



ГРАДЕЊЕ НА ЈАВЕН СЕКТОР БАЗИРАН НА ЗНАЕЊЕ



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ



ИЗДАВАЧ:

Здружение за развој - Центар за управување со промени

ЗА ИЗДАВАЧОТ:

Неда Малеска Сачмароска

АВТОР:

Д-р Ирена Бојаџиевска

УРЕДНИК:

Искра Белчева - Ристовска

ЛЕКТУРА:

Марија Ангелова

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.94(047.31)
35.077.08:005.94(497.7)(047.31)

БОЈАЦИЕВСКА, Ирена
Градење на јавен сектор базиран на знаење : анализа / [автор Ирена Бојаџиевска]. - Скопје : Центар за управување со промени, 2020. - 37 стр. : илустр. ; 25 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 37. - Содржи и: Прилози

ISBN 978-608-4818-70-0

а) Управување со знаење -- Истражувања б) Јавен сектор -- Знаење -- Зачувување и споделување -- Македонија -- Истражувања

COBISS.MK-ID 51261957



British Embassy
Skopje



Funded by
UK Government

Оваа публикација е изработена во рамки на проектот „Носење промени – добро управување и ефективност на јавната администрација“ финансиран од Владата на Обединето Кралство, со поддршка на Британската амбасада Скопје. Мислењата и ставовите наведени во оваа содржина не ги одразуваат секогаш мислењата и ставовите на Британската Влада.



СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	5
1.1. Цел и методологија	5
2. КОНЦЕПТ ЗА ГРАДЕЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНА МЕМОРИЈА И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕ	8
2.1. Зошто треба да се гради институционалната меморија.....	9
2.2. Зошто е важно споделувањето на знаењето во јавниот сектор.....	11
3. СОСТОЈБА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	16
3.1. Правна рамка	16
3.2. Искуства од приватниот сектор во Република Северна Македонија за зачувување на институционалната меморија и споделување на знаењето	18
3.3. Искуства од јавниот сектор во Република Северна Македонија за зачувување на институционалната меморија и споделување на знаењето	21
4. МЕЃУНАРОДНИ ИНДИКАТОРИ	28
5. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ	32
5.1. Заклучоци кои произлегуваат од споредбата на приватниот и јавниот сектор.....	32
5.2. Општи заклучоци.....	33
5.3. Препораки	34
6. ПРИЛОЗИ	37
ПРИЛОГ 1 - Насоки за зачувување на институционалната меморија и листа на проверка	38
ПРИЛОГ 2 - Насоки за воспоставување систем за споделување на знаењето	41
ПРИЛОГ 3 - Примери за споделување на знаењето	44
БИБЛИОГРАФИЈА	49



1

ВОВЕД



1. ВОВЕД

„Неуспешната имплементација на процесот на управување со знаење може да резултира само во второкласна држава и третокласна администрација“.

Roh Moo-hyun, претседател на Република Јужна Кореја, 2003 година

Концептот на управување со знаење и неговото споделување во институциите е основен ресурс и предуслов за градење на административни процеси базирани на знаење. Управувањето и споделувањето на знаењето се фокусира на дигитализација и систематизација на знаењата, односно нивно систематско или методолошко утврдено зачувување во вид на институционална меморија, а токму тоа во контекст на јавниот сектор се поврзува со подобрување на квалитетот на политиките, регулативата и услугите. Вистинската вредност на зачуваното знаење доаѓа до полн израз кога истото се става во функција или примена во институциите, односно кога веќе стекнатите знаења и искуства може да се користат одново и одново. Во спротивно, постои голема веројатност да се повторат грешките во нов контекст кои веќе биле надминати во претходен контекст.

Во приватниот сектор има понапредни искуства за зачувување на знаењето бидејќи тоа им дава поголема ефикасност и ефективност на компаниите, што за нив создава конкурентска предност. Немањето конкурентски притисок во јавниот сектор не е причина за заостанување во нешто што е очигледно успешен начин за вршење на работите.

Губењето на институционалната меморија и задржување на знаењата кај поединци, наместо нивно споделување со сите во организацијата, чини непроценливи неповратни ресурси. Ова е особено важно за јавните институции кои покрај материјални ресурси, поради намалувањето на квалитетот во работата можат да изгубат и од најважниот ресурс – задоволството и довербата на граѓаните.

Но, работите можат да се сменат. Потребно е создавање култура на споделување на знаењето и нејзино вградување како есенцијален и неразделив дел од функционирањето на институциите во јавниот сектор.

1.1. ЦЕЛ И МЕТОДОЛОГИЈА

Предмет на ова истражување е анализа на воспоставените практики на домашно и меѓународно ниво во градењето на институционалната меморија и споделување на знаењето.



Целта на ова истражување е да се процени како се гради и чува институционалната меморија во јавниот сектор и да се утврди дали знаењето се третира како ресурс кој треба да се споделува, со цел да се изгради јавен сектор базиран на знаење.

Истражувањето коинцидираше со пандемијата од Ковид-19 која го стави јавниот сектор пред голем тест на способноста да функционира во вакви услови кога треба се да биде дигитализирано и достапно на далечина, а институционалните функции да течат непречено. За жал, јавниот сектор потфрли на овој тест. Службениците не се во можност да работат од дома, а неопходните информации најчесто се зачувани само локално на нивните компјутери и не постои можност за друг начин на функционирање освен физичко присуство во просториите на институцијата. На пример, за потребите на ова истражување беа добиени одговори од 101 институција од вкупно доставени 537 барања за пристап до информации од јавен карактер. Дел од институциите се извинија дека не можат да одговорат поради моменталната состојба и фактот дека одредени колеги кои треба да дадат податоци за доставениот прашалник не се на работа.

Оттука, целта на ова истражување е воедно да поттикне важност и разбирање за темата, да ја покрене свесноста за преземање на неопходните мерки за соодветно дигитализирање на институциите и нивните процеси како основна алатка во современото градење на институционалната меморија и споделување на знаењето, а се отвори дебата и да се утврдат приоритетите, да се покаже лидерство и стратешка ориентација кон справување со проблемот во услови на криза (како моменталната).

За целите на ова истражување се користеа следните методи:

1. Анализа на акти и политики на Светска банка и ОЕЦД во делот на управување со знаење во јавниот сектор, веќе постоечки истражувања од оваа област, студии на случај и најдобри практики;
2. Анализа на правни акти во Република Северна Македонија кои регулираат прашања од оваа област;
3. Преглед на решенија кои се користат во приватниот сектор, анализа на решенија кои се користат во јавниот сектор, компаративна анализа на искуствата за градење институционална меморија и споделување на знаењето помеѓу јавниот и приватниот сектор, меѓународни искуства и примери;
4. Прашалник како инструмент за прибирање на податоци, доставен до институциите на јавниот сектор преку барање информации од јавен карактер¹;

¹ Прашалникот беше доставен до вкупно 537 институции на јавниот сектор, меѓу кои јавни претпријатија, општини, јавни здравствени установи, национални/народни установи, регулаторни тела, самостојни органи на државна управа, самостојни државни органи, АД во државна сопственост, правни лица со јавни овластувања и други. Од 537 доставени барања во првата половина на март 2020 година, одговор беше добиен од 101 институција до 23 април 2020 год. Толкувањето на податоците добиени во одговорите е составен дел на оваа анализа.




5. Интервјуа со претставници од јавниот и приватниот сектор на отворен прашалник за подетално анализирање на состојбите и искуствата;
6. Интервјуа и консултации со конкретни примери и отворен прашалник беа спроведени со институциите кои се обработени како студии на случај.



2

КОНЦЕПТ ЗА
ГРАДЕЊЕ
ИНСТИТУЦИОНАЛНА
МЕМОРИЈА И
СПОДЕЛУВАЊЕ НА
ЗНАЕЊЕ



2. КОНЦЕПТ ЗА ГРАДЕЊЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНА МЕМОРИЈА И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕ

„Во денешно време, поради Алцхајмеровата болест и деменцијата, сите знаат дека меморијата на поединецот е кривка. Она што често не го признаваме е дека организациската меморија е иста и ако не ја зачуваме, ние се ставаме во опасност.“

Ron Ashkenas, the Harvard Business Review Leader's Handbook, 2018

1.1. ЗОШТО ТРЕБА ДА СЕ ГРАДИ ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА МЕМОРИЈА

Институционална меморија може да се сфати како акумулација на лекции што се апсорбираат во корпусот на акти на една организација како што се формални правила и структури, документи за политики, прирачници, стандардни оперативни процедури и компјутерски информациски системи.

Институционалната меморија, воедно, се дефинира како колективно знаење и научени искуства на една група. Таа го претставува зачуваното знаење во една институција како збир на пракса од поединците креирано низ годините.

Во текот на изминатите две децении, научниците за јавна политика сугерираат дека губењето на институционалната меморија има негативно влијание врз ефикасноста на институциите во јавниот сектор. Во овој поглед, институционалната меморија се дефинира како способност и подготвеност на институциите од јавниот сектор да имаат пристап и можност да ги користат релевантните искуства од минатото.

Основната причина заради која е потребно да се гради институционалната меморија е за да се зачува знаењето со цел да не се стопираат процесите или квалитетот на работата заради тоа што се заборавиле старите искуства, за да не се повторуваат старите грешки. Ако знаењето не се зачувува, тогаш токму тоа во пракса се случува, односно, службениците ги изодуваат веќе изодените процеси, старите грешки се повторуваат, а за одредени прашања не се наоѓа решение иако тие порано веројатно биле решени.

Втората битна причина е за да не зависат процесите и квалитетот на работата од моменталното знаење на поединецот. Градењето на институционалната меморија е врзана со факторот време, односно



истата е збир на знаења и пракса акумулирана низ годините. Ако истата не е зачувана, тогаш сигурно знаењето и праксата нема да бидат достапни во моментот кога се потребни и за ситуациите за кои се неопходни.

Третата битна причина заради која е важно да се гради и зачува институционалната меморија е бидејќи истата е гарант за стандард на квалитет во вршењето на функциите и процесите на институцијата. Институционалната меморија е најголемиот непријател на ad hoc нестандардизирани одговори и решенија, или обратно кажано ad hoc и нестандардизирани решенија се носат како последица на немање соодветно знаење и практика, односно немање институционална меморија.

Институциите инвестираат многу време и ресурси во развивање знаење и вештини. Иако дел од тоа знаење и дел од тие вештини може да се претвори во процедури и политики, поголемиот дел останува во главите на поедини раководни структури и функционални експерти. Со текот на времето, голем дел од ова институционално знаење се оддалечува бидејќи луѓето преминуваат на нови работни места или се преселуваат. Исто така, кога клучниот кадар во одредена институција (поединци кои се сметаат како нејзина база) доаѓа до возраста за пензионирање, а особено кога тоа претстои истовремено за повеќе вработени, секој ден во наредните три или четири години со своето заминување тие земаат со себе богатство на знаење и вештини, честопати стекнато со децении на работа во истата компанија, организација или институција.

Знаењето, исто така, се деградира кога нов извршен директор или друг тип на раководно ниво воведува различна агенда што не се заснова на претходно знаење или е во спротивност со она што било направено претходно. Знаењето исчезнува уште побрзо кога организацијата односно институцијата се реорганизира или се спојува со друга и следува реконструкција на тимовите, секторите и секако кадарот.

Сите овие појави претставуваат ризици од губење на институционалната меморија и најдобар начин да се избегнат е да се има стратегија (во смисла план) за справување со секоја од овие појави поединечно и општа политика на зачувување на стекнатото знаење и негово споделување во организацијата.

Подетални насоки за обезбедување на институционалната меморија, како и листа за проверка за тоа дали институцијата ги воспоставила сите неопходни механизми за зачувување на знаењето, се дадени во Прилог 1.



1.2. ЗОШТО Е ВАЖНО СПОДЕЛУВАЊЕТО НА ЗНАЕЊЕТО ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Управувањето со знаењето е дисциплина која промовира интегриран пристап кон идентификување, зачувување, оценување, преземање и споделување на сите информации на организацијата. Овој пристап вклучува бази на податоци, документи, политики, процедури и претходно сочувана експертиза од вработените. Истражувањата од областа на информатичките системи се трудат да воспостават методологии, алатки и примена на системски процеси со кои се уредува создавањето, дисеминацијата и користењето на знаењето.

Управувањето со знаењето во јавниот сектор стана критична вештина во 21 век. Постојат многу причини за ова. Прво, има богатство од знаење во рамките на јавните администрации низ светот. Второ, во јавниот сектор собираат и обработуваат податоци, информации и знаења за граѓаните, компаниите и други администрации (компаративни искуства). Оттука е од најголема важност јавните институции успешно да се справуваат со предизвиците на зачувување, организирање, споделување, дистрибуирање и искористување на нивното знаење.

Денес, знаењето се докажува преку пракса односно примена. Знаењето станува важна валута на секоја организација, еднаква на вредноста на продуктивноста или производите. Организациите кои продолжуваат да ги вршат работите на вообичаен начин, без континуирано размислување, учење, и без корекција на текот и правецот по кој се движат, туку само со повторување и примена на постојните решенија, најверојатно, ќе заостанат зад оние што го користат знаењето за да влијаат врз начинот на испорака на услугите.

Организациите во кои постои култура на споделување знаење систематски учат од своите грешки и ги надградуваат своите успеси. Во тие организации на знаењето се гледа како на важна валута и тие организации ги вреднуваат своите оперативни искуства како можности за учење, како кон сопствените човечки ресурси, така и кон надворешните партнери.

Знаењето на вработените е најважниот ресурс на секоја администрација. Постоенето на високо обучени и специјализирани службеници се смета како една од главните карактеристики на владата. Бидејќи знаењето редовно е локализирано, па дури и лично и тешко е да се сподели, евидентно е дека и покрај тоа што има многу знаење, тоа не е нужно достапно во секое време и за секого. Ова значи дека не мора сите делови на институцијата да имаат корист од тоа знаење. Но, секако, значи дека на оние на кои им е потребно ќе го избегнат повторното изодување на истиот процес или како што колоквијално се вели, одново да го измислат тркалото, и тоа по неколку пати.



Споделување на знаење е процесот на пренесување на знаење од едно лице на друго лице или група во една организација. Исто така, се дефинира како процес со кој знаењето се пренесува од една личност до друга, од поединци во групи или од една група до друга група во организацијата (институцијата). Во секој случај, се однесува на методолошки структуриран пристап за дисеминација на информации, знаења и искуства во една организација/институција.

Голем број од предизвиците за развивање на концептот на споделување на знаењето се вообичаени низ целиот свет, но решенијата за нив обично остануваат локализирани, односно скоро никогаш не се прилагодуваат. Сепак, некои институции се поефективни во учење од успехите и нивната натамошна примена. Разликата помеѓу оние што напредуваат и оние што заостануваат е во знаењето; знаење стекнато во специфичен локален контекст, што е прилагодено на начин што ѓубривата полесно може да стигнат до земјоделецот, децата да се запишат во училиштата, општините да бидат засолнати од природни непогоди, а лековите за спасување човечки животи да стигнат до нивната дестинација.

Целата филозофија на овој процес е како знаењето да стигне од една до друга точка во рамките на истата организација за поефикасно и континуирано успешно работење. Но, прилично често, наместо да се документираат и споделуваат, решенијата едноставно се оставаат зад себе, скриени во заборавени одделенија или, пак, остануваат само во главите на службениците кои веќе преминале или на својата следна голема задача, проект, или на ново работно место. Така, знаењето стекнато од развојните решенија е под постојан ризик од губење или заборавање.

Фактори кои го условуваат споделувањето на знаењето се следните:

- Еден од основните фактори од кои зависи споделувањето на знаењето е бројноста на организацијата/институцијата – процесите за споделување на знаењето се карактеристика на поголеми односно побројни институции, односно организации. Тоа не значи дека оние кои се помалку бројни немаат процеси, но обично кај нив се помалку развиени.
- Подеднакво битен фактор е и технолошката созреаност на институцијата/организацијата – ниту сите институции, ниту сите организации се на исто ниво во смисла на технолошка подготвеност односно созреаност да се носат со процесот на споделување на знаење. Во технолошка подготвеност спаѓа бројот на квалификуван ИТ кадар, современоста или софистицираноста на опремата и софистицираноста на информатичките системи со кои работат (архитектура на ИТ системот). Употребата на ИТ има значително влијание врз однесувањето за споделување знаење. Кога ИТ средствата се застарени, на вработените може да им недостасуваат нови средства и општи вештини за тоа како ефикасно да ги споделат своите знаења. Оттука, нивото на ИТ опкружувањето во институцијата игра важна улога во овој контекст.



- Довербата се утврдува како еден од клучните фактори за споделување на знаењето врз база на претходни истражувања од оваа област. Наодите од овие истражувања покажуваат дека луѓето споделуваат знаења кога меѓучовечките односи се силни и постои големо чувство за заедништво во рамките на организацијата. Довербата претставува еден од најважните двигатели за олеснување на размената на знаењето, но истовремено таа е најкомплексна од сите фактори бидејќи е тешко да се стекне.

Како фактори кои го спречуваат споделувањето на знаењето се вбројуваат:

- Стравот од транспарентност и критика – резултира во криење зад формалности.
- Недостаток на процедури за распределување на надлежности, недостаток на анализа на процесите и недостаток на идентификување на проблемите - ова во пракса завршува така што му се префрла одговорноста на раководството да одлучи, а има и ситуации во кои повисокото хиерархиско ниво не сака да се справи со овие проблеми.
- Централизацијата на одлучувањето - ова го прави неефикасно споделувањето на знаењето. Имено, поради недостаток на автономија во хиерархијата, луѓето не можат флексибилно да реагираат на нови барања што се однесуваат на потенцијално чувствителни податоци. Како последица на тоа, утврдено е дека организациите/институциите со повеќе автономија постигнале подобри перформанси.
- Отпор кон нови решенија и технологии – не секогаш технолошката созреаност на институцијата е проблем, бидејќи дури и при најсофистицирани технолошки решенија и опрема, секогаш може да се јави отпор кон нивната примена. Отпорот може да е условен од личните карактеристики на поединецот, но може да биде и последица на понудени ИТ решенија кои се недоволно тестирани, усовершени или соодветни за примена.
- Недостиг на култура на споделување на знаење – ова значи дека вработените во институциите не се подготвени конструктивно да се справат со промените и споделување на знаење. Ако споделувањето на знаењето води кон промени, дури и ако тие промени се гарантирано позитивни, вработените не се прилагодуваат и ги избегнуваат промените со цел да не излезат од својата рутина односно комфорна зона, поради фактот дека споделувањето знаење се перципира како дополнителен напор за кој институцијата нема да алоцира дополнителни ресурси.
- Конзервативно однесување и желба за стабилност во работата – резултира во ограничено делегирање на работата и знаењето од страна на вработените без желба конструктивно да се справат со промените и споделување на знаење поради желбата да ја консолидираат сопствената позиција во рамките на институцијата и да се заштитат личните интереси.

Постојат фактори кои го поттикнуваат споделувањето на знаењето:



- Желба за споделување на знаењето или искуствата – постојат поединци во секоја институција кои имаат желба да споделат знаење, искуства или информации поради потребата да го унапредуваат личниот квалитет, па споделувањето им служи за да добијат фидбек од колегите или нови предлози, идеи, врз база на кои можат да го подобрат сопственото работење или унапредат личното знаење. Ризикот од „крадење“ идеи не е нов ниту е надминат, ама може да биде контролиран бидејќи оној што ги споделува иновациите, знаењето или искуствата ги контролира мерата и содржината на она што го споделува. Особено, истото се надминува со воспоставување на култура на споделување на знаењето преку лидерство (објаснето подолу).
- Подобрување на перформансот на администрацијата – желбата за подобри оценки за задоволството на граѓаните од администрацијата и нејзините услуги.
- Желбата и потребата да се наметне стандардизација - стандардизација се заснова врз идејата да се воведат процеси и процедури на конзистентен начин со што ќе се олесни и споделувањето на знаењето меѓу институциите (постапување во иста или слична работа).
- Потребата од ефикасност – сосема јасно е зошто е битна ефикасноста во приватниот сектор, односно дека таа е фактор на конкурентност. Бројните иницијативи за подобро управување (better governance) во јавниот сектор, а особено стратегиите за е-влада ја усвоија ефикасноста како фактор и во јавниот сектор, пред сè за поефикасна и поквалитетна испорака на услугите, но во поново време и во делот на креирање политики, закони, стратегии итн.

Подетални насоки за воспоставување систем за споделување на знаењето во организациите се дадени во Прилог 2.



3

СОСТОЈБА ВО
РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЈА



3. СОСТОЈБА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

3.1. ПРАВНА РАМКА

Не постои универзална правна рамка за споделување на знаењето. Развојот на моделите врз база на теренски истражувања, односно преку проекти за техничко овозможување на процесот на споделување на знаењето, покажува дека основен проблем за имплементација е универзалноста на решението. Тоа значи дека за да се направи општ модел прифатлив во сите институции мора да се направи компромис помеѓу степенот на детали и едноставноста за употреба. Затоа и одредбите кои ги регулираат овие модели не смеа да се преоптеретат со детали. Компромисот е тежок бидејќи треба да го прифатат оние кои ги изготвуваат техничките решенија, оние кои го осмислуваат процесот, односно кои носат одлуки, а треба да ги задоволи и барањата на корисниците. Администрациите нудат широк опсег на услуги, а различните клиенти (граѓани, деловни активности, специјалисти, институции итн.) имаат различни очекувања. Дополнително, информациите и постојните процеси во администрациите се толку хетерогени што е многу тешко да се најде стандардна рамка.

Оттука, правната рамка која ги уредува овие прашања поставува само основа, а институциите би требало да го прилагодат системот на споделување на знаењето според своите специфики и потреби.

Закон за архивски материјал

Основен правен пропис со кој се уредува архивското работење е Законот за архивскиот материјал, а по него следуваат и Упатство за начинот и техниката на постапување со архивскиот и документарниот материјал во канцелариското и архивското работење и Уредбата за канцелариско и архивско работење.

Со Законот за архивско работење се регулира средувањето на архивскиот и документарниот материјал: евидентирање (попис и опис) на архивскиот материјал; категоризација на архивскиот материјал; запишување на документарниот материјал на кого му изминал рокот за чување и негово уништување; сместување, чување, заштита и обезбедување и користење на архивскиот и документарниот материјал во соодветен простор, стандардна опрема, техничко-технолошки средства; предавање на јавниот архивски материјал на трајно чување во Државниот архив на Република Македонија; чување на јавен документарен материјал кај имателот и чување на приватен архивски и документарен материјал кај имателот или предавање во документарен центар. За класифицирањето и одбирањето на архивскиот материјал и издвојување на



документарниот материјал, имателот донесува План на архивски знаци, Листа на архивски материјал и Листа на документарен материјал со рокови за негово чување.

Во контекст на градење на институционалната меморија најважен е аспектот на електронското архивско работење. Согласно законот, заради овозможување автоматизација на работните процеси и компјутерска поддршка на сопственото канцелариско и архивско работење, имателот обликува електронски систем и применува програма (софтвер) за канцелариско и архивско работење. Уште подобро и подетално е уредено ова прашање во Уредбата за канцелариско и архивско работење, во одредбите за електронски архивски документарен материјал, каде е предвидено водење електронски деловодник и определен е начинот на создавање и чување на документи и записи, нивна криптозаштита итн.

Прописите за архивско работење се многу битни во исполнување на улогата на градење на институциите односно јавниот сектор во складишта или депозитари на знаење за да се постигне целта на зачувување на институционалната меморија. Доколку би се имплементирале одредбите за електронско работење како дополнителна олеснителна околност би била организацијата на документите, лесната координација внатре во институцијата помеѓу различните сектори, олеснети можности за пребарување и поорганизиран пристап за примопредавање на предмети во работа. Слабост е фактот дека истата не е имплементирана во сите институции (не се користи електронски потпис, не постои електронски деловодник итн.).

Прописите за архивско работење се одличен механизам за зачувување на институционалната меморија, но само во одреден сегмент, односно претставуваат алка во еден поширок контекст за она кое беше претходно анализирано, односно дека јавниот сектор треба да биде депозитар на знаење. Постоеното на документите е појдовна точка, но истото е само еден од повеќето комплементарни сегменти. Овие прописи не се однесуваат и немаат динамички пристап кон споделување на знаењето во смисла на квалитет и развивање на институцијата (пример – архивското работење во приватна компанија не е двигател за постигнување на корпоративни цели). Оттука, може да се заклучи дека архивското работење е само еден дел и не е материја со која целосно би се регулирало градењето на институционалната меморија и споделувањето на знаењето.

Закон за административни службеници

Со Законот за административни службеници во делот на стручното усовршување се предвидува менторство како начин на споделување на знаењето во институциите. Менторството е организирано и во приватниот и во јавниот сектор, но за разлика од приватниот сектор каде менторите за споделување на знаењето и обучување на нов кадар добиваат посебни награди, бонуси, привилегии или унапредување, во јавниот сектор не се вреднува менторството. За унапредување на концептот на споделување на знаењето, валоризација на менторството може да биде прв чекор.



Интерни процедури

Најчест модел со кој се уредува споделувањето на знаењето се интерните процедури. Во голем број организации и институции за изготвување на интерни процедури со кои се уредува текот на работата за да се обезбеди квалитет се користи стандардизираност. Меѓународната организација за стандардизација (ISO) 9001:2015 со системите за управување со квалитет им дава обврска на организациите да ја разгледаат улогата на организациското знаење како ресурс. Институциите кои го поминале процесот на стандардизација со ISO 9001:2015 поминале и низ развивање политика за управување со знаењето (клучните елементи на овој стандард се врзани за клаузулата на организациско знаење). Сепак, не е доволен само стандардот. И самиот стандард утврдува дека процедурите за квалитет треба да бидат поддржани со стратешко управување со знаењето.

Стратегии за е-влада

Иако не постои регулација, управувањето и споделувањето врзани за јавниот сектор низ истражувањата најчесто се наоѓа во контекст на националните стратегии за е-влада на државите. Имено, успехот на имплементацијата на е-владните услуги директно е врзан со знаењето како истите да се применат низ сите нивоа на администрација. Токму затоа, развивањето на стратегиите за е-влада содржат и модели кои ги прикажуваат интеракциите во областа на е-влада при користење на процеси и практики на управување со знаењето, односно виталната улога на информатичката технологија во управувањето со јавните ресурси на знаења. Главната цел на тие модели е да им помогне на оние кои го развиваат квалитетот на услугите на е-влада преку споделување на знаењето и искуствата на засегнатите страни, да создаде јавна вредност што доведува до успех на е-влада.

Иако управувањето со знаењето не е единствено, па дури ни првенствено, прашање на технологија се поголемиот број дигитални опкружувања во рамките на кои јавниот сектор мора да работи и да се прилагоди, што е клучно за имплементација на стратегиите и механизмите за споделување на знаење и управување со знаењето.

3.2. ИСКУСТВА ОД ПРИВАТНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ЗА ЗАЧУВУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА МЕМОРИЈА И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

Врз база на спроведени интервјуа со претставници од приватниот сектор може да се добие една општа слика за начинот на кој се организира, гради и зачувува институционалната меморија во приватните компании.



Во однос на тоа каде ги зачувуваат електронските документи на кои работат секојдневно, испитаниците посочија дека сите документи се зачувуваат заштитени на облак (cloud) и се достапни 24/7, други, пак, дека имаат ИТ програма која се базира на систем на внесови/записи што претставува програм во кој се регистрира секоја активност на компанијата, како на пример инвентура, влез, излез, отпис, секоја активност за потребен материјал, секој издаден документ, допис, информација, сето тоа се чува во прилози кои се достапни на увид. Секој вработен има свој профил со кој се вклучува, секоја промена во системот е регистрирана по профил на корисник со што се заштитува внесот на секој поединечно и се заштитува од можноста некој да избрише (случајно или намерно) туѓ внес.

Во однос на тоа дали и кој има пристап до документите на кои работат поединците односно вработените во компаниите, дел од одговорите укажуваат на тоа дека зависно од нивото и моменталните потреби на колегите можат да добијат пристап до делот од документите кои им е потребен, а дека менаџментот/раководството и ИТ менаџерот имаат пристап до сè. Во овој случај станува збор за компании во кои пристапот до документите е регулиран и може да биде и рестриктивен. Друг пример, пак, покажува секој кој има пристап до програмот во кој се зачувуваат документите на кои работат поединците, со таа разлика што видот на пристапот е различен, односно некои имаат опција само да ги гледаат документите (view only), некои имаат ограничени можности за промени, а некои имаат неограничени можности за промени во документите.

Компаниите создаваат големи количества на документи, не само по вид, туку и како разни верзии на истиот документ како работна верзија 1, 2, ..x, па како битно се наметнува и прашањето за тоа кога на некој друг вработен му е овозможен пристап до документите, како вработениот наоѓа која е последната верзија на документот на кој работи. Една од опциите која беше истакната е дека со самото меморирање, програмот во кој се креираат документите ја зачувува само последната верзија и само таа е видлива, додека претходната е достапна во прилог или во заеднички фолдер каде е сочувана. Друга опција за ова прашање е дека документот се зачувува според посебно нумерирање кое е прифатено како стандард во компанијата и дека сите верзии се зачувуваат.

Еден од начините за проверка дали има воспоставена пракса на споделување на информации во компаниите е начинот на кој се врши примопредавање, на пример кога некој од вработените оди на одмор, па му се назначува замена, или пак доколку некој вработен си заминал и нов вработен треба да ги преземе неговите предмети. Од добиените одговори се издвојуваат неколку видови пракса. Првенствено, примопредавањето е регулирано со тоа што вработениот кој презема мора најмалку една недела да работи на предметите со лицето кое заминува на одмор. А во вториот случај, односно кога некој си заминува, предметите се достапни во службена евиденција и заеднички фолдер. Повторно, примопредавањето е регулирано со тоа што наредниот што презема мора најмалку две недели да работи на предметите со лицето кое заминува. Оттука можеме да заклучиме дека не станува збор само за едноставно примопредавање на



предметите, туку истото е проследено со менторство/туторство. Од другите искуства се увидува дека кога станува збор за привремено примопредавање како она во случај на замена на одмор, тогаш нема примопредавање туку само пристап до сите документи кои се предмет на замената, а тие се наоѓаат на облак (cloud). Додека, пак, во случај на трајно примопредавање односно кога некој вработен си заминува, примопредавањето се врши со пристап до облак (cloud), проследување на целата електронска комуникација и ориентација (како една поблага или пократка форма на менторство/туторство или кратка обука). Меѓу добиените одговори беше наведено и дека раководната структура на одделот прави план за наследник, во смисла, план за оној кој ги презема предметите.

На прашањето за тоа како се врши примопредавање кога некој предмет е пренесен за работа од една во друга организациона единица, добиените одговори, генерално, покажаа дека постои примопредавање така што копии од целиот материјал се предаваат на единицата што презема, се елаборира и се дава поддршка во периодот на преземање, или предавањето се прави со линк до фолдерите и електронската комуникација. Повторно, значи има и фактичко примопредавање и своевидно менторство.

Во случај кога некој предмет треба да се изработи во соработка помеѓу две или повеќе организациони единици во компанијата, одговорите беа дека во тој случај проектот ќе биде дефиниран помеѓу двете организациони единици во облик на обврски и начин на дејствување/постапување. Во друг случај беше посочено дека ист е принципот како и со индивидуалните случаи на примопредавања, односно дека предавањето се прави со линк до фолдерите и електронската комуникација.

Што се однесува до споделување на знаењето во приватниот сектор, како основни појдовни точки кои беа посочени од страна на приватниот сектор беше задолжително постоење на План за наследникот/замената и План за учење. (И двете може да се обезбедат преку ДМС.)

На пример, во приватен сектор во РСМ, лице на раководно ниво во компанија истакнува дека на заедничкиот фолдер има досиеја по години и клиенти. До сите тие има пристап член на неговиот тим кој исто така работи со клиенти. Работата во одделот/секторот е организирана преку интерни процедури. Интерните процедури може да бидат пишани и напишани. Пишаните процедури се специфични за секој сектор. Напишаните процедури се правила кои ги воспоставува раководителот кон своите вработени (како на пример, раководителот на колегите во својот тим во секторот како напишано правило им воспоставил дека нов член во тимот најмалку во првите 6 месеци не смее да прати имејл до клиент додека раководителот не го одбори). Исто така, секој има своја замена за процесите и строго е уредена политиката за отсуства и одмори, односно двајца кои покриваат ист предмет не смеат истовремено да бидат отсутни, без разлика дали службено или приватно.

Друг пристап е кога раководството го задолжува вработениот да создаде кадар (да обучи поединец) кој во целост ќе знае да ги работи работите како обучувачот. Обучувачот за тоа добива унапредување, бонуси



или друг вид на награда. Сам го создава планот за обука, нема претходни процедури. Но, компанијата има голем број процедури за работа, па самиот процес на обука го опфаќа и изодувањето низ процедурите. Политиката на компанијата овој метод го опишува како можност за поголема флексибилност во управувањето со работната сила за да ја завршат работата, исто така тоа е добро за вработените затоа што им помага да ги надградат своите вештини, да ја зголемат нивната вредност и знаење, им ја зголемува цената на пазарот на трудот и ги спрема за поголеми предизвици и за евентуално напредување. Учењето на нови работи може да ги задржи стимулирани, да ја подобри соработката, да ја зголеми мотивацијата и ефикасноста. На компанијата, пак, ѝ овозможува секогаш да има подготвен кадар кој ќе замени или пополни одредена позиција.

По однос на тоа дали за споделување на информациите одлучува вработениот или за тоа одлучува само раководната структура, се потврдува претпоставката дека знаењето е буквално „гориво“ за работа во приватниот сектор бидејќи сите одговори укажаа на тоа дека споделувањето на знаењето не е произволно, туку е дел од работните обврски и од работните навикни. Во одговорите беше посочено дека знаењето се споделува без забрана, тоа е обврска и еден од темелите на компанијата или, пак, во компанијата на интервјуте за работа предност добиваат и се вработуваат само оние кој се спремни на тимска работа, кои се спремни да емитуваат и акумулираат знаење или, пак, дека освен за одредени информации за кои утврдува раководството, за сите други според претходно дефинирани правила самиот вработен/а проценува и споделува. Со самото тоа се потврдува дека и споделувањето информации се пропишува како обврска на вработените во приватните компании.

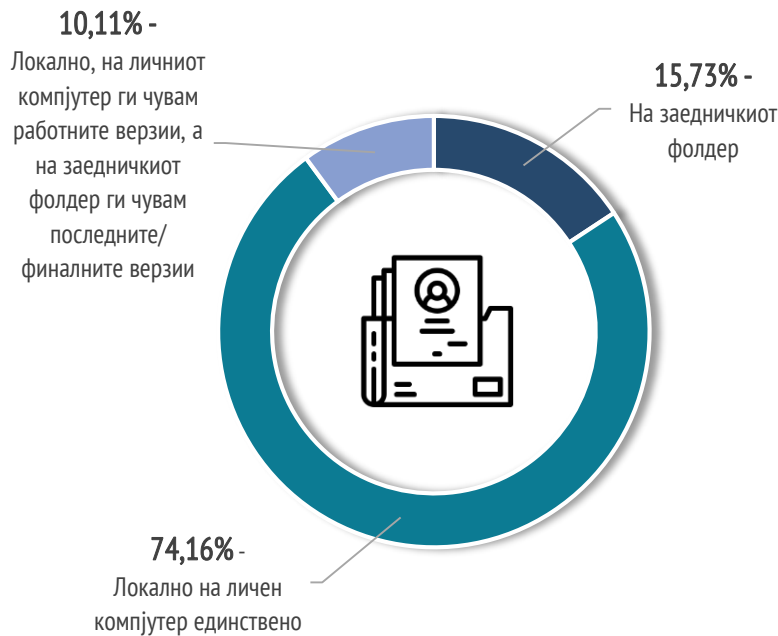
3.3. ИСКУСТВА ОД ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА ЗА ЗАЧУВУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА МЕМОРИЈА И СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

Одговорите на посочениот прашалник не се особено охрабрувачки во однос на зачувување и споделување на знаењето. Од 101 институција колку што доставија одговор, само 9 нотирале дека имаат Документ менаџмент систем.

Во однос на тоа каде ги зачувуваат електронски документите на кои работат секојдневно, одговорите покажуваат дека високи 74,16% ги чуваат документите, единствено, локално на својот компјутер.



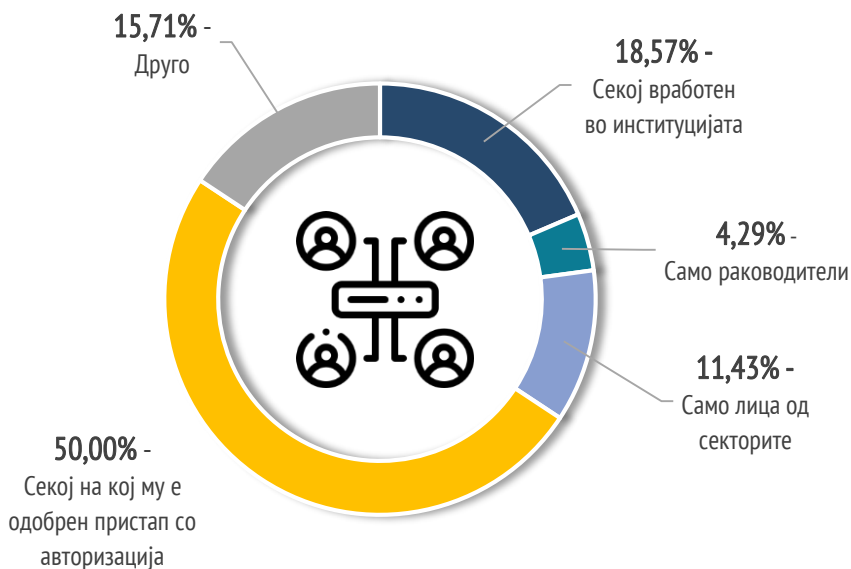
Табела бр. 1 - Каде ги чуваат (зачувуваат електронски) документите на кои работат секојдневно вработените во вашата институција?



Ситуацијата е малку подобра кај институциите на централната власт, што може да се констатира од претходни истражувања во друг контекст, но и од интервјуата за потребите на оваа анализа. Во неколку институции од централната власт, има споделен заеднички фолдер каде вработените вообичаено ги чуваат финалните верзии на своите документи. Во однос на тоа кој има пристап до документите, се разликуваат институции каде пристапот до заедничкиот фолдер е ограничен и институции каде пристапот до заедничкиот фолдер не е ограничен. Кај институциите каде пристапот до заедничкиот фолдер е ограничен, ограничувањето се однесува на пристап до одреден фолдер на одреден сектор во share фолдерот каде пристап имаат само вработените од тој сектор. Значи не гледаат сите сè, туку секој го гледа фолдерот од делокругот на своето работење. Согласно ова, споделување на знаењето преку документи во најширока смисла не е опција.



Табела бр. 2 - Кој има пристап до документите во заедничкиот фолдер (public, share...) до документите на вашата институција?



Во случај кога и на некој друг вработен му е овозможен пристап до документите, беше поставено прашањето како наоѓаат која е последната верзија на документот. Одговорот беше дека, обично, ако постои функционален заеднички фолдер, таму се чува финалната верзија, додека пак, соработката меѓу колегите кои работат на документот се врши преку размена на работните верзии на документот по електронска пошта (имејл). Документот се изработува и се препраќа до колегата до кого е наменет или до трети лица доколку е во работна верзија за да се синхронизира. Додека не е препратен на синхронизација, истиот се чува во фолдерот My documents и го гледа само оној кој го работи, а по финализирањето се праќа на одобрување и потпис, и се зачувува во електронската архива на институцијата каде пристап има лице задолжено за електронската архива.

Како позитивен пример може да се издвои Секретаријатот за европски прашања (пример 1), како институција во која има Електронска писарница и е усогласена со Законот за архивски материјал, односно одредбите за електронско архивско работење. Но, истовремено може да се констатира дека и не сите институции на централно ниво имаат организиран начин на зачувување на документите на кои работат секојдневно, односно пракса на чување на документите локално на компјутер. Таков е случајот со Министерството за образование и наука (пример 2).



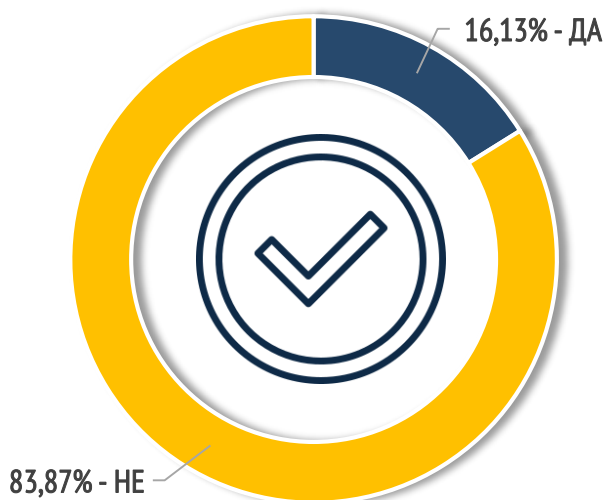
Примопредавање во институциите според добиените одговори се врши интерсекторски, каде колегите се во тек со работите во секторот и со пристапот до заедничкиот фолдер можат да го менуваат колега кој е отсутен. Но, имајќи предвид дека поголем дел немаат заеднички фолдери за зачувување на документите, примопредавањето се врши со препраќање на релевантните документи на имејл или на USB.

Кога вработен си заминал или нов вработен треба да ги преземе неговите предмети, одговорот за овој тип примопредавање е дека предметите се враќаат до раководителот и тој повторно ги распоредува.

За тоа дали документите кои се изработени во финална верзија (закони, стратегии, акциски планови, извештаи за имплементација на стратегиите или плановите, извештаи од работењето на институцијата и сл.) се објавени на веб-страницата на институцијата и дали истите остануваат таму и може ретроспективно да се најдат или се чуваат само најновите верзии, одговорите беа различни. Некаде сите документи се на веб-страницата, остануваат таму и може ретроспективно да се најдат, додека во друг случај само најновите верзии се објавуваат (прашањето служи како утврдување на фактот дали постои барем гарантиран минимум до некаков организиран пристап до документи, како што е пронаоѓање на релевантните документи на веб-страницата, во ситуации кога нема интерно решение).

По однос на прашањето дали постојат интерни процедури или други правила со кои се уредува споделувањето на знаењето во институцијата, одговорите беа претежно негативни.

Табела бр. 3 - Дали постојат интерни процедури или други правила со кои се уредува споделувањето на знаењето во институцијата?





Ако евентуално постојат процедури, беше побарано од институциите истите да ги опишат и добиените одговори може да се групираат на следниот начин:

- не постои процедура, споделувањето се сведува на лични односи кои се градат помеѓу колегите;
- единствена процедура е онаа за давање на информации од јавен карактер спрема трети лица во согласност со истоимениот закон;
- раководителот одлучува какви информации, конкретно, ќе му даде на вработениот согласно описот на работното место кои се неопходни за завршување на работните обврски;
- во најголема мера споделувањето на знаењето се одвива преку споделување на теркови и темплејти по кои вработените можат да следат примери во работењето, а потоа раководителот тоа го прегледува, враќа на корекции и одобрува;
- има воспоставен Систем за управување со квалитет согласно стандардот ИСО 9001:2015 и споделувањето на знаењето е вградено во работните процеси, при што секој нововработен ги добива работните процедури од соодветниот работен процес (само еден одговор од добиените).

Беше идентификуван еден единствен одговор кој директно се однесува на споделување на знаењето каде постои обврска вработените кои присуствуваат на обука/семинари должни се во рок од 1 месец да спроведат обука, односно да ги презентираат информациите и материјалите на другите вработени (внатрешна обука).

За институциите кај кои градењето на институционалната меморија не е организирано и документите се чуваат локално на компјутер, јасно е дека не постои организиран пристап или платформа за споделување на знаењето. Но, од добиените одговори, евидентно е дека организиран систем на споделување на знаењето не е воведено ниту кај малкуте институции кои имаат некаков механизам за градење институционална меморија и управување со знаењето во институцијата.

Како примери за институции од централната власт беа земени Секретаријатот за европски прашања и Министерството за образование и наука, каде се спроведоа длабински интервјуа со вработените.

ПРИМЕР 1 - ОРГАНИЗАЦИЈА И ЧУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА МЕМОРИЈА ВО СЕКРЕТАРИЈАТОТ ЗА ЕВРОПСКИ ПРАШАЊА

Вработените во СЕП ги чуваат локално на своите компјутери документите на кои работат, освен за оние документи за кои секторски е договорено да бидат зачувани на заедничкиот (публич) фолдер. На заедничкиот фолдер се ставаат селективно, најчесто финалните документи со цел да се избегне создавање премногу верзии и непрегледност. Не е пропишано со процедура, туку секторски е договорено.

Пристап до документите во секторските фолдери имаат сите вработени. Фолдерите на публич се користат како работни папки. Системски се поделени на периоди 2006-2010 и 2011-2015 година.



Електронски документите се чуваат во електронска писарница. Електронската писарница е усогласена со Законот за архивски материјал, односно одредбите за електронско архивско работење. Со неа меѓу другото, а согласно законот се постигнува и рационализација на хартиената архива (според нивото на деталност на чување на информациите). Електронската писарница има напредни алатки за пребарување, споделување односно делегирање на работа согласно определени лица назначени на ниво на предмет, влезно-излезна комуникација, потсетник за нови внесови на ниво на предмет итн.

Простор за подобрување кај електронската писарница има бидејќи истата не е поврзана со заедничкиот фолдер, но според искуството на вработените поврзаноста можеби повеќе би се однесувала на употребата на архивските знаци и идентификација на заедничкиот фолдер на документот кој е финален и кој е прикачен на електронската писарница. Но, сепак, останува битен дел од документите на заедничкиот фолдер како што се истражувачки материјали, документи кои стигнуваат во СЕП, но немаат многу употребна вредност за институцијата, ниту пак институцијата ги обработува, со кои едноставно не е потребно да се обременува електронската писарница.

Во СЕП нема посебна политика на примопредавање бидејќи паблик фолдерот е отворен за сите. Во случај на замена поради отсуство, одмор, па дури и поради промена на работно место, колегите од еден сектор преку начинот на кој е организиран паблик фолдерот може да се снајдат за да ги преземат предметите.

Специфичноста на оваа институција е нејзината координативна улога. Таа во вистинска смисла станува депозитар на националното законодавство, превод на европското законодавство, податоци на ИПА проекти. Овие основни функции на СЕП се вршат во посебни специјализирани бази на податоци.

Што се однесува до објавување на документите и можност ретроспективно да се најдат, нема таква пракса за сите документи, но како позитивен пример може да се посочи националната програма за усогласување со европско законодавство, од која освен актуелната верзија може ретроактивно да се најдат и претходни верзии.

ПРИМЕР 2 - ОРГАНИЗАЦИЈА И ЧУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА МЕМОРИЈА ВО МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА

Вработените во МОН, документите на кои работат секојдневно ги зачувуваат локално на компјутер, на екстерен диск или USB и најголем дел на имејл. Не постои заеднички фолдер (share, public или слично). Резервна копија (back up) се прави на одредени документи со поддршка од ФИНКИ (Факултет за информатички науки и компјутерско инженерство).

Пристап до документот на кој работи вработениот има само тој лично и никој друг. Документите се зачувуваат локално на компјутер, а последната верзија се наоѓа според датумот кога е зачуван документот.

Единствен пример во институцијата за кој постои споделен фолдер (SAMBA) е Секторот за ИПА бидејќи овој сектор работи согласно построги стандарди пропишани од Европската комисија.

Само архивата е врзана за ДМС, но исклучиво за влезно-излезна документација. Но не сè што е потребно пристигнува по електронски пат. На пример, за одредена услуга електронски само се бараат да се поднесат основните работи, не се праќаат потврди или други прилози. Комплетната документација постои само во хартиена форма заверена во архива.



Нема споделени документи, а како официјални и последни се земаат само оние кои се објавени на веб-страницата.

Од ова може да се заклучи дека има потреба од сериозни мерки за градење на институционалната меморија или уште повеќе унапредување на МОН во депозитар на знаењето кое го имаат вработените и информациите/документите кои тие ги креираат.

Примопредавање во институцијата за замена на колега се прави со предавање на документи на USB, препраќање имејлови и контакти, или оставање лозинка од компјутер. Доколку некој си замине од институцијата овие работи се оставаат кај раководителот на сектор, а тој/таа потоа ги распоредува на некој од вработените. За новото раководно ниво министер, заменик-министер или државен секретар се подготвува извештај како портфолио со што се запознава раководството со работата и документите со кои располага министерството.

За посебните услуги кои ги нуди МОН постојат посебни апликации кои ги одржуваат надворешни компании односно се аутсорсирани.

Во однос на тоа дали документите кои се изработени во финална верзија (закони, стратегии, акциски планови, извештаи за имплементација на стратегиите или плановите, извештаи од работењето на институцијата и сл.) се објавени на веб-страницата на институцијата, беше одговорено дека сите постојат позадински, но видливи се последните верзии.



4

МЕЃУНАРОДНИ ИНДИКАТОРИ



4. МЕЃУНАРОДНИ ИНДИКАТОРИ

Светска банка и нејзините клиенти низ целиот свет - министерства и национални агенции кои работат во различни сектори, работат на зајакнување на нивните активности преку робусно споделување на знаењето.

Не постои регулатива, ниту пак униформен пристап за интегрирање на концептот на споделување на знаење во администрациите и општо во јавниот сектор во светот. Затоа и Светска банка утврди листа на индикатори која не е можеби целосна, но е доволна за една институција да може врз база на самоевалуација да увиди дали е на добар пат да стане институција во која се споделува знаењето.

Овие индикатори се темелат на најдобрите практики кои државите ги споделиле на глобално ниво во нивниот обид да ја воспостават културата на споделување на знаењето во јавниот сектор ширум светот.

Индикатори на Светска банка за воспоставување култура за споделување на знаењето:

КАРАКТЕРИСТИКИ	ТРАДИЦИОНАЛНА ИНСТИТУЦИЈА	ИНСТИТУЦИЈА ВО КОЈА СЕ СПОДЕЛУВА ЗНАЕЊЕТО
ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕРИТЕ	Високото раководство гледа на споделување на знаењето како работа на одделението за комуникации и ИТ одделенијата. Одлуките му се објавуваат на персоналот, но не му се објаснуваат. Можностите за персоналот да придонесе преку споделување искуства не се обезбедени.	Високото раководство создава модели на споделувањето на знаењето, на пример со практикување на отворена комуникација, организирање партиципативни состаноци и споделување на своите релевантни искуства со персоналот.
ПРИЗНАНИЕ	Институцијата гледа на споделување на знаењето како нешто што е одвоено од основните операции.	Институцијата го признава споделувањето знаење како вредно однесување што ги подобрува организациските перформанси во основната дејност.
СИСТЕМИ И ПРОЦЕСИ	Институцијата обезбедува само ограничени средства за да се случи споделувањето на знаење.	Системите, платформите и процесите кои поттикнуваат систематско споделување на знаењето активно се користат од страна на членовите на институцијата.
СОРАБОТКА	Соработката помеѓу поединците и тимовите не е активно охрабрена или поддржана.	Тимовите се наградени за соработката која довела до побрзи или подобри резултати.
УПРАВУВАЊЕ	Улогите и одговорноста за споделување на знаењето не се дефинирани. Споделување на знаењето е работа на неколку вработени во одделението за ИТ или во одделението за учење односно обука.	Вградени се јасни улоги и одговорности низ целата институција за критични задачи поврзани со знаењето како што се негово зачувување, споделување и учење и споделувањето на знаењето се подразбира дека е задача/работа на секого.



ВЕШТИНИ	Институцијата нема средства да ги идентификува, опфати, зачува и сподели оперативните релевантни искуства и научените лекции.	Воспоставени се неопходните технички вештини со кои се обезбедуваат виталните функции на споделување на знаењето. Алатките за идентификување, опфаќање, зачувување и споделување се општо прифатени и користени низ целата организација.
ФИНАНСИРАЊЕ	Институцијата нема одвоено средства во буџетот за управување со знаењето.	Институцијата го буџетира управувањето со знаењето.
МРЕЖИ И ПАРТНЕРСТВА	Институцијата не ги смета партнерите и мрежите како вреден извор на знаење со кој може да го подобри своето работење.	Институцијата користи мрежи за споделување знаења и партнерства за подобрување на своето работење.
СИСТЕМАТСКО ЗАЧУВУВАЊЕ	Членовите на институцијата не ги документираат систематски искуствата и научените лекции.	Членовите на институцијата придонесуваат за складирање за знаењето во организацијата преку постојано објавување на искуствата и научените лекции.
ДОСТАПНОСТ	Знаењето (изворите) и упатствата за работа тешко се наоѓаат во институцијата.	Знаењето што им е потребно на членовите на институцијата е лесно достапно и лесно може да се пронајде навремено, во вистинскиот момент кога е потребно и секаде каде што е потребно.
УЧЕЊЕ	Претежно обука врз основа на предавања е примарниот формат на учење кој се нуди во институцијата. Содржината на понудата за учење е главно генеричка, а не прилагодена.	Понудата за учење е преку партиципативно вклучување на оној кој учи во разни активности кои се базирани на постапување. Содржината е прилагодена на конкретните потреби на оној кој учи.
МОЖНОСТИ	Институцијата нема развиено формален простор за споделување знаењето и се потпира на неформално споделување на знаењето кое се случува тогаш и таму каде што е потребно.	Институцијата обезбедува време и (физички или виртуелен) простор за вклучување во процесот на споделување на знаењето, на пример преку наменети настани. Неформалното споделување на знаењето се поддржува, на пример преку архитектура на отворен простор и вонредни/дополнителни активности.
МЕРЕЊЕ РЕЗУЛТАТИ	Институцијата не го следи или проценува нејзиното споделување на знаењето.	Зачувување на знаењето и споделувањето постојано се следи и се оценува за да се подобри квалитетот на исходите и релевантноста на работењето.

Примери за успешни функционални платформи за зачувување и споделување на знаењето низ светот се дадени со повеќе детали во Прилог 3.



5

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ



5. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

A. ЗАКЛУЧОЦИ КОИ ПРОИЗЛЕГУВААТ ОД СПОРЕДБАТА НА ПРИВАТНИОТ И ЈАВНИОТ СЕКТОР

Од споредбата на искуствата од приватниот сектор и искуствата од јавниот сектор, може да се заклучат повеќе разлики кои директно влијаат на работењето на организациите.

Кај сите приватни компании се користи некаков автоматизиран пристап на чување на информациите. Она што на крај вработените го имаат на заедничкиот фолдер се веќе зачувани и верзирани документи. Во јавниот сектор искуствата се различни. Повеќето институции немаат автоматизиран, ниту регулиран внес на информациите. Најголем дел од институциите ги чуваат документите локално на компјутер.

За разлика од примерите кај приватниот сектор каде постојат двајца вработени во тимот за секоја активност или поточно кажано секоја активност има назначено најмалку двајца која истата можат да ја покријат, во јавниот сектор не секогаш има двајца со слични или исти предмети на работа. Во првиот случај тоа е единствен начин да се обезбеди континуитет во работата. Во јавниот сектор тоа не е регулирано на тој принцип, туку се смета дека колегите од ист сектор имаат слични обврски и можат меѓусебно да се заменат. Во случај на испразнување на работно место во јавниот сектор честопати дури има и временска разлика до вработување на ново лице на тоа работно место, а може да се случи и воопшто да не се пополни. Во тој случај, работата на лицето кое си заминува се распределува помеѓу преостанатите вработени од истиот сектор. Она што може да се увиди од неколку анализирани случаи е дека во приватните компании заради обезбедување на континуитет во работата секогаш се размислува за резервен план од аспект на флукуација на кадарот. Ова може да е и резултат на флукуацијата на кадарот во приватниот сектор која е почеста за разлика од онаа во јавниот сектор, но ова може да се земе само како претпоставка односно со резерва поради немањето споредбена анализа на флукуација во приватен наспроти флукуација во јавен сектор.

Во приватниот сектор менторството и интерните обуки се редовна пракса и се дел од работните обврски на менторот односно обучувачот. Тоа се смета во неговото работно време. За истото, обучувачот или менторот добива награди, бонуси, унапредување или слично. За обуката и менторството се составува план кој може да биде план за учење и план за наследник односно замена. Во јавниот сектор менторирањето на нововработени лица е регулирано на сличен начин, но во интервјуата не беа споделени искуства за планско обучување, туку праксата покажува дека повеќе се сведува на учење низ работа.



Компаниите, освен тоа што вложуваат во својот кадар, размислуваат и за начинот на мотивација. Споделувањето на знаењето не е сведено на нужност заради исполнување на работните обврски, како во јавниот сектор, туку е издигнато на ниво на цел на компанијата да инвестира во своите ресурси бидејќи тоа ѝ носи поголема конкурентност, ефикасност и придобивки. Вакви практики не се идентификувани во јавниот сектор.

Б. ОПШТИ ЗАКЛУЧОЦИ

Споделувањето на знаењето има голема важност. Ја оспособува државата преку своите институции ефикасно да се справи во ситуации кога тоа може да биде дури и прашање на живот, како што е моменталната состојба со Ковид-19. Така, на пример, размената на здравствените информации и можноста за поврзаност со сите чинители, дома и на меѓународен план, е есенцијално за секој преземен чекор. Брзото комуницирање на есенцијалните податоци од страна на Кина преку Светската здравствена организација беше пресудно за брзата реакција на државите за преземање мерки за превенција и запознавање на јавноста со сите есенцијални информации. Постоене на платформа за споделување на знаење меѓу здравствените институции на сите инстанции значи брзо и ефикасно споделување на соодветно решение и обезбедување на негова униформна примена (како, на пример, алгоритам за идентификација на симптомите кои го применуваат матичните лекари). Одлуките се секогаш подобри кога се донесени на веродостојни информации, споделени искуства и знаење. Развивањето на вакви платформи е единствен начин за создавање првокласна администрација односно јавен сектор.

Тековната криза заради светската пандемија покажа дека нашиот јавен сектор не може целосно да функционира надвор од редовните канцеларии. Отсуството на вработените од редовните локации резултираше со незадоволство на граѓаните од услугите на институциите, а во конкретниот случај на ова истражување со мал процент на одговорени барања за пристап до информации од јавен карактер. Причина може да биде достапноста до информациите надвор од локалните мрежи, евентуално заради чување на податоците на локален сервер/компјутер, што значи дека е недоволно институциите да имаат само заеднички фолдер, туку и дека истиот би требало да биде достапен на облак (cloud) платформа. Од друга страна, можеби отсуството на определени вработени (на пример, заради организираните дежурства во институциите поради настанатата криза) го оневозможува работењето бидејќи никој друг го нема нивното знаење, односно истото не било споделено.

За градење на модерен јавен сектор, клучен фактор е споделување на знаењето. Се состои од два аспекти: градење на институционална меморија преку зачувување на знаењето и управување со тоа знаење како со ресурс.



Соодветни предуслови за да се оствари споделувањето на знаењето се лидерството и институционалната култура која мора да биде погодна за споделување на знаењето. Ова мора да биде наметнато од страна на врвното раководство кое ги третира знаењето и учењето како дел од секојдневните активности и вклучува атрактивни механизми за препознавање кои го наградуваат кадарот кој споделува знаење.

Сериозна посветеност на прашањата поврзани со знаењето и учењето вклучува воспоставување ефективни механизми и збир на политики кои ја насочуваат институцијата кон учење. Ова, воедно, подразбира соодветни финансиски ресурси, особено насочени кон градење на техничка платформа која ги обединува концептите на учење, управување со знаењето, зачувување (меморирање) на тоа знаење, овозможување на негово споделување и негова повторна употреба.

Придобивките од градење на јавен сектор базиран на знаење се:

- Зачувување на институционалната меморија како загарантиран минимум бидејќи основен предуслов за споделување на знаењето е пред сè да има зачувување на информациите и искуствата
- Документирање на процесите, анализа на процесите и нивна оптимизација
- Стандардизирање на процесите и технолошка созреаност на институциите
- Унапредување на културата на споделување на знаење преку децентрализирање на одговорноста и мерки за олеснување на индивидуалниот развој

В. ПРЕПОРАКИ

1. Политиката на зачувување и споделување на знаењето и јасната визија и очекувањата од ваквото управување со знаењето во јавниот сектор неопходно мора да се поддржани со јасно изразена политичка волја и поддршка од политичкото и професионалното раководно ниво.
2. Институциите од јавниот сектор треба да прераснат во своевидни складишта или депозитари на знаење за да се постигне зачувување на институционалната меморија и надградување на знаењето.
3. Неопходно е целосно да се имплементираат одредбите за електронско работење од Законот за архивски материјал и да се унапредат согласно напредокот во ИКТ.
4. Обврските за вработените за зачувување и споделување на документите би требало да се пропишат поконкретно во интерни акти на институциите, но и во Уредбата за канцелариско и архивско работење (главите за Разведување и класифицирање на документот/записот, Чување на документите/записите и Електронски архивски и документарен материјал).



5. Споделувањето на информациите и знаењето мора да најде место и во формалните постапки за примопредавање, покрај предавањето на материјалните добра.
6. Институциите треба да создадат алатки за споделување на знаењето кои ќе се развиваат и надградуваат согласно потребите на вработените и институцијата и согласно ИКТ развојот.
7. Зачувувањето на институционалната меморија мора да биде на своевидни заеднички фолдери, но неопходно е тие да не бидат врзани за локален сервер/компјутер, туку да бидат поддржани од облак (cloud) технологија со цел да бидат пристапни и надвор од локалната мрежа. Неопходноста за користење облак (cloud) технологија се потенцира со сегашната кризна состојба кога ова би им овозможило на институциите да продолжат да функционираат од дистанца, но дава и дополнителна заштита на податоците.
8. Институциите треба да одберат техничка платформа за складирање на институционалната меморија со посебен модул за оваа намена. Не е нужно да се чека на централно национално решение како што е системот за управување со документи бидејќи и не сите институции во исто време ќе станат дел од централниот ДМС. Институцијата може да развие сопствен систем или да користи бесплатни решенија како основа за натамошно прилагодување. Единствено е неопходно да се направи координација со Министерството за информатичко општество и администрација за да се биде на линија со решението за ДМС кое го развива МИОА.
9. Споделувањето на знаењето треба да се интегрира во секојдневното работење, а не да биде дополнителен ангажман на вработените, односно споделувањето на знаењето да биде вообичаена работна задача, предвидена во работното време и соодветно стимулирана и наградена.
10. Споделувањето на знаењето мора да се одвива по план за обука/учење или според план за замена, односно според претходно утврдени планирани активности, а не ad hoc по моментална потреба.
11. Потребно е да се унапреди и соодветно имплементира концептот за споделување на знаење преку менторство со развивање модули за менторство, воведување на можност за скратено менторство итн.
12. Обврската за службениците за зачувување на документите во заеднички структуриран простор може да му послужи на раководството како алатка за следење на работата на службениците, односно продуктивноста и учинокот. Ова е особено применливо во тековната состојба со Ковид-19 кога институциите тврдат дека работат од дома, но нема објаснување како се следи работата на службениците.
13. Би било корисно да се креираат и користат платформи за споделување на знаењето меѓу различни институции во јавниот сектор (тематски, процесни) кои овозможуваат да се олеснат процесите и да се разменат искуствата и знаењето.



14. Неопходно е да се подигне свеста за придобивките од користењето на платформите за споделување на знаењето како нужност во современата практика на работењето во јавниот сектор.
15. Се препорачуваат конкретни чекори за институциите при воспоставување на систем за зачувување и за споделување на знаењето:
 - 15.1. Да спроведат самоевалуација на нивните постоечки системи за зачувување на знаењето според насоките и листата за проверка дадени во Прилог 1;
 - 15.2. Да направат проверка на условите и можностите за креирање на механизам за споделување на знаење според индикаторите на Светска банка (дадени во поглавје 4);
 - 15.3. Да одберат кои алатки се најсоодветни за нив според примерите од листата дадена во Прилог 2 или, пак, да ги адаптираат и комбинираат алатките според своите потреби или интегрираат во постоечки системи како на пример ДМС.



6

ПРИЛОЗИ



6. ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1 - НАСОКИ ЗА ЗАЧУВУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА МЕМОРИЈА И ЛИСТА НА ПРОВЕРКА

Работодавачите го препознаваат потенцијалното влијание што може да го има „одливот на мозоци“ врз нивното работење. На пример, во приватниот сектор многумина преземаат чекори за да се свртат кон знаењето што се чува во умот на оние што заминуваат во пензија за да спречат загуба на институционалната меморија. Преземаат мерки, така што на клучните поединци воопшто не им е „дозволено“ да си заминат, односно направено е сè за да бидат на некој начин задржани, како на пример работа со флексибилни часови, работа со скратено работно време или можност за работа од дома. Некои пензионери се задржани како консултанти за да помогнат во транзицијата за оние кои ги заменуваат. За жал, не секоја пракса и добри искуства од приватниот сектор може да се рефлектира врз јавниот сектор.

Првичната и основна одлука е политичката волја односно почетна политичка одлука на највисоко ниво дека институцијата има за цел да реализира активности за зачувување и користење на институционална меморија. Ваквата одлука треба да се претвори во институционални процедури дистрибуирани преку официјални внатрешни комуникациски канали.

Следниот чекор е избор на техничка платформа. Согласно праксата на СЗО, користење алатка која е бесплатна, алатка со отворен код, широко распространета, подготвена за употреба на протоколи за интероперабилност и може да се прилагоди за интеграција со други платформи/бази на податоци, дигиталните ресурси се зачувани во самата платформа, овозможува ограничување на употребата на документ, корисници со дозвола да имаат пристап, овозможува дефинирање на различни улоги, работни групи и нивото на дозвола за проток на информации за придонес во платформата.

Последен чекор е план за обука на вработените за градење на институционалната меморија преку јакнење на институционалниот капацитет на оние кои ќе управуваат со процесот (техничкиот персонал) и на преостанатите вработени за пребарување, придонес и користење на стратешки информации за донесување одлуки и за водење на институцијата како целина.

Едни од најдобрите препораки за градење стратегија за зачувување на институционалната меморија е изготвена од страна на Пан-Американската здравствена организација и Светската здравствена



организација². И покрај тоа што препораките се наменети за здравствени институции, поголемиот дел од нив се применливи за сите институции, воопшто. Согласно оваа стратегија постојат четири фази.

Во првата фаза, односно фазата на планирање е почетната точка каде што треба да се уреди што е предмет на институционална меморија, а тоа се материјалните и нематеријалните средства, како и размената на искуства.

A. Во материјални средства спаѓаат:

- Научно и техничко производство: публикации, извештаи и консултантски производи, резолуции, политики, процедури и интерни стандарди;
- Мултимедијални ресурси: фотографии, видеа, онлајн курсеви, карти и други интерактивни ресурси;
- Технички и административни документи: договори и техничка соработка како меморандуми, правни договори, консултантски услуги и извештаи за патувања, технички и стратешки извештаи (обично тајни), административни информации, итн.;
- Признанијата за институционална меморија, сертификати и признанија од меѓуинституционална или меѓународна соработка.

B. Во нематеријални средства спаѓаат:

- Технолошки производи како што се развој на информатички системи за управување, бази на податоци, веб-страници, софтвер, трговски марки, логоа и авторски права, патенти, итн. (Се препорачува институцијата да ги регистрира своите марки и логоа.);
- Деловни тајни и деловни методологии.

V. Размена на знаење (институционална мудрост):

- Вклучува формални и неформални процеси на споделување на знаењето во институцијата, главно оние што гарантираат споделување на знаења на професионалци кои ја напуштаат институцијата (заради завршување на договорот, пензија, итн.) со новите вработени или со оние кои преземаат нови улоги во институциите.

² PAHO/WHO Methodologies for Information Sharing and Knowledge Management in Health, www.paho.org



1.1. Листа за проверка за подготвеност односно анализа на состојбите – тест за самоевалуација на секоја институција³

Дали постои институционална култура поврзана со употребата на институционалните информации при носење одлуки	
Дали има или недостасуваат политики, стандарди или процедури поврзани со зачувување и употреба на институционална меморија	
Дали постојат платформи и бази на податоци за управување со материјалните средства (публикации, технички документи и други документи/информации)	
Дали има институционални стандарди за информатички технологии	
Дали постојат библиографски бази на податоци на институцијата кои веќе вклучуваат евиденција на генерирање документи (каталог на библиотека, извештаи за технички консултации, извештаи за патувања, список на публикации и други институционални информативни производи)	
Дали има и каде се веќе дигитализирани документи и други извори	
Дали вработените имаат или им недостасуваат технички вештини и недостатоци (особено вработените во библиотеката, во одделот за технологија и одделот за објавување/информирање)	
Дали вработените имаат или им недостасува способност за пребарување и употреба на информации	
Дали постојат технички оддели одговорни за обезбедување на управување, организација, зачувување и употреба на материјални и нематеријални средства	
Дали има правила и процедури кои обезбедуваат споделување, размена и инкорпорирање на знаење меѓу вработените, особено во ситуација на истекување на договорите или пензија	
Дали постои контрола на нематеријални средства (дури и во форма на списоци) на трговски марки, авторски права, лиценци и системи, бази на податоци и веб-страници развиени од институцијата	
Дали има политика за дигитализација (конверзија на медиуми), така што дигиталните предмети се зачувани во согласност со критериумите за квалитет, вклучувајќи минимален формат, резолуција, големина, име на датотека или други стандарди	

³ PAHO/WHO Methodologies for Information Sharing and Knowledge Management in Health, www.paho.org



ПРИЛОГ 2 - НАСОКИ ЗА ВОСПОСТАВУВАЊЕ СИСТЕМ ЗА СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

2.1. Алатки за споделување на знаењето

1. Една од основните алатки е да се изгради техничка платформа која ќе го поддржува процесот на споделување на знаењето. Како најчест тип на опции кои ги имаат ваквите платформи се:
 - Често поставувани прашања (FAQ)
 - Опција/функција за правење форум или група
 - Документи: формулари, обрасци, прописи, теркови, случаи на најдобри практики, итн.
 - Програми за учење и обука (модули)
 - Вебинари
 - Линкови: документи за релевантни корисници (персонализирана навигација), институционални страници, други ресурси
 - Полиња за контакт (за е-пошта) и повратни информации

Градењето на платформата треба да обедини неколку концепти:

- Да се утврди кои извори на информации се потребни во позадина, односно што ќе се документира. Доколку нема можност технички да се провери, тогаш треба да се прашаат вработените кои информации или документи постојано ги бараат, најмногу ги користат или им се често потребни при рака. Тие ќе бидат првите кои треба да се документираат и поврзат на платформата.
 - Задолжително тимот односно вработените да бидат консултирани за тоа кои проблеми се појавуваат често и платформата првенствено да се насочи кон обезбедување поддршка за тие проблеми (етапно развивање по приоритети).
 - ИТ секторот може да даде податоци за тоа што најчесто бараат луѓето на веб-страницата на таа организација/институција. И тие документи да се обезбедат првенствено.
2. Креирање на опција за онлајн менторство – овозможува менторство на работното место како кратка обука која не мора да биде одржана лично.
 3. Создавање библиотеки за управување со содржини – често пати станува збор за интерни платформи како Википедиа, но со содржини релевантни за самата организација/институција/компанија. Информациите се ажурираат и дополнуваат од вработените.
 4. Креирање видеа – наместо обука или насоки за одреден процес, корисна алатка е снимање видео како туторијал за тоа како се пополнува и пишува/креира одреден документ.



5. Онлајн курс – особено корисно за нововработените кои можат на своето работно место да стекнат корисни знаења поврзани со работното место. Содржински овие курсеви треба да ги уредат посениорните нивоа во институцијата/компанијата. Истите се препорачува да се вратат со плановите за обуки на човечки ресурси.

Со цел алатките да бидат прилагодени на потребите на институцијата, потребно е интерно да се утврди состав од вработени кои ќе дефинираат какви функции и ќе уредуваат каква содржина ќе има платформата.

Интегрирање на текот на работата во пошироки платформи

Потребата од управување со знаењето односно негово споделување е да се капитализира неговата вредност бидејќи таа идеја потекнува од приватниот сектор каде знаењето е ресурс со кој се постигнува конкурентност. Оттука, сè што беше кажано за градење на институционалната меморија преку документирање и складирање на знаењето потребно е да се разбере во динамичка смисла, односно кога целото тоа знаење се става во движење, во оптег, правејќи го достапно и лесно за употреба. Дигитализирањето на процесите во институциите најчесто се прави со варијации на системите за управување со документи односно ДМС. Системот за споделување на знаење може да биде интегриран во ДМС (според искуствата од приватниот сектор истото е интегрирано во нивната платформа, а опцијата се нуди при изработка на комерцијална основа, како дополнителна операција).

Интегрирањето на компонента за споделување на знаењето како функција или опција во ДМС треба да одговори, на пример, на некои од идентификуваните потреби:

- Вработениот да има можност да ја заврши работата по некаков структуриран пат илустрирајќи ги различните фази односно чекори на реализација на задачата, односно да се направи апликација/формулар кој го води вработениот бидејќи во неа внесува директно податоци, формулари прикачува или да има објаснување преку најчесто поставувани прашања, односно водич кој му ги објаснува посебните фази, посебните полиња, го насочува што да внесе итн.
- Овозможување на пребарување на податоци и документи по клучни зборови.
- Наоѓање едноставни и кратки објаснувања, кои ги илустрираат мотивациите и придобивките од различни решенија за активности за буџетирање.
- Кога станува збор за активности идентификувани како проекти, позадинската апликација да биде алатка за управување со проект кој ве води низ фазите, пишување, планирање, буџетирање итн.

По овој пристап, треба да се прилагоди решението за споделување на знаењето со оперативните процеси и работните текови, со цел да се зајакне соработката и вмрежување меѓу вработените и зголемување на можностите за учење. Затоа, управувањето со знаењето од една страна ги подобрува и поддржува



оперативните процеси преку соработка - споделени задачи, координација и контрола – од друга страна, тоа обезбедува можности за учење со давање повеќе и дистрибуиран пристап до информации и знаења.

Вградување на опција за споделување на знаењето во системите за управување со документи (ДМС)

Имајќи го предвид горенаведеното, а одобрено во контекст на споделување на знаењето поврзано со процедури и регулативи во институциите, споделувањето и управувањето на знаењето е неминовно поврзано со управувањето на документите односно ДМС системите.

Искуствата од приватниот сектор валат дека организациите не помислуваат на спојување на двата концепта сè додека не дојде момент да бараат одредена технологија, платформа, односно решение за тоа каде да ги споделуваат информациите и како вработените да управуваат со нив.

Разликата помеѓу двата концепта се состои од неколку аспекти⁴:

- ДМС системите им ги прават на корисниците достапни документите кои може да адресираат широк опсег на теми од одредена област, додека управувањето со знаење бара адресирање на конкретно прашање или конкретна работа за која се применува егзактна информација или член од закон.
- ДМС системот функционира така што претпоставува дека крајниот корисник знае точно кој документ го бара или кој документ му треба за да ја заврши задачата/работата, додека управувањето со знаење претпоставува дека корисникот можеби и не знае кој документ ги адресира неговите прашања или потреби, така што системот преку пребарување на конкретно прашање или конкретна тема треба да го однесе корисникот до најдобриот односно најсоодветниот документ за да се заврши работата односно задачата.
- ДМС системите се дизајнирани да се фокусираат на креирање, чување и организирање на содржините, а многу помалку се фокусираат на тоа како информацијата се споделува односно предава на крајните корисници. За да поддржи системот и споделување на знаење односно управувањето се состои во тоа системот да има опции за брза и ефикасна испорака на најрелевантните содржини до крајните корисници, во зависност од нивните потреби.
- ДМС системите во голема мера се потпираат на метаподатоци за да ги организираат содржините и да им олеснат на крајните корисници да ги пронајдат со прелистување/пребарување, додека управување со знаењето обично вклучува карактеристики на тахономи што користат метаподатоци за организирање и прегледување на содржини, со пребарувач на обичен јазик за да се добијат најрелевантни резултати.

⁴ Разлика меѓу управување со документи и управување со знаење,
<https://medium.com/@SoftClouds/knowledge-management-vs-document-management-17700986a51a>



- ДМС системите обично не нудат можност за поврзани содржини или поврзано пребарување, додека кај управување со знаењето може да има содржини надвор од системот за управување со знаење, како што се споделен систем на датотеки, веб-страници, форуми или други системи за управување со знаење.

Согласно горенаведеното, може да се заклучи дека неопходно е да се бара од почеток решение кое ги интегрира процесот на управување со документи со процесот на управување и споделување на знаење. Наједноставниот начин на постигнување на истото е вградување на опција за споделување или управување со знаењето во платформите за управување со документите.

ПРИЛОГ 3 – ПРИМЕРИ ЗА СПОДЕЛУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

1. Националната библиотека за процеси (НПБ)

Националната библиотека за процеси беше портал исклучиво за вработените во јавните институции во Германија. Целта на порталот беше да обезбеди сеопфатни информации за деловните процеси во јавните институции во Германија и да дистрибуира знаење за управување со процесите во јавната администрација. Порталот се засноваше на идејата за заедница на практики, која не само што им обезбедува на членовите информации, туку и преку функционалности на заедницата на Интернет 2.0 (форуми, вики, инстант месинџер, вежби) и алатките за соработка (колаборација) понудија виртуелен простор за размена на идеи.

И покрај развојот на решенија за е-влада (електронско управување), регистрирани процеси на национално или на локално ниво, развиени деловни и административни процеси на сите административни нивоа, сепак било тешко да се добие сеопфатен преглед на самите процеси и ИТ поддршката во позадина. Затоа, овој портал имал за цел преку платформата за соработка (колаборација) да ги обедини сите модели на процеси.

Националната библиотека на процеси била замислена како регистар на сите процеси и на федерално и на локално ниво, односно наменета за целата администрација. Во него биле регистрирани сите процеси (основни, процеси на управување и поддршка) од сите нивоа на јавна администрација. Долгорочната цел била да делува како централен влез за сите прашања поврзани со управувањето со процесите во јавната администрација. Со цел да се направат информациите за процесите централно достапни, бил развиен и сертифициран посебен стандард за размена со кој може да се поврзат други постојни регистри. Бидејќи процесите беа објавени од страна на корисниците на овие регистри, со стандардот им се овозможило тие повратно да ги повлекуваат податоците кои им требаат од НПБ во своите институции (двостран процес). Вработените биле во можност да ги споделат своите знаења во дискусии (форуми), во форма на статии (вики)



или во разговори (разговори) и да ги чуваат на специјализиран начин за други вработени. Членовите можеле да се сретнат во групи или во проектни работилници.

За жал, поради укинување на финансиската поддршка за оваа платформа, Националната библиотека за процеси престанала да биде во функција од 1 јули 2015 година.

2. Портал за Национална програма за усвојување на законодавството на ЕУ (НПАА)

Еден од подобрите примери за колаборација на конкретен процес и конкретен продукт во РСМ беше порталот за креирање на Националната програма за усвојување на законодавството на ЕУ (НПАА). Овој портал овозможуваше сите координатори од Секретаријатот за европски прашања и за поединечните поглавја од НПАА и раководителите на поглавјата од ресорните министерства да пристапуваат и да внесуваат директно преку порталот. Порталот всушност беше платформа која самата обезбедуваше претходно внесени информации и го водеше оној кој внесуваше податоци низ самиот процес со насоки за пополнување.

Порталот за НПАА служеше како депозитар на информации за целокупното *acquis* односно даваше детален преглед на сите закони во Република Северна Македонија со кои се вршеше усогласување со европското законодавство, преглед на сите европски акти (регулативи, директиви итн.) кои беа транспонирани во законите, преглед на институционални капацитети, буџет, обуки и странска помош. Воедно, бидејќи со програмата се утврдуваа рокови, преку порталот можеше да се генерираат извештаи и да се мониторира процесот на усогласување со европското законодавство преку носење на планираните закони. Следна фаза беше предвидена за нејзино поврзување и со Собранието на РСМ при што ќе можеше законодавната постапка да се следи до крај. За жал, како и во претходниот случај, поради финансиски причини не продолжи финансирањето на порталот (кој всушност беше платформа).

Овие функции на традиционален начин преку собирање на информации и циркулирање на матрици продолжи да ги врши Секретаријатот за европски прашања, но автоматизацијата на процесот за жал не остана.

3. Joinup - Платформа на Европската комисија за споделување знаења, добри практики и ИТ решенија во јавниот сектор⁵

Целта е да се обезбеди платформа за споделување и користење на ИТ решенија и добри практики во јавниот сектор, да им се помогне на јавните администрации да испорачуваат брзи, достапни и

⁵ Joinup - Платформа на Европската комисија за споделување знаења, добри практики и ИТ решенија во јавниот сектор, https://ec.europa.eu/isa2/actions/platform-sharing-knowledge-good-practices-and-it-solutions-public-sector_en



интероперабилни услуги за граѓаните. Joipur („Приклучи се“) е место за состаноци и заедничко работно опкружување за развој на решенија за интероперабилност. Тука се развиени неколку групи, како што се Заеднички метод на проценка за стандарди и спецификации; Опсерваторија на националните рамки за интероперабилност; Семантичка интероперабилност во е-влада и Опсерваторија за отворени податоци.

Целната публика ги вклучува сите оние кои користат, развиваат и имплементираат решенија за е-влада. Сајтот се фокусира на европскиот јавен сектор, но проектите се отворени за сите други.

Во минатото, информациите за ИТ решенијата за јавниот сектор беа расфрлани низ бројни складишта и веб-страници, со што беше тешко да се пронајдат податоци и да се користат веќе достапните алатки. Европската комисија одговори на овој проблем со воспоставување на Joipur платформата која дава можност за споделување и повторна употреба на ИТ решенија и добри практики со други професионалци низ цела Европа и пошироко. Платформата, формирана со поддршка на програмата ИСА, е слободно достапна и ја олеснува комуникацијата и соработката за заеднички проекти меѓу јавните администрации. Покрај тоа, Joipur работи како каталог, каде што корисниците можат лесно да најдат и преземаат веќе развиени решенија.

Според сегашната програма ИСА2, Комисијата има за цел да ги подобри функционалностите на Joipur во насока на тоа да ја направат платформата поедноставна за користење преку подобрување на навигацијата за корисниците и обезбедување подобра поддршка на мобилните уреди; ревидирање на каталогот односно да се направи построга проверка на квалитетот што ќе резултира во значително намалување на решенијата и ќе помогне во промовирање на високо квалитетни и добро документирани проекти итн.

На Европската комисија и на јавниот сектор оваа платформа ќе им донесе попристапен развој на ИТ решенија, како и овозможување комуникација за овие прашања преку Joipur; полесно пребарување на информации за достапните ИТ решенија во јавниот сектор; интероперабилни ИТ решенија кои можат да придонесат за подобрена кохерентност на јавните услуги ширум Европа, со што полесно соработуваат јавните администрации и можност за развој на професионална мрежа.

4. Европска платформа на регулаторни тела – ЕПРА

ЕПРА беше основана во 1995 година како одговор на потребата од зголемена соработка помеѓу европските регулаторни тела. Со своето 25-годишно искуство и цврста мрежа на контакти на работно ниво, ЕПРА е најстарата и најголема мрежа на регулатори за радиодифузија и е идеална опција за размена на информации, случаи и најдобри практики помеѓу регулаторите за радиодифузија во Европа. 53 регулаторни органи од 47 земји се членки на ЕПРА. Европската комисија, Советот на Европа, Европската аудиовизуелна опсерваторија и Канцеларијата на претставникот на ОБСЕ за слобода на медиумите имаат статус на



набљудувачи на платформата⁶. ЕПРА има неформален карактер со цел да поттикне искрена и отворена размена на мислења за прашања што се однесуваат на примената на регулативата за медиуми. Неговите статuti експлицитно забрануваат усвојување на заеднички позиции или декларации. Платформата обезбедува форум за неформална дискусија и размена на мислења помеѓу регулаторните органи во радиодифузната област, за размена на информации за вообичаени теми од национална и европска регулатива за радиодифузија и за дискусија за практични решенија за правни проблеми во врска со толкувањето и примената на радиодифузната регулатива⁷.

Платформата која ја обезбедува ЕПРА во техничка смисла како алатка овозможува пристап на регулаторните тела до искуствата од истражувањата кои ги спроведуваат регулаторните тела и ги споделуваат на платформата. Една од клучните алатки на платформата се форумите за дискусија кои се особено активни пред формалните состаноци на претставници на регулаторните тела. Уште поважна и многу корисна алатка на платформата на ЕПРА се прашалниците. Имено, кога регулаторното тело за медиуми од одредена држава-членка на ЕПРА има потреба да спроведе истражување, собира искуства од регулацијата на предметното прашање или искуствата во пракса кои ги имаат другите регулаторни тела. Па така, на самата платформа многу често се поставуваат прашалници. Анализите содржат аспекти на локално, регионално или национално ниво во зависност од тоа што се истражува. Се остава подолг временски период (4-6 недели) да се одговорот прашањата. Придобивка од ваквите прашалници имаат сите регулатори бидејќи од сите кои оставиле свои одговори, платформата генерира извештај за секое прашање и одговорите на ниво на прашање се излистани по држави, па така одговорите на прашалникот не се достапни само за регулаторот кој го спроведува истражувањето, туку за сите други регулаторни тела кои секако имаат пристап до платформата.

Уште една придобивка е дека еднаш споделените искуства остануваат на платформата, па за некои теми или поттеми може да се извлечат и споредат одговори од различен временски период и од различни истражувања. Платформата е особено активна и корисна при носење на нови директиви од страна на Европската Унија, па така, регулаторните тела на оваа платформа заеднички ги споделуваат предизвиците од имплементацијата на новите одредби. Со тоа, воедно се обезбедува и униформна примена на европското законодавство.

5. Мобилен „Пронаоѓач на решенија за управување со катастрофи“ во Индонезија

Голем предизвик на агенциите за управување со итни случаи, како што е Националното тело за управување со катастрофи во Индонезија е да примени знаење и тестирани оперативни решенија не само за подготвеност и реконструкција, туку исто така, во реално време, да реагира во итни случаи. Работејќи со

⁶ ЕПРА, <https://www.epra.org/articles/general-information-on-epra>

⁷ Ibid.



Светската банка да ја унапреди својата мисија, Националното тело за управување со катастрофи конципираше и разви алатка наречена Пронаоѓач на решенија за управување со катастрофи (DM), што овозможува онлајн пристап до системот за управување со знаење на овој орган преку паметни телефони и компјутери низ цела Индонезија. Системот, освен на националниот работи и на англиски јазик, а со текот на времето можат да вклучуваат и локални дијалекти.

Корисниците на овој систем можат да бараат претходно зачувани знаења и искуства и да ги употребат за тековните предизвици за управување со катастрофи. Истиот вклучува низа функции што вработените во Националното тело за управување со катастрофи ги утврдиле како неопходни, можноста да се споделат знаењата со корисниците, пристап до целосен текст, опција за пребарување по категории, податоци за локација GPS и мапирање. Исто така, им овозможува на корисниците да лоцираат и контактираат експерти кои придонеле во системот на знаење односно го споделиле своето знаење и своите искуства. Веб-апликацијата работи со сите главни мобилни оперативни системи и бара многу едноставно техничко одржување.

Постојат и голем број други примери во и надвор од Европа. Платформите не мора секогаш да се ориентирани само за споделување на знаењето внатре во институцијата или меѓу институциите, понекогаш тие споделуваат и со граѓаните. Најчест пример се платформи за даноци каде самата платформа го навигира корисникот кој пополнува/пријавува даноци со објаснувања што и каде внесува. Вакви добро разработени решенија, како примери, се наоѓаат во Канада и Франција. Исто така, Германија која е држава со еден од најкомплексните даночни системи има воспоставена ваква платформа за размена на знаења и искуства помеѓу службениците од различни нивоа на администрација (локално, регионално, национално). Целта е униформна примена на даночната политика.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Abu-Shanab E., Shehabat I. (2018) *The influence of knowledge management practices on e-government success - A proposed framework tested*, Emerald Publishing Limited
2. Anoush Margaryan A., Milligan C. Littlejohn A., Hendrix D., Graeb-Koenneker S. (2014), *Self-Regulated Learning And Knowledge Sharing In The Workplace*, publication at: <https://www.researchgate.net/publication/228807059>
3. Canadian International Development Agency (2003), *Knowledge sharing: methods, meetings and tools*
4. Duranti L. and L. Xie S. (2012) *Knowledge Management & Records Management – Establishing Relationships for Common Development*, In Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing, pages 247-250
5. Ibarra P. (2013) *Knowledge management: Transfer it before it's too late*, HR News Magazine
6. Iberdola (2019) *Knowledge Management Policy*, Corporate Governance System, available at iberdola.com
7. Martin B. (2013) *The relationship between archives and knowledge management: some evidence from Australia*, The Australian Library Journal
8. Megill K. A. (2005) *Corporate Memory - Records and Information Management in the Knowledge Age*, K. G. Saur München, 2nd Edition
9. Obalde A. (2004) *A Model for a Successful Implementation of Knowledge Management in Engineering Organizations*, Research Institute for the Built & Human Environment School of Construction & Property Management, University of Salford, Salford, UK
10. OECD, *Policy dialogue, knowledge sharing and engaging in mutual learning*, OECD AND POST-2015 REFLECTIONS, www.oecd.org/knowledge-sharing-alliance
11. Pan American Health Organization, World Health Organization (2015) *HOW TO ORGANIZE AND PRESERVE THE INSTITUTIONAL MEMORY - Criteria, methodologies and content management platforms that allow to record, sort, preserve and disseminate information and knowledge generated in the Institution*, PAHO/WHO Methodologies for Information Sharing and Knowledge Management in Health, available at Knowledge Management – www.paho.org
12. Sandelin, S. (2017) *Knowledge Management and Retention: A Case of a Water Utility in Finland*. (Tampere University of Technology. Publication; Vol. 1476). Tampere University of Technology
13. Stark A (2018) *Explaining institutional amnesia in government*, Wiley periodicals, Inc.
14. The World Bank (2016), *Becoming A Knowledge-Sharing Organization – A Handbook For Scaling Up Solutions Through Knowledge Capturing And Sharing*, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
15. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2007) *Managing Knowledge To Build Trust In Government*
16. Wamundila S. (2008) *Developing Guidelines for a Knowledge Management Policy to Enhance Knowledge Retention at the University of Zambia*, University of South Africa
17. Закон за архивски материјал, консолидиран текст, <http://www.arhiv.gov.mk/materijali/Konsolidiran%20ZakonAM.pdf>
18. УРЕДБА ЗА КАНЦЕЛАРИСКО И АРХИВСКО РАБОТЕЊЕ, Службен весник на РМ, бр. 1 од 03.01.2014 година



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ

ул. „Рајко Жинзифов“ бр. 44-1, Скопје

тел.: +389 (0) 2 6092-216

е-пошта: info@cup.org.mk

веб-страница: www.cup.org.mk

