaupoma popieriaus, tonerio bei dokumentų siuntimo išlaidoms. Elektroniniu būdu pasirašytus dokumentus galima būtų tiesiog persiųsti el. būdu taip būtų sutaupoma siuntimo išlaidoms. Jei būtų mažiau popierinių dokumentų savaime sumažėtų popieriaus bei tonerio sąnaudos.

- Dokumentų valdymo matavimo kriterijaus tikslinimas. Pagal Šiaulių TLK KVS matavimų planą yra patvirtintas vienas iš vertinimo kriterijų - dokumentų valdymas: pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais. Šis rodiklis institucijoje suteikė galimybę kontroliuoti gautų raštų atsakymų terminų laikymąsi. Praėjus beveik dviem metams po rodiklio įdiegimo pastebimas akivaizdus pagerėjimas laikantis TLK veiklą reglamentuojančių teisės aktų patvirtintų atsakymo į raštus terminų – 2010 m. I ketv. – 1,22%, o 2011 m. III ketv. – 0,2%. Šis rodiklis yra ne visai tikslus, kadangi

matavimų plane turi būti užpildytas ketvirčiui pasibaigus per 15 kalendorinių dienų. Atsižvelgus į tai, kad atsakymo terminai ne visiems raštams būna pasibaigęs, į tuo metu skaičiuojamo rodiklio imtį nepatenka. Šitaip neapskaitytų dokumentų sistemoje palieka iki 100 per ketvirtį. Vėliau atsakius į tuos dokumentus, jeigu rodiklis būtų perskaičiuojamas, pavėluotai atsakytų raštų procentas arba mažėtų arba didėtų. Todėl būtinas dokumentų valdymo matavimo kriterijaus metodikos tobulinimas.

- Registro, skirto gautoms ekonominėms ataskaitoms iš ASPĮ, atidavimas Sutarčių skyriui. iki 2012 m. sąskaitos-faktūros, ataskaitos iš ASPĮ, vaistinių buvo registruojamos skirtinguose skyriuose. Pvz.: sąskaitos-faktūros už ASPĮ suteiktas medicinos paslaugas pacientams buvo registruojamos Sutarčių skyriuje, vaistinių – Informatikos ir statistikos skyriuje, o ataskaitos Administravimo skyriuje. Tačiau ASPĮ sąskaitas-faktūras ir ataskaitas be lydraščių pateikindavo faksu. Sąskaitos-faktūros būdavo registruojamos, o ataskaitos būdavo registruojamos tik tada kai būdavo gaunamos su lydraščiais. Be to kiekviena ASPĮ, vaistinė naudodavo skirtingą dokumentų pateikinėjimo metodiką. Vienos institucijos prie visų ataskaitų pridėdavo vieną palydimąjį raštą, o kitos prie kiekvienos ataskaitos teikdavo lydraščius atskirai. 2011 m. Šiaulių TLK Administraciniame pasitarime buvo keliamą problema dėl nevienodos metodikos naudojimo, siūloma optimizuoti pateikiamų lydraščių skaičių iki 1 prie visų teikiamų ataskaitų. Sutarčių skyriui nesutikus optimizuoti ASPĮ pateikiamų lydraščių skaičių registras buvo perduotas Sutarčių skyriui. Tačiau tai neišsprendė perteklinių ataskaitų problemos. Būtina tęsti pradėtus darbus ir teikti metodines rekomendacijas sutarčių partneriams dėl ataskaitų pateikimo Šiaulių TLK.

- Gyventojų prašymų registravimas atiduodamas Gyventojų aptarnavimo skyriui. Gyventojų prašymai yra priimami Gyventojų aptarnavimo skyriuje, tačiau atnešami registruoti į Administravimo skyrių, vėliau gražinami Gyventojų aptarnavimo skyriui. Tačiau prašymai ne visuomet registravimui atnešami tą pačią dieną. Atsižvelgiant į kitų TLK gerąją patirtį ir siekiant efektyvinti gyventojų prašymų priėmimą ir registravimą, registrai atiduoti Gyventojų aptarnavimo skyriui (2011 m. protokolą Nr. DP-9)

- Siunčiamų dokumentų paštu analizė. Iki šiol dokumentai iš Šiaulių TLK būdavo siunčiami paprasta siunta (išskyrus E formas į užsienio šalis, kontrolės ir ekspertizės pažymas ASPĮ ir vaistinėms, taip pat finansinius dokumentus Valstybinei ligonių kasai), tačiau pagal TLK veiklą reglamentuojančius teisės aktus didžioji dalis siunčiamų dokumentų turi būti siunčiama registruotu paštu (pvz.: sutartys, priedai prie sutarčių, papildomi susitarimai su vaistinėmis, ASPĮ – reglamentuoja sutarčių sudarymo tvarka; dokumentai dėl žalos atlyginimo VLK – žalų išieškojimo tvarka ir pan.)

- Šiaulių TLK rengiamų raštų optimizavimas. Atsižvelgus į Kauno TLK gerąją patirtį, pvz.: ASPĮ teikiančiom brangiųjų tyrimų paslaugą informacinio rašto „Dėl brangiųjų tyrimų ir procedūrų balo vertės“ siuntimo optimizavimas vietoj rašto kiekvienai institucijai rengimo ir registravimo (apie 70 institucijų),

informacijos apjungimas ir pateikimas 1 raštas. Tai leido sumažinti ne tik dokumentų rengimo sąnaudas, bet ir registravimo, siuntimo. (Administracinio 2011-06 pasitarimo protokolas Nr. DP-9)

- Mažinti ASPĮ pateikiamų lydraščių skaičių iki 1 prie visų pateikiamų ataskaitų. Šiuo metu asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios gydymo institucijos naudoja skirtingą metodiką pateikdamos dokumentus Šiaulių TLK. Vienos institucijos teikdamos įvairias finansines ir ekonomines ataskaitas pateikinėja lydraštį prie kiekvienos atskirai, kitos rašo vieną lydraštį visoms ataskaitų formoms. Siekiant mažinti tiek darbo laiko sąnaudas registruojant ir apdorojant reikiamą informaciją, tiek popierinių dokumentų kiekį reikia informuoti gydymo įstaigas apie vieningos metodikos laikymąsi ir prašyti, kad pateikintų tik po vieną lydraštį visoms ekonominėms ataskaitoms.

- Finansinių dokumentų teikiamų VLK (lėšų paraiškų, suvestinių, ataskaitų) 28 formų analizė ir koregavimas pagal teisės aktus. 2011-06 vykusiame Administraciniame pasitarime kaip viena iš priemonių Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimui buvo įvardyta lėšų paraiškų, suvestinių, ataskaitų koregavimas pagal VLK patvirtintas dokumentų formas ir jų pritaikymas Dokumentų rengimo taisyklėms. Kai kurie finansiniai dokumentai turėdavo 2 registracijos numerius, neturėjo būtinų rekvizitų ir pan., tačiau atsižvelgus į Administracinio pasitarimo 2011 m. birželio protokolą Nr. DP-9 28 dokumentų formas teikiamos VLK buvo taisomos pagal galiojančius teisės aktus.

- Peržiūrėti Šiaulių TLK gaunamų dokumentų grupes. Jei Šiaulių TLK nereikalingas originalas informuoti įstaigas dėl tokių dokumentų pateikimo el.p. ar faksu, nurodant, kad dokumento originalas nebus siunčiamas, taip būtų mažinama popierinių dokumentų kiekis. Šiuo metu visos institucijos siekdamos pateikti informaciją greičiau siunčia dokumentus faksu, el. p., paskui dar pateikdamos ir originalus. Tačiau Šiaulių TLK jie nėra būtini, užtenka skaitmeninių jų kopijų.

- **Dokumentų valdymo modelio ketvirtajai „Socialinės atminties aprūpinimo“ dimensijai galime priskirti tobulinimą tokiomis kryptimis:**

- DVS „Kontora“ į registruojamas korteles pažymėti bylos, į kurią įsegamas dokumentas. Šiuo metu dokumentai yra tik užregistruojami į registrus, tačiau nėra nurodoma į kurią bylą įsegamas dokumentas. O tai apsunkina popierinio dokumento paiešką po kurio laiko, nes pagal patvirtintą Šiaulių TLK direktoriaus dokumentacijos planą institucijoje šiuo metu yra 160 bylų.

- ŠTLK dokumentų registrų analizę, kurioje bus analizuojami ŠTLK direktoriaus patvirtinti dokumentų registrai. Tiriama ar visi ŠTLK veiklos dokumentai patenka į dokumentų apyvartą, ar nesidubliuoja dokumentų registracija ir kt.

IŠVADOS

Išanalizavus Šiaulių teritorinės ligonių kasos veiklos (vidaus, siaučiamus, gaunamus) dokumentus, paaiškėjo, kad Sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo procesas nėra racionalus. Sudėtingas dokumentų registravimo, paskirstymo procesai, neefektyvus dokumentų apsikeitimas su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, valdžios ir teisinėmis institucijomis. Dėl valdžios institucijose ne vienodai taikomos dokumentų valdymo politikos, ir nesugebėjimo pereiti prie elektroninių dokumentų ar skaitmeninių kopijų siuntimo, Šiaulių TLK veikloje yra daug popierinių dokumentų, kuriuos dažnai reikia registruoti po kelis kartus (el. p. gautus, o vėliau originalus), tad dubliuojamas ne tik gauto dokumento registravimo procesas, tačiau ir kitų institucijų dokumentų siuntimo procesas. Taip pat Šiaulių TLK veiklos dokumentų analizė parodė, kad vykdant dokumentų valdymo procesą institucijoje yra neatsižvelgiama į šį procesą reglamentuojančius dokumentus. Šiaulių TLK darbuotojai (atsakingi už dokumentų valdymą institucijoje) per mėnesį apdoroja apie 20000 įvairių dokumentų (Ataskaitų, sąskaitų-faktūrų, raštų, pažymų, lėšų paraiškų, suvestinių, E formų, prašymų ir kt.). Visų TLK veiklos dokumentų valdymą reglamentuoja įvairūs įstatymai, tvarkų aprašai: Sveikatos apsaugos ministro, Valstybinės ligonių kasos direktoriaus įsakymai, tačiau rengiant, registruojant, siunčiant TLK dokumentus ir registruojant gaunamus ne visuomet paisoma teisės aktuose nustatytų reikalavimų.

Sveikatos draudimo sistemos ekspertinis vertinimas Šiaulių TLK lygmeniu atskleidė pagrindines Šiaulių TLK dokumentų valdymo silpnąsias puses:

- dokumentų valdymo metodinio vadovavimo ASPĮ ir vaistinėms trūkumas (skirtingi dokumentų valdymo metodai);
- dokumentų valdymo sisteminingumo trūkumas. Ne visi įstaigoje gauti dokumentai registruojami į DVS „Kontora“. Jei visi dokumentai būtų registruojami vienoje vietoje, pvz.: DVS, būtų efektyvesnė dokumentų valdymo kontrolė, dokumentų paieška, dokumentai būtų išsaugojami skaitmeninėje erdvėje;
 - darbų dubliavimo (registravimo, paskirstymo, siuntimo) procesai;
 - DVS „Kontora“ yra nepatogi, daug rankinio darbo, kuris galėtų būti automatizuotas.

Pašalinus veiksnius, kurie turi neigiamos įtakos racionaliam dokumentų valdymo proceso vykdymui ir panaudojus stipriąsias puses (tokias kaip aukšta darbuotojų kvalifikacija, dokumentų valdymo reglamentavimas, naujų sistemų diegimas ir kt.) būtų galima optimizuoti dokumentų valdymo procesą institucijoje supaprastinant dokumentų registravimo, paskirstymo, siuntimo procesus. Informacinių technologijų teikiamų galimybių išnaudojimas dokumentų valdymo procese, tampa ypač aktualiu. Atlikus Šiaulių TLK išorės ir vidinės aplinkos, SSGG analizes atskleidžia esamą situaciją dokumentų valdymo

procesu, įgalina ją įvertinti ir leidžia prognozuoti tolesnes IT naudojimo perspektyvas. Galimybė institucijos veikloje pradėti naudoti naują DVS pritaikytą prie institucijos poreikių, FVAIS (sveikatos draudimo sistemos institucijų apjungimas į visumą), EDMIS (el. dokumentų keitimasis su užsienio ASPĮ ir ligonių kasomis gyventojų draustumo klausimais) ir kitas IS sudaro palankias sąlygas didinti institucijos efektyvumą, nes veikloje būtų naudojami elektroniniai dokumentai, o tai būtų svarbus žingsnis mažinant popierizmą, ko pasėkoje paprastėtų ir palengvėtų specialistų darbas, taip pat mažėtų rizika, susijusi su duomenų apsauga. Taip pat sudarytų galimybes greičiau ir pigiau keistis informacija su kitomis institucijomis (ASPĮ, vaistinėmis, VLK ir kt.).

Interviu metodu apklausus kitų ligonių kasų (VLK, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio skyrių vedėjais) ekspertus, kurie atsakingi už dokumentų valdymo įgyvendinimą institucijoje buvo nustatyta geroji kitų ligonių kasų patirtis ir naudojami efektyvesni darbo metodai dokumentų valdymo srityje. Tyrimas apibendrintas ir 2011 metų birželio mėnesį rezultatai pristatyti Administraciniame susirinkime (2011-06-23 protokolas Nr. DP-9), kuriame buvo nutarta perimti kai kuriuos darbo metodus ir kitų ligonių kasų gerąją patirtį pritaikant ŠTLK dokumentų valdymo srityje. Pavyzdžiui: dokumentų šablonų sukūrimą ir naudojimą, IS „E-faktūra“ sąskaitų-faktūrų ir ataskaitų priėmimui Šiaulių TLK, specifinių raštų registracijos atidavimą kitiems ŠTLK skyriams ir kt.

Atsižvelgus į Šiaulių TLK įvairiapusę veiklos dokumentų analizę, atlikus išorinių, vidinių, SSGG veiksmų, turinčių įtakos Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesams, analizę ekspertų apklausos rezultatus, kitų ligonių kasų gerąją patirtį remiantis dokumentų valdymo modeliu jis buvo adaptuotas ir suprojektuotas Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo krypties modelis, kuris nustato pagrindines dokumentų valdymo tobulinimo kryptis, be kurių negali vykti efektyvus dokumentų valdymo organizavimas institucijoje.

Išanalizavus Sveikatos draudimo sistemos dokumentaciją, ir ekspertų apklausą paaiškėjo pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso ŠTLK dokumentų valdymo tobulinimas institucijoje. Pagrindinės dokumentų valdymo tobulinimo kryptys yra šios:

- Dokumentų valdymo sistemos pritaikymas pagal institucijos poreikius (naujų modulių tokių kaip Elektroniniams dokumentams valdyti įdiegimas, dokumentų kortelių naujų klasių kūrimas ir esamų koregavimas, dokumentų registravimo ir rezoliucijų teikimo, dokumentų skenavimo automatizavimas ir pan.
- Įvairiapusis popierinių dokumentų mažinimas (perėjimas prie el. dokumentų);
- Nuolatinė Šiaulių TLK veiklos dokumentų analizė;
- Siunčiamų dokumentų valdymo proceso optimizavimas (didžiosios dalies siunčiamų dokumentų siuntimas el. paštu, pašto ataskaitų automatizavimas ir kt.);
- Gaunamų dokumentų valdymo proceso efektyvinimas (registruojamų dokumentų kortelių šablonai);

- Darbuotojų mokymas dokumentų valdymo klausimais;
- Dokumentų formų šablonų parengimas ir naudojimas Šiaulių TLK veikloje ir kt.

Dokumentų valdymo tobulinimo krypties modelis turi būti ne tik formalus, todėl remiantis šiame magistriniame darbe aprašytu dokumentų valdymo tobulinimo krypties modeliu ir siūlomomis jos tobulinimo kryptimis, optimizuoti Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesą, kuris būtų efektyvesnis. Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo kryptys leistų išvengti tų pačių ar panašių procesų vykdymo kituose TLK skyriuose ar valstybės, savivaldybės ir kitose institucijose, užtikrintų efektyvesnę ir racionalią lėšų panaudojimą įgyvendinant dokumentų valdymo tobulinimo kryptis, sudarytų sąlygas tinkamai koordinuoti iš ASPĮ, vaistinių ir kitų sutarčių partnerių gaunamus dokumentų srautus, būtų formuojama nuosekli ir vienoda dokumentų valdymo politika Šiaulių TLK.

LITERATŪRA

1. Aleknevičienė V., (2005), *Finansai ir kreditai*. Vilnius: Enciklopedija.
2. Ališauskas, R. (2002). *Mokyklų audito kontekstas./ bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d.* – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras,
3. Ambang, T. (2010). *Influences of International Management Trends on Business Organisations in Papua New Guinea. Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal*. Volume 13, p.81-94.
4. Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*.
5. Andriuščenka, J. (2007). *Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties vertinimas ir tendencijos*. Ekonomikos ir vadybos fakulteto 2007 metų mokslinių tyrimų rezultatai.
6. Arbatauskas A. (1996). *Vadyba. Atestacija*. Ugdymo filosofija: bendrojo ugdymo įstaigų vadovams. Vilnius.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
8. Arimavičiūtė, M. (2008). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
9. Arimavičiūtė, M. (2010). *Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams ekonomikos reikalavimams tyrimas*. Socialinių mokslų studijos. 2(6).
10. Arimavičiūtė M. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. MRU
11. Astrauskas A., Česonis G. (2008). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*. Viešoji politika ir administravimas: 2008, nr. 26.
12. Bagdanavičius J., Stankevičius P., Lukoševičius L. (1999). *Ekonomikos terminai ir sąvokos*. Vilnius.
13. Baltrūnienė V. (2007). *Įstaigų veiklos dokumentavimas*. Mokomoji knyga. Vilnius.
14. Baltrūnienė V. (2010). *Įstaigų veiklos dokumentavimas*. Mokomoji knyga. Vilnius.
15. Better access to electronic information for citizens. (2001).
16. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
17. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla–spaustuvė.
18. Bitinas B. (2000). Ugdymo filosofija.

19. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*, - Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius : Technika
20. Bivainis, J., Zinkevičiūtė V.. (2006) *Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Vilnius: Technika, XII t., Nr. 2, p. 99–107.
21. Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). *Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. Public Administration Review*, p. 185-192. EBSCOHOST [interaktyvus] [žiūrėta 2011-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=e78cfc0f-9d7d-44b0-ab5a-9d277a3c911c%40sessionmgr15&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=55595223>>.
22. Bosas, A. *Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius*. [žiūrėta 2012-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>>
23. BRĀTIANU C., RAMONA A. (2010), *THE COMPANY'S STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPT, METALURGIA INTERNATIONAL* vol. XV (2010) special issue no. 1 139
24. Bryson, J., M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass Publishers.
25. Bubnienė D., Ruževičius J. (2010) *Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai*.
26. CARMEN PUIU, MARIETA STANCIU (2008) *SOME THEORETICAL ASPECTS CONCERNING THE STRATEGIES' DEFINITION AND TYPOLOGY*. Annals of the University of Petroșani, Economics, 8(2), 2008, 95-100
27. Chandler, A. D., (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge.
28. Chen, L., Mohamed Sh., (2008). *Impact of the internal business environment on knowledge management within construction organisations*. Construction Innovation. Vol. 8. No 1. [žiūrėta 2009-04-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3330080104.html>>
29. Čepulytė, G., Palubinskienė, S. (2008). *Sveikatos draudimo sistemos teoriniai aspektai ir finansavimo ypatumai*. Socialiniai mokslai. Ekonomika: LŽŪU
30. Černiauskas, G. (2011), *Sveikatinimo plėtros prognozavimas naudojant sveikatinimo veiksnių ir konvergencijos modelius*. Mykolo Romerio universitetas.

31. Čiurlionienė, R. (2004). *Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2004-2010 m. programa. Sveikatos priežiūros paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje: Mokslinė - praktinė konferencija*. P. 14–16.
32. Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Mason [Ohio]: Thomson / SouthWestern. 624 p. ISBN 0-324-28278-8.
33. Day S.G. (1995). *Strategijų Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. USA: St. Paul West Publishing Company.
34. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva
35. David, F. R. *Concepts of strategic marketing* [Internete]. [žiūrėta 2012-03-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
36. Davidavičienė (Elskytė) V., Raudeliūnienė J. (2008). *Formation of Competitive Strategic Decisions in ICT Development Conditions*. Socialiniai tyrimai: 2008. Nr. 3 (13), 58–67.
37. Dictionary on Archival Terminology of the ICA.
38. Informacija ir dokumentavimas. Aiškinamasis žodynas, (2008).
39. Levermore, R. (2008). Sport: a New Engine of Development? *Progress in Development Studies*, 8, 2, 183-190.
40. Diskienė, D., Marčinskas, A., Vaškelis, V. (2008). *Valstybės strateginio planavimo subjekto dilema*. *Ekonomika*. p. 26-35. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/81/26-35.pdf>>.
41. Diskienė, D.; Marčinskas, A.; Vaškelis, V. (2008) *Valstybės strateginio planavimo subjekto dilema*. *Ekonomika*. 81: 26–35.
42. Drucker P. F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Haper & Row.
43. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
44. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). *Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai:2008.47
45. Edwin D. Davison, (2008) *Corporate Strategy*.
46. Gedvilaitė-Moan, Laškienė S., (2010) *Organisational Management Peculiarities of the Public Sector Referring to Sports as a Public Sector Example* ISSN 1392 – 2785 *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2010, 21(1)
47. Ginevičius, R., Sūdžius, R. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika
48. Glaser, Barney. 2001. *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization contrasted with Description*. Mill Valley, California: Sociology Press.

49. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2008). *Vadovo asmenybės poveikis formuojant strategiją*. *Ekonomika ir vadyba*. 2008, Nr. 13
50. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2009). *Imperatives for Enterprise Strategists*. *Engineering economics*. No 1 (61), p. 75-82. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/61/1392-2758-2009-1-61-75.pdf>>.
51. Gudas. (2008). Darbo sekų naudojimas dokumentų valdymo sistemose. 11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2008 m. balandžio 9–11 d., straipsniu rinkinys.
52. Gudonavičius, L.; Savanevičienė, A. (2008). *Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus*, *Ekonomika ir vadyba* [Economics and Management] 13: 362–367.
53. Gumuliauskienė A., Gricienė D. (2010). *Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas*. Acta Paedagogica Vilnensia: Šiauliai.
54. Gunby Jr., N. W. (2009). *Firm Performance and Complementary Strategy Development Processes*. *Management Decision*, 47 (5), 7-14.
55. Helfenbein S., Seims S., Ruhe D. (2005). Learning to Think Strategically.
56. Hoffer, C.W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West. <http://ssvp.mruni.eu/wp-content/uploads/2011/10/Sveikatos-politika-ir-valdymas.pdf>.
57. Hunger J. D., Wheelan T. L. (2007). *Strategic Management and Business Policy*. – Horlow: Prentice Hall, , p. 272.
58. Išoraitė, M. (2006). *The analysis of strategic plning in transport*. *Transport*, Vol. XXI, No. 1, Žiūrėta [2012-02-09]. Prieiga per internetą: < http://www.transport.vgtu.lt/upload/tif_zur/2006-1-isoraitė.pdf>.
59. Išoraitė, M. (2011). *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Socialinių mokslų studijos SociETAL Studies 2011, 3(1), p. 31–58.
60. Young, R.D. (2003). *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*, <http://www.ipspr.sc.edu/publication/Perspectives%20on%20Strategic%20Planning.pdf> [2012-01-27]
61. Yunus Adeleke Dauda, Waidi Adeniyi Akingbade, Hamed Babatunde Akinlabi, (2010). *Strategie Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis*, *Intemational Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11; November 2010
62. Flynn S. (2001) *The records Continuum model in context and its implications for archival practice*. *Journal of the Society of Archivists*, vol. 22, no. 1.

63. Jagminas J., Pikturnaitė I. (2008), *Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika*. 2008. Nr. 26.
64. James A.F., Stoner J.A.F., Freeman Edward R., Gilbert Jr., Daniel R. (2000). *Vadyba*. Vilnius.
65. Jankauskienė D. *Strateginio valdymo pagrindai. Sveikatos apsaugos vadyba ir strateginis planavimas*. Mykolo Romerio universitetas.
66. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
67. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas.
68. Juozapavičienė, Mickus, Mikaliūnas (2008) *Automatizuotų organizacinių procesų galimų sprendinių analizė*. Intelektualinė ekonomika. No. 2(4), p. 23–32 ISSN 1822-8038 (online)
69. Juozapavičienė, Mickus, Mikaliūnas (2009). Reikalavimų automatizuotų organizacinių procesų valdymui analizė. Intelektualinė ekonomika. No. 1(5), p. 47–56.
70. Kalėdienė, R. (2004), *Šiuolaikinės sveikatos vadybos svarba Lietuvos sveikatos sistemos reformos sėkmei* Medicina (Kaunas)40(9)
71. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas
72. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
73. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). *The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage*. Inžinerinė ekonomika, 5 (60), 78-84.
74. Kraujelis R. (2006) *Dokumentų ir archyvų valstybinis administravimas ir valstybinės archyvų sistemos veikla*. Biuro administravimas. Nr. 1.
75. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU leidykla.
76. Lane J.E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius.
77. Legge K. (2000). *Human resource management: rhetorics and realities*. – Basingstoke: Palgrave.
78. *Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo* (2002). Nr. 827, Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>>.
79. Luigi Dumitrescu, Mircea Fuciu, (2009). *Balance Scorecard – A new tool, for strategic magament*. Buletinsiintific, Nr. 2 (28).
80. Lukšaitė, D. (2012). Valstybės dokumentinis paveldas dokumentų ir archyvų valdymo aspektu. Knygotyra, t. 58, p. 160-180.

81. Lukšaitė, D. (2009) Archyvai ir Lietuvos valstybinė archyvų sistema: praeities ir dabarties aspektai (II). Biuro administravimas. nr. 2, p. 33-36.
82. Lukšaitė, D. (2008) . Nevalstybinių organizacijų ir privačių juridinių asmenų dokumentų rengimo, tvarkymo ir apskaitos taisyklės. Biuro administravimas. nr. 7-8, p. 47-53.
83. Lukšaitė, D., (2006). Organizacijos dokumentų apskaita ir jos tvarkymas. Biuro administravimas. nr. 11, p. 25-32.
84. Lukšaitė, D. (2006). Organizacijos veiklos dokumentų tvarkymas. Biuro administravimas. nr. 7-8, p. 34-38.
85. Lukšaitė, D. (2004) Vertės ekspertizė angliškai kalbančiose šalyse ir archyvaro vaidmuo ją įgyvendinant. Knygotyra. t. 43, p. 117–136.
86. Makštutis A. (2006), *Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Mokomoji knyga.
87. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
88. Malik F. (2007). *Die Bedeutung von Strategieentwicklung heute*. Stöger, Strategieentwicklung für die Praxis.
89. Badal M. A., (2006), *Strategic management Problem structuring methods*. Informatics and Mathematical Modelling Technical University of Denmark
90. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 45.
91. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
92. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London, New York.
93. Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed, Mangi and Chandan Lal Rohra, (2009). *Human Capital a Source of Competitive Advantage “Ideas for Strategic Leadership”*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): 4182-4189.
94. Matheson A., Scanlan G., Tanner R., *Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand*.
95. Neverauskas, B. (2000). *Vadybos pagrindai*. Mokomoji knyga. Kaunas
96. Nickols F. (2006). *Strategy: Definitions and Meaning*.

97. Ordońez de Pablos, P. (2004) *Strategic human resource management and organizational competitiveness: the importance of fit and flexibility*. International Journal Human Resources Development and Management. 2004, 5(1): 1–15
98. Pačesa, N. (2007). *Mažo ir vidutinio verslo strateginiai plėtros principai: valstybių vaidmuo// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 42.
99. Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
100. Palubinskas G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. – K.: Technologija
101. Pitts S.T., Kamery R. (2009). *Management strategy for collective bargaining*. Las Vegas: Allied Academies International Conference.
102. Petravičiūtė, I. (2005) . Elektroninių dokumentų autentiškumas: ilgalaikio išsaugojimo principai. Knygotyra, t. 45, p. 168-185.
103. Petravičiūtė, I. (2005). Elektroniniai dokumentai organizacijos veikloje. Biuro administravimas. nr. 12, p.
104. Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing industries and Competitors*. New York: Free Press.
105. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.
106. Quality Assurance. (2010). *Health – EU*. Interaktyvus šaltinis, žiūrėta 2012-01-05. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/health-u/care_for_me/quality_assurance/.
107. Raipa, A. (2003). *Strateginis planavimas viešajame administravime*. Viešasis administravimas. Monografija, p. 274-292. Kaunas: Technologija
108. REED B. (2005) *Reading the records continuum: interpretations and explorations*. *Archives and manuscripts*, vol. 33, no. 1, p.
109. Repertoire des termes utiles aux archivistes suisses. (2001).
110. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
111. Rusaw, A. C. (2007). *Changing Public Organizations: Four Approaches*. International Journal of Public Administration, 347-361.
112. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda
113. Seyed Reza Salehi Amiri, Esmail Kavousy, Seyed Yahya Azimi (2010) *The Role of Cultural Strategic Planning in Increasing Organizational Productivity*, Development and Perfection European Journal of Social Sciences – Volume 15, Number 2
114. Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.

115. Smilga E., Jenušonienė K. (2007), *Strategiškai orientuotos organizacijos veikimo principai sveikatos apsaugos sistemoje*, Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2007.44
116. Staponkienė, J. (2004). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. Socialiniai tyrimai 2004 1(4)
117. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R. Gilbert, D. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Stoner, J. A. F.; Freeman, E. R.; Gilbert, D. R. J. (2006). *Vadyba*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
118. Strategic Document Management with SAP and StreamServer. (2009).
119. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija
120. Sūdžius V. (2001), *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta, P.11-160
121. Šukelienė N. (2010). *Organizacijų dokumentų valdymas : naujovės ir aktualijos* / [elektroninis išteklius] : Nina Šukelienė. Vilnius : Eugrimas, 2010. 1 kompakt. diskas. ISBN 9789955790792.
122. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas.
123. amošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai.
124. Tamutienė, Černiauskaitė, Sruogaitė. (2011). Lietuvos kaimo ir miesto gyventojų prieinamumo prie ambulatorinių sveikatos priežiūros paslaugų kliūtys ir jų kontekstai KULTŪRA IR VISUOMENĖ. Socialinių tyrimų žurnalas. ISSN 2029-4573.
125. Thanos Kriemadis, Elena Theakou, (2007). *Strategic Planning in Public and Non-Profit Sector Organizations* SMIJ – VOL. 3, Number 2, 2007
126. Thompson, A. , Stricland, A.J. (1990). *Strategic management*. United States.
127. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
128. Torrington D. (1991). *Personnel management: a new approach*. – New York: Prentice Hall.
129. Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimų paramos modelių analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2009.49
130. Treigytė L. (2006). *Kokybės vadybos sistemos diegimas Lietuvos ligoninėse*.
131. Urbelis, V. (2001). *Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija*. [Internete]. Politologija 2001/4 (24), ISSN 1392-1681. Žiūrėta [2012-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>
132. Vaitkevičius, S., Jucevičius, R., Kriaučionienė, M.. [žiūrėta 2011-03-17]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_\(49\)/santrauka.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_(49)/santrauka.html)>.

133. Valentinavičius J., (2009). *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Verslas: teorija ir praktika, Nr. 10 (2).
134. Vasiliauskas A. (2007). *Strateginis valdymas*. – Kaunas: Technologija.
135. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija
136. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). *New Public Management: Theoretical and Practical Aspects // Engineering Economics*, Vol. 55. Issue 5.
137. Virvilaitė R., (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
138. Vonsavičius B., (2003) Dokumento ir sąvokos istorinė raida. *Jurisprudencija*, t. 39(31); 28–40.
139. Warner M. (2002) *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Thomson Learning,
140. Zakaravičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje. Priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
141. Zakarevičius P., Gedvilaitė-Moan A., (2010). *Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2010.54
142. Zubrickienė A. (2007), *Sveikatos draudimo raidos tyrimas Lietuvoje*. LŽŪU
143. Žydžiūnaitė V., Virbaliene A., Katiliūte E. (2006) *Grindžiamoji teorija – kokybinė edukologijos tyrimų metodologijos strategija*. KTU.
144. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: ciklonas.
145. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
146. Žvirblis A. (2007) *Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksmų kompleksinis vertinimas*. – 2007. [interaktyvus], [žiūrėta: 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/80/103-116.pdf>
147. Баязитов, Т. (Bajazitovas, T.) (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и*
148. БЛАНК, И.А. (2004). *Торговый менеджмент*. Trading. Гл. 13. Киев: НикаЦентр Элга,
149. ЛАРИН, М. В. РЫСКОВ, О. И. (2005). *Электронные документы в управлении: научно-методическое пособие*. Москва,.
150. Калюгина С. Н. (2010). *ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ*, УДК 005.35+65
151. КАТЬКАЛО ВАЛЕРИЙ СЕРГЕЕВИЧ (2007). *ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ*.

152.Родин Денис Яковлевич (2007). *АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА*. Научный журнал КубГАУ, №27(3), март 2007 года.

153.Суслова И. М., Suslova I., *Значение стратегического менеджмента в управлении информационно-библиотечной деятельностью*

154.Хижняк Е.А. (2006). *Стратегическое планирование – необходимый элемент системы управления предприятием: особенности, современные тенденции* // Электронный научный журнал „ИССЛЕДОВАНО В РОССИИ“,2138-2144. <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/223.pdf> [žiūrēta 2012-03-14].

DOKUMENTAI

1. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. (2002). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827.
2. LR Viešojo administravimo įstatymas. (1999). Lietuvos Respublikos seimas.//Valstybės žinios, 1999, Nr. 60-1945.
3. Sveikatos draudimo įstatymas. (1996). Lietuvos Respublikos seimas.
4. Sveikatos sistemos plėtros 2011-2015 metais metmenys. (2011). Lietuvos Respublikos seimo nutarimas.
5. Valstybinės ligonių kasos prie SAM Strateginis veiklos planas 2011-2013. (2011)
6. Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos PSD sistemą, ligonių kasų ir sveikatos priežiūros įstaigų veiklą tyrimo ataskaita 2010 m. Valstybinė ligonių kasa.
7. Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos PSD sistemą, ligonių kasų ir sveikatos priežiūros įstaigų veiklą tyrimo ataskaita 2009 m. Valstybinė ligonių kasa.
8. National Archives of Finland: Duties.
9. Lietuvos archyvų departamento prie LRV 2006 m. sausio 11 d. Elektroninių dokumentų valdymo taisyklės. (2006)
10. . Tarptautinės standartizacijos organizacijos tarptautinių dokumentų vadybos standarte (2001) ISO-15489.
11. Lietuvos Respublikos Elektroninio parašo įstatymas (2000). Lietuvos Respublikos seimas.
12. Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašas. (2012).
13. Šiaulių TLK nuostatos (2012).
14. Šiaulių TLK veiklos ataskaita. (2009).
15. Šiaulių TLK veiklos ataskaita. (2010).
16. Šiaulių TLK veiklos ataskaita. (2011).
17. Šiaulių TLK 2011-06-23 Administracinio pasitarimo protokolas Nr. DP-9.
18. Šiaulių TLK darbo reglamentas, patvirtintu TLK direktoriaus 2009 m. vasario 2 d. įsakymu Nr. V-6 „Dėl Šiaulių teritorinės ligonių kasos darbo reglamento patvirtinimo“ su vėlesniais jo pakeitimais.
19. Šiaulių TLK direktoriaus 2011 m. gruodžio 30 d. patvirtintas Nr. VL-1083 „2012 m. Dokumentacijos planas“.
20. Šiaulių TLK direktoriaus 2011 m. gruodžio 30 d. patvirtintas „Šiaulių TLK dokumentų registru sąrašas“.

21. Šiaulių TLK Sutarčių su ASPĮ sudarymo Šiaulių TLK tvarkos aprašas patvirtintas TLK direktoriaus 2010 m. liepos 20 d. įsakymu Nr. V-53;
22. Šiaulių TLK direktoriaus 2009 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. V-48 įsakymu „Šiaulių TLK ir med. Reabilitacijos bei sanatorinio gydymo paslaugas teikiančių asmens sveikatos priežiūros įstaigų sutarčių „Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų teikimo apdraustiesiems ir šių paslaugų išlaidų apmokėjimo“ sudarymo, pakeitimo bei papildymo tvarkos aprašas“;
23. Šiaulių TLK direktoriaus 2009 m. spalio 6 d. įsakymu Nr. V-111 „Šiaulių TLK ir vaistinių sutarčių „Dėl vaistinių ir medicinos pagalbos priemonių, kurių įsigijimo išlaidos ar jų dalis kompensuojama iš PSDF biudžeto, kompensavimo ir išdavimo apdraustiesiems“ sudarymo, pakeitimo, papildymo ir nutraukimo tvarkos aprašas“.
24. Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2002 m. gruodžio 6 d. įsakymas Nr. 110 “Dėl kompensuojamųjų vaistų pasų ir gydytojo tapatybę patvirtinančių lipdukų išdavimo, saugojimo, apskaitos, naudojimo ir apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo”.
25. Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2001 m. liepos 13 d. įsakymas Nr. 77 “Dėl gyventojų, prisirašiusių prie PASPI registravimo “Sveidros” sistemoje tvarkos”.
26. Šiaulių TLK direktoriaus 2009 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. V-49 “Dėl dantų protezavimo paslaugų teikimo ir išlaidų kompensavimo iš PSDF biudžeto tvarkos aprašo Šiaulių TLK aprašo patvirtinimo”.
27. Valstybinės ligonių kasos 2008 m. birželio 28 d. įsakymas Nr. 1K-99 „Dėl asmens įregistravimo (išregistravimo) į (iš) Lietuvos Respublikos Draudžiamųjų privalomuoju sveikatos draudimu registrą tvarkos aprašo patvirtinimo“;
28. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro ir LR Sveikatos apsaugos ministro 2007 m. birželio 4 d. įsakymas Nr. A1-152/V-443 „Dėl E104 formos pažymos išdavimo Lietuvos Respublikoje apdraustiesiems socialiniu ir (ar) privalomuoju sveikatos draudimu asmenims tvarkos aprašo patvirtinimo“;
29. Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2009 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. 1K-169 “Dėl E106 formos pažymų tvarkymo aprašo patvirtinimo”
Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2009 m. balandžio 20 d. įsakymas Nr. 1K-46 „Dėl E121 formos pažymų tvarkymo aprašo patvirtinimo“.
30. LR Sveikatos apsaugos ministro 2004 m. balandžio 8 d. įsakymu Nr. V-205 „Dėl ES šalių narių piliečiams Lietuvoje suteiktų privalomojo sveikatos draudimo paslaugų išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

31. Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2006 m. balandžio 11 d. įsakymas Nr. 1K-57 „Dėl E126 formos pažymų pildymo ir išdavimo bei apdraustųjų išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“;
32. Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2009 rugpjūčio 18 d. įsakymo nr. 1K-130 „Dėl E125 formos pažymų tvarkos aprašo patvirtinimo“.
33. Šiaulių TLK direktoriaus 2007 m. spalio 15 d. įsakymas Nr. V-103 „ESDK, išduodamų privalomuoju sveikatos draudimu apdraustiesiems asmenims, saugojimo, apskaitos, naudojimo ir išdavimo Šiaulių TLK tvarkos aprašas“.
34. Sveikatos apsaugos ministro 2008 m. sausio 17 d. įsakymas Nr. V-50 „Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio (antirecidyvinio) gydymo organizavimo“. Nustato medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo kompensacijų skyrimo ir mokėjimo tvarką.
35. LR Sveikatos apsaugos ministro 2009 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas Nr. V-709 „Dėl sveikatos priežiūros mokyklose finansavimo paraiškų teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
36. Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2011 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. 1K-157 „Dėl savivaldybių visuomenės sveikatos programų rėmimo specialiosios programos finansavimo ir atskaitomybės tvarkos aprašo patvirtinimo“.
37. Valstybinės ligonių kasos prie direktoriaus 2010 m. liepos 12 d. įsakymas Nr. 1K-136 „Dėl žalos privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui atlyginimo tvarkos aprašas“.
38. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymą (Žin., 1995, Nr. 107-2389; 2004, Nr. IX-2084).
39. Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymą Nr. 88 „Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 88-4230).
40. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2006 m. sausio 11 d. įsakymą Nr. V-12 „Dėl elektroninių dokumentų valdymo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 7 -268; 2006, Nr. 10).
41. Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4d. įsakymas Nr. V-117, „Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 88-4229).
42. Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymą (Žin., 1996, Nr. 63- 1479; 2008, Nr. 22-804).
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugsėjo 4 d. nutarimą Nr. 952 „Dėl duomenų saugos valstybės ir savivaldybių informacinėse sistemose“ (Žin. 1997, Nr. 83-2075; 2003, Nr. 2-45).
44. Lietuvos Respublikos elektroninio parašo įstatymą (Žin. 2000, Nr. 61-1827).

45. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2009 m. rugsėjo 7 d. įsakymą Nr. V-60 „Dėl elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacijos ADOC-V1.0 patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 108-4574).

46. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2008 m. spalio 9 d. įsakymą Nr. V-119 „Dėl elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacijos reikalavimų aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr.118-4488; 2008-10-23, Nr.122).

47. Šiaulių TLK stebėtojų tarybos darbo reglamentas, (2010).

48. Šiaulių TLK talkinimo komisijos darbo reglamentas (2010).

49. Šiaulių TLK medicininio audito darbo reglamentas (2010).

PRIEDAI

Dokumentai, kurie yra tiesiogiai perduodami skyriams (registrai skyriuose)

Skyrius	Dokumento pavadinimas
Finansų ir apskaitos skyriuje;	<ul style="list-style-type: none"> • Sąskaitas-faktūras iš įstaigų ar organizacijų, su kuriomis TLK yra sudariusi turto panaudos sutartis, už perduotų naudoti patalpų komunalines ir kitas paslaugas; • Sąskaitas-faktūras iš ASPĮ, sudariusių sutartis su TLK, už kompensuojamųjų vaistų pasų išdavimą; • Kreditorinių–debitorinių įsiskolinimų su ASPĮ (už ASPP,KVP), vaistinėmis, sanatorijomis tarpusavio suderinimo aktai; • Kreditorinių–debitorinių įsiskolinimų su ASPĮ (už Sodros ir ASPĮ įsiskolinimo įskaitymo ir kt.) įsiskolinimų užskaitos aktai;
Sutarčių skyriuje;	<ul style="list-style-type: none"> • Sąskaitas iš ASPĮ, sudariusių sutartis su TLK, už suteiktas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugas, prevencines programas, suteiktas dantų protezavimo paslaugas, žmogaus organų ir audinių transplantacijos paslaugas • Sąskaitas iš vaistinių ir optikų, sudariusių sutartis su TLK, už išduotus kompensuojamuosius vaistus ir medicinos pagalbos priemones; • Įgaliojimus, priimtus iš ASPĮ, sudariusių sutartis su TLK, kompensuojamųjų vaistų pasams ir gydytojų tapatybę patvirtinantiems lipdukams gauti, tiekėjų važtaraščius; • Ekonominės ataskaitas gautas iš ASPĮ: „Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų bazinio mokėjimo ataskaita“; „skatinamųjų PAAS priežiūros paslaugų ataskaita“; „pirminės ambulatorinės psichikos sveikatos priežiūros gerus darbo rezultatus ataskaita“; „201_ metų ___ mėnesio GMP paslaugų ataskaita“; „Slaugos namuose paslaugų, apmokamų iš PSDF biudžeto, ataskaita“; PAASP gerų darbo rezultatų ataskaita; „Sergančiųjų cukriniu diabetu slaugos paslaugų ataskaita“; „Stacionarinės paliatyvios pagalbos paslaugų ataskaita“; „Slaugos ir palaikomojo gydymo paslaugų ataskaita“; „Apskrities ASPĮ II lygio gydytojų specialistų draudžiamiesiems suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų ataskaita“; „Apskrities ASPĮ III lygio gydytojų specialistų draudžiamiesiems suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų ataskaita“; „Apskrities ASPĮ dienos stacionaro asmens sveikatos priežiūros paslaugų ataskaita“; „Apskrities ASPĮ ambulatoriniams ligoniams suteiktų papildomai apmokamų paslaugų ataskaita“; „Žmogaus genetikos centro paslaugų ataskaita“; „ASPĮ stebėjimo paslaugų ataskaita“; ASPĮ skubios pagalbos paslaugų ataskaita“; „Apskrities ASPĮ ambulatoriniams ir stacionariniams ligoniams atliktų brangiųjų tyrimų ir procedūrų ataskaita“; „Stacionare gydytiems pacientams atliktų brangiųjų tyrimų ir procedūrų ataskaita“; „Dienos chirurgijos paslaugų ataskaita“; „Trumpalaikio gydymo paslaugų ataskaita“; „Stacionarinių paslaugų (ilgalaikio gydymo) ataskaita“; „Stacionarinių paslaugų ataskaita“; „Stacionare gydytiems pacientams suteiktų asmens sveikatos priežiūros paslaugų suvestinė ataskaita“; „Žmogaus organų ir audinių transplantacijos paslaugų ataskaita“; „Sveikatos programų ataskaita“; „Darbuotojų skaičiaus ir darbo užmokesčio ataskaita“; „PSDF biudžeto lėšų sveikatos priežiūros įstaigose panaudojimo ataskaita 201_ m. __ ketv.“; „20__ m. __ketv. Finansinės veiklos ataskaita“, „VšĮ _____ informacija apie ASPĮ atsiskaitymo su darbuotojais (darbo užmokesčio) eigą pagal 201_ m. _____ mėn. paskutinės darbo dienos būklę“;
Administravimo sk.	<ul style="list-style-type: none"> • Sąskaitas iš įvairių įstaigų, įmonių ir organizacijų, pateiktas apmokėti už TLK atliktus darbus, suteiktas paslaugas ar pateiktas prekes, įvykdžius supaprastintą viešąjį pirkimą;
Gyventojų aptarnavimo skyriuje;	<ul style="list-style-type: none"> • Iš įvairių institucijų gaunamas E serijos formos pažymas; • Asmenų (piliečių) prašymus (išskyrus dėl Žalos privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui atlyginimo sutarčių sudarymo), pranešimus, skundus, klausimus gautus el. paštu, klausimus, pateiktus interneto svetainėje; • Pažymos med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a); • Prašymai išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis; • Išduoti sertifikatai, laikinai pakeičiantys ESDK .

Administravimo skyriuje užregistruoti, tiesiogiai be rezoliucijų perduodami dokumentai skyriams

Skyrius	Dokumento pavadinimas
Administravimo skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • Ikiteisminio tyrimo institucijų užklausimai dėl Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui padarytos žalos dydžio ar informacijos apie kaltus ir nukentėjusius asmenis; • Teismų šaukimai; • Draudimo kompanijų pranešimai apie nuostolių atlyginimą; • Teismų išduoti sprendimai, nuosprendžiai, nutartys dėl žalos Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui išieškojimo; • Iš ikiteisminio tyrimo institucijų gautų bylų, kuriose yra civiliniai ieškiniai dėl žalos Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetui atlyginimo, procesiniai dokumentai; • Tiekėjų pateikti pasiūlymai teikti prekes, teikti paslaugas ar atlikti darbus TLK veiklai užtikrinti, vykdamant viešųjų pirkimų procedūras.
Statistikos ir analizės skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • ASPĮ prašymai suteikti/panaikinti teisę naudotis informacine sistema SVEIDRA ir jos posistemėmis; • ASPĮ pateikta informacija apie informacinės sistemos SVEIDRA sutrikimus; • ASPĮ pateiktos kompensuojamųjų vaistų pasų ir gydytojų tapatybę patvirtinančių lipdukų blankų paraiškos; • dėl teisės suteikimo (anuliavimo) asmenims naudotis prisirašymo prie gydymo įstaigos realiaame laike (online) bei prirašymo informacijos teikimo internetine komponente; • Iš VLK prie SAM gauti gydytojų tapatybę patvirtinančių lipdukų blankų ir kompensuojamųjų vaistų pasų skirstymo sąrašai; • Iš ikiteisminio tyrimo institucijų gauti raštai dėl informacijos apie asmenų prisirašymą prie PAASPI, šeimos gydytojų ir pan.; • Vaistinių ir optikų pateikti prašymai užregistruoti elektroninio pašto adresą kompensuojamųjų vaistų ir med. Pagalbos priemonių receptų duomenų perdavimui į informacinę sistemą SVEIDRA.
Sutarčių skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • ASPĮ pateikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių gydytojų vardiniai sąrašai; • ASPĮ, savivaldybių administracijų pateiktos sveikatos programų (išlaidų) sąmatos, lėšų paraiškos, sveikatos programų (išlaidų) sąmatų įvykdymo ataskaitos, kiti dokumentai, atitinkantys ir pagrindžiantys lėšų paskirtį;
Gyventojų aptarnavimo skyriuje:	<ul style="list-style-type: none"> • ASPĮ pateikti asmenų, kuriems reikalingas dantų protezavimas, kompensuojamas iš PSDF biudžeto, prašymų registracijos sąrašai; • Raštai, gauti iš kitų TLK apie kitų apskričių gyventojams išduotas pažymas, patvirtinančias teisę į kompensaciją už medicininę reabilitaciją ir sanatorinį gydymą einamaisiais metais; • Asmenų (piliečių) pateikti dokumentai dėl dantų protezavimo paslaugų (dėl eilės atsisakymo, pakartotinio pranešimo, adreso pakeitimo ir pan.), išskyrus prašymus kompensuoti išlaidas už suteiktas dantų protezavimo paslaugas kartu su išlaidas pagrindžiančiais dokumentais.
TLK skyriams:	<ul style="list-style-type: none"> • ASPĮ, jų steigėjų, vaistinių ir kitų TLK suinteresuotųjų šalių atsakymai į TLK išsiųstus iniciatyvinius dokumentus, kuriuose buvo prašoma pateikti informacija tam tikru klausimu. Šie dokumentai perduodami skyriams, kurie parengė iniciatyvinį dokumentą.

Administravimo skyriuje užregistruoti, su rezoliucijomis perduodami dokumentai

Skyrius	Dokumento pavadinimas
Kontrolės skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo suderinimo; • dėl žalos PSDF biudžetui atlyginimo po kontrolės procedūrų; • dėl intensyvios gydymo fazės pratęsimo; • dėl duomenų pateikimo apie piktybinius navikus;
Sutarčių skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • dėl sutarčių sudarymo, papildymo ar pakeitimo; • dėl plazmos poreikio;
Statistikos ir analizės skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • dėl stacionare gydomų asmenų statistinių kortelių patikslinimo SPAP sistemoje;
Finansų ir apskaitos skyriui:	<ul style="list-style-type: none"> • dėl PSDF biudžeto lėšų panaudojimo restruktūrizavimo programoje (stabilizavimo fondas) numatytiems tikslams, uždaviniams ir priemonėms įgyvendinti ataskaitų;
TLK skyriams:	<ul style="list-style-type: none"> • dėl įstaigų rekvizitų pasikeitimo; • Lietuvos Respublikos įstatymai; • Ministro Pirmininko potvarkiai; • Vyriausybės nutarimai; • Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerijos įsakymai; • Valstybinės ligonių kasos prie SAM įsakymai. • Ir kiti dokumentai

Šiaulių TLK siunčiami dokumentai

- dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo suderinimo;
- dėl kontrolės procedūrų;
- dėl užskaitų vykdymo;
- dėl vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos paslaugų teikimo;
- dėl E formos pažymų;
- dėl stacionare gydomų asmenų statistinių kortelių patikslinimo SPAP sistemoje;
- dėl slaugos paslaugų namuose balo vertės;
- dėl brangiųjų tyrimų ir procedūrų balo vertės;
- dėl kitų apskričių gyventojams išduotų pažymų;
- dėl PSDF biudžeto lėšų panaudojimo med. reabilitacijos išlaidoms kompensuoti;
- pranešimai apie turinčių teisę gauti dantų protezavimo paslaugas asmenų įrašymo į sąrašus tvarką;
- pranešimai apie apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo pabaigą;
- pranešimai apie apdraustųjų valstybinio socialinio draudimo pradžią;
- pranešimai apie apdraustųjų nedraudiminius laikotarpius;
- dėl žalos VLK prie SAM atlyginimo;
- dėl VLK prie SAM interesų;
- dėl dalyvavimo baudžiamojoje byloje;
- dėl vykdomojo rašto civilinėje byloje;
- dėl susipažinimo su ikiteisminio tyrimo medžiagomis;
- atsiliepimai į nutartis civilinėse bylose;
- Civiliniai ieškiniai dėl žalos PSDF biudžetui atlyginimo;
- Informacija apie kreditorinį įsiskolinimą;
- PSDF biudžeto lėšomis apmokamų brangiųjų tyrimų ir procedūrų ataskaitos;
- Savivaldybių visuomenės sveikatos programų rėmimo specialiajai programai panaudojimo ataskaitos;
- Savivaldybių visuomenės sveikatos priežiūrai mokyklose finansuoti panaudojimo ataskaitos;
- PSDF biudžeto lėšų sveikatos priežiūrai mokyklose finansuoti panaudojimo ataskaitos;
- Išlaidų ASPP apmokėti ataskaitos;
- PSDF biudžeto išlaidų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui kompensuoti ataskaitos;
- Sąskaitų už PSDF biudžeto lėšomis apmokamas dantų protezavimo paslaugas suvestinės;
- PSDF biudžeto išlaidų vaistinių išduotiesiems vaistams ir MPP kompensuoti ir TLK priimtų apmokėti sąskaitų suvestinės;
- PSDF biudžeto išlaidos ASPP apmokėti ir med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugoms kompensuoti;
- PSDF biudžeto vykdymo ataskaitos;
- ASPI suteiktų ASPP Lietuvoje ES/EEE šalių narių bei Šveicarijos piliečiams ir TLK priimtų apmokėti sąskaitų suvestinės;
- Faktiškai suteiktų ASPP išlaidų suvestinės;
- Kreditorinio įsiskolinimo dinamikos stebėsenos ataskaitos;

Lėšų paraiškos:

- KV ir MPP apmokėti (PSDFB 02 straipsnis);
- Med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui apmokėti (PSDF biudžeto 03 straipsnis);
- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Priklausomybės ligų gydymo programos lėšos už suteiktas paslaugas;
- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Sveikatos priežiūros mokyklose finansavimo programos lėšos už suteiktas paslaugas;
- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Savivaldybių visuomenės sveikatos programų rėmimo specialiosios programos lėšos už suteiktas paslaugas;
- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Skubios konsultacinės sveikatos priežiūros pagalbos programos lėšos už suteiktas paslaugas;
- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Vaikų krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis finansavimo programos lėšos;
- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Priešinės liaukos vėžio ankstyvosios diagnostikos, apmokamų iš PSDFB, finansavimo programos lėšos už paslaugas;

- PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio, apmokamų iš PSDFBL, finansavimo programos lėšos už paslaugas;
 - PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių, apmokamų iš PSDFBL, finansavimo programos lėšos už paslaugas;
 - PSDFB išlaidos sveikatos programoms finansuoti (06 straipsnis): Asmenų, priskirtinų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei, atrankos ir prevencijos priemonių finansavimo programos lėšos už paslaugas;
 - ASPP apmokėti;
- TLK veiklai vykdyti;

Šiaulių TLK 2009, 2010, 2011 m. užregistruotų dokumentų kiekis

Eil. Nr.	Dokumentų registro pavadinimas	Rident. žymuo	2009 m.	2010 m.	2011 m.
1.	2.	3.			
	VEIKLOS ORGANIZAVIMAS				
1.	Įsakymų veiklos organizavimo klausimais registras	V	167	170	333
2.	Įsakymų komandiruočių klausimais registras	K			
3.	ŠTLK stebėtojų tarybos, Taikinimo komisijos, Medicininio audito komisijos posėdžių protokolų registras	ST	3	2	3
4.	ŠTLK Stebėtojų tarybos posėdžių darbotvarkių registras	STM	-	-	3
5.	ŠTLK Stebėtojų tarybos, Taikinimo komisijos, Medicininio audito komisijos narių nešališkumo deklaracijų, konfidencialumo pasižadėjimų registras	STD	-	-	32
6.	Gautų dokumentų ŠTLK Stebėtojų tarybos, Taikinimo komisijos ir Medicininio audito komisijos veiklos klausimais registras	STG	-	-	-
7.	Siunčiamų dokumentų ŠTLK Stebėtojų tarybos, Taikinimo komisijos ir Medicininio audito komisijos veiklos klausimais registras	STS	-	-	-
8.	ŠTLK darbuotojų pasitarimų su pacientų organizacijomis protokolų registras	AP	1	2	1
9.	Administracijos pasitarimų protokolų registras	DP	27	25	21
10.	Sutarčių dėl ASPP teikimo ir išlaidų draudžiamiesiems už suteiktas asmens priežiūros paslaugas apmokėjimo iš PSDFB, registras	S1	1225	1236	1302
11.	Sutarčių dėl dantų protezavimo paslaugų teikimo ir išlaidų kompensavimo iš PSDFB registras	S3	71	51	61
12.	Sutarčių dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugų teikimo ir apdraustiesiems suteiktų paslaugų išlaidų apmokėjimo iš PSDFB, registras	S4	123	125	119
13.	Sutarčių dėl vaistinių ir MPP, kurių įsigijimo išlaidos ar jų dalis kompensuojama iš PSDFB, išdavimo draudžiamiesiems, registras	S5	90	81	77
14.	Viešųjų pirkimų (prekių, darbų, paslaugų) sutarčių registras	ŪKS	43	48	56
15.	Gautų dokumentų registras	G	9713	3709	4174
16.	Gautų iš VLK prie SAM ir LR SAM įsakymų (kopijų) registras	I	245	373	438
17.	Siunčiamų dokumentų registras	S	5014	4699	4953
18.	Piliečių prašymų, pareiškimų, skundų, registras	GS	664	70	74
19.	ŠTLK parengtų nuolatinio saugojimo dokumentų registras	VN	-	1	5
20.	ŠTLK parengtų laikino saugojimo dokumentų registras	VL	1041	948	1085
21.	Viešųjų pirkimų dokumentų registras	VP	23	28	28
22.	Viešųjų pirkimų komisijos posėdžių protokolų registras	VP1	6	6	0
23.	Viešųjų pirkimų komisijos nario (pirkimų organizatorių), konfidencialumo pasižadėjimų, nešališkumo deklaracijų registras	VP2	10	14	10
24.	Viešųjų pirkimų metų planų registras	VP3	-	2	8

1.	2.	3.			
25.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš įvairių įstaigų, įmonių ir organizacijų už atliktus darbus, suteiktas paslaugas ar parduotas prekes, įvykdžius supaprastintą VP, registras	SF1	732	728	686
26.	Sutarčių dėl žalos PSDFB atlyginimo registras	SŽ	57	76	68
27.	Gautų iš draudimo bendrovių, ikiteisminio tyrimo institucijų dokumentų teisės klausimais registras	GT	-	3505	3104
28.	Gautų iš ASPĮ ataskaitų (ekonominių, PSDFB lėšų panaudojimo ir finansinės veiklos, darbuotojų skaičiaus ir DU, dantų protezavimo) lydraščių registras (Šiauliuose)	GES	-	3468	3107
29.	Gautų iš ASPĮ ataskaitų (ekonominių, PSDFB lėšų panaudojimo ir finansinės veiklos, darbuotojų skaičiaus ir DU, dantų protezavimo) lydraščių registras (Telšiuose)	GET	-	-	1159
30.	Gyventojų prašymų dėl dantų protezavimo paslaugų registras (Šiauliuose)	GD	-	646	1003
31.	Gyventojų prašymų dėl dantų protezavimo paslaugų registras (Telšiuose)	TGD		322	556
32.	KVS diegimo ir vertinimo dokumentų registras	KVA	2	8	7
33.	KVS veiklos gerinimo paraiškų registras	KVG	9	12	14
34.	Civilinių ieškinių, išieškant žalą iš asmenų, neteisėtai pasinaudojusių ESDK registras	CI	-	2	1
35.	Gyventojų prašymų dėl žalos atlyginimo PSDF biudžetui sutarties sudarymo registras	AŽ	-	-	68
36.	ŠTLK elektroniniu paštu gauti gyventojų klausimų registras	GK	-	-	56
37.	Turto panaudos sutarčių registras	TPS	5	-	5
	PERSONALO VALDYMAS				
38.	Įsakymų personalo valdymo klausimais registras	P	136	156	170
39.	Įsakymų atostogų klausimais registras	A	180	195	351
40.	Pretendentų dalyvauti konkurse pareigoms eiti prašymų ir kitų pateiktų dokumentų (mokslo baigimo dokumentų kopijos, rekomendacijos, gyvenimo aprašymas ir kt.) registras	P1	1	5	4
41.	Pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas konkurso dokumentų registras	PR	3	1	1
42.	Darbo sutarčių registracijos žurnalas	DS	3	3	4
43.	Privačių interesų deklaracijų registras	P3	21	21	21
44.	Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis vertinimo komisijos posėdžių protokolų registras	P4	1	1	1
45.	Privačių interesų deklaracijų duomenų stebėsenos pažymų registras	P5	1	1	1
46.	ŠTLK komisijos nagrinėti valstybės tarnautojų prašymų leisti dirbti kitą darbą posėdžių protokolų registras	P6	1	1	1
	PLANAVIMAS, EKONOMIKA				
47.	Sutarčių su Šiaulių ir Telšių apskričių ASPĮ ir vaistinėmis dėl asmens duomenų teikimo, registras	S7	200	194	199
48.	Sutarčių dėl PSDFB lėšų panaudojimo priklausomybės ligų gydymo ir sveikatos priežiūros mokyklose finansavimo programoms įgyvendinti, registras	S8	12	12	12
49.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš ASPĮ už suteiktas dantų protezavimo paslaugas, registras	SF5	137	152	191
50.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš Šiaulių apskrities, Vilniaus TLK ir Kauno TLK veiklos zonų, ASPĮ už suteiktas I lygio ASPP, registras	SF6	1097	1234	1045
51.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš Kauno TLK, Vilniaus TLK veiklos zonų ASPĮ, sudariusių sutartis su Šiaulių TLK, už suteiktas ASPP, registras	SF7	552	594	834
52.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš Klaipėdos TLK, Panevėžio TLK veiklos zonų ASPĮ, sudariusių sutartis su Šiaulių TLK, už suteiktas ASPP, registras	SF8	383	356	488

1.	2.	3.			
53.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš Telšių apskrities asmens sveikatos priežiūros įstaigų už suteiktas ASPP, registras	SF9	1079	1205	1044
54.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš Telšių apskrities, Klaipėdos TLK, Panevėžio TLK veiklos zonoms priklausančių ASPĮ, už suteiktas sveikatos programų paslaugas, registras	SF21	1123	1240	1037
55.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš Šiaulių apskrities, Vilniaus TLK, Kauno TLK veiklos zonoms priklausančių asmens sveikatos priežiūros įstaigų, už suteiktas sveikatos programų paslaugas, registras	SF23	1572	2079	1602
56.	Šiaulių TLK komisijos, dantų protezavimo klausimais, protokolų registras	SP	8	5	7
57.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš Šiaulių apskrities ASPĮ, už suteiktas ASPP ES šalių narių piliečiams, registras	SF24	17	16	19
58.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš Telšių apskrities ASPĮ, už suteiktas ASPP paslaugas ES šalių narių piliečiams, registras	SF25	8	4	7
59.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš ASPĮ, už skubios konsultacinės pagalbos sveikatos priežiūros paslaugas, registras	SF28	12	7	-
60.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš Šiaulių apskrities ASPĮ, už žmogaus organų ir audinių transplantacijos paslaugas, registras	SF29	1	2	3
61.	Sąskaitų faktūrų, priimtų iš Šiaulių apskrities ASPĮ už suteiktas II ir III lygio ASPP registras	SF30	497	583	587
62.	Gyventojų prašymų kompensuoti išlaidas už suteiktas dantų protezavimo paslaugas registras	SP1	348	692	993
63.	TLK darbuotojų pasitarimų su savivaldybių gydytojais, ASPĮ, vaistinėmis protokolų registras	PS	-	8	22
64.	VLK prie SAM ir TLK darbuotojų pasitarimų PSDFB lėšų paskirstymo ir sutartinių sumų planavimo pagal atskiras paslaugų rūšis tvarkos aprašų projektų rengimo klausimais protokolų registras	DG	-	5	5
	EKSPERTIZĖ				
65.	Ekspertizės pažymų registras	E3	187	149	101
	KONTROLĖ IR ANALIZĖ				
66.	TLK finansuojamų SPI tikrinimų pažymų registras	KS1	187	159	101
	FINANSŲ SKYRIUS				
67.	Metinės inventorizacijos dokumentų registras	F4	361	316	406
68.	Perdavimo – priėmimo aktų, keičiantis materialiai atsakingiems asmenims registras	F5	12	30	138
69.	Kreditorinių–debitorinių įsiskolinimų su ASPĮ (už ASPP,KVP), vaistinėmis, sanatorijomis tarpusavio suderinimo aktų registras	F6	-	52	171
70.	Kreditorinių–debitorinių įsiskolinimų su ASPĮ (už Sodros ir ASPĮ įsiskolinimo įskaitymo ir kt.) įsiskolinimų užskaitos aktų registras	F7	-	-	880
71.	VSDF lėšų finansinių apyskaitų, pranešimų apie apdraustųjų socialiniu draudimu įmokas per ketvirtį registras	F8	5	13	15
72.	Ataskaitų mokesčių inspekcijai, pajamų deklaracijų apie DU registras	F9	13	13	15
73.	Ataskaitų Statistikos departamentui apie darbo užmokestį registras	F10	4	4	5
74.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš įvairių įstaigų ar organizacijų, su kuriomis TLK yra sudariusi „Valstybės turto perdavimo panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis tvarka“ sutartis, už perduotų negyvenamųjų patalpų eksploatavimą, komunalines bei ryšio paslaugas, registras	SF11	118	119	116
75.	Stabilizavimo komisijos protokolų registras	STA	6	2	10
	INFORMATIKA IR STATISTIKA				
76.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Akmenės r.) registras	3-03	483	501	543
77.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Joniškio r.) registras	3-07	461	437	499
78.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Kelmės r.) registras	3-04	450	454	550

1.	2.	3.			
79.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Mažeikių r.) registras	3-09	334	356	367
80.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Pakruojo r.) registras	3-05	477	499	543
81.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Plungės r.) registras	3-10	322	345	360
82.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Radviliškio r.) registras	3-06	421	417	595
83.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Šiaulių m.) registras	3-01	3589	4678	5600
84.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Šiaulių r.) registras	3-02	282	251	268
85.	Pažymų med. reabilitacijai ir sanatoriniam gydymui gauti (forma Nr.070/a) (Telšių rajone) registras	3-08	1229	1395	1528
86.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Akmenės rajone)	4-03	483	501	543
87.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Joniškio rajone)	4-07	461	437	499
88.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Kelmės rajone)	4-04	450	454	550
89.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Mažeikių rajone)	4-09	334	356	367
90.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Pakruojo rajone)	4-05	477	499	543
91.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Plungės rajone)	4-10	322	345	360
92.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Radviliškio rajone)	4-06	421	417	595
93.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Šiaulių mieste)	4-01	3589	4678	5600
94.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Šiaulių rajone)	4-02	282	251	268
95.	Med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo pažymų išdavimo registras (Telšių rajone)	4-08	1229	1395	1528
96.	Įgaliojimų, priimtų iš Šiaulių apskrities ASPĮ lengvatiniams receptams, GTPL, KVP gauti ir krovinio (KVP ir GTPL blankų) tiekėjo važtaraščių TLK ir TLK važtaraščių GĮ registras	D6	-	-	-
97.	Įgaliojimų, priimtų iš Telšių apskrities ASPĮ lengvatiniams receptams, GTPL, KVP gauti ir krovinio (KVP ir GTPL blankų) tiekėjo važtaraščių TLK ir TLK važtaraščių GĮ registras	TD6	185	195	189
98.	Susitarimų su ASPĮ dėl teisės naudoti Windows NT administratoriaus slaptažodį registras (Šiauliuose)	D7			
99.	Susitarimų su ASPĮ dėl teisės naudoti Windows NT administratoriaus slaptažodį registras (Telšiuose)	TD7			
100.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugas teikiančių įstaigų už suteiktas med. reabilitacijos ir sanatorinio gydymo paslaugas registras	SF12	506	550	535
101.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš vaistinių, sudariusių sutartis su Šiaulių TLK (Šiauliuose) už KV ir MPP registras	SF13			
102.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš vaistinių, sudariusių sutartis su Šiaulių TLK (Telšiuose) už KV ir MPP registras	SF14	290	295	313
103.	Formų E106 pažymų, laikinai išvykusiems į ES šalis dirbti (komandiruotės nuo 2 iki 5 metų), registras (Šiauliuose)	D8	1	2	4
104.	Formų E106 pažymų, laikinai išvykusiems į ES šalis dirbti (komandiruotės nuo 2 iki 5 metų) registras (Telšiuose)	TD8	1	1	2
105.	Formos E106 pažymų laikinai atvykusių į LR dirbti (komandiruotės nuo 2 iki 5 metų) registras (Šiauliuose)	D9	40	80	136
106.	Formos E106 pažymų laikinai atvykusių į LR dirbti (komandiruotės nuo 2 iki 5 metų) registras (Telšiuose)	TD9	22	34	56
107.	Išsiųstų formų E107 pažymų-paklausimų apie asmenų draustumą registras (Šiauliuose)	D10	15	9	4
108.	Išsiųstų formų E107 pažymų-paklausimų apie asmenų draustumą registras (Telšiuose)	TD10	7	5	4
109.	Gautų formų E107 pažymų – paklausimų apie asmenų draustumą registras (Šiauliuose)	D11	28	32	61
110.	Gautų formų E107 pažymų – paklausimų apie asmenų draustumą registras (Telšiuose)	TD11	16	18	34
111.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Akmenės rajone)	50	223	243	341
112.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Joniškio rajone)	51	415	466	559
113.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Kelmės rajone)	47	418	592	781

1.	2.	3.			
114.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Mažeikių rajone)	55	414	441	461
115.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Pakruojo rajone)	49	202	319	516
116.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Plungės rajone)	56	356	371	398
117.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Radviliškio rajone)	48	544	661	921
118.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Šiaulių mieste)	45	361	5401	8341
119.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai vykstantiems į ES šalis registras (Šiaulių rajone)	52	224	358	424
120.	Prašymų išduoti ESDK asmenims laikinai išvykstantiems į ES šalis registras (Telšiuose)	54	713	873	1421
121.	Išduotų formų E121 pažymos - pensininkams išvykstantiems gyventi į ES šalį registras (Šiauliuose)	D12	7	3	10
122.	Išduotų formų E121 pažymos - pensininkams išvykstantiems gyventi į ES šalį registras (Telšiuose)	TD12	4	3	7
123.	Gautų formų E121 pažymos - pensininkų atvykusių gyventi į LR dokumentų registras (Šiauliuose)	D13	14	7	11
124.	Gautų formų E121 pažymos - pensininkų atvykusių gyventi į LR dokumentų registras (Telšiuose)	TD13	8	3	7
125.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš ASPĮ, sudariusių sutartis su Šiaulių TLK (Šiauliuose) už išduotus apdraustiesiems KVP registras	SF17	552	567	568
126.	Sąskaitų – faktūrų, priimtų iš ASPĮ, sudariusių sutartis su Šiaulių TLK (Telšiuose) už išduotus apdraustiesiems KVP registras	SF18	250	264	264
127.	Išsiųstų formų E 108 pažymos – pranešimai apie teisės į draudimo išmokas natūra sustabdymą ar panaikinimą, registras (Šiauliuose)	D14	12	4	10
128.	Išsiųstų formų E 108 pažymos – pranešimai apie teisės į draudimo išmokas natūra sustabdymą ar panaikinimą, registras (Telšiuose)	TD14	7	2	6
129.	Gautų formų E 108 pažymos – pranešimai apie teisės į draudimo išmokas natūra sustabdymą ar panaikinimą, registras (Šiauliuose)	D15	17	17	45
130.	Gautų formų E 108 pažymos – pranešimai apie teisės į draudimo išmokas natūra sustabdymą ar panaikinimą, registras (Telšiuose)	TD15	12	11	24
131.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK, registras (Šiaulių mieste)	D16	56	492	656
132.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK, registras (Telšių rajone)	TD16	34	345	457
133.	Gautų formų E001 pažymos – prašymai suteikti informaciją apie asmenį ar formai išduoti registras (Šiauliuose)	D17	1	3	1
134.	Gautų formų E001 pažymos – prašymai suteikti informaciją apie asmenį ar formai išduoti registras (Telšiuose)	TD17	1	1	1
135.	Gautų formų E104 pažymos dėl draustumo, darbo ar apsigyvenimo laikotarpių sumavimo registras (Šiauliuose)	D18	0	2	4
136.	Gautų formų E104 pažymos dėl draustumo, darbo ar apsigyvenimo laikotarpių sumavimo registras (Telšiuose)	TD18	0	0	2
137.	Išduotų formų E104 pažymos dėl draustumo, darbo ar apsigyvenimo laikotarpių sumavimo registras (Šiauliuose)	D19	18	33	34
138.	Išduotų formų E104 pažymos dėl draustumo, darbo ar apsigyvenimo laikotarpių sumavimo registras (Telšiuose)	TD19	7	16	19
139.	Gautų formų E109 pažymos apie apdraustojo asmens šeimos narių registravimą registras (Šiauliuose)	D20	0	0	6
140.	Gautų formų E109 pažymos apie apdraustojo asmens šeimos narių registravimą registras (Telšiuose)	TD20	0	0	4
141.	Gautų formų E126 pažymos apie grąžinamųjų išmokų natūra dydį registras (Šiauliuose)	D21	0	1	3
142.	Gautų formų E126 pažymos apie grąžinamųjų išmokų natūra dydį registras (Telšiuose)	TD21	0	0	2
143.	Išduotų formų E126 pažymos apie grąžinamųjų išmokų natūra dydį registras (Šiauliuose)	D22	1	36	52

1.	2.	3.			
144.	Išduotų formų E126 pažymos apie grąžinamųjų išmokų natūra dydį registras (Telšiuose)	TD22	0	17	32
145.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Akmenės rajone)	D23	56	64	132
146.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Joniškio rajone)	D24	29	43	139
147.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Kelmės rajone)	D25	80	151	279
148.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Mažeikių rajone)	TD23	25	46	123
149.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Pakruojo rajone)	D26	-	-	182
150.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Plungės rajone)	TD24	34	57	198
151.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Radviliškio rajone)	D27	45	171	282
152.	Išduotų sertifikatų, laikinai pakeičiančių ESDK registras (Šiaulių rajone)	D28	20	68	102
153.	IS duomenų nestandartinių ataskaitų užsakymų dokumentai ir rengiamų IS duomenų nestandartinių ataskaitų registras (Šiauliuose)	NAS	-	-	-
154.	IS duomenų nestandartinių ataskaitų užsakymų dokumentai ir rengiamų IS duomenų nestandartinių ataskaitų registras (Telšiuose)	NAT	-	-	-
	DOKUMENTŲ VALDYMAS				
155.	Dokumentų ekspertų komisijos posėdžių protokolų registras	B3	2	3	4
	SAUGA DARBE				
156.	Nelaimingų atsitikimų darbe, incidentų ir nelaimingų atsitikimų darbe aktų registras	US1	0	0	0
157.	Nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo dokumentų registras	US2	0	0	0
		Iš viso:	49568	61624	73522

* bus tikslinimas gavus visus reikiamus duomenis

STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU SCHEMA



Magistrinio darbo tema – „Sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymo tobulinimas: Šiaulių teritorinės ligonių kamos atvejis“.

Tyrimo tikslas: Remiantis mokslo šaltiniais, Lietuvos sveikatos draudimo sistemos ekspertų nuostatomis, sveikatos draudimo sistemos dokumentų analizės rezultatais, sudaryti ir pagrįsti Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo krypties modelį.

Tyrimo vykdytojas: ŠU SMF magistrantė Indrė Paulauskienė (el.p. indrezdanaviciute@gmail.com)

INFORMACIJA APIE EKSPERTUS

Vardas, pavardė _____ (pildyti nebūtina)
Pareigos _____
Patirtis institucijoje _____

1. Ar nusistovėjusi Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje dokumentų valdymo praktika atitinka teisės aktus?
2. 2004 metais patvirtinta nauja Archyvų įstatymo redakcija, priimti šių įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai, kurių nuostatos sudaro teisinės prielaidas organizacijų veikloje pradėti naudoti oficialius elektroninius dokumentus. O 2012 m. startavo Elektroninis archyvas, kuris turi elektroninių dokumentų priėmimo ir saugojimo valstybės archyvuose infrastruktūrą. Kaip manote kokios priežastys neleidžia institucijai pereiti prie elektroninių dokumentų naudojimo?
3. Kaip vertinate dokumentų valdymo procesą Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje? Kaip reikėtų jį tobulinti?
4. Kaip vertinate ŠTLK dokumentų apsikeitimo veiksmus su kitomis institucijomis? Kaip reikėtų tobulinti?
5. Ar skyriuje (ŠTLK) yra dokumentų, kurie nepatenka į ŠTLK direktoriaus patvirtintą dokumentų registrų sąrašą? Jei taip, tai kokie?
6. Ar skyriuje (ŠTLK) yra dokumentų, kurie yra registruojami į DVS “Kontora” ir vėliu dar papildomai registruojami skyriuje?
7. ŠTLK pagal patvirtintą matavimo planą kiekvieną ketvirtį pagal vertinimo kriterijų yra matuojama „Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais“. Kaip vertinate šią kontrolės formą ir ar ji yra pakankama?
8. Kokie šiuo metu yra pagrindiniai institucijos trūkumai arba silpnosios pusės dokumentų valdyme?
9. Kokie šiuo metu yra pagrindiniai institucijos privalumai arba stipriosios pusės?
10. Kokias dokumentų valdymo tobulinimo galimybes išvelgiate institucijoje?
11. Kokias grėsmes valdant organizacijos dokumentus išvelgiate?

Šiaulių teritorinės ligonių kasos dokumentų valdymo tobulinimo kryptių modelis

