

ĮMONĖS „X“ DOKUMENTŲ VALDYMO ORGANIZAVIMO ANALIZĖ IR TOBULINIMO GALIMYBĖS

Sigita Vaškienė

Šiaulių valstybinė kolegija / Higher Education Institution

Audronė Ožalienė

Šiaulių valstybinė kolegija / Higher Education Institution

Anotacija

Straipsnyje aptariama, kaip augantys dokumentų srautai, didėjantis informacijos kiekis ir poreikis efektyviau organizuoti vidaus administravimo procesus skatina organizacijas ieškoti modernesnių dokumentų valdymo sprendimų. Pristatomas tyrimas, kuriame dėmesys sutelktas į dokumentų valdymo organizavimą įmonėje „X“, užsiimančioje metalo apdirbimu ir metalo gaminių projektavimu. Išanalizavus mokslinę literatūrą pateikiama dokumentų valdymo samprata, dokumentų valdymo organizavimo ir veiksmingumo didinimo aspektai. Empirinio tyrimo, atlikto taikant apklausą raštu (anketavimą) ir apklausą žodžiu (pusiau struktūruotą interviu), rezultatai atskleidė dokumentų valdymo procesų įmonėje „X“ tobulintinus aspektus. Tyrimo dalyviai identifikavo problemas, susijusias su sudėtinga dokumentų paieška, dokumentų dubliavimu, dideliu rankinio darbo mastu, kuris mažina procesų veiksmingumą ir didina žmogiškųjų klaidų tikimybę. Remiantis tyrimo rezultatais straipsnyje siūlomos dokumentų valdymo tobulinimo galimybės, orientuotos į dokumentų valdymo sistemos diegimą, procesų standartizavimą.

Pagrindiniai žodžiai: dokumentų valdymas, dokumentų valdymo organizavimas, dokumentų valdymo sistema.

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose dokumentų valdymas vis dažniau traktuojamas kaip strateginio lygmens funkcija, turinti tiesioginės įtakos organizacijos veiklos operatyvumui, rizikų valdymo efektyvumui ir teisinio atitikimo užtikrinimui. Dokumentai tebėra patikimi informacijos šaltiniai, kuriuose kaupiama teisinė ir administracinė informacija, būtina sprendimų priėmimui ir organizacijos veiklos tęstinumui (Gani ir Kadir, 2024; Mahmood ir Okumus, 2017). Didėjantis informacijos kiekis ir spartėjanti skaitmenizacija lemia poreikį modernizuoti dokumentų valdymo procesus.

Reikšmingą įtaką dokumentų valdymo modernizavimui daro eIDAS (*Electronic Identification, Authentication and Trust Services*) reglamentas (2024), nustatantis bendrą Europos elektroninės identifikacijos, autentifikavimo ir patikimumo paslaugų sistemą. Šis reglamentas užtikrina el. dokumentų ir el. parašų teisinę galią visose Europos Sąjungos šalyse, skatina saugias ir efektyvias elektronines sąveikas tarp organizacijų. Dėl to el. dokumentų, el. parašo naudojimas ir dokumentų valdymo sistemų diegimas tampa svarbia sąlyga organizacijoms, siekiančioms didesnio dokumentų administravimo efektyvumo.

Nepaisant technologinės pažangos, daugelis organizacijų vis dar susiduria su dokumentų valdymo iššūkiais: informacijos dubliavimu, neefektyviu dokumentų paieškos procesu, popierinių dokumentų dominavimu ir nepakankamu el. dokumentų sistemų naudojimu. Šios problemos lemia

didesnes laiko sąnaudas, klaidų riziką ir sunkina organizacijų veiklos skaidrumą. Organizacijoms kyla poreikis ieškoti naujų sprendimų, kaip tinkamai organizuoti dokumentų valdymo procesus ir užtikrinti dokumentų valdymą tiek tradicinėje, tiek elektroninėje erdvėje. Todėl *tyrimo problema* formuluojama taip: kaip organizuojamas dokumentų valdymas įmonėje „X“ ir kokios dokumentų valdymo tobulinimo galimybės?

Tyrimo objektas – dokumentų valdymo organizavimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti įmonės dokumentų valdymo organizavimą ir numatyti tobulinimo galimybes.

Tikslui pasiekti keliami šie *tyrimo uždaviniai*: 1) Atskleisti dokumentų valdymo organizavimo teorinius aspektus; 2) Išskirti dokumentų valdymo organizavimo principus; 3) Įvertinti įmonės „X“ dokumentų valdymo organizavimą ir numatyti tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodologija grindžiama skirtingų metodų taikymo visuma, kurioje mokslinės literatūros analizės metodas sudaro vieną iš sudedamųjų dalių. Empiriniam tyrimui atlikti naudoti kiekybinio tyrimo (apklausos raštu) ir kokybinio tyrimo (apklausos žodžiu) metodai. Šių metodų derinimas grindžiamas metodologinės trianguliacijos principu, leidžiančiu tą patį reiškinį tirti skirtingais aspektais. Mokslinių šaltinių analizė suteikė teorinį pagrindą, kiekybinis tyrimas atskleidė bendras tendencijas, o kokybinis padėjo giliau suprasti šių tendencijų formavimosi kontekstą ir jas lemiančius veiksnius. Toks metodų derinys sustiprino tyrimo rezultatų patikimumą ir pagrįstumą, užtikrino išsamesnį tiriamo reiškinio pažinimą. Siekiant tinkamai išanalizuoti surinktus duomenis, buvo taikomi kiekybiniai ir kokybiniai duomenų analizės metodai. Kiekybinių duomenų analizei naudoti aprašomosios statistikos metodai (procentinis dažnis ir vidurkis), o kokybinių duomenų analizei – kokybinė turinio (kontentinė) analizė. Svarbu pabrėžti, kad tyrimo praktinį reikšmingumą lemia galimybė gautus rezultatus taikyti tobulinant dokumentų valdymo procesus įmonėje „X“.

Tyrimas atliktas 2026 m. balandžio mėn. įmonėje „X“, kuri projektuoja ir gamina pramoninę įrangą, teikia inžinerines metalo apdirbimo paslaugas. Kiekybinio tyrimo imtį sudarė įmonės „X“ administracijos darbuotojai ($n = 20$), atrinkti taikant tikslią atranką pagal šiuos kriterijus: dalyvavimą dokumentų rengimo, tvarkymo ar derinimo procesuose ir pareigybės aprašyme numatytų dokumentų valdymo funkcijų vykdymą. Tokia imtis pasirinkta siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą ir reprezentatyvumą. Kokybinio tyrimo metu buvo apklaustas informantas – įmonės „X“ darbuotojas, vienintelis atitinkantis nustatytus atrankos kriterijus, tiesiogiai susijęs su dokumentų valdymo organizavimu ir turintis daugiausia žinių apie tiriamąją problemą. Apklausos žodžiu (pusiau struktūruoto interviu) metu siekta išsamiau išanalizuoti dokumentų valdymo procesus, jų organizavimą, identifikuoti kylančias problemas.

Tyrimo naujumas siejamas su konkrečios įmonės atvejo analize ir mišrių (kiekybinio ir kokybinio) metodų taikymu, leidžiančiu detaliau atskleisti darbuotojų patirtis dokumentų valdymo srityje. Straipsnio *mokslinis naujumas* pasireiškia tuo, kad dokumentų valdymo procesų organizavimo ypatumai analizuojami vienos įmonės atvejo pagrindu, taikant mišrius tyrimo metodus ir integruojant darbuotojų patirčių, iššūkių bei lūkesčių analizę. Tyrimas yra taikomojo pobūdžio, todėl juo nebuvo siekiama sukurti naujo teorinio modelio ar dimensijų. Mokslinis indėlis pasireiškia tuo, kad dokumentų valdymo procesų teorinės nuostatos papildomos empirinėmis įžvalgomis iš konkretaus atvejo, leidžiančio geriau suprasti darbuotojų patirčių, iššūkių ir lūkesčių raišką

praktikoje. Tyrimo rezultatai gali būti *praktiškai reikšmingi* įmonėms, siekiančioms tobulinti dokumentų valdymo procesus ir diegti efektyvesnius sprendimus veiklos efektyvumui didinti.

Dokumentų valdymo organizavimo teoriniai aspektai

Dokumentų valdymas yra reikšminga organizacijos valdymo funkcija. Neefektyvus dokumentų valdymas lemia neproduktyvų darbo laiko naudojimą, sudaro prielaidas biurokratizmui, procesų vilkinimui ir pertekliniam formalizmui, taip pat ilgina dokumentų įsigaliojimo terminus. Dokumentų valdymo apibrėžimų analizė pagal skirtingus šaltinius pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

Dokumentų valdymo samprata

Autorius (Šaltinis)	Metai	Apibrėžimas
Lietuvos Respublikos terminų bankas	2025	Vadybos sritis, apimanti efektyvią ir sistemingą dokumentų kūrimo, gavimo, priežiūros, naudojimo ir šalinimo kontrolę, įskaitant procesus, skirtus veiklos įrodymams ir informacijai apie veiklą bei operacijas fiksuoti ir laikyti dokumentų forma
Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas	2024	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
Jordana, S., Sternad Zabukovšek, S. ir Šišovska Klančnik, I.	2022	Organizacijos veiklos metu sukurtų ar gautų dokumentų planavimo, kūrimo, naudojimo, saugojimo ir priežiūros procesų visuma, užtikrinanti informacijos prieinamumą, atsekamumą, veiklos efektyvumą
Tamošiūnas, T., ir Paulauskienė, I.	2014	Organizacijos veikla, susijusi su valdymo veiklos dokumentavimu ir darbo su dokumentais organizavimu

Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal lentelėje pateiktus šaltinius

Dokumentų valdymas apima ne tik jų saugojimą, bet ir dokumentų rengimą, registravimą, archyvavimą, naikinimą. Tinkamai organizuotas dokumentų valdymo procesas leidžia sumažinti klaidų riziką, užtikrinti informacijos prieinamumą ir teisės aktų reikalavimų laikymąsi (Baltrūnienė, 2017).

Dokumentų klasifikavimas – sudėtingas procesas, nes klasifikavimo objektas skiriasi didele turinio ir formų įvairove. Klasifikuojant dokumentus svarbiausia išsiaiškinti diferenciacijos kriterijus, grindžiamus dokumentų funkcionavimo ir raidos dėsninumu. Dokumentai gali būti klasifikuojami pagal informacijos fiksavimo būdą, sudarymo vietą ir formą, vykdymo terminą, juridinę galią, sprendžiamų klausimų skaičių, veiklos sritį, saugojimo terminą ir kt. (Baltrūnienė, 2017; Grigonienė ir Žemienė, 2014; Tamošiūnas ir Paulauskienė, 2014; Dokumentų rengimo taisyklės, 2020). Tinkamas dokumentų klasifikavimas padeda organizacijoje efektyviai organizuoti dokumentų valdymą, užtikrinti jų sklandų naudojimą ir saugojimą.

R. Grigonienė ir A. Žemienė (2014) teigia, kad organizacijų veiklos dokumentai yra tiesiogiai susiję su jų atliekamomis funkcijomis, o dokumentuose esanti informacija – vertingas išteklius, įrodantis juridinio asmens veiklos skaidrumą ir atskaitingumą, užtikrinantis veiklos procesų ir sprendimų priėmimo pagrįstumą. Dokumentų valdymas turi būti organizuojamas taip, kad dokumentų valdymo procesai būtų efektyvūs, operatyvūs, aiškūs ir pagrįsti patiriamomis valdymo sąnaudomis.

Dokumentų valdymo organizavimo svarbą taip pat patvirtina nacionaliniu lygmeniu atlikta dokumentų valdymo funkcijos analizė, kurioje nustatyta, kad, nesant vienodų organizavimo principų ir aiškiai apibrėžtų atsakomybių, organizacijose susidaro dokumentų tvarkymo nenuoseklumas ir procesų dubliavimas (Europos Sąjungos fondo finansuojamo projekto „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“ galutinė ataskaita, 2018).

Racionalus dokumentų valdymo organizavimas padeda užtikrinti nuoseklų organizacijos darbą. Dokumentų valdymo efektyvumas priklauso nuo pasirinktų organizavimo formų, kurias lemia dokumentų apyvartos apimtys ir organizacijos padalinių geografinis išsidėstymas. Remiantis V. Baltrūniene (2017), dokumentų organizavimo formos gali būti šios: 1) *Centralizuota* – būdinga mažai įmonei, kurioje dokumentų apyvarta nedidelė, įmonė pati priima, registruoja ir archyvuoja; 2) *Mišri* – būdinga vidutinei arba mažai įmonei, kurioje padaliniai pasiskirstę atsakomybėmis (vienas padalinys priima, registruoja ir archyvuoja dokumentus (pvz., raštinė), kiti padaliniai rengia dokumentus, spausdina ir kontroliuoja; 3) *Decentralizuota* – būdinga didelėms įmonėms, turinčioms keletą padalinių, kuriuose darbai su dokumentais atliekami savarankiškai.

Dokumentų valdymo centralizavimo ar decentralizavimo lygis priklauso nuo įgaliojimų delegavimo masto. Kuo didesnis decentralizavimo laipsnis, tuo daugiau yra valdymo lygmenų organizacijoje (Baltrūnienė, 2017; Grigonienė ir Žemienė, 2014). Kiekvienas papildomas lygmuo mažina vadovavimo darnumą, skirtingų lygmenų vadovų, darbuotojų tarpusavio supratimą, didina informacijos pateikimo iš valdymo subjekto valdymo objektui laiką, iškreipia turinį, priimamų sprendimų, tikslų, uždavinių objektyvumą.

Nacionaliniu lygmeniu atlikta dokumentų valdymo funkcijos analizė parodė, kad neefektyvus dokumentų valdymo organizavimas lemia didesnę administracinę naštą, sudėtingesnę dokumentų atsekamumą ir perteklinius veiksmus, todėl dokumentų valdymo efektyvumo didinimas tampa būtinu organizacijų veiklos tobulinimo elementu (Europos Sąjungos fondo finansuojamo projekto „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“ galutinė ataskaita, 2018).

Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklėse (2025) pabrėžiama, kad dokumentų valdymo efektyvumą lemia ne dokumentų kiekis, o jų tvarkymo organizavimo kokybė. Šiame teisės akte nurodoma, kad nuoseklios ir standartizuotos procedūros, aiškiai apibrėžta dokumentų registravimo bei sisteminimo tvarka ir atsakomybių paskirstymas sudaro prielaidų efektyviam dokumentų valdymui organizacijoje. Tokia sistema užtikrina dokumentų kontrolę, mažina klaidų atsiradimo riziką ir sudaro sąlygas informacinių technologijų, dokumentų valdymo sistemų integracijai ir efektyviam taikymui organizacijos veikloje.

Anot R. Grigonienės ir A. Žemienės (2014), tradiciniai (popieriniai) ir el. dokumentai atlieka tą pačią pagrindinę funkciją – fiksuoja ir perduoda informaciją, tačiau jų valdymo ir saugojimo principai skiriasi. El. dokumentai sudaro sąlygas procesų automatizavimui ir greitesnei informacijos paieškai, o popieriniai dokumentai reikalauja fizinių saugyklų, yra labiau pažeidžiami aplinkos veiksnių, sunkiau valdomi procesiniu požiūriu.

Organizacijų rengiami dokumentai yra reikšmingi organizacijos valdymo kokybės gerinimui ir veiklos efektyvumo didinimui. Tai ypač aktualu, kai vyksta tradicinių dokumentų valdymo procesų kaita ir diegiamos naujos technologijos. Pasak D. H. A. Gani ir kt. (2024), el. dokumentai ir el. dokumentų sistemos didina darbo našumą, nes sistemų ir informacijos kokybė tiesiogiai didina

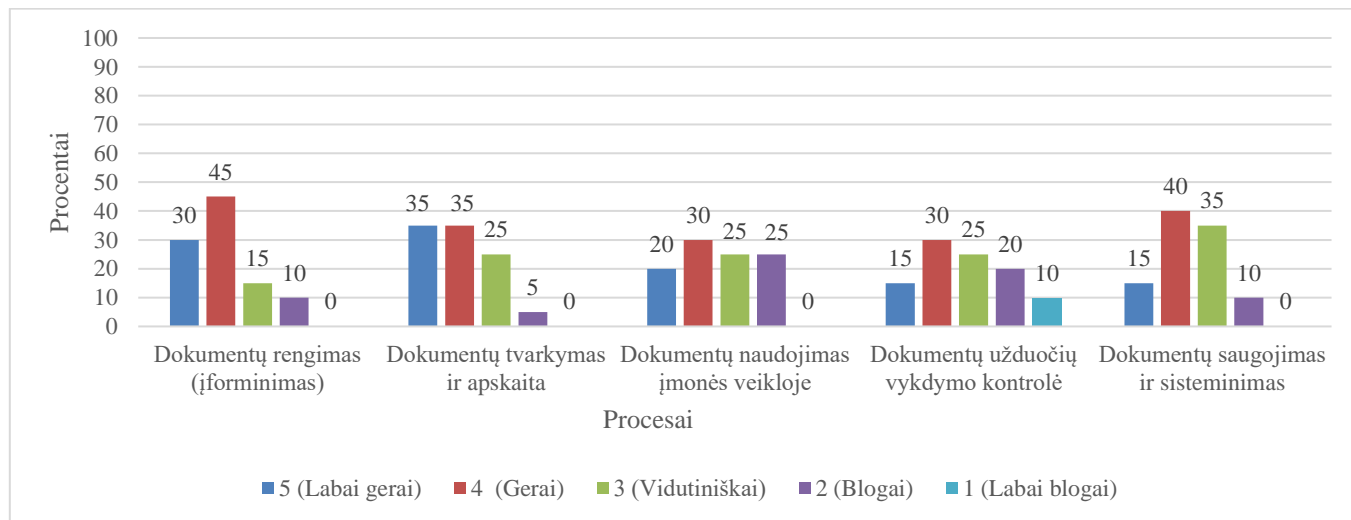
suvokiamą naudingumą ir naudotojų pasitenkinimą, o tai savo ruožtu gerina sprendimų priėmimą ir paslaugų teikimą.

P. Chinnasamy ir kt. (2025) teigia, kad efektyvus dokumentų valdymas leidžia optimizuoti darbo laiką, mažinti administracines sąnaudas ir didinti sprendimų priėmimo greitį. Šiuolaikinės organizacijos vis dažniau pereina nuo popierinių dokumentų prie elektroninių, nes tai suteikia galimybę automatizuoti procesus, užtikrinti duomenų saugumą ir atitiktį teisės aktams. El. dokumentų integracija į valdymo procesus yra ne tik technologinis, bet ir organizacinis pokytis, reikalaujantis aiškių taisyklių, standartų ir darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimo rezultatai

Iš visų kiekybiniame tyrime dalyvavusių įmonės „X“ administracijos darbuotojų (n = 20) dauguma (50 proc.) apklaustųjų dirba įmonėje „X“ iki 4 metų, 25 proc. respondentų dirba 5–9 metus, 20 proc. respondentų dirba 10–14 metų ir mažiausiai respondentų (5 proc.) pažymėjo, kad dirba įmonėje „X“ 15–19 metų. Toks darbo stažo pasiskirstymas rodo, kad tyrime dalyvavo tiek trumpiau dirbantys, tiek ilgiau dirbantys darbuotojai, o tai leidžia dokumentų valdymo organizavimą įmonėje „X“ vertinti iš skirtingos praktinės patirties.

Dokumentų valdymo procesų vertinimas yra svarbus, nes sudaro galimybę įvertinti, ar organizacijoje užtikrinamas tinkamas dokumentų rengimas, tvarkymas, apskaita ir saugojimas bei informacijos prieinamumas. Remiantis Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymu (2024), dokumentų valdymas apima visus šiuos procesus ir yra svarbi organizacijos vidaus administravimo sritis, daranti tiesioginę įtaką veiklos efektyvumui. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti dokumentų valdymo procesus įmonėje „X“. Susisteminti duomenys pateikiami 1 paveiksle.

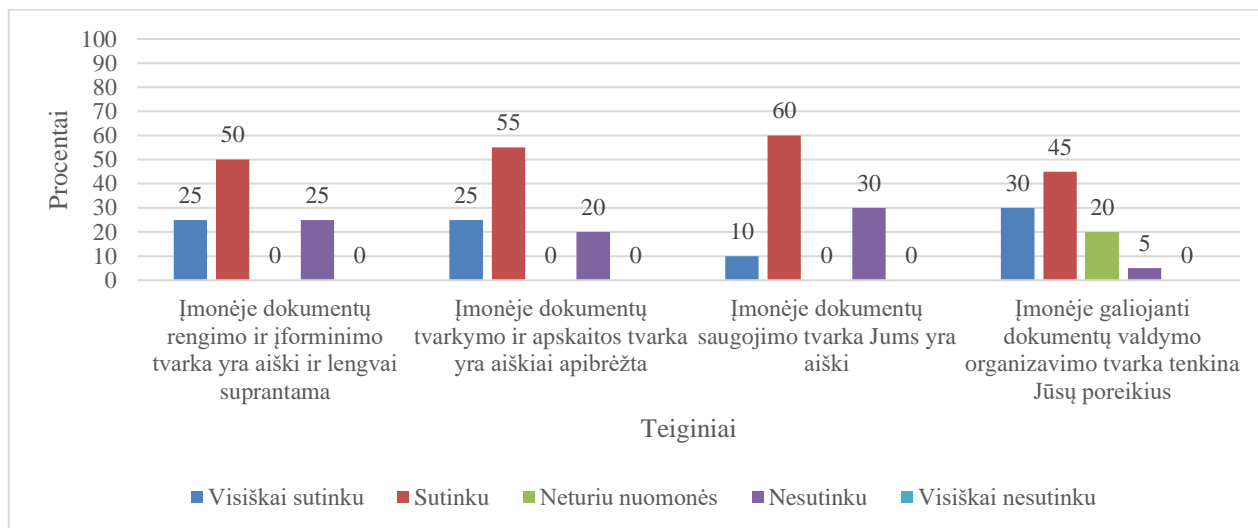


1 pav. Dokumentų valdymo procesų vertinimas įmonėje „X“ (proc.)

Apibendrinus respondentų vertinimus matyti, kad įmonėje „X“ dokumentų valdymo procesai vertinami teigiamai – pavyzdžiui, dokumentų rengimą „gerai“ ir „labai gerai“ įvertino 75 proc. respondentų, o dokumentų tvarkymą ir apskaitą – 70 proc. Vis dėlto išryškėja ir probleminės sritys: dokumentų užduočių vykdymo kontrolę kaip blogą arba labai blogą įvertino 30 proc. respondentų, o dokumentų naudojimo įmonės veikloje vertinimo rezultatai taip pat pasiskirstė nevienodai: 50 proc. „labai gerai“ ir „gerai“, 25 proc. „blogai“. Apibendrinant galima teigti, kad nors dokumentų valdymo

procesai vertinami palankiai, tačiau siekiant didesnio jų veiksmingumo būtini tolimesni tobulinimai, ypač kontrolės mechanizmų ir praktinio taikymo srityse.

Siekiant įvertinti dokumentų valdymo organizavimą įmonėje „X“, respondentams buvo pateikta klausimų, susijusių su dokumentų rengimo, sisteminimo ir bendros dokumentų valdymo tvarkos vertinimu. Siekiant aiškiau atskleisti bendrą respondentų požiūrį, šių klausimų rezultatai pateikiami kartu 2 paveiksle.



2 pav. Įmonės „X“ dokumentų valdymo reglamentavimo vertinimas (proc.)

Remiantis apklausos duomenimis matyti, kad dauguma respondentų dokumentų rengimo ir įforminimo tvarką įmonėje „X“ vertina teigiamai. 75 proc. respondentų nurodė, kad sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, jog dokumentų rengimo ir įforminimo tvarka įmonėje yra aiški ir lengvai suprantama. Tuo tarpu 25 proc. respondentų šiam teiginiui nepritarė – pasirinko atsakymą „nesutinku“. Gauti rezultatai rodo, kad dokumentų rengimo ir įforminimo tvarka vertinama palankiai, tačiau dalies darbuotojų nepritarimas atskleidžia poreikį ją tobulinti, didinti aiškumą ir sudaryti palankesnes sąlygas praktiniam taikymui.

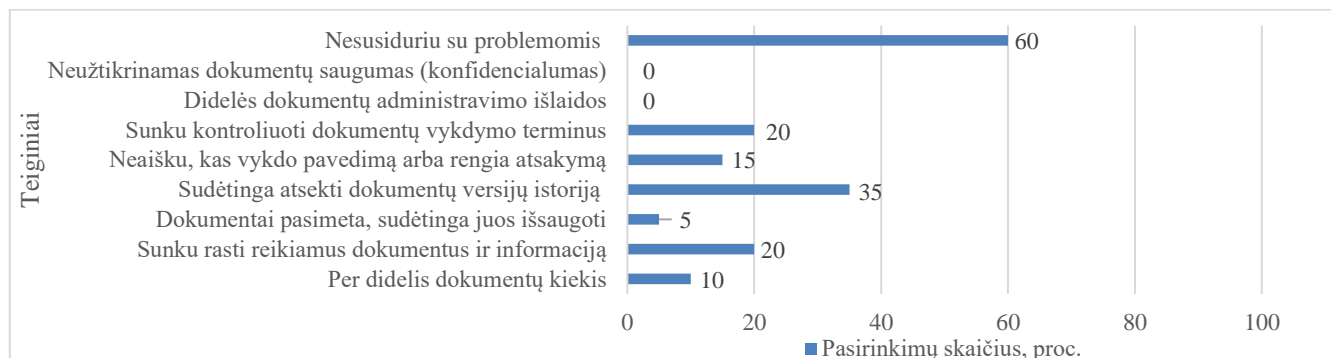
Analizuojant pateiktus teiginius matyti, kad 80 proc. respondentų nurodė, jog dokumentų tvarkymo ir apskaitos tvarka jiems yra aiški, o 20 proc. su tuo nesutiko. Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad daliai darbuotojų ši tvarka nėra pakankamai aiški, o tai gali turėti įtakos dokumentų tvarkymo kokybei, didinti klaidų tikimybę ir laiko sąnaudas dokumentų valdymo procesuose.

Dokumentų saugojimo tvarką 70 proc. respondentų įvertino teigiamai, 30 proc. pateikė neigiamą nuomonę. Tai leidžia daryti prielaidą, kad dokumentų saugojimo organizavimo procesas daliai darbuotojų nėra pakankamai aiškus. Dėl to gali būti apsunkintas dokumentų paieškos procesas, sumažėti informacijos prieinamumas, padidėti svarbių dokumentų praradimo rizika.

Galiojančią dokumentų valdymo organizavimo tvarką 75 proc. respondentų įvertino teigiamai, 20 proc. neturėjo nuomonės, o 5 proc. ją įvertino neigiamai. Gauti rezultatai rodo, kad dokumentų valdymo organizavimo tvarka daliai darbuotojų nėra aiški, o tai leidžia daryti prielaidą, kad dokumentų valdymo sistema įmonėje „X“ nepakankamai aiškiai apibrėžta, galimas procesų nenuoseklumas, mažesnis darbo organizavimo efektyvumas ir didesnė administracinė našta. Apibendrinant galima teigti, kad nors dokumentų valdymo tvarkos įmonėje vertinamos palankiai,

daliai darbuotojų kyla sunkumų jas taikant praktiškai, todėl būtina gerinti tvarkų aiškumą ir taikymo nuoseklumą.

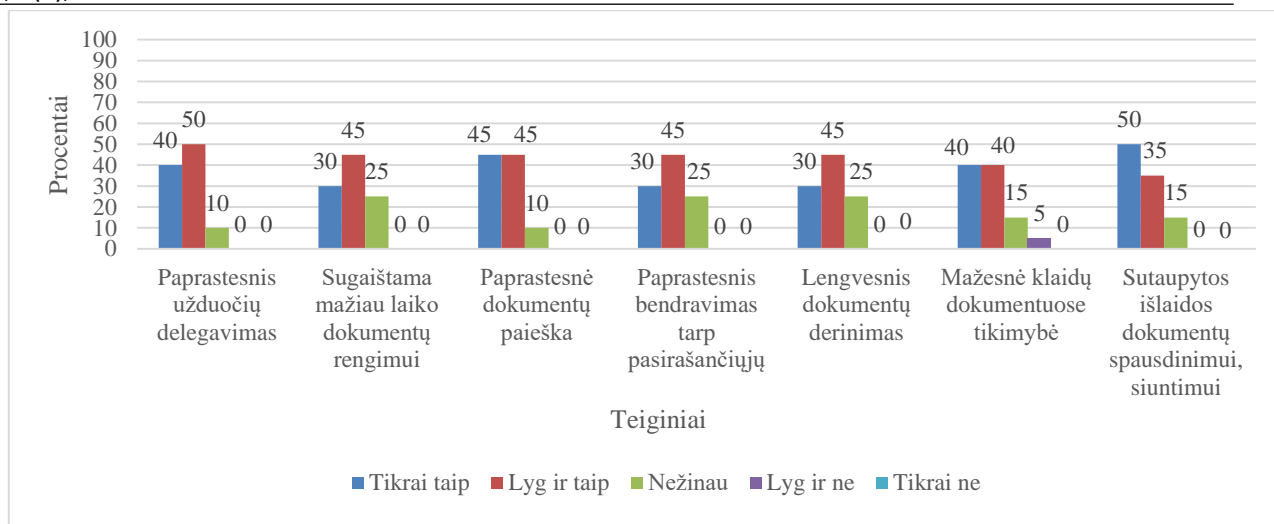
Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatyta, kad dokumentų valdymo procesų veiksmingumas priklauso nuo aiškiai apibrėžtų procedūrų, atsakomybių pasiskirstymo ir informacijos atsekamumo. Praktinė patirtis rodo, kad nepakankamas šių sąlygų užtikrinimas gali lemti dokumentų valdymo neefektyvumą, praktinio taikymo sunkumus. Todėl, atliekant tyrimą, buvo siekiama nustatyti dokumentų valdymo problemas įmonėje „X“, su kuriomis darbuotojai susiduria kasdienėje veikloje. Respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti kelis atsakymo variantus. Rezultatai pateikiami 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų nuomonės apie dažniausiai pasitaikančias dokumentų valdymo problemas įmonėje „X“ pasiskirstymas (proc.)

Remiantis apklausos rezultatais, 60 proc. respondentų nurodė nesusiduriantys su dokumentų valdymo problemomis, tačiau kita dalis įvardijo konkrečias dokumentų valdymo procesų spragas. 35 proc. respondentų nurodė sudėtingą dokumentų versijų istorijos atsekamumą, o 20 proc. – dokumentų vykdymo terminų kontrolės sunkumus. Be to, 15 proc. respondentų nurodė neaiškų atsakomybių už pavedimų vykdymą ir atsakymų rengimą pasiskirstymą, 10 proc. apklaustųjų įvardijo problemą – per didelį dokumentų kiekį. Gauti rezultatai atskleidė šiuos reikšmingiausius trūkumus: sudėtingą dokumentų versijų atsekamumą, nepakankamą kontrolę ir per didelį dokumentų kiekį. Tokios problemos lemia dokumentų dubliavimą, klaidas juos rengiant ar redaguojant, užduočių įgyvendinimo vėlavimus, mažina informacijos patikimumą. Atsižvelgiant į nustatytas problemas, dokumentų valdymo tobulinimas turėtų būti orientuotas į dokumentų versijų kontrolės stiprinimą, aiškesnį atsakomybių pasiskirstymą, užduočių stebėsenos gerinimą, popierinių dokumentų srautų mažinimą juos skaitmenizuojant.

Siekiant įvertinti, kaip, darbuotojų nuomone, pasikeistų dokumentų valdymas įmonėje „X“ įdiegus dokumentų valdymo sistemą, respondentų buvo prašoma įvertinti galimus pokyčius įvairiose dokumentų valdymo srityse. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Dokumentų valdymo sistemos diegimo naudos vertinimas įmonėje „X“ (proc.)

Apibendrinant respondentų nuomonę apie dokumentų valdymo sistemos diegimo naudą įmonėje „X“ galima teigti, kad darbuotojai šį sprendimą vertina palankiai ir sieja jį su teigiamais pokyčiais dokumentų valdymo procesuose. Respondentai nurodė, kad dokumentų valdymo sistemos diegimas galėtų prisidėti prie aiškesnio užduočių delegavimo, efektyvesnio dokumentų rengimo, paieškos ir derinimo procesų, sklandesnio bendradarbiavimo tarp dokumentus pasirašančių asmenų. Taip pat reikšmingas lūkestis yra siekis sumažinti dokumentuose pasitaikančių klaidų skaičių, su dokumentų siuntimu ir spausdinimu susijusias išlaidas. Apibendrinant galima teigti, kad dokumentų sistemos diegimas būtų naudinga priemonė, prisidedanti prie efektyvesnės, sklandesnės ir modernesnės įmonės veiklos.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad dokumentų valdymas įmonėje „X“ yra decentralizuotas ir daugiausia vykdomas rankiniu būdu, naudojant popierinius dokumentus. Apklausos žodžiu (pusiau struktūruoto interviu) metu nustatyta, kad dokumentai saugomi skirtingose vietose, todėl yra apsunkinamas jų atsekamumas, paieška ir kontrolė („dokumentai ne visada perkeliama į serverį, o lieka el. pašte“), dokumentų valdymo procesams trūksta aiškios užduočių vykdymo kontrolės, nuoseklumo ir vienos bendros sistemos („keli žmonės dirba su tuo pačiu dokumentu ir sukuriama skirtingos versijos – tampa neaišku, kuris paskutinis“), o tai didina administracinę naštą ir mažina darbo efektyvumą („neišvengiamos žmogiškos klaidos“). Apklausos žodžiu rezultatai papildė apklausos raštu rezultatus, kadangi respondentai taip pat įvardijo dokumentų paieškos, versijų atsekamumo ir užduočių vykdymo kontrolės problemas. Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje tikslinga diegti sisteminius dokumentų valdymo sprendimus, užtikrinančius centralizuotą, aiškų ir efektyvų dokumentų valdymą.

Dokumentų valdymo tobulinimo galimybės įmonėje „X“

Remiantis tyrimo rezultatais, parengtos įmonės „X“ dokumentų valdymo procesų tobulinimo gairės (toliau – Gairės), pagrįstos nustatytomis dokumentų valdymo problemomis ir identifikuotais tobulinimo aspektais. Gairės orientuotos į procesų automatizavimą, jų nuoseklumo didinimą, administracinės naštos mažinimą. Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad didžiausios dokumentų valdymo problemos yra susijusios su sudėtinga dokumentų paieška, neaiškiu versijų valdymu, nepakankama užduočių kontrole, rankinio darbo dominavimu, siūlomos priemonės yra orientuotos į šių trūkumų šalinimą. Gairėse numatytos pagrindinės dokumentų valdymo procesų tobulinimo

priemonės apima: 1) dokumentų valdymo sistemos diegimą; 2) aiškų atsakomybių už dokumentų valdymo procesus paskirstymą; 3) darbuotojų ir vadovų kompetencijų dokumentų valdymo srityje stiprinimą; 4) dokumentų valdymo procesų standartizavimą; 5) dokumentų užduočių vykdymo kontrolės stiprinimą; 6) dokumentų versijų dubliavimo prevencijos užtikrinimą; 7) rankinio darbo ir administracinės naštos mažinimą; 8) dokumentų paieškos efektyvinimo didinimą ir popierinių dokumentų apyvartos mažinimą, skatinant el. dokumentų ir el. parašo naudojimą. Gairės pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Įmonės „X“ dokumentų valdymo procesų tobulinimo gairės

Tyrimo rezultatai pagrįsta problema	Tobulinimo galimybės	Tobulinimo priemonės	Tikėtina nauda įmonei
Nepakankamos dokumentų valdymo kompetencijos	Tobulinti darbuotojų dokumentų valdymo kompetencijas	Mokymų ir seminarų dokumentų valdymo tema organizavimas	Sumažėjęs klaidų dokumentuose skaičius ir padidėjusi darbo kokybė
Neaiškiai apibrėžtos atsakomybės	Aiškiai apibrėžti darbuotojų atsakomybes dokumentų valdymo procesuose	Dokumentų valdymo (registravimo, tvarkymo ir kt.) aprašo parengimas ir darbuotojų supažindinimas	Sumažėję vėlavimai, aiškiai apibrėžtos atsakomybės ir didesnis procesų skaidrumas
Sudėtinga dokumentų paieška	Įdiegti dokumentų valdymo sistemą (DVS) su centralizuota dokumentų saugykla ir dokumentų paieškos funkcija	DVS diegimas. DVS paieškos filtrų (pagal dokumento tipą, datą, atsakingą asmenį ir kt. kriterijus) naudojimas	Sutrupėjęs dokumentų paieškos laikas, sumažėjusio laiko sąnaudos ir padidėjęs darbo našumas
Skirtingi dokumentų šablonai ir nevienoda dokumentų rengimo praktika	Standartizuoti dokumentų rengimo šablonus ir užtikrinti vienodą jų taikymą	DVS diegimas. Dokumentų šablonų ir jų naudojimo instrukcijų parengimas	Sutrupėjęs dokumentų rengimo laikas ir klaidų prevencija
Neaiški dokumentų užduočių vykdymo kontrolė ir stebėseną	Vykdyti dokumentų užduočių stebėseną, nurodant terminus, atsakomybes ir būsenas	DVS diegimas. DVS funkcijų terminams ir atsakingiems asmenims priskirti naudojimas	Sumažėję vėlavimai, aiškiai nustatytos atsakomybės ir didesnis procesų skaidrumas
Dokumentų versijų dubliavimas, galutinės versijos neidentifikavimas	Valdyti dokumentų versijas, užtikrinant galutinės versijos identifikavimą (žymėjimą)	DVS diegimas. DVS funkcijų dokumentų versijų kontrolei, pakeitimų fiksavimui ir galutinės versijos identifikavimui naudojimas	Aiškiai apibrėžtas dokumentų versijų valdymas ir sumažėjusi klaidų bei informacijos dubliavimo rizika
Didelė rankinio darbo ir administracinė našta	Automatizuoti dokumentų valdymo procesus	DVS diegimas. DVS funkcijų dokumentų registravimui, derinimui, supažindinimui ir kt. naudojimas	Sumažėjusi administracinė našta ir efektyvesnis darbo organizavimas
Didelis popierinių dokumentų kiekis	Pereiti prie el. parašo ir el. dokumentų naudojimo	DVS diegimas. DVS el. parašo infrastruktūros dokumentų pasirašymui naudojimas. Popierinių dokumentų skaitmeninimas	Sumažėjusios spausdinimo ir siuntimo sąnaudos ir didesnis veiklos tvarumas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad esminė dokumentų valdymo procesų tobulinimo galimybė siejama su informacinių technologijų sprendimų (DVS) diegimu, sudarančiu prielaidų centralizuotam dokumentų saugojimui, efektyvesnei dokumentų paieškai ir jų atsekamumui viso gyvavimo ciklo metu. Dokumentų valdymo sistemos leidžia ne tik mažinti popierinių dokumentų apimtį, bet ir optimizuoti darbo procesus, didinti informacijos prieinamumą, mažinti klaidų atsiradimo tikimybę. Tačiau dokumentų valdymo procesų tobulinimas turėtų būti grindžiamas ne vien technologinių sprendimų diegimu, bet ir nuosekliu procesų organizavimo bei valdymo tobulinimu.

Išvados

1. Dokumentų valdymo organizavimas pasižymi dokumentų valdymo procesų nuoseklumu, teisiniu reglamentavimu ir atsakomybių pasiskirstymu organizacijoje. Dokumentai, nepriklausomai nuo jų laikmenos, atlieka juridinę ir informacinę funkciją, o jų valdymas apima visą dokumento gyvavimo ciklą – nuo rengimo iki saugojimo ir sunaikinimo. Dokumentų valdymas grindžiamas teisės aktų reikalavimais, aiškiai apibrėžtomis procedūromis ir atsakomybėmis. Tai rodo, kad efektyvus dokumentų valdymo organizavimas sudaro prielaidų užtikrinti procesų skaidrumą, informacijos atsekamumą ir organizacijos veiklos efektyvumą tiek tradicinėje, tiek elektroninėje dokumentų aplinkoje.

2. Dokumentų valdymo organizavimas grindžiamas teisėtumo, atsakomybės, efektyvumo, informacijos prieinamumo ir atsekamumo principais. Atsižvelgiant į organizacijos dydį, struktūrą, dokumentų apyvartos mastą ir veiklos pobūdį, dokumentų valdymas gali būti organizuojamas centralizuotu, decentralizuotu arba mišriu būdu. Šių organizavimo būdų taikymas glaudžiai susijęs su informacinių technologijų naudojimu, nes dokumentų valdymo sistemos sudaro visas galimybes užtikrinti dokumentų atsekamumą, greitą paiešką, duomenų prieinamumą ir teisės aktų reikalavimų laikymąsi. Tai rodo, kad tinkamai parinkti dokumentų valdymo principai ir organizavimo būdas yra svarbios prielaidos efektyviam dokumentų valdymui ir organizacijos administracinės veiklos racionalumui.

3. Įmonės „X“ dokumentų valdymo organizavimas vertinamas kaip iš dalies efektyvus – dokumentų rengimo, įforminimo, tvarkymo ir saugojimo procesai darbuotojams yra suprantami ir dažniausiai vertinami teigiamai, tačiau nustatyta trūkumų dokumentų organizavimo, paieškos, versijų atsekamumo ir užduočių vykdymo kontrolės srityse. Tyrimas parodė, kad daliai darbuotojų dokumentų valdymo procedūros nėra pakankamai aiškios arba jų taikymas kelia sunkumų. Nustatyta, kad darbuotojai palankiai vertina dokumentų valdymo sistemos diegimą, sieja jį su darbo efektyvumo didinimu, greitesne dokumentų paieška, sklandesniu dokumentų derinimu, geresniu procesų valdymu ir mažesne klaidų tikimybe. Tai rodo, kad dokumentų valdymo organizavimo tobulinimo galimybės pirmiausia siejamos su dokumentų valdymo sistemos diegimu, procesų automatizavimu, dokumentų atsekamumo gerinimu ir efektyvesne užduočių vykdymo kontrole.

Literatūros sąrašas

1. Baltrūnienė, V. (2017). *Dokumentų valdymo normos ir tvarkyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
2. Chinnasamy, P., Subashini, B., Ayyasamy, R. K., Kiran, A., Pandey, B. K., Pandey, D. ir Lelisho, M. E. (2025). Blockchain based electronic educational document management with role-based access control using machine learning model. *Scientific Reports*, 15, 18828.
3. *Dokumentų rengimo taisyklės*. (2020). Žiūrėta 2025-11-29 internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E60E6A140217/asr>.
4. *Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklės*. (2025). Žiūrėta 2025-12-27 internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C21AD42B2592/asr>.
5. *Europos Sąjungos fondo finansuojamo projekto „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“ galutinė ataskaita*. (2018) Žiūrėta 2026-04-08 internete: <https://lr.v.lt/media/viesa/saugykla/2023/11/LtyiBeMjgo4.pdf>.
6. Gani, D. H. A. ir Kadir, I. K. A. (2024). Electronic Document Management: The Essence of Effective Modern Organisation. *International Journal of Information & Knowledge Management*, 14(2), 77–85.
7. Grigonienė, R. ir Žemienė, A. (2014). *Dokumentų valdymas. Veiklos, personalo ir elektroniniai dokumentai. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
8. Jordana, S., Sternad Zabukovšek, S. ir Šišovska Klančnikc, I. (2022). Document Management System – A Way to Digital Transformation. *Naše gospodarstvo / Our economy*, 68(2), 43–54.
9. *Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas*. (2024). Žiūrėta 2025-10-27 internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1FEF229DA7C6/asr>.
10. *Lietuvos Respublikos terminų bankas*. (2025). Žiūrėta 2026-05-25 internete: <https://terminai.vlkk.lt/paieska?search=dokument%C5%B3+valdymas>.

11. Mahmood, A., ir Okumus, I. T. (2017). Design and Implementation of an Electronic Document Management System. *MAKU-Uyg. Journal of Applied Sciences. Bil. Derg.*, 1(1), 9–17. Žiūrėta 2026-04-09 internete: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/358089>.

12. *Regulation (EU) No. 910/2014 on Electronic Identification and Trust Services (eIDAS)*. (2024). Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba. Žiūrėta 2025-12-01 internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0910>.

13. Tamošiūnas, T. ir Paulauskienė, I. (2014). Dokumentų valdymo tobulinimo ypatumai: Šiaulių teritorinės ligonių kasos atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(33), 136–150.

ANALYSIS OF ORGANIZATION OF DOCUMENT MANAGEMENT AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT AT COMPANY X

Summary

This article examines how growing document flows, increasing volumes of information, and the need to organize internal administrative processes more efficiently are driving organizations to seek more modern document management solutions. The article analyzes the organization of document management at Company X, which is engaged in metal processing and the design of metal products. Based on an analysis of scientific literature, the article presents the concept of document management, as well as aspects of organizing document management and increasing its effectiveness. The results of an empirical study, conducted using a written survey (questionnaire) and an oral survey (semi-structured interview), revealed aspects of document management processes at Company X that require improvement. The study participants identified problems related to the complexity of document retrieval, document duplication, and a high volume of manual work, which reduces process efficiency and increases the likelihood of human error. Based on the research findings, this article presents opportunities for improving document management, focusing on the implementation of a document management system and the standardization of processes.

Keywords: document management, organization of document management, document management system.