

## DOKUMENTŲ VALDYMO TOBULINIMO YPATUMAI: ŠIAULIŲ TERITORINĖS LIGONIŲ KASOS ATVEJIS

**Teodoras Tamošiūnas, Indrė Paulauskienė**

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, 78366 Šiauliai

El. paštas: teo@smf.su.lt, indrezdanaviciute@gmail.com

### Anotacija

Dokumentų šrautai Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje sparčiai auga, vien 2012 m. dokumentų skaičius viršijo šimtą tūkstančių. Todėl yra būtina šios įstaigos dokumentų valdymo analizė ir valdymo procesų tobulinimas bei optimizavimas. Remiantis Upward (1996, 1997) dokumentų valdymo modeliu, valstybinės ir teritorinių ligonių kasų ekspertų nuostatomis, dokumentų analizės rezultatais, sudaryta ir pagrįsta Šiaulių teritorinės ligonių kasos dokumentų valdymo tobulinimo sistema. Pagrindinės apibendrintos dokumentų valdymo tobulinimo kryptys: perėjimas nuo popierinių prie elektroninių dokumentų, operacijų su dokumentais automatizavimas ir analizė, darbuotojų mokymas.

**Pagrindiniai žodžiai:** dokumentų valdymas, sveikatos draudimas, teritorinė ligonių kasa.

### Įvadas

**Tyrimo aktualumas ir problematika.** Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos ir penkios teritorinės ligonių kasos (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio) yra vieninga sistema, užtikrinanti tinkamą privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto valdymą. Šiaulių teritorinės ligonių kasos (toliau – TLK) dokumentų valdymas yra svarbus ir nuolat besiplėtojantis procesas, nes sudarant daugiau sutarčių su partneriais, gaunant naujų pavedimų iš valdžios institucijų ir pan. kartu didėja veiklos dokumentų skaičius, darosi sunkiau pasiekti, išrinkti ir panaudoti reikiamą informaciją. Šukelienės (2010) teigimu, kiekvienais metais kanceliariinių darbų apimtis vidutiniškai padidėja 10 proc. Todėl yra būtina TLK veiklos dokumentų valdymo analizė ir valdymo procesų tobulinimas bei optimizavimas, siekiant užtikrinti greitesnę, racionalesnę ir kokybiškesnę veiklos dokumentų naudojimą.

Lietuvoje nėra atlikta daug tyrimų dokumentų valdymo tema. Kai kurie autoriai nagrinėjo atskirus dokumentų valdymo (Šukelienė, 2010; Baltrūnienė, 2010; Lukšaitė, 2009; 2012), elektroninių dokumentų valdymo (Šaparnienė, Ožalienė, 2009; Petravičiūtė,

2005) aspektus. Nuodugniau dokumentų valdymo problematika išnagrinėta D. Lukšaitės (2005) disertacijoje „Dokumentų vertės ekspertizė archyvuose: Lietuvos nacionalinio dokumentų fondo viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų vertės ekspertizė“ ir I. Petravičiūtės (2007) disertacijoje „Elektroninių dokumentų Lietuvos nacionaliniame dokumentų fonde valdymas“.

Šiame straipsnyje apibūdinto tyrimo rezultatų analizei panaudoti šie pagrindiniai su dokumentų valdymu susiję teisės aktai: Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas, Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, Lietuvos Respublikos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymas Nr. V-117 „Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo“ ir 2011 m. liepos 4 d. įsakymas Nr. V-118 „Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo“. Šiaulių TLK pagrindiniai šaltiniai: dokumentų valdymo tvarkos aprašas, 2010–2013 metų veiklos ataskaitos (ketvirčiais), kokybės vadybos sistemos planai ir kt.

**Tyrimo problema** išreikšta šiais probleminiais klausimais: 1) kokios esminės Šiaulių TLK dokumentų valdymo silpnybės? 2) kokias dokumentų valdymo tobulinimo kryptis galima išskirti ir pagrįsti?

**Tyrimo objektas** – sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymas.

**Tyrimo tikslas** – remiantis mokslo šaltiniais, valstybinės ir teritorinių ligonių kasų ekspertų nuostatomis, Šiaulių TLK dokumentais, sudaryti ir pagrįsti Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo sistemą.

**Uždaviniai:** 1) atlikti dokumentų valdymo procesų teorinį diskursą; 2) išanalizuoti Šiaulių TLK dokumentų valdymą, 3) apibendrinti ekspertų nuostatas dėl Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros, teisės aktų, reglamentuojančių sveikatos draudimo sistemos dokumentų valdymą, Šiaulių TLK veiklos dokumentų sisteminė ir loginė analizė. Valstybinės ir teritorinių ligonių kasų ekspertų, susijusių su dokumentų

valdymu, apklausos rezultatų analizė, gerosios kitų li-gonių kasų patirties pritaikymas kuriant Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo krypties modelį. Ty-rimo laikotarpis – 2010–2012 metai.

### Dokumentų valdymo procesai

Sąvoka *dokumentas* Tarptautinių žodžių žodyne (2013) apibrėžiama kaip raštiškas ko nors paliudi-jimas, pažymėjimas arba materialus objektas, ku-riame užfiksuotos kokios nors žinios. *Dokumentų valdymas* yra veiklos valdymo proceso sudėtinė dalis. Įvairiuose šaltiniuose šie terminai apibrėžiami nevienareikšmiškai.

Baltrūnienė (2010) dokumentų valdymą apibrėžė kaip įstaigų veiklą, susijusią su valdymo veiklos do-kumentavimu ir darbu su dokumentais organizavimu, vadinamą *įstaigų dokumentų valdymu*.

Lukšaitė (2012, 164–165 p.) pateikė tokius api-brėžimus: „*Dokumentas* – teisėtus įsipareigojimus arba veiklą vykdančios organizacijos arba asmens pa-rengta, gauta ir kaip įrodymas išlaikyta informacija. *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 vei-klos sritis bei sandorius fiksavimu dokumentuose.“

Lietuvoje pagrindinis teisės aktas, apibrėžiantis dokumentų valdymą, yra *LR dokumentų ir archyvų įstatymas* (2012), kuris pateikia tokius dokumento ir dokumentų valdymo apibrėžimus: „*Dokumentas* – Lietuvos Respublikoje ar užsienio valstybėje įsteigto juridinio asmens, kitos organizacijos ar jų padalinio (toliau – juridinis asmuo) ar fizinio asmens veiklos

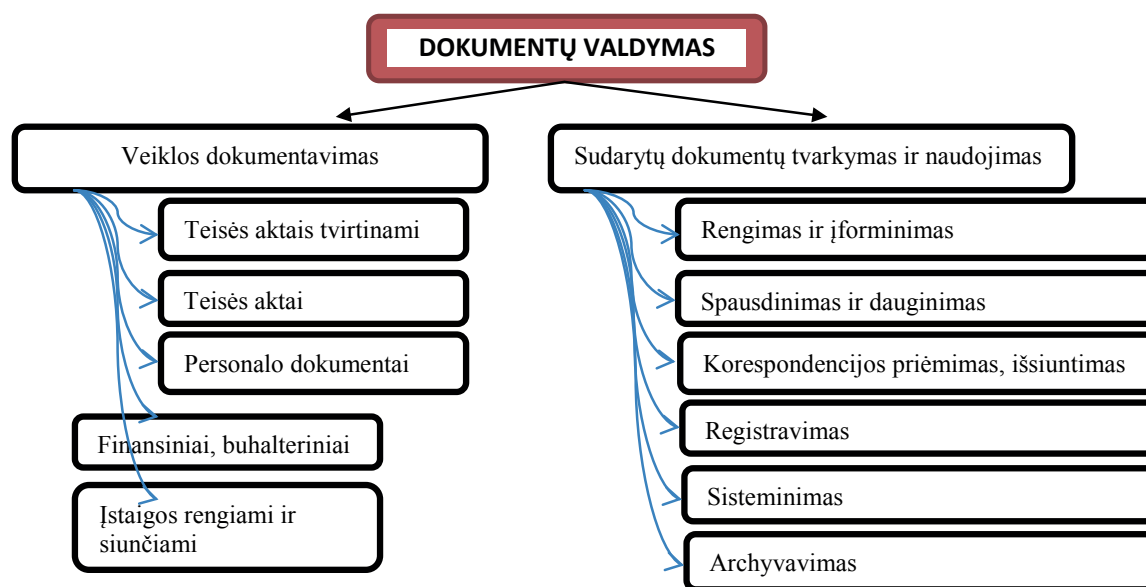
procese užfiksuota informacija, nepaisant jos patei-kimo būdo, formos ir laikmenos. *Dokumentų valdy-mas* – valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vidaus administravimo sritis, kuri apima dokumentų rengi-mą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą.“

Dokumentų valdymas apima visus darbo su doku-mentais procesus ir yra skirstomas į 2 etapus (žr. 1 pav.):

Dokumentų valdymo darbų našumas priklauso ir nuo organizavimo formų, kurių pasirinkimą lemia darbo su dokumentais apimtis ir teritorinis įstaigos padalinių išsidėstymas. Dokumentų valdymo organi-zavimo forma gali būti viena iš trijų (žr. 2 pav.):

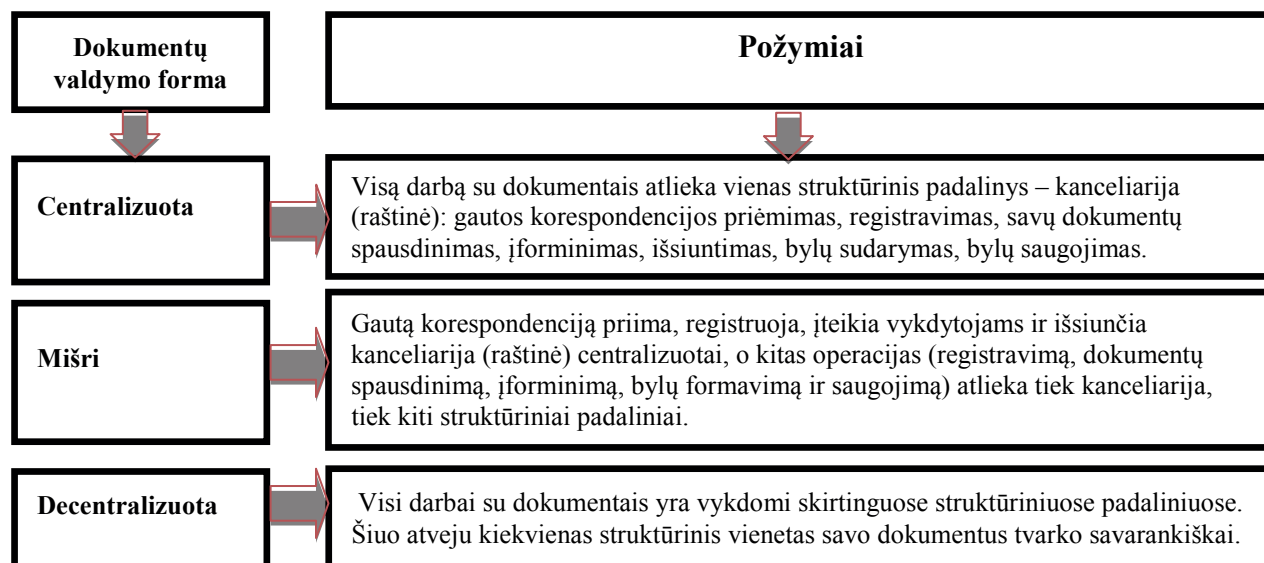
Dokumentai atlieka daugelį funkcijų: fiksuoja vei-klą, priimamus sprendimus, sudaro veiklos įrodymus ir perduoda informaciją. Dokumentai tarnauja kaip įrody-mas, patvirtinimas konkretaus įvykio, fakto ar sandorio, todėl yra reikšminga jų įforminimo visuma ir kokybė, nes tai užtikrina juridinę galią. Kvalifikuotai parengti dokumentai, atlikdami rašytinio bendravimo funkciją, padeda formuoti gerą organizacijos įvaizdį. Pagrindinės dokumentų funkcijos nurodytos 3 paveiksle:

Vonsavičius (2003, 31 p.) akcentuoja dokumentų reikšmę ir jų daugiafunkcionalumą: „Valstybių sti-prėjimas, valdymo aparato susidarymas ir plėtimasis, teisinių normų dokumentavimas, dokumentų apskai-tos ir registravimo poreikis, vienokių ar kitokių faktų, susijusių su valstybių ir jų institutų veikla, fiksavimas tampa būtinybe ir nuolat plečiasi kaip ryšio priemo-nė, vis didesnį 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



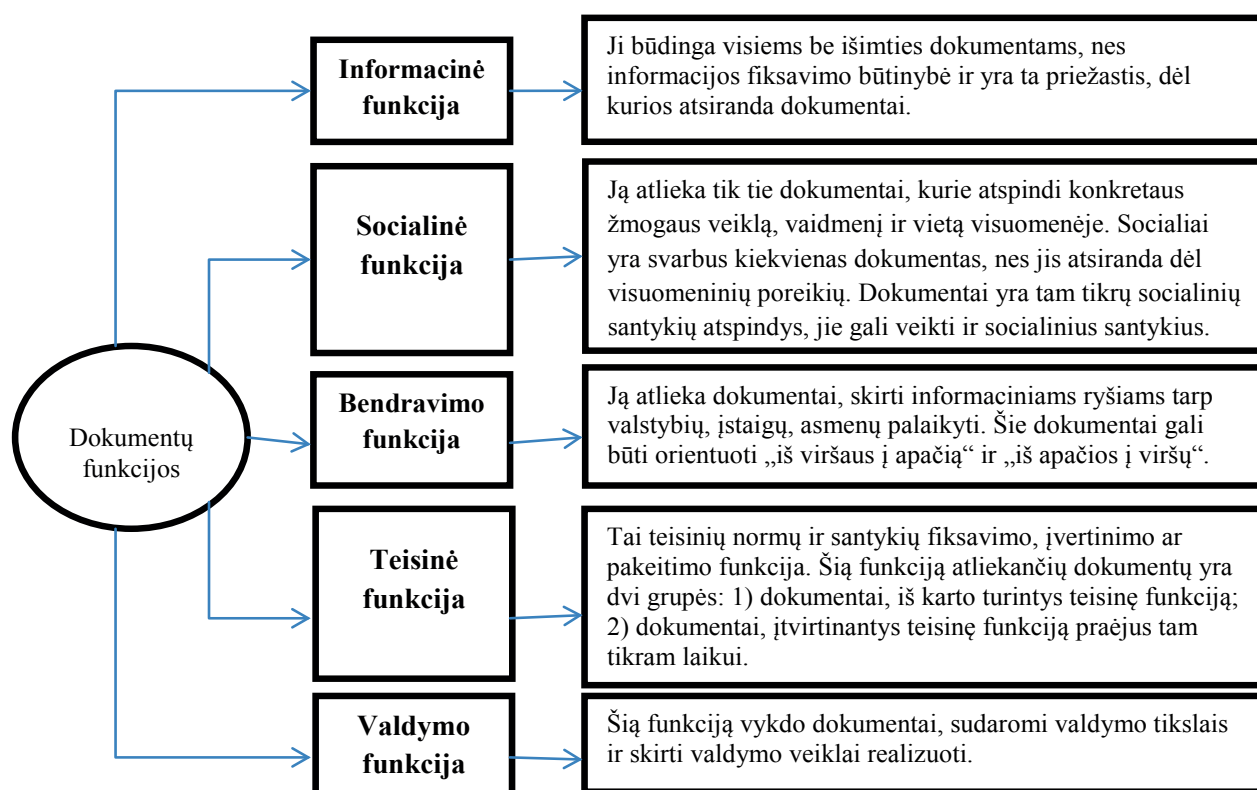
1 pav. Dokumentų valdymo procesas

Šaltinis: (Baltrūnienė, 2010)



2 pav. Dokumentų valdymo organizavimo formos

Parengta straipsnio autorių pagal šaltinius: (Baltrūnienė, 2010; Šukelienė, 2010)



3 pav. Dokumentų funkcijos

Parengta straipsnio autorių pagal šaltinį: (Šukelienė, 2010)

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.“

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. Dokumentus galima grupuoti pagal įvairius požymius. Baltrūnienė (2010),

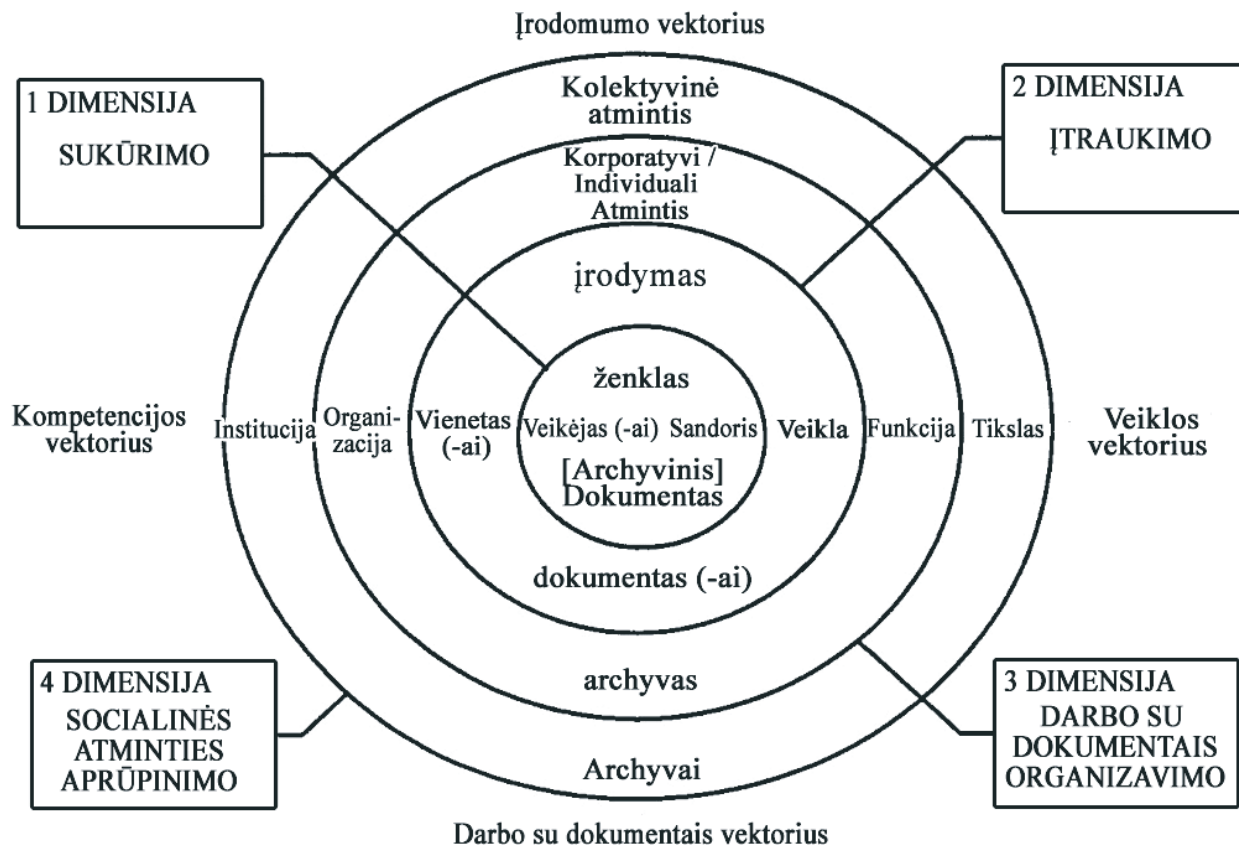
Petravičiūtė (2007), Šukelienė (2010) pateikė įvairių dokumentų klasifikacijų: pagal turinį ir formą; pagal kilmę – pirminiai ir antriniai; vidiniai ir išoriniai; pagal sudėtingumą – paprasti ir sudėtiniai; pagal sudarymo formą – tipiniai, trafaretiniai, pavyzdiniai, individualūs; pagal įvykdymo laiką – paprasti, skubūs, labai skubūs; pagal saugojimo laiką – laikini, ilgalaikio, nuolatinio saugojimo; pagal slaptumą – riboto naudojimo, slapti, visiškai slapti; pagal apyvartos pobūdį – parengti įstaigoje, gauti iš kitų organizacijų dokumentai.

Labai svarbu *dokumentų unifikavimas* – jų vienodinimas pagal informacijos sudėtį ir dokumentų formą. Unifikuojant dokumentus, rengiama optimali, kuo trumpesnė ir patogesnė suvienodinta informacijos pateikimo forma. Vienodinama dokumentų forma, blankai, nustatomos vienodos paraštės ir kiekvienos dokumento sudedamosios dalies nuolatinė vieta bei įforminimo būdas. 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, bereikšmiais žodžiais ar sakiniais.

### Dokumentų valdymo modelis

Australijos Monasho universiteto mokslininko Upward (1996, 1997) sukurtą dokumentų valdymo modelį sudaro 4 dimensijos ir 4 vektoriai:

- 1) Dokumento sukūrimo dimensija siejama su visų dokumento aprašomų veiksmų ir įrašo kūrimo vietomis. Rusų archyvų mokyklos tyrėjų Larino ir Ryskovo (2005) teigimu, sudarytas įrašas gali būti įtrauktas į dokumentų valdymo sistemą ir tapti dokumentu, t. y. atliktų veiksmų įrodymu. Tokiu būdu įrašas pereina iš pirmos dimensijos į antrąją.
- 2) Įtraukimo į dokumentų valdymo sistemą dimensija yra skirta dokumentams, turintiems veiksmų įrodymus. Tokius dokumentus galima perduoti kitiems, prie jų gali prieiti ir juos naudoti ne tik juos sudarę, bet ir kiti veiklos dalyviai. Dokumentų įtraukimas į dokumentų valdymo sistemą reiškia registravimo organizacijos sistemoje veiksmą. Šis įtraukimas apima sukurtą dokumentą (įrašą) kartu su informacija apie jo kontekstą, jo kilmę ir jo ryšius su kitais dokumentais, dokumentą kaip veiklos rezultatą, veiklos įrodymus. Įtraukimo metu įrašas tampa dokumentu, t. y. konkrečios veiklos įrodymu, jis turi būti įtrauktas į dokumentų apyvartą. Į dokumentų valdymo



4 pav. Dokumentų valdymo modelis

Šaltinis: (Upward, 1996, 1997; Flynn, 2001; Reed, 2005; Larin, Ryskov, 2005)

sistemą suvedami dokumento metaduomenys ir užfiksuojamas jo turinys, kontekstas ir dokumento struktūra, nustatoma, kaip efektyviai valdyti dokumentą iki jo gyvavimo ciklo pabaigos (Larin, Ryskov, 2005).

- 3) Trečioji, darbo su dokumentais organizavimo dimensija, skirta dokumentų valdymo integracijai į organizacijos veiklą ir socialinius procesus bei tikslus. Šioje dimensijoje įtrauktas dokumentas susilieja su kitais dokumentais, susijusiais su dokumente aprašomais veiksmais. Dokumentas kartu su kitais čia valdomas įgyvendinimo lygmeniu, siejamas su nustatyta politika ir taisyklėmis, su organizacijos funkcijomis ir veikla. Institucijos savarankiškai priima sprendimus, susijusius su prievartos priemonių formavimu ir dokumentų valdymu. Šioje dimensijoje suformuojama tam tikros srities dokumentų sukūrimo ir saugojimo taisyklių sistema (Larin, Ryskov, 2005).
- 4) Socialinės atminties aprūpinimo dimensiją apibrėžia teisinė ir reguliuojamoji aplinka, kurioje naudojami dokumentai. Tokia aplinka užtikrina dokumentų valdymo reikalavimų įgyvendinimą. Ši dimensija numato ir dokumento galimą įtaką už konkrečios jį sudariusios organizacijos ribų, kartu užtikrina, kad dokumentą bus galima peržiūrėti, prie jo prieiti ir analizuoti už organizacijos ribų ir ne tik tos organizacijos reikmėms (Flynn, 2001; Reed, 2005).

Visas keturias dokumentų valdymo dimensijas sąlygoja keturi vektoriai, sudarantys dokumentų veikimo terpę. Įrodomumo vektorius reikalauja tikslų įrodymų dokumentuose, pradedant ženklais, simboliais, prasminiais informacijos vienetais ir baigiant individualia bei kolektyvine atmintimi kaip apibendrintos ir susistemintos informacijos išraiška. Veiklos vektorius apima su dokumentu susietas organizacijos veiklas nuo elementaraus sandorio ar sprendimo iki organizacijos tikslų įgyvendinimo. Darbo su dokumentais vektorius išreiškia dokumentų valdymo sistemą nuo jų įtraukimo iki išdėstymo archyvuose. Be abejo, visai dokumentų valdymo sistemai yra būtina atitinkama kompetencija, todėl kompetencijos vektorius apibūdina visas būtinas kompetencijas nuo individualaus darbuotojo (veikėjo), padalinio (vieneto) kompetencijos iki organizacijos ir didelio masto institucijos kompetencijos.

Atsižvelgiant į šį modelį, dokumentų rengimo, gavimo, įtraukimo į apskaitą, dokumentų valdymo organizavimo ir saugojimo užtikrinimo funkcijos vykdomos visuose dokumentų valdymo etapuose. Šis modelis pasitelkiamas kaip teorinis dokumentų valdymo pagrindas. Tokiu būdu valdant dokumentus gaunamas sistemingas, koordinuotas, glaudžiais ryšiais susietas dokumentų valdymas.

## Lietuvos sveikatos draudimo sistemos organizavimo procesai

Vienas iš svarbiausių Europos Sąjungos politinių dokumentų – „Sveikata 2020“, kuriame numatytos naujos sveikatos sistemos valdymo ir organizavimo, pasitinkant šiuolaikinio pasaulio keliamus iššūkius, formos, nusakytos visuomenės sveikatos ir sveikatos priežiūros sistemų sąsajos.

Lietuvos Respublikos Seimui 1996 m. gegužės mėn. priėmus Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymą, nuo 1997 m. sausio 1 d. pradėta įgyvendinti įstatymine sveikatos draudimo sistema. Šis įstatymas apibrėžia sveikatos draudimo rūšis, privalomuoju sveikatos draudimu (toliau – PSD) draudžiamus asmenis, PSD fondo 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 (Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, 2013).

Mokslo šaltinių autoriai sveikatos draudimo sistemos apibrėžimą supranta panašiai, tik pateikia savaip. Pvz., Aleknevičienė (2005) *sveikatos draudimo sistemą* apibrėžė kaip valstybės nustatytą asmens sveikatos priežiūros ir ekonominių priemonių sistemą, garantuojančią sveikatos draudimu draudžiamiesiems asmenims, įvykus draudimui įvykiui, sveikatos priežiūros paslaugų teikimą bei išlaidų už suteiktas paslaugas, vaistus ir medicinos pagalbos priemones kompensavimą.

PSD apibrėžimas pateiktas Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatyme (2013): *Privalomasis sveikatos draudimas* – valstybės nustatyta asmens sveikatos priežiūros ir ekonominių priemonių sistema, šio įstatymo nustatytais pagrindais ir sąlygomis garantuojanti privalomuoju sveikatos draudimu draudžiamiesiems asmenims, įvykus draudimui įvykiui, sveikatos priežiūros paslaugų teikimą bei išlaidų už suteiktas paslaugas, vaistus ir medicinos pagalbos priemones kompensavimą.

Įgyvendinant sveikatos draudimą kiekvienoje valstybėje kyla 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).

Ligonių kasos, kurių istorija Lietuvoje siekia XX amžiaus pradžią, buvo sumanytos ir įsteigtos kaip organizacija, atstovaujanti dirbantiesiems, apsidraudusiems nuo ligos. 1926 m. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Vyriausiosios socialinio draudimo valdybos įstatymą. Socialinio draudimo valdyba steigė ligonių



5 pav. Šiaulių TLK veiklos zona

Šaltinis: Šiaulių TLK interneto svetainės informacija

kasas, tvirtino jų sąmatas ir ataskaitas, ligonių kasų valdybų ir tarybų rinkimus, direktorių skyrimą. Tais pačiais 1926 m. buvo paskelbtas Ligonių kasų įstatymas, o 1928 m. spalio 28 d. įsteigta pirmoji Kauno miesto ligonių kasa, vėliau – dar šešios ligonių kasos įvairiose apskrityse: Kauno, Šiaulių, Marijampolės, Panevėžio, Ukmergės, Vilkaviškio (Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, 2013).

1992 m. sausio 10 d. įsteigta Valstybinė ligonių kasa (toliau – VLK), pavaldi Sveikatos apsaugos ministerijai. 1992 m. liepą šalies gydymo įstaigos buvo pradėtos finansuoti per VLK. 1996 m. priimtas Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas, kiekvienoje apskrityje įsteigta teritorinė ligonių kasa, iš viso 10 kasų (toliau – TLK). 2003 m. teritorinės ligonių kasos reorganizuotos: vietoj ligi šiol buvusių 10 teritorinių ligonių kasų įsteigtos penkios – Vilniaus, Kauno, Panevėžio, Šiaulių, Klaipėdos (ten pat, 2013).

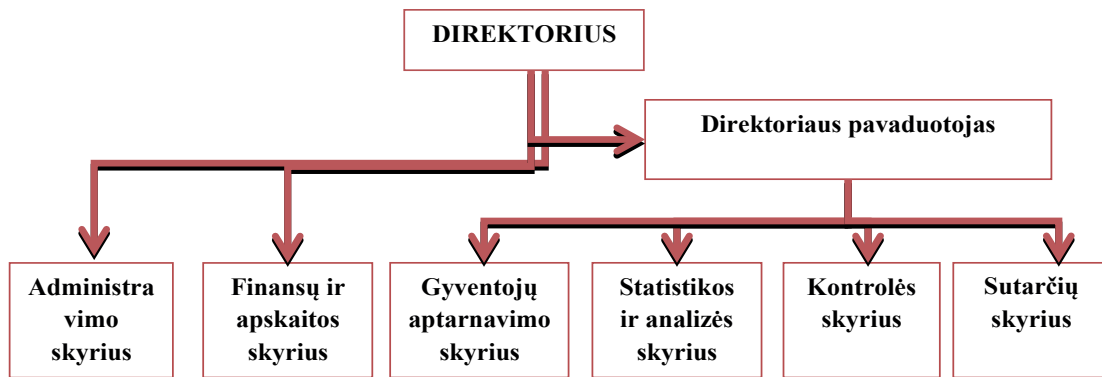
Privalomojo sveikatos draudimo fondo (toliau – PSDF) biudžetas pirmą kartą buvo patvirtintas 1997 m., jį sudarė 1,31 mlrd. litų. 2007-ųjų biudžetas jau siekė 3,6 mlrd. litų. Svarbus privalomojo sveikatos draudimo principas – tolygus visų šalies gyventojų sveikatos priežiūros finansavimas, užtikrinantis visiems žmonėms vienodai prieinamą medicinos pagalbą. Nuo 1999-ųjų PSDF biudžeto lėšos buvo pradėtos skirstyti TLK pagal gyventojų skaičių, amžių ir lytį. Šis principas buvo taikomas

skiriant lėšas pirminei sveikatos priežiūrai, greitajai medicinos pagalbai, slaugai ir palaikomajam gydymui bei medicininei reabilitacijai. Nuo 2003-ųjų lėšų paskirstymo pagal gyventojų skaičių, amžių ir lytį principas pradėdamas taikyti ir mokant už stacionarines bei ambulatorines paslaugas. 2003 m. TLK sudarė tiesiogines gydymo paslaugų apmokėjimo sutartis ir su kitų TLK aptarnaujamų zonų gydymo įstaigomis (ten pat, 2013).

### Šiaulių teritorinės ligonių kasos dokumentų valdymas

Šiaulių teritorinė ligonių kasa – tai viena iš penkių ligonių kasų Lietuvoje. Jos veiklos zona – Šiaulių ir Telšių apskritys (žr. 5 pav.), kuriose gyvena apie 450 tūkstančių šalies gyventojų. 2012 m. buvo pasirašytos 128 sutartys su Šiaulių TLK veiklos zonos asmens sveikatos priežiūros įstaigomis (toliau – API) ir 220 sutarčių su kitų TLK veiklos zonos API. 2012 m. buvo sudarytos sutartys su 68 vaistinėmis bei 116 jų filialų, 59 sutartys su medicininės reabilitacijos ir sanatorines paslaugas teikiančiomis įstaigomis, 20 sutarčių – su dantų protezavimo įstaigomis (Šiaulių teritorinė ligonių kasa, 2013).

Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2011 m. įsakymais patvirtinta nauja Šiaulių TLK struktūra, panaikintas Telšių poskyris. Nauja struktūra įsigaliojo nuo 2012 m. sausio 20 d. (žr. 6 pav.):



6 pav. Valdymo struktūros schema

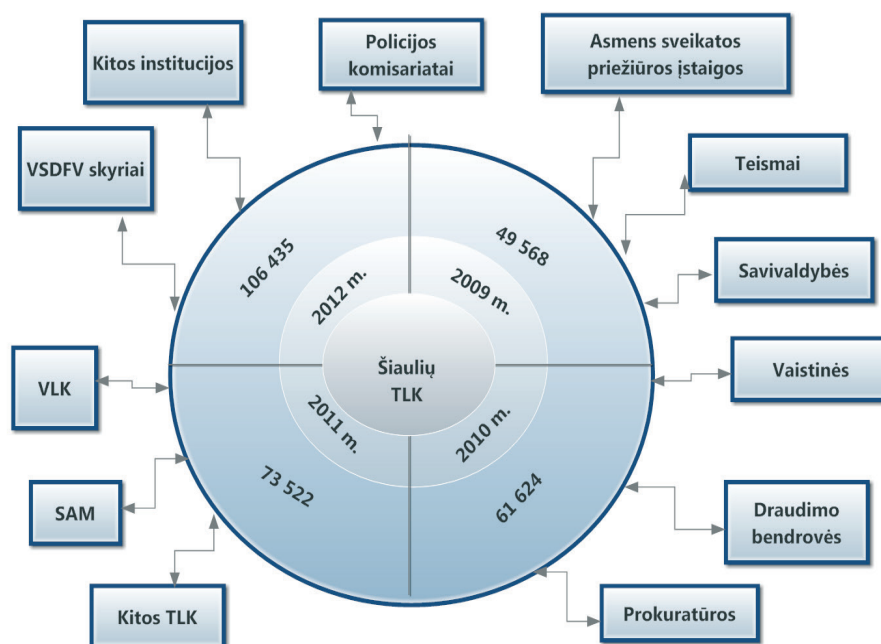
Šaltinis: Valstybinės ligonių kasos direktoriaus 2011-09-06 raštas Nr. 4K-211-7380 „Dėl struktūros derinimo“

Didžiausias leidžiamas valstybės tarnautojų ir dirbančiųjų pagal darbo sutartis pareigybių skaičius Šiaulių TLK yra 56 (1 vadovas, karjeros valstybės tarnautojai – 22, darbuotojai – 33). 2013 m. pradžioje Šiaulių TLK dirbo 53 darbuotojai, iš kurių 36 turėjo aukštąjį universitetinį, 3 – aukštąjį neuniversitetinį, 13 – aukštesnįjį, 1 – vidurinį profesinį išsimokslinimą.

Per trejus metus, 2010–2012 metais, dokumentacijos srautai Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje išaugo daugiau nei du kartus ir 2012 m. apėmė 106 435 dokumentus (žr. 7 pav.):

2006 m. Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje dokumentams valdyti buvo įdiegta dokumentų valdymo sistema (toliau – DVS) „Kontora 2004“, kurios įdiegimas tapo svarbiu procesu didinant dokumentų valdymo procesų

efektyvumą. DVS įdiegta siekiant efektyviau valdyti ne tik institucijos dokumentų valdymo procesus, bet ir sudaryti sąlygas kontroliuoti užduočių vykdymą bei optimizuoti užduočių paskirstymą. DVS „Kontora 2004“ 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, ji neturi elektroninės dokumentų valdymo galimybių. 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.



7 pav. Šiaulių TLK 2009–2012 m. užregistruotų dokumentų kiekiai ir pagrindiniai korespondentai

Parengta straipsnio autorių pagal Šiaulių TLK duomenis

Šiaulių TLK dokumentų valdymas yra mišrus: tvarkomi ir į apskaitą įtraukiami įvairių popierinių ir elektroninių formų dokumentai: raštai, ataskaitos, suvestinės, lėšų paraiškos, įsakymai, protokolai, prašymai ir kt. Gautą korespondenciją centralizuotai priima ir skyriams pagal registrus paskirsto Administravimo skyrius, o kitas operacijas (dokumentų registravimą, dokumentų rengimą, bylų įforminimą ir saugojimą) atlieka visi TLK skyriai pagal patvirtintą Šiaulių TLK dokumentų registrų sąrašą. 2013 metais buvo diegiama nauja dokumentų valdymo sistema, o 2014 metais planuojama visiškai pereiti prie el. dokumentų.

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

- pavedimas turi būti įvykdytas ne vėliau, kaip nurodyta dokumente (jei nurodytas 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 pareikštą civilinį ieškinį 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.

2009 m. Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje įdiegus kokybės vadybos sistemą buvo pradėtas matuoti rodiklis „Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, proc.“. Šio rodiklio įvedimas turėjo labai teigiamą naudą dokumentų valdymui Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje, nes prieš tai atsakymų į raštus kontrolė nebuvo vykdoma, darbuotojai dažnai vėluodavo atsakyti laiku, pagal galiojančius teisės aktus. Išanalizavus 2010 m. ir 2011 m. ketvirčių rodiklio rezultatus matyti, kada ir kas vėluoja atsakyti į raštus. Kiekvieną ketvirtį direktoriui, jo pavaduotojui ir skyrių vedėjams pateikiama ataskaita, kurioje nurodomi rodiklio rezultatai, kiek ir į kokius raštus buvo atsakyta pavėluotai, atsakingi darbuotojai, kurie vėlavo pateikti atsakymus, ir priežastys, dėl kurių buvo pavėluota atsakyti laiku.

1 lentelėje išreikšta pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų, reikalaujančių atsakymo, skaičiaus, proc.:

1 lentelė

#### Dokumentų valdymo vertinimo kriterijus

Ketvirtis	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 %

Parengta straipsnio autorių pagal Šiaulių TLK kokybės vadybos sistemos 2010 ir 2011 m. matavimų rezultatus

#### Ekspertų nuostatų analizė

2012 m. rugsėjo – gruodžio mėn. buvo apklausti 8 Šiaulių TLK darbuotojai, 4 kitų TLK darbuotojai ir 1 VLK darbuotojas. 12 šių darbuotojų turi 12–16 metų darbo stažą, 11 darbuotojų yra skyrių vedėjai, vienas – direktoriaus pavaduotojas. Kadangi visi 13 darbuotojų yra patyrę ir autoritetingi TLK dokumentų valdymo specialistai, tyrime jie vadinami ekspertais.

Ekspertams pateiktus klausimus galima sugrupuoti į tris esmines grupes.

#### Pirmoji grupė: bendrieji klausimai apie sveikatos draudimo dokumentų valdymą šalyje ir TLK.

Ekspertai patikino, kad TLK nusistovėjusi dokumentų valdymo praktika atitinka teisės aktus. Dokumentų valdymą reglamentuoja LR dokumentų ir archyvų įstatymas, TLK turi patvirtintus dokumentų valdymo tvarkos aprašus, kurie smulkiai nusako dokumentų valdymo procesą. Dokumentų valdymo procesas yra sistemingai audituojamas tiek vidaus, tiek išorės auditorių, jei yra kokių neatitiktų – jos fiksuojamos, taisomos, procesas tobulinamas. Iš vidaus auditų ataskaitų matyti, kad procesas šiuo metu vyksta sklandžiai, ataskaitose didesnių neatitiktų neužfiksuota. Kiekvieno skyriaus vedėjo pareiginiuose nuostatuose yra nurodyta pareiga užtikrinti tinkamą oficialių dokumentų rengimą, gautų dokumentų registravimą, tvarkymą ir saugojimą skyriuose. Kiekvienas TLK skyrius įtraukiamas ne tik į sklandų dokumentų valdymo proceso užtikrinimą, bet ir į nuolatinį jo tobulinimą. Kiekvienas darbuotojas jaučiasi atsakingas už teisės aktų laikymosi užtikrinimą.

Ekspertų nuomonė apie kliūtis, kurios neleidžia Šiaulių TLK pereiti prie elektroninių dokumentų, sutapo. Šiuo metu Šiaulių TLK naudojama dokumentų valdymo sistema yra morališkai nusidėvėjusi ir neatitinka šiuolaikiniam dokumentų valdymui keliamų reikalavimų. 2011 metais Šiaulių TLK iš VLK buvo gavusi finansavimą DVS „Kontora 2004“ atnaujinti ir naujam DVS moduliui, skirtam elektroninių dokumentų valdymui, pirkti, tačiau procesas buvo sustabdytas, nes 2012 m. Valstybinė ligonių kasa, vykdydama viešąjį pirkimą, įsigijo centralizuotos (visų ligonių kasų) naujos kompiuterinės dokumentų valdymo sistemos produktą ir 2013 m. visose ligonių kasose ėmė diegti centralizuotą dokumentų valdymo sistemą. Pagal šią sistemą numatyta 2014 metais pereiti vien tik prie elektroninių dokumentų. Perėjimas nuo popierinių dokumentų prie elektroninių visose TLK yra neišvengiamas, nes vis sunkiau darosi apdoroti gauti, vidaus ir siunčiamus dokumentus, o su jais – ir TLK veiklai svarbią informaciją.

#### Antroji grupė: specifiniai klausimai apie dokumentų valdymo aktualijas.

Ekspertai pažymėjo, kad dokumentų valdymo procesas Šiaulių TLK vyksta sklandžiai, kaip suplanuota.



Vis dėlto įdiegus naują dokumentų valdymo sistemą šis procesas vyktų efektyviau. Dabar pasitaiko darbų dubliavimo, ypač skirstant dokumentus, kuomet dokumentų valdymo sistemoje reikia nukreipti rezoliucijas ir jas dar perrašinėti ant popierinių dokumentų. Rezoliucijų rašymo procesas pasikeis įdiegus naują dokumentų valdymo sistemą, kai institucijoje nebereikės naudoti popierinių dokumentų. Dabar veikianti DVS yra nepatogi, reikalaujanti daug rankų darbo, kuris galėtų būti automatizuotas. Pavyzdžiui, dokumentų rezoliucijų teikimas skyriaus darbuotojams per DVS „Kontora 2004“: šiuo metu reikia nukreipti kiekvienam darbuotojui atskirai, nors galėtų būti galimybė vieno mygtuko paspaudimu dokumentą nukreipti visiems darbuotojams. Dokumentų valdyme trūksta sistemingumo, nes yra daug įvairių registrų, sunku užtikrinti, kad visi darbuotojai pagal dokumentų registrus registruotų reikiamus dokumentus, nedubliuotų registracijos. Ne visi įstaigoje gauti dokumentai registruojami DVS „Kontora 2004“, nes TLK skyriai nenoriai pereina prie dokumentų registravimo turimoje dokumentų valdymo sistemoje, darbuotojams trūksta supratimo, kad tai efektyvintų tiek dokumentų registravimą, tiek jų paiešką, tiek išsaugojimą skaitmeninėje erdvėje.

Šiaulių TLK 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, nes institucijoms už kiekvieną pateiktą sąskaitą faktūrą ar ataskaitą reikia UAB „E-faktūra“ mokėti po vieną litą. Be to, institucijos daro daug klaidų, sąskaitas faktūras ar ataskaitas reikia taisyti, vėl iš naujo sistemoje prikabininti ir mokėti papildomus pinigus. Iš kai kurių institucijų neišeina išgyvendinti ataskaitų pateikinėjimo be buhalterių, vadovybės parašų. Per sistemą pateikusios dokumentus be parašų, įstaigos vėliau jas turi siųsti paštu. Valstybinė ligonių kasa planuoja tokių problemų sprendimui įdiegti papildomus modulius, tačiau bandomoji eksploatacija prasidės tik 2015 metais. Šiuo metu darbas su finansiniais dokumentais yra ypatingai sudėtingas. Be to, Šiaulių TLK veikia kelios informacinės sistemos, jos sunkiai dera tarpusavy, dėl to atsiranda darbo dubliavimo.

Susirašinėjimas su daugybe įstaigų yra sudėtingas, nes susidaro labai daug popierizmo, kurio būtų galima išvengti organizuojant dokumentų valdymą el. būdu. Jei įstaigos noriau pereitų prie naujai įdiegtos informacinės sistemos „E-faktūra“, sumažėtų popierinių sąskaitų, ataskaitų. Daug dokumentų užtektų siųsti tik el. paštu, bet daugelis įstaigų reikalauja pateikti ir popierinį dokumentą. Sudėtingas bendradarbiavimas su sutarčių partneriais, ypač – vaistinėmis ir mažomis privačiomis gydymo įstaigomis. Kol dar

neįdiegta planuojama sistema EDMIS, sudėtingi išlieka elektroninių duomenų mainai su Europos Sąjungos šalimis.

### **Trečioji grupė: svarbiausios dokumentų valdymo tobulinimo kryptys.**

Ekspertams sunkiai sekėsi įvardyti pagrindinius dokumentų valdymo trūkumus arba silpnąsias puses, nes daugelis jų mano, kad per 2011–2012 metus buvo padaryta didžiulė pažanga tobulinant dokumentų valdymą Šiaulių TLK. Žinoma, vis dar per daug popierinių dokumentų, pasenusi ir poreikių nebeatitinkanti dokumentų valdymo sistema, nepereita prie el. dokumentų naudojimo. Nemažai darbo dubliavimo registruojant dokumentus į įvairias informacines sistemas, dideli darbo krūviai darbuotojams, atsakingiems už dokumentų valdymą. Daugelis dokumentų galėtų būtų valdomi efektyviau, operatyviau ir atidžiau.

Ekspertų nuomonės kalbant apie institucijos privalumus arba stipriąsias puses sutapo. Pagrindinės Šiaulių TLK dokumentų valdymo stiprybės: įstaigos rengiami raštai atitinka teisės aktus, vidaus dokumentai įforminami pagal reikalavimus, kokybiškas raštų turinys. Ekspertai išskyrė dokumentų valdymo kokybės kriterijaus „Pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais“ teigiamą poveikį: jo įvedimas gerokai sumažino vėlavimų skaičių. Nusistovėjusi vidaus tvarka, reglamentuojanti dokumentų valdymą. Ekspertai kaip vieną iš privalumų išskyrė darbuotojų atsakomybę ir aukštą kvalifikaciją (nes darbuotojai seniai dirba TLK). Pažymėtas reiklumas įstaigos rengiamų raštų kokybei užtikrinti, atsakomybė už dokumentų valdymą institucijoje. Akcentuotas teigiamas vadovo požiūris į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

Ekspertai įžvelgė mažai dokumentų valdymo tobulinimo galimybių. Daugelis tikino, kad procesas vyksta sklandžiai ir sunku ką pasiūlyti. Keli ekspertai įvardijo darbuotojų mokymą dokumentų valdymo klausimais. Įstaigos dokumentų valdymas turėtų būti vieninga sistema, visi registruojami dokumentai turėtų būti registruojami vienoje dokumentų valdymo sistemoje. Tuomet būtų greitesnė ir efektyvesnė dokumentų paieška, patogi registracija, dokumentų skaitmeninių kopijų išsaugojimas ir pan. Pagrindinė dokumentų valdymo tobulinimo galimybė – plačiau naudoti el. dokumentus.

Dėl grėsmių dokumentų valdymo procesui ekspertų nuomonės išsiskyrė. Keli ekspertai nerimavo dėl perėjimo vien tik prie el. dokumentų: „*Kai pereisime tik prie el. dokumentų, kaip reikės elgtis sistemų gedimo atveju, kas užtikrins nenutrūkstamą jų darbą?*“ Vis dar vyrauja nepasitikėjimas tuo, kas dar ne iki galo išbandyta, nauja. Pereinamasis laikotarpis yra sudėtingas, nes vyksta darbo dubliavimas, kai kurie dokumentai rengiami ir siunčiami tiek skaitmeninėje

erdvėje, tiek popieriniai paštu. Vienu metu diegiamos kelios sistemos, daug papildomo darbo. Kaip viena iš grėsmių įžvelgtas galimas elektroninių dokumentų pasimetimas. Nerimauta dėl galimo serverių gedimo.

Ligonių kasoms, kaip ypatingų asmens duomenų tvarkytojoms, taikomi labai aukšti duomenų saugos ir patikimumo reikalavimai. Šiaulių TLK yra įvertinta rizika „raštam, vidaus tvarkos dokumentams, pavedimams“, kuriems kyla grėsmė dėl tyčinės, netyčinės informacijos atskleidimo, informacijos sugadinimo, sunaikinimo, šnipinėjimo, informacijos vagystės, neteisėto IT paslaugų naudojimo, neteisėto informacijos tvarkymo.

### **Šiaulių teritorinės ligonių kasos dokumentų valdymo tobulinimo sistema**

Remiantis mokslo šaltiniais, ypatingai – Upward (1996, 1997) sukurtu dokumentų valdymo modeliu, Valstybinės ir teritorinių ligonių kasų ekspertų nuostatomis, Šiaulių TLK dokumentų analizės rezultatais, sudaryta ir pagrįsta Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo sistema.

***Dokumentų valdymo tobulinimo sistemos pirmosios – „Sukūrimo“ – dimensijos tobulinimo kryptys:***

- *Dokumentų šablonų parengimas ir naudojimas.* Šiaulių TLK 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, dokumentai būtų unifikuoti ir nebereikėtų kiekvieną kartą jų tikrinti, taisyti. Sutrumpėtų dokumento rengimo laikas, nes darbuotojui nebereikėtų galvoti, kokį dokumento tekstą parašyti ir kaip jį įforminti, pakaktų pasiimti reikiamą dokumento šabloną ir jame užpildyti reikiamas grafas. Taip dokumentai būtų tvarkingesni, paruošti pagal vieną standartą.
- *Išsamus Šiaulių TLK dokumentų valdymo specifinis reglamentavimas.* Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos aprašu nustatyti bendrieji dokumentų rengimo, tvarkymo, saugojimo ir naikinimo principai. Vis dėlto bendruosius dokumentų rengimo, tvarkymo, saugojimo ir naikinimo principus įsakymais nustato Archyvų departamento direktorius. Šiaulių TLK Dokumentų valdymo tvarkos apraše būtina aprašyti specifinius dokumentų valdymo žingsnius, pvz., kaip kokie dokumentai yra perduodami ir kokiems skyriams juos reikia registruoti, kokioms dokumentų grupėms reikalingos rezoliucijos ir pan.

***Dokumentų valdymo tobulinimo sistemos antrosios – „Įtraukimo“ – dimensijos tobulinimo kryptys:***

- *Visų Šiaulių TLK registruojamų dokumentų perkėlimas į DVS.* Šiaulių TLK apie 60 proc. dokumentų

yra registruojama skyriuose. Sunku užtikrinti, kad DVS „Kontora 2004“ registruojami dokumentai nebūtų antrą kartą registruojami skyriuose. Kyla dokumento neįtraukimo į apyvartą grėsmė, nes kiekvienas darbuotojas skyriuje dokumentus registruoja skyriaus pasidarytame registre, nėra užtikrinamas dokumento išsaugojimas skaitmeninėje erdvėje. Visą dokumentų registravimą reikia perkelti į DVS „Kontora 2004“ – tai leistų matyti dabar skyriuose registruojamus dokumentus, užtikrinti jų išsaugojimą. Dokumentų registravimo procesas taptų efektyvesnis.

- *Informacinės sistemos „E-faktūra“ naudojimas.* Ši sistema yra patogus būdas gauti sąskaitas faktūras bei lydinčius dokumentus iš asmens sveikatos priežiūros įstaigų, vaistinių. Šiaulių TLK, gaunantys elektronines sąskaitas faktūras, nebereikia popierinių šių dokumentų kopijų mokėjimams atlikti, visos gaunamos sąskaitos, ataskaitos yra vienoje vietoje, su sąskaitomis gali dirbti keli TLK darbuotojai. Deja, įstaigos, vaistinės nenoriai pereina prie „E-faktūra“ naudojimo, todėl reikia išsamesnio informavimo apie sistemos naudą ne tik TLK, bet ir asmens sveikatos priežiūros įstaigoms, vaistinėms.
- *Šabloninių dokumentų pavadinimų suvedimas į DVS „Kontora 2004“ kortelės grafą „Turinys“.* Dauguma Šiaulių TLK gaunamų dokumentų yra šabloniniai, todėl ir jų pavadinimai būna pasikartojantys. Siekiant trumpinti dokumento registracijos laiką, būtinas šabloninių dokumentų pavadinimų kodavimas, pvz., surinkus kodą „1“, automatiškai užpildomas šabloninis dokumento pavadinimas „Dėl gydymo išlaidų pateikimo“, prie antraštės belieka įrašyti patikslinimą, pvz., nukentėjusio asmens vardą ir pavardę.
- *DVS „Kontora 2004“ institucijų sąrašo patikslinimas.* Institucijų kodavimą galima tobulinti, suteikiant sistemoje įsimenamus kodus. Pvz., Šiaulių TLK visos asmens sveikatos priežiūros įstaigos koduojamos nuo 1 iki 200, Vilniaus TLK – nuo 201 iki 400 ir t. t. Taip kodai sutrumpėja, juos lengviau įsiminti, palengvinama reikiamos institucijos paieška, nes suvedus kodą, pvz., „10“, automatiškai užpildomas dokumento sudarytojas „Respublikinė Šiaulių ligoninė“. Labai svarbus nereikalingų institucijų iš DVS „Kontora 2004“ pašalinimas – nuo DVS įdiegimo pradžios buvo suvestos visos valstybinės institucijos, neatsižvelgiant į poreikius, pvz., mokyklos, darželiai, su kuriais Šiaulių TLK nevykdo dokumentavimo. Institucijų paieška dabar neracionali, nes, pasirinkus užklausa, pvz., „Kaun“, sistema rodo 10 puslapių sąrašą, kuriame reikia ieškoti, pvz., „Kauno klinikinė ligoninė“. Pašalinus nereikalingas institucijas, puslapių skaičius sumažėtų iki 1–2.

***Dokumentų valdymo tobulinimo sistemos trečiosios – „Darbo su dokumentais organizavimo“ – dimensijos tobulinimo kryptys:***

- *Dokumentų valdymo analizė ir darbuotojų mokymas dokumentų valdymo klausimais.* Kiekvienais metais reikia atlikti dokumentų valdymo analizę, kurioje būtina išanalizuoti darbuotojų parengtų dokumentų atitikimą dokumentų rengimo taisyklėms ir teisės aktams. Be to, svarbu vykdyti nuolatinius darbuotojų mokymus dokumentų valdymo klausimais.
- *Pašto ataskaitos automatizavimas.* Šiaulių TLK per mėnesį išsiunčia apie 2000 dokumentų, kurie siunčiami registruota pašto siunta. Pagal Šiaulių TLK ir Lietuvos pašto 2012 m. pasirašytą sutartį darbuotojas, siunčiantis registruotą korespondenciją, privalo „Excel“ lentelėje suvesti kiekvieną pašto siuntą, nurodyti korespondentą, adresą, laiško svorį, siuntimo pobūdį ir pan. Siekiant efektyvinti šį procesą, reikia automatizuoti pašto ataskaitos suvedimą taikant kodavimo sistemą, pvz., „Excel“ lentelėje tam numatytoje skiltyje įvedus reikalingą institucijos kodą, pvz., „1“, lentelė automatiškai užpildo kitus būtinus įstaigos rekvizitus kitose „Excel“ lentelės skiltyse.
- *Reguliari 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. Kai kurie dokumentai buvo tik registruojami į registrus, tačiau ant dokumento nebuvo dedamas atitinkamas registracijos spaudas ir neužrašomas dokumento registracijos numeris. Kai kurie dokumentai buvo registruojami du kartus, pvz., į vidaus dokumentų registrą ir į skyriuje esantį registrą.
- *Šabloninių registracijos kortelių sukūrimas.* Šiaulių TLK iš įvairių institucijų nuolat gauna tokio paturinio dokumentus. Užregistravus šabloninę kortelę ir ją pasirinkus registruojant naują dokumentą, iš karto būtų automatiškai užpildytos skiltys „Dokumento antraštė“, „Atsakingas“, „Byla, į kurią įsegamas dokumentas“ ir pan., reikėtų užpildyti tik dokumento sudarytojo, dokumento datos ir numerio rekvizitus.
- *Darbuotojų supažindinimas su įsakymais, protokolais per DVS „Kontora 2004“.* Šiuo metu su įsakymais ir protokolais darbuotojus reikia supažindinti pasirašytinai ant popierinio dokumento. Kadangi Šiaulių TLK turi daug nutolusių darbo vietų Šiaulių ir Telšių apskrįčių savivaldybėse, kyla daug sunkumų supažindinant darbuotojus su reikiama dokumentais. Dokumentų valdymo tvarkos apraše

būtina aprašyti darbuotojų supažindinimą su įsakymais ir protokolais per DVS „Kontora 2004“.

- *Skenuoto dokumento automatinis metaduomenų suvedimas į dokumento registravimo kortelę.* DVS gali atpažinti skenuoto dokumento atributus ir automatizuotai užpildyti dokumento registravimo kortelę.
- *Elektroninių dokumentų naudojimas.* Šiuo metu Šiaulių TLK naudojami tik popieriniai dokumentai ir skaitmeninės jų kopijos. Elektroninių dokumentų naudojimas Šiaulių TLK leistų sumažinti popierinių dokumentų kiekį, padidėtų operatyvumas, sumažėtų kaštai. Elektroniniu būdu pasirašant dokumentus būtų sutaupoma nemažai laiko, būtų lengviau daryti pasirašytų dokumentų kopijas. Šiaulių TLK būna tokių dokumentų, kuriuos turi pasirašyti keli asmenys. Kad nereiktų dokumento perdavinėti iš rankų į rankas, dokumentas paprasčiausiai galėtų būti persiunčiamas elektroniniu būdu, taip sutaupant siuntimo lėšų.
- *Dokumentų valdymo matavimo kriterijaus tikslinimas.* Pagal Šiaulių TLK kokybės valdymo sistemos matavimų planą yra patvirtintas vienas dokumentų valdymo vertinimo kriterijus: pavėluotai atsakytų raštų dalis nuo viso gautų raštų (reikalaujančių atsakymo) skaičiaus, procentais. Šis rodiklis suteikė galimybę kontroliuoti gautų raštų atsakymų terminų laikymąsi. Praėjus beveik dvejiems metams po rodiklio įdiegimo, pastebėtas akivaizdus pagerėjimas laikantis TLK veiklą reglamentuojančių teisės aktų patvirtintų atsakymo į raštus terminų (žr. 1 lent.). Vis dėlto šis rodiklis yra ne visai tikslus, nes matavimų plane jis turi būti užpildytas ketvirčiui pasibaigus, per 15 kalendorinių dienų. Šiuo laikotarpiu kai kurie dokumentai į skaičiuojamo rodiklio imtį nepatenka. Šitai neapskaitytų dokumentų sistemoje lieka iki 100 per ketvirtį. Todėl būtinas dokumentų valdymo matavimo kriterijaus metodikos tikslinimas.
- *Registro, skirto gautoms sąskaitoms faktūroms ir ataskaitoms iš ASPĮ, perdavimas Sutarčių skyriui.* Iki 2012 m. sąskaitos faktūros, ataskaitos iš asmens sveikatos priežiūros įstaigų (toliau – ASPĮ), vaistinių buvo registruojamos skirtinguose skyriuose. Ataskaitos būdavo registruojamos tik tada, kai būdavo gaunamos su lydraščiais. Be to, kiekviena ASPĮ, vaistinė naudodavo skirtingą dokumentų pateikimo metodiką. Vienos institucijos prie visų ataskaitų pridėdavo vieną lydraštį, o kitos prie kiekvienos ataskaitos teikdavo lydraščius atskirai. 2011 m. Šiaulių TLK administraciniame pasitarime buvo keliama problema dėl nevienodos metodikos naudojimo, siūloma optimizuoti pateikiamų lydraščių skaičių iki 1 prie visų teikiamų ataskaitų. Sutarčių skyriui nesutikus optimizuoti

ASPI pateikiamų lydraščių skaičių, problemos liko neišspręstos. Būtina tęsti pradėtus darbus ir teikti metodines rekomendacijas sutarčių partneriams dėl ataskaitų pateikimo Šiaulių TLK su vienu lydraščiu.

- *Gyventojų prašymų registravimo perdavimas Gyventojų aptarnavimo skyriui.* Gyventojų prašymai yra priimami Gyventojų aptarnavimo skyriuje, tačiau atnešami registruoti į Administravimo skyrių, vėliau gražinami Gyventojų aptarnavimo skyriui. Prašymai registruoti ne visuomet atnešami tą pačią dieną. Atsižvelgiant į kitų TLK gerą patirtį ir siekiant efektyvinti gyventojų prašymų priėmimą ir registravimą, registrai turi būti atiduoti Gyventojų aptarnavimo skyriui.
- *Paštu siunčiamų dokumentų analizė.* Iki šiol dauguma dokumentų iš Šiaulių TLK būdavo siunčiami paprasta siunta, tačiau pagal TLK veiklą reglamentuojančius teisės aktus didžioji dalis siunčiamų dokumentų turi būti siunčiama registruota siunta.
- *Šiaulių TLK rengiamų raštų srautų optimizavimas.* Atsižvelgus į Kauno TLK gerą patirtį, vietoj rašto kiekvienai institucijai rengimo ir registravimo (pvz., 70 institucijų) informacija apjungiama ir pateikiama vienu raštu. Tai įgalina sumažinti dokumentų rengimo ir registravimo sąnaudas.
- *Finansinių dokumentų, teikiamų VLK, 28 formų analizė ir koregavimas pagal teisės aktus.* Aktuali problema išlieka paraiškų, suvestinių, ataskaitų koregavimas pagal VLK patvirtintas dokumentų formas ir atitinkamas Dokumentų rengimo taisyklių koregavimas. Kai kurie finansiniai dokumentai turi du registracijos numerius, neturi būtinų rekvizitų ir pan., todėl VLK teikiamos dokumentų formos turi būti taisomos pagal galiojančius teisės aktus.
- *Originalų atsisakymas kai kurioms Šiaulių TLK gaunamų dokumentų grupėms.* Jei Šiaulių TLK nereikalingas originalas, būtina informuoti įstaigas dėl tokių dokumentų pateikimo el. paštu ar faksu be originalo siuntimo. Šiuo metu visos institucijos, siekdamos pateikti informaciją greičiau, siunčia dokumentus faksu, el. paštu, paskui dar pateikia ir originalus.

#### ***Dokumentų valdymo tobulinimo sistemos ketvirtosios – „Socialinės atminties aprūpinimo“ – dimensijos tobulinimo kryptys:***

- *Pažymėjimas bylos, į kurią įsegamas dokumentas, DVS „Kontora 2004“ registravimo kortelėse.* Dokumentai yra tik užregistruojami į registrus, tačiau nėra nurodoma, į kurią bylą įsegamas dokumentas. Tai labai apsunkina popierinio dokumento paiešką po kurio laiko, nes pagal patvirtintą Šiaulių TLK direktoriaus dokumentacijos planą 2013 metų pradžioje buvo 160 bylų.

- *Reguliari Šiaulių TLK dokumentų registrų analizė.* Būtina analizuoti ŠTLK direktoriaus patvirtintus dokumentų registrus, tirti, ar visi dokumentai patenka į apyvartą, ar nesidubliuoja registracija ir kt.

#### **Išvados**

Išanalizavus Šiaulių teritorinės ligonių kasos veiklos (vidaus, siaučiamus, gaunamus) dokumentų valdymą, paaiškėjo, kad šios įstaigos dokumentų valdymo procesas nėra racionalus. Sudėtingi dokumentų registravimo, paskirstymo procesai, neefektyvus dokumentų apsikeitimas su asmens sveikatos priežiūros įstaigomis, vaistinėmis, valdžios ir teisminėmis institucijomis. Dėl nevienodai 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 (gautus el. paštu ar faksu, o vėliau – originalus). Taip dubliuojamas gauto dokumento registravimo procesas ir kitų institucijų dokumentų siuntimo procesas. Šiaulių TLK dokumentų valdymo analizė parodė, kad, vykdant dokumentų valdymo procesą, ne visada atsižvelgiama į šį procesą reglamentuojančius dokumentus. Šiaulių TLK darbuotojai, atsakingi už dokumentų valdymą, per mėnesį apdoroja apie 8000 įvairių dokumentų (ataskaitų, sąskaitų faktūrų, raštų, pažymų, lėšų paraiškų, suvestinių, el. formų, prašymų ir kt.). Visų TLK veiklos dokumentų valdymą reglamentuoja įstatymai, tvarkų aprašai, Sveikatos apsaugos ministro, Valstybinės ligonių kasos direktoriaus įsakymai. Dėl didelių dokumentų srautų ir dokumentų valdymą reglamentuojančių dokumentų įvairovės rengiant, registruojant, siunčiant TLK dokumentus ne visuomet tenkinami teisės aktų nustatyti reikalavimai.

Ekspertinis vertinimas atskleidė šias pagrindines Šiaulių TLK dokumentų valdymo silpnąsias puses: 1) dokumentų valdymo metodinio vadovavimo asmens sveikatos priežiūros įstaigoms, vaistinėms trūkumas; 2) dokumentų valdymo sistemingumo trūkumas. Mažiau kaip pusė įstaigos dokumentų registruojami DVS „Kontora 2004“, kiti registruojami skyriuose. Visus dokumentus registruojant DVS, būtų efektyvesnė dokumentų valdymo kontrolė, jų paieška, visi dokumentai būtų saugomi skaitmeninėje erdvėje; 3) darbų dubliavimas dokumentų registravimo, paskirstymo, siuntimo procesuose; 4) DVS „Kontora 2004“ yra nepatogi, neoptimaliai naudojama: daug rankų 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 Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesą supaprastinant dokumentų registravimo, paskirstymo, siuntimo procesus. Informacinių technologijų teikiamų galimybių išnaudojimas dokumentų valdymo procese tampa ypač aktualus. Nauja DVS, pritaikyta prie naujų poreikių ir apjungianti visas Lietuvos sveikatos draudimo sistemos įstaigas į visumą, EDMIS (el. dokumentų keitimasis su užsienio asmens sveikatos priežiūros įstaigomis ir ligonių kasomis gyventojų draustumo klausimais) ir kitos informacinės sistemos sudaro palankias sąlygas didinti dokumentų valdymo efektyvumą. Elektroniniai dokumentai sumažintų popierizmą, paprastėtų ir palengvėtų specialistų darbas, mažėtų rizika, susijusi su duomenų apsauga, susidarytų galimybės greičiau, lengviau ir pigiau keisti informacija su kitomis įstaigomis.

Interviu metodu apklausus kitų ligonių kasų ekspertus (Valstybinės ligonių kasos, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio TLK skyrių vedėjus), kurie atsakingi už dokumentų valdymo įgyvendinimą, nustatyta geroji kitų ligonių kasų patirtis ir naudojami efektyvesni darbo metodai dokumentų valdymo srityje. Remiantis tyrimo rezultatais Šiaulių TLK buvo nutarta perimti kai kuriuos darbo metodus ir kitų ligonių kasų gerąją patirtį dokumentų valdymo srityje, pvz., dokumentų šablonų sukūrimą ir naudojimą, informacinės sistemos „E-faktūra“ naudojimą sąskaitų faktūrų ir ataskaitų priėmimui Šiaulių TLK, specifinių raštų registracijos perdavimą kitiems Šiaulių TLK skyriams ir kt.

Atlikus Šiaulių TLK įvairiapusę veiklos dokumentų analizę, išorinių, vidinių, SSGG veiksmų, turinčių įtakos Šiaulių TLK dokumentų valdymo procesams, analizę, apibendrinus ekspertų apklausos rezultatus, kitų ligonių kasų gerąją patirtį, remiantis Upward (1996, 1997) dokumentų valdymo modeliu, sudaryta Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo sistema, kuri nustato šias pagrindines apibendrintas dokumentų valdymo tobulinimo kryptis: 1) dokumentų valdymo sistemos pritaikymas kintantiems poreikiams: naujų informacinių sistemų elektroniniams dokumentams valdyti diegimas, dokumentų naujų registrų kūrimas ir esamų koregavimas, dokumentų registravimo, rezoliucijų teikimo, skenavimo, siuntimo automatizavimas ir kt.; 2) įvairiapusis popierinių dokumentų mažinimas, perėjimas prie elektroninių dokumentų; 3) nuolatinė veiklos dokumentų analizė; 4) siunčiamų dokumentų valdymo proceso optimizavimas: didžiosios dalies siunčiamų dokumentų siuntimas el. paštu, pašto ataskaitų automatizavimas ir kt.; 5) gaunamų dokumentų valdymo proceso efektyvinimas: registruojamų dokumentų formų šablonų kūrimas, vieninga registracija dokumentų valdymo sistemoje; 6) darbuotojų mokymas dokumentų valdymo klausimais.

Šiaulių TLK dokumentų valdymo tobulinimo sistema gali būti realiai įgyvendinama, optimizuojanti ir efektyvinanti dokumentų valdymo procesą. Ši sistema įgalina tų pačių ar panašių kaitos procesų vykdymą kituose TLK skyriuose ar valstybės, savivaldybės ir kitose institucijose, efektyvesnį ir racionalesnį lėšų panaudojimą, sudaro sąlygas tinkamai koordinuoti iš asmens sveikatos priežiūros įstaigų, vaistinių ir kitų sutarčių partnerių gaunamus dokumentų srautus, formuoti nuoseklią ir vienodą dokumentų valdymo politiką valstybės mastu.

#### Literatūra

1. Aleknevičienė, V. (2005). *Finansai ir kreditai*. Vilnius: Enciklopedija.
2. Baltrūnienė, V. (2010). *Įstaigų veiklos dokumentavimas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas.
3. Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo. Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymas Nr. V-117. Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=DDE9FFFB-938B-49A1-A7D0-E60E6A140217>.
4. Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo. Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymas Nr. V-118. Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?item=results&aktoid=53CE50BA-0BB1-4642-A14E-C21AD42B2592>.
5. Flynn, S. (2001). The records Continuum model in context and its implications for archival practice. *Journal of the Society of Archivists*, 1 (22), 79–93.
6. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 122–6102.
7. Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 107–5274.
8. Lukšaitė, D. (2012). Valstybės dokumentinis paveldas dokumentų ir archyvų valdymo aspektu. *Knygotyra*, 58, 160–180.
9. Lukšaitė, D. (2009). Archyvai ir Lietuvos valstybinė archyvų sistema: praeities ir dabarties aspektai (II). *Biuro administravimas*, 2, 33–36.
10. Lukšaitė, D. (2005). Dokumentų vertės ekspertizė archyvuose: Lietuvos nacionalinio dokumentų fondo viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų vertės ekspertizė (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
11. Ožalienė, A., Šaparnienė, D. (2009). Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development. *Socialiniai tyrimai*, 3 (17), 50–59.
12. Petravičiūtė, I. (2007). Elektroninių dokumentų Lietuvos nacionaliniame dokumentų fonde valdymas (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
13. Petravičiūtė, I. (2005). Elektroninių dokumentų autentiškumas: ilgalaikio išsaugojimo principai. *Knygotyra*, 45, 168–185.
14. Reed, B. (2005). Reading the records continuum: interpretations and explorations. *Archives and manuscripts*, 33 (1). Prieiga per internetą: [http://www.records.com.au/pdf/Reading\\_the\\_Records\\_Continuum.pdf](http://www.records.com.au/pdf/Reading_the_Records_Continuum.pdf).
15. Šiaulių teritorinė ligonių kasa. Prieiga per internetą: <http://www.siauliuotlk.lt>.

16. Šiaulių teritorinės ligonių kasos 2010-2013 metų veiklos ataskaitos (ketvirčiais). Prieiga per internetą: <http://www.siauliutlk.lt/go.php/Veiklos-ataskaitos10156>.
17. Šukelienė, N. (2010). *Organizacijų dokumentų valdymas: naujovės ir aktualijos*. [elektroninis išteklius: 1 kompaktinis diskas]. Vilnius: Eugrimas.
18. Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <http://www.tzz.lt/d/dokumentas>.
19. Upward, F. (1996). Structuring the Records Continuum – Part One: Postcustodial principles and properties. *Archives and Manuscripts*, 24 (2). Prieiga per internetą: <http://www.infotech.monash.edu.au/research/groups/rcrg/publications/recordscontinuum-fupp1.html>.
20. Upward, F. (1997). Structuring the Records Continuum - Part Two: Structuration Theory and Recordkeeping. *Archives and Manuscripts*, 25 (1). Prieiga per internetą: <http://www.infotech.monash.edu.au/research/groups/rcrg/publications/recordscontinuum-fupp2.html>.
21. Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos. Prieiga per internetą: <http://www.vlk.lt>.
22. Vonsavičius, B. (2003). Dokumento sąvokos istorinė raida. *Jurisprudencija*, 39 (31), 28–40.
23. Zubrickienė, A. (2007). *Sveikatos draudimo raidos tyrimas Lietuvoje*. Kaunas: LŽŪU.
24. Ларин, М. В., Рысков, О. И. (2008). *Электронные документы в управлении*. Научно-методическое пособие. 2-издание, дополненное. Москва, ВНИИДАД.

Tamošiūnas T., Paulauskienė I.

## The Development of Document Management in the Health Insurance System: The Case of Šiauliai Territorial Patient Fund

### Summary

**The importance and main issues of the research.** The National Health Insurance Fund, under the Ministry of Health, together with five Territorial Patient Funds (those of Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai and Panevėžys) comprises a unified system, ensuring a proper management of the budget of the Compulsory Health Insurance Fund. As has been demonstrated by the research, the management of the documents of Šiauliai Territorial Patient Fund (further TPF) is an important and constantly developing process, because with the increase in the number of agreements with partners, with new tasks commissioned by various governmental institutions, etc., the quantity of documentation also increases, and information accessibility, extraction and usage becomes more and more problematic. During the period between 2010 and 2012, the flow of documents at Šiauliai TPF has increased twofold and constituted 106,435 documents in 2012. That is why the analysis of the management of the TPF documents and the development, as well as optimisation of the processes, of management is necessary in order to ensure a speedier, more rational and quality usage of the working documentation.

In Lithuania, little research has been carried out in the sphere of document management. Some authors have dealt with separate aspects of document management (Šukelienė, 2010; Baltrūnienė, 2010; Lukšaitė, 2009; 2012) and electronic document management (Šaparnienė, Ožalienė, 2009; Petravičiūtė, 2005). The problems of document management have been analysed in more detail in Lukšaitė's (2005) doctoral dissertation "The Examination of the Value of Documents in the Archives: Inspection of the Value of the Documents of Public Sector Institutions in the Lithuania National Document Fund" and Petravičiūtė's (2007) dissertation "The Management of Electronic Documents in the Lithuania National Document Fund".

**The research problem** is expressed by the following question: what document management development trends

should be singled out and substantiated on the basis of the research?

**The research subject is** document management in the health insurance system.

**The research aim is as follows:** on the basis of scientific sources, attitudes of the experts of the National Health Insurance Fund and Territorial Patient Funds, the results of document analysis of Šiauliai TPF to design and substantiate the system of development of document management at Šiauliai TPF.

**Research methods:** a systemic and logical analysis of research sources, legal acts, regulating the management of the documents of the system of health insurance, and working documents of Šiauliai TPF. 13 experts from the National Health Insurance Fund and Territorial Patient Funds, most of them heads of departments, having a substantial experience in document management, when surveyed. They were asked three types of questions: general questions concerning document management in the National Health Insurance Fund and Territorial Patient Funds; special questions regarding some urgent issues in the sphere of document management, and questions related to the main trends in the development of document management. The know-how of other Territorial Patient Funds was applied to the creation of the document management development model of Šiauliai TPF. The research was carried out between 2010 and 2012.

In Lithuania, the main legal act defining document management is *The Law on the Documents and Archives of the Republic of Lithuania* (2012), which provides the following definition of the document and document management: "A document is information, recorded in the process of activities of a legal person, other organisation or its subdivision (further referred to as a legal person) or a physical person in the Republic of Lithuania or any foreign country, irrespective of its way of presentation, form or medium. Document management is an internal

administration sphere of a national or municipal institution, an organisation or a company, a state-authorised person, a non-governmental organisation, or a private legal person; this sphere includes document preparation, handling, accounting and safekeeping”.

The theoretical basis for a document management development system for Šiauliai TPF rests on the document management model developed by an Australian scientist Upward (1996, 1997) from Monash University. The model consists of 4 dimensions and 4 vectors. The dimensions of document creation, inclusion into a document management system, organisation of work with documents and provision of social memory are meant for the document management and their integration in the organisational activities as well as social processes and aims. All the four document management dimensions are determined by four vectors, comprising of a document activity environment. Demonstrability vector requires exact proof in the documents; activity vector encompasses all the activities of an organisation connected with the document; working with document vector expresses a document management system from its creation to placing into archives, while the competence vector describes all the necessary competences from that of an individual worker to the competence of an organisation as a whole.

In 1997, a legitimate health insurance system started to be implemented in Lithuania. *Compulsory health insurance* is a system of health and economic measures established by the state and geared towards an individual; on the basis of the above-mentioned law, it guarantees a person will have a health insurance provision of healthcare services and compensation of expenses incurred by provision of these services, medicines and other medical provisions (The Law on Health Insurance of RL, 2013).

In 1992, the National Health Insurance Fund was established, and in 1996, 10 Territorial Patient Funds were founded in every county. In 2003, Territorial Patient Funds were reorganised: instead of ten, five were left, those of Vilnius, Kaunas, Panevėžys, Šiauliai, and Klaipėda. The

budget of the Compulsory Health Insurance Fund was first approved in 1997 and consisted of 1.31 billion Litas. The budget in 2007 was already 3.6 billion Litas. Since 1999, the funds of the budget have been allocated to the Territorial Patient Funds according to the population numbers, age and gender, thus ensuring that medical assistance is equally accessible to everybody.

The area of activity of Šiauliai Territorial Patient Fund is Šiauliai and Telšiai counties, with a population of about 450,000. In 2012, 348 agreements were signed with healthcare institutions, 68 agreements with pharmacies and their 116 branches, 59 agreements with institutions providing rehabilitation and sanatorium services, and 20 agreements with institutions providing dental prosthesis services.

Having performed a Šiauliai TPF document, internal, external and SWAT analyses, in addition to reviewing the results of an expert survey and know-how of other health insurance funds and on the basis of the document management model proposed by Upward (1996, 1997), a system was developed for the development of document management at Šiauliai TPF, which sets general document management trends. These are, adjusting the document management system to the changing needs: implementation of new IT systems to manage electronic documents; creation of new registers of documents and adjusting the existing ones; computerisation of document registration, approval, scanning, posting, etc. Comprehensive decrease of paper documents, transition to electronic documents, continuous analysis of activity documents, optimisation of the process of management of out-going documents: sending most documents by email, automation of postal reports, etc. Also, increasing efficiency of the process of management on incoming documents: creation of templates for registered documents, a unified registration of documents in the management system. Finally, staff training on the issues of document management.

**Keywords:** document management, health insurance, territorial patient fund.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2013 m. sausio mėn., priimtas 2014 kovo mėn.

The article has been reviewed.

Received in January, 2013, accepted in March, 2014.