

■ Vpeljava modela upravljanja znanja v javno upravo Republike Slovenije

¹Simon Colnar, ²Vlado Dimovski, ³Marko Colnar

^{1,2}Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

³Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Masarykova cesta 16, 1000 Ljubljana
simon.colnar@ef.uni-lj.si; vlado.dimovski@ef.uni-lj.si; marko.colnar@gov.si

Izvleček

Delovanja javne uprave v Republiki Sloveniji si ne moremo zamisliti brez informatike in informatizacije, trenutno pa delovanje informatike v javni upravi v Republiki Sloveniji ni dovolj dobro analizirano, saj nimamo niti celovite strategije državne informatike, in ni dovolj učinkovito, saj je informatika v državni upravi obvladovana in upravljana slabo. Ni posnetka stanja obstoječih procesov, ključni informacijski sistemi so stari, posamezni projekti imajo učinke, manjše od pričakovanih.

Z razvojem sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij ima javna uprava danes na voljo veliko možnosti za kreiranje, shranjevanje in pridobivanje ter prenos in uporabo tudi na področju znanja. Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča, da je znanje dostopno velikemu številu uporabnikov kadar koli in v različnih multimedijjskih oblikah. Znanje v javni upravi je danes lahko konkurenčna prednost, vendar informacijsko-komunikacijska tehnologija sama ne more zagotoviti samodejnega pretoka znanja med zaposlenimi, kar posledično pomeni, da je v javni upravi pomembna vloga upravljanja znanja.

V prispevku so prikazane slabosti delovanja javne uprave Republike Slovenije in nakazana rešitev, kako bi s povezovanjem posameznih področij, kot sta upravljanje in informatika, prispevali k uspešnejšemu uresničevanju skupnega cilja javne uprave, ki se odraža v hitrem, učinkovitem in prijaznem servisu za državljane in podjetja.

Ključne besede: upravljanje znanja, javna uprava, informatika, informacijsko-komunikacijska tehnologija, model znanja.

Abstract

Implementation of a knowledge management model in the public administration of the Republic of Slovenia

The functioning of the public administration in the Republic of Slovenia cannot even be imagined without informatics and informatization. However, authors currently agree that the functioning of informatics in the public administration in the Republic of Slovenia today is not analyzed sufficiently as we do not even possess a comprehensive national informatics strategy nor is it effective enough as informatics in the public administration is managed poorly. There is no snapshot of current processes, key information systems are old and the impacts of individual projects have been lower than expected.

With the development of modern information-communication technologies, public administration today has the opportunity for the creation, storage and acquisition, transfer and application of knowledge. Information-communication technology provides accessible knowledge to many users at any given time and in various multimedia formats. Knowledge in public administration today can be a competitive advantage, but information-communication technology alone cannot provide an automatic flow of knowledge between employees, which means that the role of knowledge management in public administration is important.

This paper highlights some of the public administration's weaknesses and emphasizes the benefits of interconnecting different individual areas such as management and informatics, which would contribute to the successful realization of the common goal of public administration: a fast, efficient, and friendly service for citizens and legal entities.

Keywords: knowledge management, public administration, informatics, information-communication technology, knowledge model.

1 UVOD

Najprej opredelimo, kaj je državna in kaj je javna uprava v Republiki Sloveniji. Državna uprava v Republiki Sloveniji obsega vlado, ki je najvišji organ državne uprave, vladne službe in

ministrstva z organi v sestavi ter upravnimi enotami (Silič idr., 2001, str. 153). Državna uprava je zgodovinsko gledano najstarejši del javne uprave. Drugi deli so se razvili s političnim razvojem v smeri decentralizacije (lokalna samouprava) in z

razvojem servisne vloge države (javne službe) (Virant, 1998, str. 63). Javna uprava je sestavljena iz štirih področij: državne uprave, ki je centralni teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih prvenstveno oblastnih funkcij, s katerimi pravno ureja odnose v družbi, lokalne samouprave, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in pomeni lokalni teritorialni upravni sistem, javnih služb, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, ni pa jih mogoče zagotoviti prek tržnega sistema, ter javnega sektorja, v katerega spada vse, kar je v državni lasti (Šmidovnik, 1985).

Kriza, ki se je v Republiki Sloveniji začela leta 2009, je razkrila številne organizacijske neoptimalnosti in neučinkovitost javne uprave (OECD, 2015). Podatki Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) (2017) kažejo, da se rast bruto domačega proizvoda in število brezposelnih v Republiki Sloveniji počasi približujeta številkam pred krizo leta 2009. V letu 2016 smo ugotovili 3,6-odstotno rast bruto domačega proizvoda, za leto 2017 predvidevamo 3,2-odstotno rast bruto domačega proizvoda, v letu 2008 pa je bila rast bruto domačega proizvoda enaka 3,7 odstotka. Registrirana stopnja brezposelnosti, ugotovljena leta 2016, je bila 9,7 odstotka, za leto 2017 se napoveduje izboljšanje, in sicer 9,1-odstotna registrirana stopnja brezposelnosti, medtem ko je bilo leta 2008 6,7 odstotka registriranih brezposelnih oseb. Podatki UMAR prikazujejo postopno okrevanje slovenskega gospodarstva in so podlaga za zmerni optimizem glede prihodnjega razvoja Republike Slovenije, ob tem pa velja, da organizacijskih neoptimalnosti in neučinkovitosti v javni upravi nismo uspeli odpraviti, tako da imamo enega najslabše delujočih javnih sektorjev v evrskem območju. Evropska centralna banka

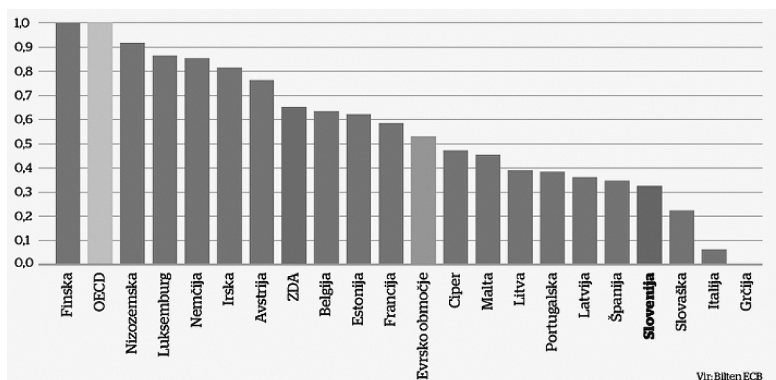
je za izhodišče svojega izračuna uporabila podatke Svetovne banke o kazalnikih upravljanja, in sicer povzame ocene učinkovitosti javne uprave, kakovosti regulatornega (zakonodajnega) okvira, učinkovitosti pravosodja in odpravljanja korupcije. Analiza kaže, da imajo slabše delujoč javni sektor na Slovaškem, v Italiji in Grčiji. Slika 1 prikazuje indeks učinkovitosti javnega sektorja po državah oziroma območjih.

Pri tem ni težava zgolj uvrstitev Republike Slovenije, temveč zaostanek, ki od leta 2010 vztrajno narašča. V segmentu učinkovitosti javne uprave ocenjujejo neodvisnost javnih ustanov¹ od političnih pritiskov, kakovost javnih storitev,² pa tudi učinkovitost vladnih ukrepov in kredibilnost javnih ustanov. Rezultati kažejo, da so razmere v javni upravi v Republiki Sloveniji slabše kot leta 2010 (Lipnik, 2016). Potrebe po izboljšanju stanja so se v letu 2015 zavedeli tudi na ministrstvu za javno upravo in so kot poskus odgovora na obstoječe stanje pripravili strategijo razvoja javne uprave 2015–2020, pri čemer so temeljni cilji usmerjeni predvsem v kakovost in učinkovitost ter transparentnost in odgovornost javne uprave. Na ministrstvu so ugotovili, da na nujnost razvoja in posodobitve javne uprave kaže uvrstitev Republike Slovenije na mednarodnih lestvicah konkurenčnosti (kot npr. lestvica Doing Business, ki jo pripravlja Svetovna banka), ki je iz leta v leto slabša (Ministrstvo za javno upravo, 2015).

Subashini, Rita in Vivek (2012) prepoznajo informacijsko-komunikacijske tehnologije kot tehnologije, ki olajšajo izmenjavo znanja in informacij ter imajo pomembno vlogo pri pobudah, povezanih z uprav-

¹ Organizacije, ki opravljajo javne funkcije, izvajajo upravno-politični proces in zagotavljajo javne službe oz. javne storitve.

² Predstavljajo servisni del javnega sektorja in zadovoljujejo javne potrebe.



Slika 1: Prikaz indeksa učinkovitosti javnega sektorja po državah (Lipnik, 2016)

ljanjem znanja. Razvoj sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij ponuja javni upravi v Republiki Sloveniji veliko možnosti kreiranja, shranjevanja in pridobivanja, prenosa in uporabe v praksi na področju znanja in informacij. Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča, da je znanje dostopno velikemu številu uporabnikov in v različnih multi-medijskih oblikah. Znanje v javni upravi Republike Slovenije je lahko konkurenčna prednost, vendar so avtorji Colnar, Dimovski in Colnar (2017) v bazi podatkov Web of Knowledge za obdobje 2007–2016 našli samo devetnajst znanstvenih objav, ki so povezane z upravljanjem znanja v javni upravi Republike Slovenije in prikazujejo, da v praksi na tem področju ni tako. Podrobnejša analiza devetnajstih znanstvenih objav nam pokaže, da večina izmed objav ni povezana s pojmi, kot so učinkovitost, produktivnost ali inovativnost javnega sektorja, kar je glavna dodana vrednost implementacije upravljanja znanja. Sedem od devetnajstih znanstvenih objav se dotika tematike informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri čemer je treba poudariti, da se je z leti okrepilo zavedanje, da je upravljanje znanja precej manj povezano s samo tehnologijo kot z ljudmi in socialnimi strukturami (Mischen, 2015). Na podlagi raziskave avtorji ugotavljamo, da obstaja vrzel pri znanstvenih objavah na pomembnih področjih upravljanja znanja, ki se osredinjajo na ljudi, organizacijsko kulturo in socialne strukture in ki spodbujajo napredek na področjih produktivnosti, učinkovitosti ter inovativnosti javnega sektorja in pomenijo zanimiva področja za prihodnje raziskave. Informacijsko-komunikacijska tehnologija sama po sebi ne more zagotoviti samodejnega pretoka znanja med zaposlenimi, kar pomeni, da je v javni upravi pomembna vloga upravljanja znanja. S povezovanjem upravljanja znanja in informatike bi prispevali tudi k uresničevanju skupnega cilja javne uprave, ki se odraza v hitrem, prijaznem in učinkovitem servisu za državljane in podjetja.

Namen prispevka je preučiti vlogo in pomen upravljanja znanja na praktičnem primeru javne uprave Republike Slovenije in razmisliti, kako informatiko³ ter informatizacijo⁴ uporabiti kot podporni del upravljanja znanja. Osnovno raziskovalno vprašanje oziroma cilj prispevka je opisati današnje stanje v javni

upravi Republike Slovenije in predlagati vpeljavo modela upravljanja znanja v javno upravo Republike Slovenije. Metodološko je prispevek predvsem teoretični (pregled literature) in služi kot uvod v nadaljnje raziskovalno delo. V teoretičnem prispevku se osredinjamo na že zbrane, sekundarne vire, v katerih iščemo čim bolj relevantno literaturo, in vire, ki nam bodo v pomoč pri delu. Preučevali bomo dela domačih in tujih avtorjev s področja upravljanja znanja in informatike. Za opazovanje, opisovanje, primerjanje in analiziranje pojavov v prispevku bomo uporabili metodo deskripcije. Uporabili bomo tudi komparativno metodo, ki nam bo služila za primerjanje, analiziranje in preučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. S pomočjo metode konceptualizacije bomo izdelali predlagani model upravljanja znanja v javni upravi Republike Slovenije. Teoretični prispevek avtorjev je podlaga za nadaljnjo kvantitativno in/ali kvalitativno raziskavo o upravljanju znanja in informatiki, predvsem o njuni vlogi pri dvigu učinkovitosti v javni upravi Republike Slovenije.

2 ANALIZA JAVNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Javna uprava v Republiki Sloveniji se je že na začetku svoje samostojne poti soočala s pričakovani in zahtevami po temeljni preobrazbi. Namen reforme javne uprave je izgradnja uspešne, učinkovite, finančno in časovno kakovostne javne uprave, ki bi prinesla večje zadovoljstvo predvsem potrošnikom storitev javne uprave, kakor tudi zaposlenim v javni upravi (Petelin, 2013). V Republiki Sloveniji se je po mnenju Kovač (2006) bolj sistematična reforma javne uprave začela leta 1996, ko je vlada sprejela strategijo transformacije javne uprave zaradi želje po vključitvi Republike Slovenije v Evropsko unijo. Kovač (2006) doda, da je reforma javne uprave v Republiki Sloveniji od nekdanje usmerjena k nadgradnji obstoječega sistema v smislu večje profesionalizacije, transparentnosti in učinkovitosti ter k uporabniku bolj prijaznim storitvam. Dogajanje na področju prenove poslovanja oziroma reforme javne uprave dobro opisujejo posamezni projekti, funkcije in komisije, ki so si precej različni glede trajanja, hkrati pa jim je skupno, da niso uspeli prispevati vidnejših rezultatov k izboljšanju obstoječega stanja v javni upravi Republike Slovenije. Seznam projektov je pester, vendar ugotavljamo, da Republika Slovenija še ni uspela opredeliti profila potrebne javne uprave. Javna uprava je eden izmed

³ Informatiko razumemo kot skupek orodij oz. opreme za delovanje informacijskih sistemov in e-storitev.

⁴ Informatizacija je proces preobrazbe ročnih postopkov v e-storitve oz. informacijske sisteme.

največjih organizacijskih sistemov v Republiki Sloveniji, kar pomeni, da je njena neučinkovitost ena izmed največjih šibkosti Republike Slovenije. Colnar in Colnar (2015) sta podala seznam glavnih projektov, ki so tesno povezani z reformiranjem javne uprave v Republiki Sloveniji v zadnjih petindvajsetih letih, ki so danes še aktualni in jih predstavljamo v tabeli 1.

Hkrati ti projekti služijo kot opozorilo, da se stanje kljub različnim poskusom do danes še ni spremenilo. 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 Republika Slovenija vendarle začne z reformami tudi v javnem sektorju. Glede na indeks globalne konkurenčnosti 2016–2017, ki ga pripravlja World Economic Forum, Republika Slovenija zaseda 56. mesto med 136 državami, po kriteriju učinkovitosti javnega sektorja pa spada med najslabše uvrščene države na svetu. Učinkovitost javne uprave v Republiki Sloveniji so ocenili z 3,1 (merska lestvica od 1 do 7, pri čemer 7 pomeni najvišjo oceno, 1 pa najnižjo), kar Republiko Slovenijo uvršča na 105. mesto. Analiza World Economic

Forum pokaže, da imajo države, kot so Sierra Leone, Kirgizistan, Gvatemala, Pakistan in Nepal, bolj učinkovito javno upravo, kot jo ima Republika Slovenija. Prav neučinkovito javno birokracijo World Economic Forum pojmuje kot drugo največjo oviro pri poslovanju v Sloveniji (najvišjo oviro predstavljajo visoki in nestimulativni davki, na tretjem mestu pa je rigidnost trga dela) (Domovina, 2016).

3 UPRAVLJANJE ZNANJA IN INFORMATIKA

Neučinkovitost javne uprave v Republiki Sloveniji, predstavlja priložnost za implementacijo ukrepov, kot je vidnejša vpeljava upravljanja znanja, ki bi lahko s pomočjo informatizacije prispevala k izboljšanju stanja. Informacijsko-komunikacijska tehnologija pomaga aktivnostim upravljanja znanja tako, da omogoči ljudem pridobivanje znanja in da pomaga pri identifikaciji ljudi, ki posedujejo iskano znanje (Subashini, Rita in Vivek, 2012). Potrebno pa je najprej razumeti, kaj upravljanje znanja sploh je, kakšna je lahko še vloga informatike in informatizacije ter kako lahko s povezovanjem obeh področij izboljšamo obstoječe stanje.

Tabela 1: Kronološki prikaz projektov reforme javne uprave v Republiki Sloveniji (Colnar in Colnar, 2015)

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

3.1 Upravljanje znanja

Od leta 1995, ko je potekala prva konferenca na temo upravljanja znanja, do danes je upravljanje znanja dozorelo. Upravljanje znanja kot zrelo področje ima fleksibilnost, da prilagodi svoj fokus, orodja in pristope, zelo specifično potrebam katere koli posamezne javne ali zasebne organizacije (Ortenblad, 2014). Peter F. Drucker je leta 1999 upravljanje znanja opredelil kot usklajevanje in izkoriščanje organizacijskih virov znanja, da bi ustvarili korist in konkurenčno prednost. Prehod v novo tisočletje postreže s številni-

mi različnimi definicijami upravljanja znanja; Girard in Girard (2015) tako v svojem prispevku analizirata več kot sto različnih definicij upravljanja znanja. Novejša definicija Asian Productivity Organization (2013) upravljanje znanja opredeljuje kot vsak namenski niz praks in procesov, ki so namenjeni optimizaciji uporabe znanja in povečanju učinkovitosti na področju ustvarjanja, prenosa ter uporabe znanja, še vedno pa bistvo upravljanja znanja ne glede na definicijo povzamemo tako, da je ustrezno znanje na voljo pravih zaposlenim ob pravem času. Upravljanje

znanja lahko vključuje ustvarjanje znanja ali pa gre za izmenjavo, hrambo ali izpopolnitev obstoječega znanja (Frost, 2010). Upravljanje znanja se pogosto uporablja za zagotavljanje potencialov za prihranke pri delovanju organizacije in njene procesne izboljšave. Vzporedno s porastom številnih definicij v zadnjem desetletju opazamo tudi precejšen porast raziskav, povezanih z upravljanjem znanja, pri čemer narašča tudi zavedanje o pomembnosti upravljanja znanja v javnem sektorju (Massaro, Dumay in Garlatti, 2015).

Najprej je treba razumeti pomen besede znanje. Razlikujemo med podatki, informacijami in znanjem. Podatki so dejstva in številke, ki se navezujejo na nekaj posebnega, a niso organizirani na tako, da bi zagotavljali dodatne informacije o morebitnih vzorcih in/ali kontekstu (Frost, 2010). Informacije so relevantni podatki, ki služijo določenemu namenu (Bali, Wickramasinghe in Lehaney, 2009). Znanje je tesno povezano z dejanji in vsebuje »know how« ter razumevanje. Znanje, ki ga ima posameznik, je produkt njegovih izkušenj in zajema norme, na podlagi katerih lahko ocenjuje nove vložke iz okolice (Davenport in Prusak, 2000). V poslovnih okoljih in pri upravljanju znanja definiramo dve obliki znanja, eksplicitno in tacitno (skrito) znanje. Eksplicitno znanje lahko zapišemo in ga najdemo v različnih dokumentih, medtem ko tacitno znanje težje kodificiramo in je običajno plod posameznikovega specifičnega osebnega znanja oz. gre za znanje, ki temelji na posameznikovih izkušnjah (Frost, 2010).

Z napredkom razumevanja upravljanja znanja in njegovih koristi pri izboljšanju učinkovitosti, kakovosti storitev in procesov v organizaciji je jasno, da bi aplikacije upravljanja znanja lahko uporabili v javnem sektorju. Splošni cilj pri vpeljavi upravljanja znanja v javno upravo Republike Slovenije mora biti v skladu z literaturo ustvarjanje vrednosti in povečanje, izboljšanje in izpopolnitev kompetenc ter znanja za doseganje ciljev in izboljšanje učinkovitosti javne uprave. Javna uprava Republike Slovenije stremi k zagotavljanju storitev za uporabnike, vendar je običajno javni sektor področje, ki v študijah, ki preučujejo optimizacijo organizacij z vpeljavo orodij upravljanja znanja, prejme premalo pozornosti (za izjeme glede upravljanja znanja in javnega sektorja glej Batista in Quandt, 2015; Al-Khouri, 2014; Asian Productivity Organization, 2013). V praksi bi implementacija upravljanja znanja v javni upravi morala vključevati predvsem področja, kot so strategija upravljanja zna-

nja, organizacijska kultura, organizacijski procesi, upravljanje in vodenje, tehnologija ter politika. Upravljanje znanja lahko prispeva tudi k jasnemu definiranju, kaj javna uprava Republike Slovenije zna, kje je shranjeno to znanje, kako naj bi bilo shranjeno znanje in kako prenesti potrebna znanja posameznikom, ki jih potrebujejo, hkrati pa lahko izpostavi posamezna področja, na katerih je treba pridobiti nova znanja oz. pokaže, kako naj se javna uprava Republike Slovenije uči na preteklih napakah (Frost, 2010).

Argote in Ingram (2000) ter Agranoff (2007) trdijo, da narašča zavedanje o pomenu delitve znanja v javnem sektorju, da pa še vedno večina literature obravnava zasebni sektor. Ringel-Bickelmaier in Ringel (2010) ter Olukpe (2012) kasneje ponovno opozorijo na pomanjkanje študij upravljanja znanja v javnem sektorju. Špaček (2016) doda, da večina literature danes še vedno obravnava priporočila in prakse za organizacije v zasebnem sektorju in redko najdemo primere, ki preučujejo implementacijo upravljanja znanja v organizacije javnega sektorja. Pregled literature, ki ga prikazujemo v tej točki, in predhodno predstavljena raziskava o razširjenosti upravljanja znanja v okolju javne uprave Republike Slovenije sta podlaga za trditev avtorjev, da je treba v javni upravi Republike Slovenije povečati zavedanje o pomenu upravljanja znanja in njegovem vplivu na učinkovitost delovanja organizacije.

3.2 Informatika in informatizacija

Modernizacija oziroma reforma javnih storitev je že dolgo visoko na seznamu političnih prioritet in/ali obljub, pri tem procesu pa je vloga informacijsko-komunikacijskih tehnologij z leti vztrajno pridobivala na veljavi. Po več kot dvajsetih letih raziskav in izvajanju projektov v praksi danes tako znanstvene skupnosti kot strokovnjaki priznavajo, da so kljub potencialu, ki ga ima e-uprava, njeni vplivi na družbo še vedno omejeni, in se zdi, da obljubljeni napredki na področju povišanja produktivnosti oz. učinkovitosti niso bili doseženi (Misuraca, Savoldelli in Codagnone, 2014). V Republiki Sloveniji velja, da informatika (organizacija) in informatizacija (informacijska podpora) v javni upravi pri reševanju obstoječih organizacijskih neoptimalnosti in neučinkovitosti nista prispevali tako rekoč ničesar, bi pa lahko veliko. Ugotovljamo, da nimamo posnetka obstoječih procesov, da so ključni informacijski sistemi danes stari že okrog dvajset let, veliko vložkov se je tudi pri nas namenja-

lo predvsem e-upravi, vendar so njeni učinki manjši od pričakovanj oz. vložkov. Pri nekaterih e-storitvah ni poznana niti stopnja uporabe (Colnar, 2009). Čeprav informacijsko-komunikacijske tehnologije niso najpomembnejši del upravljanja znanja, še vedno pritegnejo največ zanimanja. Govorimo o vsakem informacijsko-komunikacijskem sistemu, ki shranjuje in prenaša znanje, izboljšuje sodelovanje, locira vire znanja, zajema in uporablja znanje ali na kakršen koli drug način spodbuja proces upravljanja znanja. Frost (2010) definira sisteme za skupinsko delo, sisteme, ki spodbujajo dvosmerno komunikacijo, intranet, ekstranet, podatkovna skladišča, sisteme za podporo odločanju in sisteme za hrambo dokumentov kot tiste, ki so lahko v podporo pri implementaciji upravljanja znanja.

Ponovno velja poudariti ugotovitev Mischen (2015) o okrepitvi zavedanja z leti, da je upravljanje znanja precej manj povezano s samo tehnologijo, kot je povezano z ljudmi in socialnimi strukturami. Za javno upravo Republike Slovenije je najbolj pomembno znanje in njegov ustrezní prenos, v celotnem procesu je informacijsko-komunikacijska tehnologija koristno podporno orodje. Ne smemo preveč pozornosti namenjati zgolj informacijsko-komunikacijski tehnologiji, ki je sicer dobrodošlo orodje, a sama po sebi ne prinaša posebne dodane vrednosti. Z vidika uspešne vpeljave upravljanja znanja bi bilo treba še posebno upoštevati strategijo in organizacijsko kulturo, ki sta v javni upravi Republike Slovenije specifični.

3.3 Povezovanje upravljanja znanja in informatike

Pri delovanju tako velike organizacije kot je javna uprava v Republiki Sloveniji, so posebno pomembni zaposleni, saj prevladuje spoznanje, da so ključni dejavniki uspeha ljudje. Eden izmed začetnih korakov upravljanja znanja je lahko proces opolnomočenja, ki sprošča zmožnosti in ustvarjalnost zaposlenih, saj jim omogoča učenje in jim hkrati daje dovolj svobode, da ravnajo v skladu s svojim znanjem. Zaposleni v tem procesu pridobivajo znanja in jih medsebojno izmenjujejo, ker si to želijo. To med drugim povečuje moč organizacije, saj so zaposleni bolj zavezani k odločitvam in akcijam, ko so tesno povezani s procesom odločanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005, str. 281). S pomočjo opolnomočenja bi pri vpeljavi upravljanja znanja v javno upravo Republike Slovenije začeli pri ljudeh.

Edge (2005) poudarja, da je razvijanje kulture upravljanja znanja v javnem sektorju bolj zahtevno kot v zasebnem sektorju. Amayah (2013) potrjuje tezo, ko piše, da je v organizacijah javnega sektorja težje meriti doseganje organizacijskih ciljev, ki so si med drugim bolj nasprotujoči kot v zasebnih organizacijah, saj so lahko pod vplivom različnih političnih interesov. Avtorji vseeno verjamemo, da kljub omejitvam javnega sektorja obstaja potencial pri povezovanju upravljanja znanja in informatike.

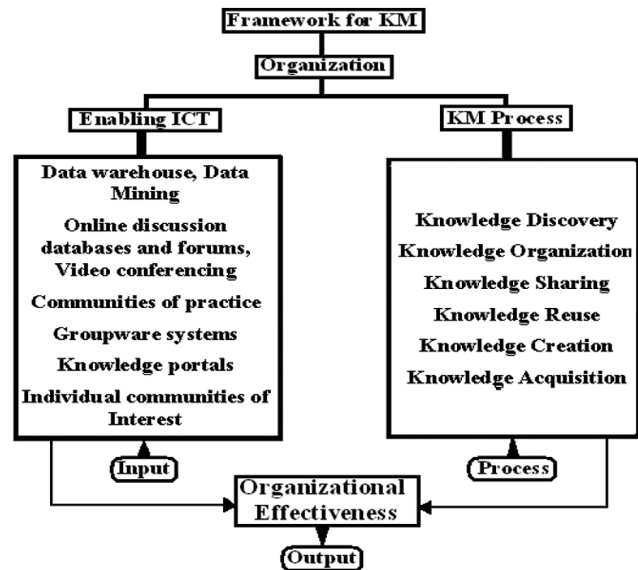
Asian Productivity Organization (2013) poudarja, da upravljanje znanja zvišuje produktivnost, izboljšuje kakovost storitev in spodbuja inovacije. Da bodo cilji doseženi, je treba upravljanje znanja vključiti v strategijo organizacije in na njena kritična področja delovanja, upravljanje znanja je treba vključiti v vsakodnevne delovne procese. Pri implementaciji upravljanja znanja v okolje javnega sektorja Republike Slovenije bi se srečali z izzivom oblikovanja kulture sodelovanja, ki spodbuja inovacije in katere cilj je spodbujanje storitvene naravnosti z željo po doseganju izboljšane kakovosti storitev. Ključno bi se bilo tudi učinkovito spopasti s težavo, kako vendarle omejiti vpliv birokracije na delovanje organizacij. Ponovno velja poudariti, da je področje upravljanja znanja v javni upravi Republike Slovenije premalo raziskano.

Podobno kot upravljanje znanja je tudi informatika na splošno dobro raziskano področje. Rak (2008) poudarja, da je informatika eno izmed glavnih strateških orožij gospodarstev, pri čemer učinki informatike vplivajo na uspešnost vodilnih držav, ki tako lahko povečujejo ekonomsko ali konkurenčno prednost pred drugimi. Njegove ugotovitve veljajo še danes. Pozitivni učinki informatike so številni, informatika omogoča teledelo, vpliva na produktivnost, organizacijsko učinkovitost in delovni čas, omogoča lažje mednarodno povezovanje in zmanjšuje razdalje med posamezniki ter organizacijami (Rak, 2008). Kljub številnim pozitivnim učinkom informatike lahko ključne probleme v javni upravi Republike Slovenije strnemo v pet točk, in sicer da nimamo celovite državne strategije na področju informatike, nimamo enotnih standardov ter operativnih modelov pri izvajanju informacijsko-tehnoloških storitev, prisotna je heterogenost okolij – arhitekturna, tehnološka, procesna, organizacijska in kadrovska raznolikost posameznih organov. Preveliko je osredinjanje na parcialne rešitve, ni skupnih gradnikov in izkoriščanja ekonomij obsega (predvsem pri nabavi in produktivnosti za-

poslenih). Ugotovimo lahko, da so bile investicije v bližnji preteklosti na področju informatike nizke, da je povprečna infrastruktura stara, kar je delno posledica recesije in predvsem pomanjkanja zavedanja o pomembnosti informatike v današnjem času (Ministrstvo za notranje zadeve, 2014). Kljub potencialu obeh področij avtorji ugotavljamo, da je trenutno stanje v javni upravi Republike Slovenije na področju upravljanja znanja in na področju informatike slabo.

Upravljanje znanja in organizacijska učinkovitost kot glavna izhodna elementa poslovne strategije organizacij ter informatika so triadna povezava pri delovanju organizacij. Venkitachalam (2017) poudarja, da je veliko napisanega o povezavi med upravljanjem znanja in poslovno strategijo organizacije in o povezavi med informatiko in poslovno strategijo organizacije, pri analizi povezanosti med upravljanjem znanja in informatiko pa ostaja precej nejasnosti, pri čemer avtorji s predlaganim konceptualnim modelom upravljanja znanja v javni upravi Republike Slovenije vidimo priložnost k prispevanju zmanjševanja nejasnosti.

Za nadaljnjo raziskovanje triadne povezave smo uporabili bazo podatkov Web of Knowledge, ki je ena najboljšejših raziskovalnih podlag oz. baz podatkov, ki je na voljo raziskovalcem za iskanje znanstvenih objav. Za potrebe iskanja znanstvenih objav na temo upravljanja znanja, informatike in organizacijske učinkovitosti smo uporabili niz ključnih besed, ki se navezujejo na tematiko. Uporabljena metoda dela je: iskalni niz (Knowledge Management = topic; Information and Communication Technology = topic; Organizational Effectiveness = topic), pri čemer je edini zadetek v bazi Web of Knowledge avtorsko delo Subashini, Rita in Vivek (2012), ki prikazuje integriran model informacijsko-komunikacijske tehnologije, upravljanja znanja in organizacijske učinkovitosti (zaradi časovne omejenosti smo se omejili samo na iskalni niz, ki vsebuje bistvena proučevana področja). V modelu avtorjev Subashini, Rita in Vivek (2012) je informacijsko-komunikacijska tehnologija prikazana kot vhodni element, upravljanje znanja kot proces in organizacijska učinkovitost kot izhodni element. Z modelom pojasnjujejo vpliv upravljanja znanja in informacijsko-komunikacijske tehnologije na organizacijsko učinkovitost, ki ima po njihovem mnenju potencial za izboljšanje doseganja učinkovitosti v organizaciji. Model avtorjev Subashini, Rita in Vivek (2012) je prikazan v sliki 2.



Slika 2: Informacijsko-komunikacijska tehnologija, upravljanje znanja, organizacijska učinkovitost: integrirani model (Subashini, Rita in Vivek, 2012)

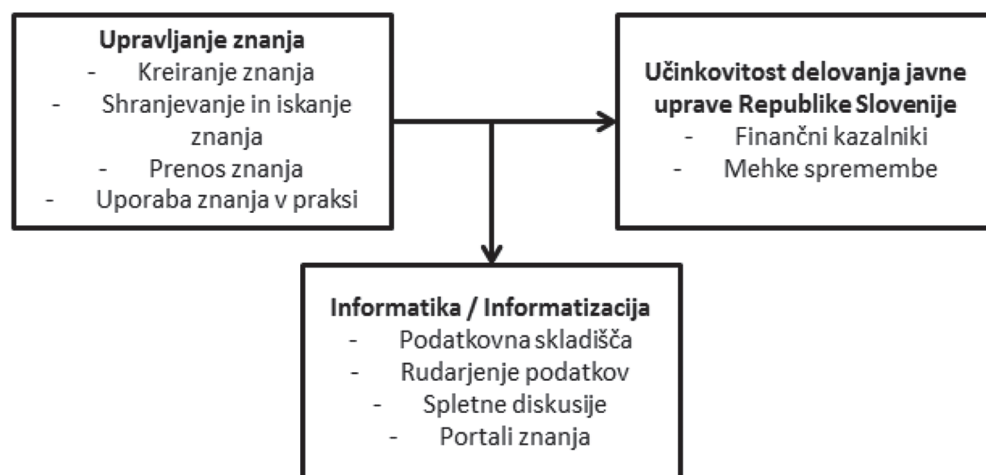
Kot je ugotovil Venkitachalam (2017), je premalo raziskav, ki bi pojasnjevale povezavo med upravljanjem znanja in informatiko. Subashini, Rita in Vivek (2012) se dotaknejo omenjene povezave, in sicer so mnenja, da s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije lažje iščemo in analiziramo podatke, informacije in znanje. Informacijsko-komunikacijska tehnologija nam omogoča identifikacijo posameznih skritih strokovnjakov v organizaciji z analizo socialnih omrežij. Avtorji opozorijo tudi na prednosti spletnih portalov in sposobnost hitre obdelave velikega števila podatkov oziroma informacij v kratkem času. V svojem prispevku avtorji dodajajo, da je informacijsko-komunikacijska tehnologija lahko uspešna pri obdelavi eksplicitnega znanja, področje tacitnega znanja v povezavi z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pa ostaja neraziskano. Model avtorjev Subashini, Rita in Vivek (2012) utemljuje naš prispevek, da bi upravljanje znanja in informatika s povezovanjem prispevala k izboljšanju stanja učinkovitosti javne uprave Republike Slovenije. V sliki 3 je prikazan prilagojeni model povezovanja med upravljanjem znanja in informatiko, ki bi ga implementirali v okolje javne uprave Republike Slovenije. V modelu je vhodni element upravljanje znanja, ki ga v skladu z Downes (2014) razdelimo na kreiranje, shranjevanje in pridobivanje, prenos ter uporabo znanja v praksi.

Glavna novost oziroma prednost predlaganega modela je prikaz informatike oziroma informatizacije v vlogi moderatorja, ki vpliva na moč razmerja med upravljanjem znanja in učinkovitostjo delovanja javne uprave Republike Slovenije, ki je izhodni element modela. Informatika oziroma informatizacija kot moderator predstavlja podporno orodje upravljanju znanja, pri čemer je dojemanje njenega dela v izboljšanju organizacijske učinkovitosti drugačno kot pri modelu, ki so ga predstavili Subashini, Rita in Vivek (2012), saj naš model dojemata vpliv informatike oziroma informatizacije na organizacijsko učinkovitost kot posreden, prek upravljanja znanja. Informatika oziroma informatizacija bi bila koristna predvsem z elementi, kot so podatkovno skladiščenje, rudarjenje podatkov, orodje za spletne diskusije ter s portali znanja.

Predpostavljamo, da bi imela implementacija modela upravljanja znanja v javno upravo Republike Slovenije pozitivne učinke na njeno učinkovitost in bi s poudarjanjem vloge upravljanja znanja neposredno vplivali na učinkovitost njenega delovanja, z informatiko in/ali informatizacijo kot podpornim orodjem upravljanja znanja pa posredno vplivali na učinkovitost njenega delovanja. Predlagani model temelji na pozitivnih učinkih obeh področjih, ki so predstavljeni v literaturi, hkrati pa velja opozoriti na izzive oziroma slabosti, ki jih lahko danes vidimo pri delovanju javne uprave Republike Slovenije. Kot smo prikazali z raziskavo znanstvenih objav na temo upravljanja znanja v javni upravi Republike Slovenije, lahko govorimo o primanjkljaju na določenih področjih, povezanih z upravljanjem znanja, težave in-

formatike pa lepo povzame Ministrstvo za notranje zadeve, ki jih strne v petih ključnih točkah. Področji upravljanja znanja in informatike imata že sami po sebi precej izzivov, ki jih je treba rešiti, medtem ko je povezovanje obeh področij še bolj kompleksno in samo po sebi bolj zahtevno.

Iniciative za konkretnjšo vpeljavo upravljanja znanja ne dosežejo želenega učinka, niti če je preveč pozornosti namenjene informacijsko-komunikacijskim sistemom, medtem ko so zanemarjeni drugi ključni vidiki, kot so ljudje, strategija in organizacijska kultura. Poudarjena je bila pomembnost tacitnega (skritega) znanja, vendar je precej več pozornosti namenjene eksplisitnemu znanju, ker je lažje kodificirati veliko število podatkov v informacije kot zapisati izkušnje posameznika. Redko tehnološke rešitve uspejo odkriti tisti zaposleni, ki jih kasneje dejansko uporabljajo. Tudi v javni upravi Republike Slovenije obstaja problem harmonije med informacijsko-komunikacijskimi sistemi in delovno prakso, hkrati je tudi treba doseči sprejetje posamezne tehnološke rešitve znotraj organizacijske kulture javne uprave Republike Slovenije (Gamble in Blackwell, 2001). Vse prevečkrat je premalo poudarjen pomen sodelovanja med razvijalci in uporabniki posamezne informacijsko-komunikacijske rešitve. Botha, Kourie in Snyman (2008) poudarjajo, da je pomembno razumeti tudi, česa sistemi upravljanja znanja ne morejo narediti, in da vpeljava tehnologij, ki omogočajo prenos znanja, ne pomeni, da bodo strokovnjaki znanje dejansko delili, temveč so za to potrebne tudi druge iniciative, ki strokovnjake prepričajo v smiselnost deljenja znanja s



Slika 3: Model upravljanja znanja v javni upravi Republike Slovenije

drugimi zaposlenimi. Uspešne iniciative za vpeljavo upravljanja znanja morajo veliko pozornosti nameniti tacitnemu znanju in se posvečati ljudem, ki posedujejo to znanje, ter se morajo zavedati omejitev, ki jih ima informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Vse prevečkrat je upravljanje znanja področje, do katerega so različni deležniki, med katere spada tudi javni sektor, skeptični do investiranja, saj je treba vložiti veliko navora v njegovo pravilno implementacijo in je zahtevno determinirati specifične finančne in nefinančne kazalnike, ki bi pokazali smiselnost njegove vpeljave (Frost, 2010). Krawczyk-Soltys (2015) dodaja, da lahko govorimo o neuspešnem ali uspešnem upravljanju znanja šele, ko ga preizkusimo v praksi, saj le dejanska uporaba znanja daje konkretne rezultate organizaciji. Tudi za predlagani model upravljanja znanja v javni upravi velja, da ga lahko vrednotimo šele potem, ko smo poznali njegove učinke v praksi, ki bi služili za presojo o njegovi (ne) uporabnosti. Massingham in Massingham (2014) sta v ta namen zagotovila okvir sedmih praktičnih rezultatov, ki lahko pomenijo smernice za ocenjevanje, odobritev in nadzor investicije v upravljanje znanja. Okvir je sestavljen iz učne krivulje, krivulje izkušenj, strateške naravnosti, povezljivosti, upravljanja tveganj, upravljanja vrednosti in psihološke pogodbe, s katerimi lahko ocenimo posredni ali neposredni vpliv upravljanja znanja na uspešnost organizacije tako v finančnem kot tudi nefinančnem smislu. Predpostavljamo, da bi uspešnost predlaganega modela v praksi merili tudi z vidika finančne uspešnosti, in sicer predvsem z nadziranjem učinkovitosti porabe proračunskega denarja in morebitnimi novimi sredstvi, ki jih je organizacija pridobila kot posledico upravljanja znanja. So pa v preteklosti Zack, McKeen in Singh (2009) ugotovili, da največkrat ni pomembne neposredne povezave med upravljanjem znanja in finančno uspešnostjo organizacije. Anantatmula in Stankosky (2008) sta ugotovila, da je uspeh upravljanja znanja bolje izraziti s pomočjo mehkih kriterijev, ki niso neposredno povezani s poslovno in finančno uspešnostjo, a vseeno s temi ukrepi posredno vplivamo na dvig produktivnosti, učinkovitosti in inovativnosti. Predlagani model vpeljave upravljanja znanja v javno upravo Republike Slovenije bi lahko ocenjevali tudi na podlagi sprememb v mehkih kriterijih, kot so izboljšano sodelovanje, izboljšana komunikacija, izboljšana sposobnost učenja ter izboljšana kakovost storitev za končne uporabnike.

4 SKLEP

Prispevek predstavi predlagani model vpeljave upravljanja znanja na praktičnem primeru javne uprave Republike Slovenije. S prispevkom želimo obogatiti teorijo na področju upravljanja znanja, informatike in organizacijske učinkovitosti s konceptualnim modelom upravljanja znanja, pri čemer bi imel prispevek dodano vrednost tudi v praksi, in sicer bi lahko ocenjevali njegov morebitni pozitivni doprinos na primeru izboljšane delovanja javne uprave Republike Slovenije.

Velja, da imamo kljub razlogom za zmerni optimizem glede prihodnosti Republike Slovenije, kot sta rast bruto domačega proizvoda in nižanje števila registrirano brezposelnih oseb, še precej nerešenih izzivov, predvsem na področju javne uprave. Ugotovimo lahko, da po približno dvajsetih letih sistematičnega dela nimamo jasno izoblikovanega koncepta, kako se lotiti prenove javne uprave Republike Slovenije, za zadovoljitev tako potreb države in gospodarstva kot državljanov. Nujno je celovito in objektivno oceniti vzroke za slabo stanje javne uprave in kritično ovrednotiti pretekle aktivnosti/projekte. European Social Network (2014) opozarja, kako ključno je vlagati v dolgotrajno usposabljanje in razvoj zaposlenih in njihovih timov, posebno v zahtevnih ekonomskih časih, ko se spopadamo s posledicami globalne ekonomske in finančne krize, saj lahko zaposleni prispevajo veliko pri izpeljavi konkretnih reform v javnem sektorju in pri zagotavljanju učinkovitosti delovanja njihovih organizacij. Za uspešno delo omenjeni zaposleni potrebujejo prava znanja in kompetence. Paradoksalno, v večini držav, vključno z Republiko Slovenijo, v času krize v javnem sektorju pogosto najprej zmanjšujejo sredstva, namenjena za usposabljanje zaposlenih. V javni upravi Republike Slovenije primanjkuje sredstev, od krize naprej je politika precej naklonjena varčevanju, kar je vidno v sprejemu določenih ukrepov, kot je Zakon o uravnoteženju javnih financ. Ob tem ugotavljamo, da bi veljalo razmisliti o pristopih, ki ne pomenijo nujno velikih investicij. Z informacijsko dobro podprtim znanjem lahko stopimo korak bližje k skupnemu cilju javne uprave Republike Slovenije, ki bo tako res delovala kot hiter, prijazen in učinkovit servis predvsem za državljane in podjetja, kar je njena glavna naloga. Javna uprava Republike Slovenije kot ena največjih organizacij ima vpliv na delovanje vse družbe, kar potencira potrebo po premišljenem pristopu k morebitnim spremembam v njenem prihodnjem delovanju, ki so potrebne in neizogibne.

Implementacija modela upravljanja znanja ima potencial za pozitivne učinke, kot so izboljšanje učinkovitosti javne uprave Republike Slovenije, večje zadovoljstvo strank in krajši roki izvajanja storitev, posebno pa se je treba pri implementaciji posvetiti ljudem, zaposlenim v javni upravi. Ključ do uspeha so ljudje in njihovo znanje, informacijska-komunikacijska tehnologija pa je nujno potrebno podporno orodje. Tehnologija sama ne prinaša ne prenosa znanja, ne konkurenčne prednosti, niti ne izboljšanja učinkovitosti javne uprave Republike Slovenije. Obenem velja, da je danes upravljanje znanja področje, ki je v okolju javne uprave precej neraziskano.

Glavna omejitev našega prispevka izhaja iz izbire samo enega praktičnega primera, ki nam omogoča poglobitev, v našem primeru v okolje javne uprave Republike Slovenije. Za potrditev predlaganega modela upravljanja znanja bi bilo treba izmeriti njegove učinke v praksi in jih kasneje potrditi na primerih javnih uprav iz drugih evropskih in/ali svetovnih okolij, kot predlog za nadaljnjo raziskavo pa bi bilo smiselno večjo pozornost v predlaganem modelu upravljanja znanja nameniti ožji tematiki tacitnega (skritega) znanja, ki lahko pomeni največjo dodano vrednost organizacij.

5 LITERATURA IN VIRI

- [1] Agranoff, R. (2007). *Managing within networks*. Washington DC: Georgetown University Press.
- [2] Al-Khouri, A. M. (2014). Fusing Knowledge Management into the Public Sector: a Review of the Field and the Case of the Emirates Authority. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, vol. 4 (3).
- [3] Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, vol. 17 (3), 454–471.
- [4] Anantatmula, V. S. in Stankosky, M. (2008). KM criteria for different types of organisations. *International Journal of Knowledge and Learning*, vol. 4 (1), 18–35.
- [5] Argote, L. in Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150–169.
- [6] Asian Productivity Organization (2013). Knowledge Management for the Public Sector, Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-Sector Productivity (11-RP-09-GE-RES-B).
- [7] Bali, R., Wickramasinghe, N. in Lehaney, N. (2009). *Knowledge management primer (Routledge Series in Information Systems)*. Routledge, Madison Ave, New York, 2009.
- [8] Batista, F. in Quandt, C. (2015). Knowledge Management Practices and Organizational Improvements in Brazilian State-Controlled Companies. Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management (ECKM), 2015.
- [9] Botha, A., Kourie, D. in Snyman, R. (2008). *Coping with Continuous Change in the Business Environment. Knowledge Management and Knowledge Management Technology*. Chandice Publishing Ltd.
- [10] Colnar, S., Dimovski, V. in Colnar, M. (2017). *Vrzel v poznavanju managementa znanja v javni upravi Republike Slovenije*. 36. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Portorož, Slovenija, 2017.
- [11] Colnar, S. in Colnar, M. (2015). *Management in informatizacija kot orodji za prenavo slovenske državne uprave*. Dnevi slovenske uprave 2015.
- [12] Colnar, M. (2009). *Kritična analiza stanja informatike v slovenski državni upravi*. Informatika v javni upravi 2009, Brdo pri Kranju, Slovenija.
- [13] Davenport, T. H. in Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [14] Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Planet GV, Poslovno izobraževanje.
- [15] Domovina.je (2016). Področja, kjer je Slovenija med najslabšimi na svetu: učinkovitost javnega sektorja. Pridobljeno 3. novembra 2016 na <https://www.domovina.je/podrocja-kjer-je-slovenija-med-najslabsimi-na-svetu-ucinkovitost-javnega-sektorja/>.
- [16] Downes, T. V. (2014). An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organizations in Australia. Pridobljeno 3. aprila 2017 na <http://epubs.scu.edu.au/theses/382/>.
- [17] Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, Harper Collins.
- [18] Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9 (6), 42–52.
- [19] European Social Network (2014). *Contemporary issues in the public management of social services in Europe*.
- [20] Frost, A. (2010). *Knowledge Management Tools – An Educational KM Site*. Pridobljeno 26. oktobra 2016 na <http://www.knowledge-management-tools.net/>.
- [21] Gamble, P. R. in Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management: A State of the Art Guide*. Kogan Page Ltd.
- [22] Girard, J. in Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, vol. 3 (1), 1–20.
- [23] Lipnik, K. (2016). Slovenija šampion – imamo eno najslabših javnih uprav. Pridobljeno 1. novembra 2016 na <http://www.finance.si/8848037/Slovenija-sampion-imamo-eno-najslab-sih-javnih-uprav?metered=yes&sid=477657140>.
- [24] Kovač, P. (2006). The never-ending story of public administration reform in Slovenia (from 1991 to further development). *Uprava, letnik IV, 2-3/2006*.
- [25] Krawczyk-Soltys, A. (2015). *Knowledge Management Processes in Polish Public Hospitals – Mapping of the Current Situation*, Proceedings of the 11th international scientific conference on public economics and administration 2015, 95–100.
- [26] Massaro, M., Dumay, J. in Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, vol. 19 (3), 530–558.
- [27] Massingham, P. R. in Massingham, R. K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, vol. 18 (2), 221–254.

- [28] Ministrstvo za javno upravo (2015). *Javna uprava 2020 – Strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Pridobljeno 7. septembra 2017 na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Strategija_razvoja_SLO_final_web.pdf.
- [29] Ministrstvo za notranje zadeve (2014). *Načrt prenove in program ukrepov za prenovo informatiko v državni upravi*. Pridobljeno 10. oktobra 2017 na https://piratskastranka.si/wp-content/uploads/2014/10/KPanaliza_ZDIJZ_koncna_verzija.pdf.
- [30] Mischen, P. A. (2015). Collaborative Network Capacity. *Public Management Review*, 17 (3), 380–403.
- [31] Misuraca, G., Savoldelli, A. in Codagnone, C. (2014). Evaluating e-Government: A Comprehensive Methodological Framework to Assess Policy Impacts. *Government E-strategic Planning and Management: Practices, Patterns and Roadmaps*, vol. 3, 25–47.
- [32] OECD (2015). *OECD Economic Surveys Slovenia 2015*. Pridobljeno 30. oktobra 2016 na <http://www.oecd.org/eo/surveys/Slovenia-2015-overview.pdf>.
- [33] Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16 (6), 862–878.
- [34] Ortenblad, A. (2014). *Handbook of Research on Knowledge Management: Adaptation and Context*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- [35] Petelin, D. (2013). Uvajanje principov evropskega upravnega prostora v slovensko javno upravo. Pridobljeno 3. novembra 2016 na <http://www2.fu.uni-lj.si/diplome/pdfs/magistrska/petelindavid.pdf>.
- [36] Rak, G. (2008). *Računalništvo in informatika v logistiki*. Pridobljeno 11. oktobra 2017 na http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Implementum/IMPLETUM_220LOGISTICNO_Racunalninstvo_Rak.pdf.
- [37] Ringel-Bickelmaier, C. in Ringel, M. (2010). Knowledge management in international organisations. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14 (4), 524–539.
- [38] Silič, M., Colnar, M., Krisper, M. in Györkös, J. (2001). *E-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, predlog 1.0*. Ljubljana, CVI.
- [39] Subashini, R., Rita, S. in Vivek, M. (2012). The Role of ICTs in Knowledge Management (KM) for Organizational Effectiveness. *Global Trends in Information Systems and Software Applications*, vol. 270, 542–549.
- [40] Šmidovnik, J. (1985). *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana, Univerzum.
- [41] Špaček, D. (2016). *Knowledge management in public administration – what can be found in research outputs in the Czech Republic – preliminary findings*, Proceedings of the 20th international conference on current trends in public sector research, vol. 20, 94–101.
- [42] Urad za makroekonomske analize in razvoj (2017). *Ekonomsko ogledalo 2017*. Pridobljeno 7. septembra 2017 na http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2017/5-2017/Ekonomskoogledalo0517_1.pdf.
- [43] Urad za makroekonomske analize in razvoj (2010). *Ekonomsko ogledalo 2010*. Pridobljeno 7. septembra 2017 na http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2010/eo_okt.pdf.
- [44] Venkitachalam, K. (2017). A triadic link between knowledge management, information technology and business strategy. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 15 (2), 192–200.
- [45] Virant, G. (1998). *Pravna ureditev javne uprave*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
- [46] Zack, M. H., McKeen, J. in Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an explanatory analysis. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13 (6), 392–409.
- [47] Zakon o državni upravi (ZDU-1). Uradni list RS, št. 113/05 – uradno prečiščeno besedilo, 89/07 – odl. US, 126/07 – ZUP-E, 48/09, 8/10 – ZUP-G, 8/12 – ZVRS-F, 21/12, 47/13, 12/14, 90/14 in 51/16. Pridobljeno 30. oktobra 2016 na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3225#>.

Simon Colnar je mladi raziskovalec na katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je študent tretjega letnika doktorskega študija in hkrati dela kot asistent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer sodeluje pri predmetu Organizacija in management. Diplomiral in magistriral je s področja poslovnih ved na isti fakulteti. Njegova glavna raziskovalna področja so menedžment znanja, javna uprava in področje sociale.

Vlado Dimovski je redni profesor s področja menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Diplomiral je tako s področja ekonomije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot s področja filozofije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Magistriral je s področja ekonomije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, doktoriral pa s področja menedžmenta in financ na Cleveland State University v ZDA. Njegova primarna raziskovalna področja so organizacijsko učenje, menedžment, menedžment znanja, organizacijsko vedenje in vodenje. Je tudi aktiven svetovalec različnim institucijam s področja menedžmenta, organizacije in organizacijskega učenja. Leta 2016 je bil sprejet med evropske akademike, postal je član Evropske akademije znanosti in umetnosti.

Marko Colnar je diplomiral, magistriral in doktoriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Od začetka svoje delovne kariere leta 1984 do danes je vse svoje delovanje posvetil planiranju in razvijanju informacijskih ter organizacijskih sistemov: od priprave metodoloških osnov, pisanja strateških in planskih dokumentov do vodenja konkretnih informacijskih projektov, prav tako pa tudi prenovi poslovanja in principom projektnega vodenja. V slovenski upravi je zaposlen od leta 1993, leta 2004 pa je bil habilitiran za docenta na Univerzi v Ljubljani, v okviru katere je nekaj let svoja teoretska in praktična spoznanja prenašal tudi študentom.