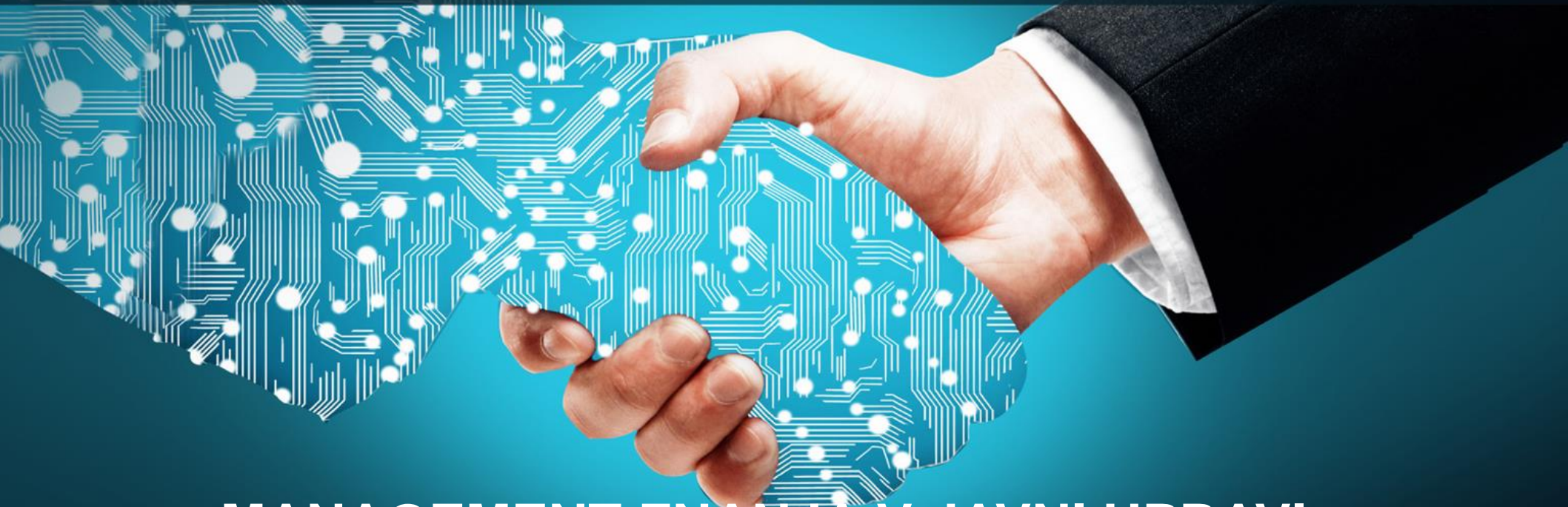


# Informatika v javni upravi 2016 "Digitalna preobrazba javne uprave - GaaS"



## MANAGEMENT ZNANJA V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE

*Simon Colnar, mag. posl. ved*  
*Prof. dr. Vlado Dimovski*  
*Dr. Marko Colnar*



## UVOD

- **Državna uprava** v Republiki Sloveniji obsega Vlado, ki je najvišji organ državne uprave, vladne službe ter Ministrstva z organi v sestavi in upravnimi enotami (Silič et al, 2001, str. 153). **Javna uprava** pa je sestavljena iz štirih področij: *državne uprave, lokalne samouprave, javnih služb in javnega sektorja* (Šmidovnik, 1985)
- Kriza 2008: organizacijske neoptimalnosti in **neučinkovitost javne uprave v Republiki Sloveniji** (OECD, 2015).
- **Le Slovaška, Italija in Grčija imajo slabše delujoč javni sektor** (Lipnik, 2016).
- **Znanje** v javni upravi Republike Slovenije **lahko predstavlja konkurenčno prednost**, vendar pa **informacijsko-komunikacijska tehnologija** sama ne more zagotoviti avtomatičnega pretoka znanja med zaposlenimi (vloga **managementa znanja**).
- **Namen** prispevka je preučiti **vlogo in pomen managementa znanja v javni upravi Republike Slovenije** in razmisliti **kako uporabiti informatiko ter informatizacijo kot podporni del managementu znanja**. Opisali smo **trenutno stanje v javni upravi Republike Slovenije**, z metodo **študije primera**.



# ANALIZA JAVNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE I.

- Javna uprava v Republiki Slovenije se je že na začetku svoje samostojne poti soočala s pričakovanji in zahtevami po temeljni preobrazbi. Namen vsake reforme javne uprave je izgradnja uspešne, učinkovite, finančno in časovno kvalitete javne uprave, ki bi prinesla večje zadovoljstvo predvsem potrošnikom storitev javne uprave kakor tudi zaposlenim v javni upravi (Petelin, 2013).
- Kronološki pregled projektov, ki jim je skupno, da niso uspeli prispevati vidnejših rezultatov k izboljšanju obstoječega stanja v javni upravi Republike Slovenije (Colnar & Colnar, 2015):

Reforma javne uprave Republike Slovenije (1996)
Prenova poslovanja in informatizacija upravnih enot RS (IUE) - kasneje (PPUE) (1997)
Kakovost v državni upravi Odbora za kakovost Ministrstva za notranje zadeve – Urada za organizacijo in razvoj uprave (1996)
Imenovanje ministrske svetnice za reformo slovenske uprave (2001)
Ustanovitev komisije Vlade RS za odpravo administrativnih ovir (2001)
Tri akcije predsednika Vlade RS (2002)
Vprašalniki (metodologija) Ministrstva za notranje zadeve – Urada za organizacijo in razvoj uprave (2001)
Ustanovitev ministrstva za javno upravo (2004)
Projekt OAO – odprava administrativnih ovir





## ANALIZA JAVNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE II.

- **Javna uprava** predstavlja **enega izmed največjih organizacijskih sistemov** v Republiki Sloveniji, kar pomeni da **njena neučinkovitost predstavlja tudi eno izmed največjih šibkosti** Republike Slovenije.
- Tuje organizacije (**OECD in Evropska Centralna Banka**) v svojih poročilih **redno opozarjajo na neučinkovitost javne uprave v Republiki Sloveniji**. Stalno so prisotni tudi **pozivi, da naj vendarle začnemo z reformami, med drugim tudi v javnem sektorju**.
- **World Economic Forum – indeks globalne konkurenčnosti** – po kriteriju učinkovitosti javnega sektorja Slovenija spada **med najslabše države na svetu** (105. mesto izmed 136-ih držav).
- Države kot so **Sierra Leone, Kirgizistan, Guatemala, Pakistan in Nepal** imajo **bolj učinkovito javno upravo**.
- V izraziti neučinkovitosti javne uprave, avtorji vidimo **priložnost za implementacijo posameznih ukrepov (povezovanje managementa znanja in informatike)**.



## MANAGEMENT ZNANJA

- Bistvo managementa znanja lahko povzamemo tako, da je **ustrezno znanje na voljo pravim zaposlenim ob pravem času**. Management znanja sicer **lahko vključuje ustvarjanje znanja ali pa gre zgolj za izmenjavo, hrambo ali izpopolnitev obstoječega znanja** (Frost, 2010).
- Potrebno pa je razlikovati med podatki, informacijami in **znanjem**. Znanje je tesno **povezano z dejanji** in vsebuje »**know-how**« **ter razumevanje**. Običajno razlikujemo med **eksplicitnim** in **tacitnim** znanjem.
- **Splošni cilj** pri vidnejši vpeljavi managementa znanja v javno upravo Republike Slovenije mora tako biti **ustvarjanje vrednosti in povečanje, izboljšanje in izpopolnitev kompetenc ter znanja za doseganje ciljev in izboljšanje učinkovitosti javne uprave** Republike Slovenije, kar se odrazi tudi v **boljših storitvah za njene stranke**.
- Management znanja lahko prispeva k **jasnemu definiranju kaj javna uprava Republike Slovenije zna, kje je to znanje shranjeno, kako naj bi bilo znanje shranjeno in kako prenesti potrebna znanja posameznikom, ki ga potrebujejo**, hkrati lahko tudi izpostavi posamezna **področja**, kjer je **potrebno pridobiti nova znanja** oziroma **pokaže kako naj se javna uprava Republike Slovenije uči na preteklih napakah** (Frost, 2010).

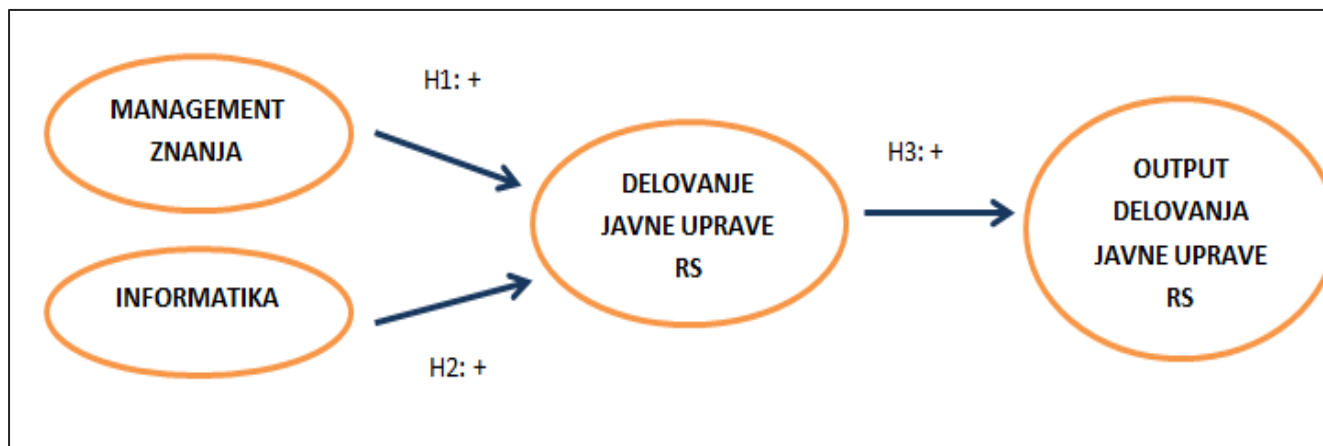


## INFORMATIKA IN INFORMATIZACIJA

- **Informatika (organizacija) in informatizacija (informacijska podpora)** v javni upravi Republike Slovenije **pri reševanju obstoječih organizacijskih neoptimalnosti in neučinkovitosti nista prispevali praktično ničesar, bi pa lahko zelo veliko.**
- Ugotovimo lahko, da **ni posnetka obstoječih procesov** ter da so **ključni informacijski sistemi danes stari že okrog 20 let**, veliko **vložkov** se je namenjalo predvsem **e-upravi**, vendar so **njeni učinki precej manjši od pričakovanj oziroma vložkov**. Pri nekaterih **e-storitvah** ni **poznana niti stopnja uporabe**.
- **Informacijsko-komunikacijske tehnologije niso najpomembnejši del managementa znanja** pa le-ti še vedno pritegnejo največ zanimanja.
- Mischen (2015) ugotavlja, da se je z leti okrepilo zavedanje, da **je management znanja precej manj povezan s samo tehnologijo** ter da je **bolj povezan predvsem z ljudmi in socialnimi strukturami**.
- Za javno upravo Republike Slovenije je **najbolj pomembno znanje in njegov ustrezen prenos**, v celotnem procesu pa je **informacijsko-komunikacijska tehnologija lahko koristno podporno orodje** (sama po sebi nima posebne dodane vrednosti).

## POVEZOVANJE MANAGEMENTA ZNANJA IN INFORMATIKE

- Predlagani model **povezovanja managementa znanja in informatike**:



H1: »Oznanjevanje« zaposlenih v javni upravi Republike Slovenije ima pozitiven vpliv na njeno delovanje.

H2: Informatika kot podporno orodje managementa znanja ima tudi pozitiven vpliv na delovanje javne uprave Republike Slovenije

H3: Izboljšanje delovanja javne uprave Republike Slovenija ima pozitiven vpliv tudi na njen output, ki se izrazi v izboljšanju učinkovitosti, povišani stopnji zadovoljstva strank in krajših rokih izvajanja posameznih storitev.





## PROBLEMI PRI POVEZOVANJU MANAGEMENTA ZNANJA IN INFORMATIKE

- Preveliko posvečanje pozornosti **informacijsko-komunikacijski tehnologiji** in **eksplicitnemu znanju**.
- Deležni so skeptični do investiranja, saj je potrebno vložiti **veliko napora v njegovo pravilno implementacijo** in je hkrati tudi **zahtevno determinirati specifične finančne kazalnike, ki bi pokazali smiselnost vpeljave managementa znanja oziroma njegove finančne koristi** (Frost, 2010).
- **Problem harmonije med informacijsko-komunikacijskimi sistemi in delovno prakso**, ki je rezultat tega, da redko tehnološke rešitve zasnujejo tisti, ki jih kasneje dejansko uporabljajo.
- Pomembno je razumeti tudi **česa sistemi managementa znanja ne morejo narediti**. Avtorji izpostavijo dejstvo, da **vpeljava tehnologij**, ki omogočajo prenos znanja, **ne pomeni, da bodo strokovnjaki znanje dejansko delili**, ampak so **za to potrebne tudi druge iniciative**, ki strokovnjake prepričajo v smiselnost deljenja znanja s preostalimi zaposlenimi.
- **Veliko pozornosti nameniti tacitnemu znanju** in se **posvečati ljudem, ki to znanje poseduje** ter se morajo hkrati **zavedati omejitev, ki jih informacijsko-komunikacijska tehnologija ima**.





## ZAKLJUČEK

- Še vedno **nimamo jasno izoblikovanega koncepta, kako se lotiti prenove** javne uprave Republike Slovenije oziroma **ne vemo niti kakšno javno upravo sploh hočemo, potrebujemo.**
- Čim prej **celovito in objektivno oceniti vzroke za slabo stanje** javne uprave Republike Slovenije in **kritično ovrednotiti pretekle aktivnosti na tem področju.**
- V javni upravi Republike Slovenije kronično primanjkuje sredstev, zato bi **veljalo razmisliti o pristopih, ki ne pomenijo nujno velikih investicij.**
- **Implementacija modela povezovanja managementa znanja in informatike** bi lahko prinesla **številne pozitivne učinke**, kot so **izboljšanje učinkovitosti** javne uprave Republike Slovenije, **višje zadovoljstvo strank** in **krajši roki izvajanja storitev**, a je hkrati biti potrebno pri implementaciji previden in se še **posebej posvetiti ljudem.**
- **Ključni so ljudje in njihovo znanje**, informacijsko-komunikacijska tehnologija pa je zgolj dobrodošlo podporno orodje. Tehnologija sama ne prinaša ne prenosa znanja, ne konkurenčne prednosti, niti ne izboljšanja učinkovitosti javne uprave Republike Slovenije.



***Hvala za vašo pozornost !***

*Vprašanja?*

*Pripombe?*

*Predlogi?*

[simon.colnar@ef.uni-lj.si](mailto:simon.colnar@ef.uni-lj.si)  
[vlado.dimovski@ef.uni-lj.si](mailto:vlado.dimovski@ef.uni-lj.si)  
[marko.colnar@gov.si](mailto:marko.colnar@gov.si)