# Riadenie ľudských zdrojov – ÚPVII PS Governance

## Účel dokumentu

Tento dokument bol vytvorený ako pracovný návrh s cieľom formulovať niektoré závery a návrhy formou odporúčaní. Vzhľadom na existenciu ostatných dokumentov PS Governance tu preto nie je uvedená úplná analýza úlohy a iné možné prístupy k riešeniu.

## Rozsah

V rámci dokumentu sú formulované odporúčania k nasledujúcim bodom, ktoré sú podmnožinou väčšieho súboru kľúčových problémov identifikovaných PS-G:

1. Neexistuje ucelený pohľad na kompetenčný model čo vlastne vo verejnej správe potrebujeme v oblasti IT. Chýba definícia, aké pozície potrebuje verejná správa pre modelové situácie. Model sa musí prispôsobiť veľkosti organizácie a stanoviť pravidlá pre: vlastné zdroje, zdieľané zdroje v rámci štátu a externé zdroje.
2. Problémom je neexistencia popisu súčasného stavu ľudských IT zdrojov v štátnej správe a chýba audit spôsobilostí, ktorými štátna správa dnes v oblasti IT disponuje.
3. Pravidlá konkurencieschopného odmeňovania nie sú v praxi využívané. Otvárajú sa tak nožnice medzi štátnou a verejnou správou a súkromným sektorom pre rovnaké pozície.

## Základy analýzy

Z hľadiska informatizácie spoločnosti úspešnosti operačného programu OPII a ostatných súvisiacich iniciatív je opakovane identifikovaný problém nedostatku kvalitných ľudských zdrojov pre štátnu a verejnú správu (a samosprávu).

Absentuje jednak opis náplne výkonu funkcií vo verejnej správe a tiež určenie kapacít na využitie týchto funkcií na OVM. To isté platí aj pre samosprávu.

Pri posudzovaní situácie je potrebné brať do úvahy existenciu na trhu pracovnej sily. Podľa prevládajúceho názoru (*treba doložiť relevantnou štatistikou*) je na trhu pracovnej sily v SR a v EU nedostatok kvalifikovaných odborníkov v IT (*treba presnejšie identifikovať chýbajúce profily a dopyt*). V dôsledku tejto situácie sa silnejšie prejavuje aspekt konkurencie v získavaní a udržaní kvalitných zamestnancov.

Odporúčané plány a stratégie preto musia zohľadňovať viaceré aspekty:

* Trh pracovnej sily a jeho vplyv počas celého „životného cyklu“ zamestnanca
* Životný cyklus zamestnanca
  + Identifikácia potreby
  + Identifikácia potenciálneho zamestnanca
  + Získanie (nábor, výber)
  + Rozvoj zručností
  + Využitie
  + Udržanie (uplatnenie na ďalších projektoch alebo pozíciách) – kariérny rozvoj
  + Možnosti spolupráce po odchode
* Plánovanie projektov a programov a ich životný cyklus (*spresniť z hľadiska štátnej správy*)
  + Vznik idey
  + Úvodný návrh (vrátane zdôvodnenia a stanovenia priority)
  + KRIS (rozšíriť požiadavky pri žiadosti o realizovanie projektu aj o zabezpečenie ĽZ „to be“ – realizovanie, prevádzka a rozvoj)
  + Reformný zámer
  + Štúdia uskutočniteľnosti
  + Výzva alebo vyzvanie
  + Vypracovanie projektu
  + Vypracovanie zadaní pre dodávateľov
  + Verejné obstarávanie
  + Realizácia projektu
  + Materializácia prínosov a prevádzka

**Dôležité je poznamenať, že uvedený životný cyklus má široké nároky na ĽZ nie len v oblasti IT kompetencií. Sústredenie sa dokumentu a odporúčaní výhradne na IT kompetencie môže vytvoriť nežiadúcu nerovnováhu.**

Úspech projektov OPII a informatizácie spoločnosti závisí od mnohých aspektov. Pri riadení ĽZ tak ako aj pri ďalších platí, že každý z nich môže byť zdrojom neúspechu a len súčasné vyvážené naplnenie predpokladov dáva základ na úspešnú realizáciu programu informatizácie.

## Odporúčania k bodu 1

[PS-G odporúča, komu, do kedy]

### O 1.1

PS-G odporúča ÚPVII vypracovať kompetenčný model OVM ĽZ na oblasti a činnosti súvisiace s IT, s dôrazom na prípravu a realizáciu projektov súvisiacich s informatizáciou spoločnosti v celom životnom cykle (príprava, budovanie, prevádzka a podpora, rozvoj). Cieľom uvedeného modelu je dosiahnuť transparentnosť plánovania, uplatnenie spoločných princípov a terminológie, dôveryhodnosť plánu ĽZ, vyhodnotenie realizovateľnosti plánu ĽZ. Pri návrhu modelu treba prihliadať na dlhodobosť témy, ktorú treba pokryť. Okrem rozvojových vízií je treba na strane OVM vybiúdovať schopnosť robiť bežné zmeny, zabezpečovať quality assurance nad vývojom a prevádzkou. Pri informačných systémoch, ktoré ešte len vznikajú, ako aj pri systémoch s veľkou dynamikou a kontinuálnym rozvojom treba nájsť a udržať kompetencie zamerané na, kvalifikované zadávanie, predovšetkým transformáciu biznis požiadaviek na požiadavky na IT systémy a profesionálny demand management

### O 1.2

PS-G odporúča ÚPVII vytvoriť organizáciu, ktorá bude schopná vybrané kompetencie poskytovať zdieľaním v rámci štátnej a verejnej správy (ŠaVS) a samosprávy. Cieľom vytvorenia takejto organizácie je zabezpečiť odborné kapacity na strane ŠaVS aj na tie prípady, kedy projekty jednotlivých OVM nevytvárajú dostatočný objem dopytu na to, aby bolo efektívne budovať alebo zamestnávať odborné kapacity na jednotlivých OVM, ako aj budovanie úzkoprofilových kapacít. Kumulovať by sa tu mali predovšetkým špecializované technické pozície primárne zamerané na projekty a ad hoc aktivity, napríklad projektoví manažéri, architekti, Q/A, produktoví konzultanti („nastavovači“), odborníci na bezpečnoať IKT

### O 1.3

PS-G odporúča ÚPVII presadiť povinnosť OVM plánovať ĽZ v celom životnom cykle projektov (najmä KRIS, reformný zámer, štúdia uskutočniteľnosti, výzva / vyzvanie) a presadiť podstatné zvýšenie váhy plánu ĽZ vzhľadom na jeho realizovateľnosť pri hodnotení žiadostí o NFP.

### O 1.4

PS-G odporúča ÚPVII vytvoriť strategický dokument o riadení a plánovaní ĽZ v súlade so zákonom o IT vo VS. Dôraz položiť na osnovy, t.j. čo a ako majú ĽZ pokrývať (funkcie, výkony, kapacity) podľa definovania v zákone, s ohľadom na potreby OVM.

## Odporúčania k bodu 2

PS-G odporúča ÚPVII iniciovať a vypracovať audit ĽZ v štátnej správe z hľadiska potrieb informatizácie spoločnosti. Výstupy auditu pokiaľ ide o obsah a formu (formát, nástroje) musia umožniť konzistentné plánovanie a riadenie ĽZ v doménach súvisiacich s informatizáciou spoločnosti, teda primárne, ale nie výhradne IT.

## Odporúčania k bodu 3

PS-G odporúča ÚPVII

... k odmeňovaniu nedokážem v tomto okamihu formulovať odporučenie.

### O 3.1

PS-G odporúča ÚPVII naviazať aj finančné zdroje (z UV SR, UPPVII) na funkcie (podľa kompetenčného modelu) tak, ako ich požaduje OVM na projekt. Umožniť ich odmeňovanie bez tabuľkových obmedzení, ktoré sa doteraz aplikujú, hoci zákon o štátnej službe takéto odmeňovanie povoľuje, ale v praxi sa neuplatňuje.

## Spresnenie odporúčaní - poznámky

Nároky na kompetenčný model.

Kompetenčný model OVM umožní stanoviť potrebné kompetencie a spôsob ich zabezpečenia vlastnými zdrojmi, zdieľaním v rámci ŠaVS (štátnej a verejnej správy) alebo dodávateľom.

Kompetenčný model zohľadní veľkosť OVM, zložitosť a charakter projektov, trvanie projektov a prípadné iné parametre, ktoré podstatným spôsobom ovplyvňujú prístup k riadeniu ĽZ pre potreby informatizácie spoločnosti.

Aspekty (bez kategorizácie) k definícii požiadaviek na organizáciu, ktorá bude poskytovať zdieľané ĽZ

* Dlhodobosť témy
* Typický objem potreby v jednotlivých projektoch
* Opakovateľnosť potreby
* Odborná náročnosť
* Kontrola kvality, testovanie a súvisiace odbornosti
* Demand management
* Analytické kompetencie s cieľom zásadne zvýšiť kvalitu formulovaných požiadaviek
* Dostupnosť na trhu práce
* atď.

## Doplnkové poznámky - všeobecne

### Životný cyklus projektu v komerčnej sfére

Životný cyklus

* Idea
* Presadenie priority a úvodný business case
* Overenie – experiment, pilot
* Projekt
* Prevádzka
* Materializácia prínosov