

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF
EUROOPA KONTROLLIKODA
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
EUROPEAN COURT OF AUDITORS
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK
IL-QORTI EWROPEA TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Zpráva Účetního dvora o auditu provozní efektivnosti řízení
Evropské centrální banky za rozpočtový rok 2009:

Řízení lidských zdrojů v ECB
spolu s odpověďmi Evropské centrální banky

OBSAH

	Body
Úvod	1 - 3
Rozsah a koncepce auditu	4 - 6
Zjištění auditu	7 - 66
Vypracovala ECB ucelený pracovní řád a pravidla pro zaměstnance?	7 - 10
Přijala a uplatňovala ECB transparentní pravidla a postupy pro výběr zaměstnanců?	11 - 24
Pravidla a postupy ECB pro výběr zaměstnanců	12 - 13
Uplatňování pravidel a postupů pro výběr zaměstnanců	14 - 24
Byly politiky a postupy ECB v oblasti hodnocení výkonnosti zaměstnanců, kariérního rozvoje a školení přiměřené?	25 - 40
Hodnocení výkonnosti zaměstnanců	26 - 28
Hodnocení jednotlivých zaměstnanců	29 - 30
Kariérní rozvoj	31 - 37
Školení	38 - 40
Využívala ECB nástroje umožňující řídit činnosti v oblasti lidských zdrojů a reagovat na informační potřeby vedení i zaměstnanců?	41 - 66
Informační systémy používané pro řízení lidských zdrojů	41 - 55
Informační potřeby	56 - 66
Závěry a doporučení	67 - 72
Vypracovala ECB ucelený pracovní řád a pravidla pro zaměstnance?	67
Přijala a uplatňovala ECB transparentní pravidla a postupy pro výběr zaměstnanců?	68
Byly politiky a postupy ECB v oblasti hodnocení výkonnosti zaměstnanců, kariérního rozvoje a školení přiměřené?	69 - 70

Využívala ECB nástroje umožňující řídit činnosti v oblasti lidských zdrojů a reagovat na informační potřeby vedení i zaměstnanců? 71 - 72

ÚVOD

1. Evropská centrální banka (dále také „ECB“ nebo „banka“) a národní centrální banky všech členských států EU tvoří společně Evropský systém centrálních bank (ESCB). Prvořadým úkolem ESCB je udržovat cenovou stabilitu. ESCB rovněž podporuje obecné hospodářské politiky v Unii se záměrem přispět k dosažení cílů Unie¹. Za tímto účelem ECB vykonává úkoly stanovené ve svém statutu² a odpovídá za řízení svých činností a financí.

2. Audit Účetního dvora zaměřený na provozní efektivnost ECB vychází z článku 27.2 Protokolu o statutu Evropského systému centrálních bank a Evropské centrální banky³. Předmětem auditu za rok 2009 byla pravidla, postupy a systémy, které ECB zavedla pro řízení svých lidských zdrojů.

3. Na návrh výkonné rady přijímá rada guvernérů pracovní řád pro zaměstnance ECB⁴. Hlavními dokumenty, jimiž se řídí oblast lidských zdrojů v ECB, jsou pracovní řád, pravidla pro zaměstnance a další administrativní oběžníky a pokyny ke konkrétním záležitostem, jako je přijímání zaměstnanců, povyšování, mobilita a kodex chování. Personál ECB tvoří jednak zaměstnanci v pracovním poměru s bankou, dále také „zaměstnanci banky“ (1 386 osob ke konci roku 2009), a jednak „další pracovníci“ (278 osob ke konci roku 2009). Mezi „další pracovníky“ patří: zaměstnanci ESCB / mezinárodních organizací (127), účastníci vzdělávacího programu ECB pro absolventy vysokých škol (24), doktorandi a studenti na stáži (72), hostující výzkumní pracovníci (9)

¹ Čl. 127 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie.

² Statut ESCB a ECB tvoří protokol připojený ke Smlouvě.

³ Článek 27.2 stanoví: „Článek 287 Smlouvy o fungování Evropské unie se vztahuje výlučně na zkoumání výkonnosti správy ECB.“

⁴ Článek 36.1 Protokolu o statutu Evropského systému centrálních bank a Evropské centrální banky.

a zaměstnanci zprostředkovatelských agentur (46). Na pokrytí specifických potřeb uzavřela ECB také smlouvy s konzultanty.

ROZSAH A KONCEPCE AUDITU

4. Účetní dvůr uplatňuje k auditu ECB rotační přístup, kdy se každý rok vybírají k prověrce jiné oblasti řízení. Cílem auditu za rozpočtový rok 2009 bylo posoudit kvalitu řízení lidských zdrojů ECB. Audit se zabýval následujícími hlavními otázkami:

- Vypracovala ECB ucelený pracovní řád a pravidla pro zaměstnance?
- Přijala a uplatňovala ECB transparentní pravidla a postupy pro výběr zaměstnanců?
- Byly politiky a postupy ECB v oblasti hodnocení výkonnosti zaměstnanců, kariérního rozvoje a školení přiměřené?
- Využívala ECB pro řízení aktivit v oblasti lidských zdrojů a reagování na informační potřeby vedení i zaměstnanců příslušné nástroje?

5. Účetní dvůr také zkontroloval opatření přijatá v návaznosti na předchozí zjištění a doporučení v této oblasti vyjádřená na základě jeho auditu v roce 2004⁵, který se týkal provozní efektivity politiky lidských zdrojů ECB, konkrétně přijímání a mobility pracovníků, odměňování a náhrad a řízení absencí.

6. Audit se zaměřil pouze na „zaměstnance banky“ (zaměstnanci) a spočíval především:

- a) v přezkoumání pracovního řádu a pravidel pro zaměstnance ECB, včetně srovnání s pravidly pro zaměstnance orgánů a institucí EU a pravidly jiné finanční organizace;

⁵ Úř. věst. C 119, 19.5.2006, s. 17.

- b) v posouzení pravidel a postupů pro výběr zaměstnanců, a to na základě analýzy relevantní dokumentace a podrobné prověrky 20 namátkou zvolených výběrových řízení. Účetní dvůr rovněž vycházel z auditů procesu přijímání zaměstnanců provedených ředitelstvím pro interní audit banky (D-IA – *Internal Audit Directorate*), jehož auditní činnost v této oblasti shledal přiměřenou a rozsahově vhodnou. Vzorek zvolený Účetním dvorem a položky, které testovalo ředitelství pro interní audit, se vzájemně doplňovaly;
- c) v posouzení systému banky pro hodnocení výkonnosti a odměňování zaměstnanců, a to na základě přezkoumání pokynů a testování 24 hodnocení vybraných ve třech organizačních složkách, a v prověrce politik týkajících se školení zaměstnanců, včetně testování vzorku centralizovaných i decentralizovaných školení;
- d) v přezkoumání informačních systémů banky pro oblast lidských zdrojů a posouzení informací týkající se lidských zdrojů, které se poskytují vedení banky a zaměstnancům.

ZJIŠTĚNÍ AUDITU

Vypracovala ECB ucelený pracovní řád a pravidla pro zaměstnance?

7. Pracovní řád a pravidla pro zaměstnance by měly být ucelené a měly by podrobně pojednávat o všech stránkách spojených s řízením lidských zdrojů, jako je odměňování, dovolené, přesčasy, vysílání zaměstnanců, zkušební doba, řízení absencí, obtěžování na pracovišti atd.

8. Z přezkoumání hlavních částí pracovního řádu a pravidel pro zaměstnance vyplynulo, že jsou ucelené. ECB v současné době pracuje na shrnutí všech pravidel a nařízení do příručky pro zaměstnance, která doplní příručku k organizačním postupům (*Business Practice Handbook*), vydanou v roce 2007 a naposledy aktualizovanou v březnu 2009.

9. Účetní dvůr v minulosti doporučil, aby ECB pravidelně posuzovala, zda je její pracovní řád srovnatelný s pracovním řádem v jiných orgánech a institucích EU a finančních institucích⁶.

10. ECB provedla zvláštní srovnávací posouzení svého penzijního plánu⁷ a dále několik tematických porovnání s orgány a institucemi EU a dalšími srovnatelnými finančními institucemi. Tato porovnání nevedla k žádným významným změnám pracovního řádu banky. Obecně se ECB domnívá, že její pracovní řád je adekvátní, o čemž svědčí nízká fluktuace zaměstnanců⁸ a skutečnost, že jen velmi málo úspěšných uchazečů odmítlo pracovní nabídku.

Přijala a uplatňovala ECB transparentní pravidla a postupy pro výběr zaměstnanců?

11. Aby byl výběr zaměstnanců transparentní, plnil svůj účel a mohl být považován za náležitý, musí se řídit příslušnými pravidly a postupy. Účetní dvůr posuzoval, zda banka:

- vypracovala ucelená a jasná pravidla a postupy pro výběr zaměstnanců
- a zda je uplatňovala jednotně v každé fázi přijímacího procesu, především při:
 - vypracování a zveřejnění oznámení o volném pracovním místě,
 - samotném výběrovém řízení.

⁶ Viz doporučení ve zprávě Účetního dvora za rok 2004, Úř. věst. C 119, 19.5.2006.

⁷ Audit Účetního dvora se tímto penzijním plánem ECB nezabýval.

⁸ Roční fluktuace zaměstnanců za období 2004–2008 se pohybovala mezi 2,0 % a 2,6 %.

Pravidla a postupy ECB pro výběr zaměstnanců

12. Banka by měla mít soubor ucelených a jasných pravidel a postupů pro výběr zaměstnanců, který by jednoznačně a podrobně upravoval všechny hlavní fáze výběru. Pravidla a postupy by měly určovat osobu (příp. více osob), která odpovídá za jednotlivé fáze přijímacího procesu, dále jaká rozhodnutí je třeba učinit a požadované dokumenty.

13. Obecná pravidla k přijímání zaměstnanců jsou úplná, jasná a snadno dostupná všem zúčastněným stranám. Chybí však ucelený manuál a také kontrolní formulář umožňující zajistit, aby se během přijímacího cyklu všechny kroky realizovaly náležitým způsobem.

Uplatňování pravidel a postupů pro výběr zaměstnanců

14. Přijímání zaměstnanců by mělo probíhat v souladu se zavedenými pravidly a postupy. Cílem výběrových postupů je včas a transparentně přijmout zaměstnance, kteří nejlépe odpovídají příslušnému pracovnímu profilu.

15. Výběrové postupy ECB se snaží zaručit, aby všichni zaměstnanci ECB byli vybíráni, jmenováni a povyšováni výkonnou radou a s náležitým zřetelem k zásadám odborné kvalifikace, veřejnosti, transparentnosti, rovného přístupu a nediskriminace⁹.

16. Předmětem auditu byla jak přijímací řízení, tak přímá jmenování do funkce. Prověřovaná přímá jmenování byla jasně zdokumentována a v souladu s pravidly banky. Přijímací řízení představují složitější proces a zde se posuzovala mimo jiné oznámení o volném pracovním místě a výběrové postupy.

⁹ Článek 20.1 a 20.2 rozhodnutí Evropské centrální banky ze dne 19. února 2004, kterým se přijímá jednací řád Evropské centrální banky (ECB/2004/2) (2004/257/ES).

Oznámení o volném pracovním místě

17. Ke všem přijímacím řízením by mělo být vypracováno oznámení o volném pracovním místě, v němž budou jasně definovány hlavní povinnosti na dané pozici a uveden rámcový popis požadovaného a/nebo žádoucího vzdělání, další kvalifikace, schopností a zkušeností. Oznámení by také mělo uvádět typ a délku trvání pracovního poměru a výběrová kritéria. Všechna oznámení o volném pracovním místě by měla být umístěna v elektronickém systému ECB pro najímání zaměstnanců a podle situace je lze zveřejnit i dalšími způsoby.

18. V prověřovaných oznámeních o volném pracovním místě byly požadované zkušenosti a kvalifikace i typ pozice a výběrová kritéria definovány dostatečně. Pro podání přihlášek byl stanoven přiměřený termín.

19. Přes snahu ECB podpořit mobilitu zaměstnanců a přilákat uchazeče, kteří se díky svému profesnímu profilu mohou uplatnit v různých organizačních složkách banky, byly požadované předpoklady na určitou pozici často úzce odborně zaměřeny. Přílišný důraz na velmi specifické odborné znalosti zpravidla následnou mobilitu v rámci ECB znesnadňuje. Nebyl vytvořen základní soubor standardních schopností potřebných k plnění úkolů na pozicích s různým stupněm odpovědnosti, který by usnadnil přípravu oznámení o volném pracovním místě a případně podpořil interní mobilitu zaměstnanců.

Výběrové řízení

20. Podle pravidel ECB by jmenovaná výběrová komise měla rozhodnout, zda součástí výběrového řízení budou testy, písemné přezkoušení nebo jiné způsoby výběru. V rámci přijímacího procesu se musí vždy minimálně jednou uskutečnit pohovor členů výběrové komise s každým uchazečem. Posouzení manažerských schopností by měl u všech vedoucích pozic provádět externí poradce. Výběrová komise může u uchazečů také

přihlédnout k referencím od předchozích zaměstnavatelů, které jsou relevantní pro danou pozici, příp. od současného nebo předchozího nadřízeného v rámci ECB. Posouzení by mělo vycházet z požadavků na kvalifikaci a zkušenosti uvedených v oznámení o volném pracovním místě.

21. Po dokončení výběrového řízení by výběrová komise měla podle preferenčního pořadí vypracovat závěry o uchazečích v užším výběru. Následně by měla získat souhlas vedoucího organizační složky, v níž se volná pozice vyskytla, a od určitého stupně odpovědnosti spojené s pozicí i souhlas výkonné rady.

22. U každého z prověřovaných výběrových řízení se k posouzení vhodnosti uchazečů využívala kombinace několika metod (viz **rámeček 1**).

Rámeček 1 – Metody posouzení uchazečů při výběrových řízeních

- Předběžné vyhodnocení / sestavení užšího výběru
- Písemné testy
- Reference
- Pohovory s výběrovou komisí
- Externí posouzení manažerských schopností
- Pohovor se členem výkonné rady

23. Prověřovaná výběrová řízení proběhla ve stanoveném termínu. Rozhodnutí učiněná v jednotlivých fázích výběru byla zdůvodněna ve zprávě o výběrovém řízení. Prověřované zprávy však obsahovaly pouze hodnotící vyjádření, běžně bez výslovného uvedení dosaženého bodového hodnocení. Vybraní uchazeči sice měli požadované zkušenosti a kvalifikaci, ale ve většině případů bylo obtížné dohledat, na základě čeho přesně byli zařazeni do užšího výběru a vybráni. Vyhodnocení písemných testů a pohovorů mělo většinou popisnou podobu a často chyběly srovnávací tabulky, jež by umožňovaly porovnat hodnocení jednotlivých uchazečů.

24. Pokud se při výběrových řízeních ověřovaly reference, ne vždy byl výsledek ve složce uchazeče zdokumentován nebo nebyl k dispozici dostatek důkazů, že výběrová komise výsledky těchto prověrek systematicky projednávala.

Byly politiky a postupy ECB v oblasti hodnocení výkonnosti zaměstnanců, kariérního rozvoje a školení přiměřené?

25. Účetní dvůr posuzoval, zda ECB:

- vypracovala ucelené a jasné postupy pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců a zda je soustavně uplatňovala,
- vytvořila přiměřené politiky pro kariérní rozvoj,
- odpovídajícím způsobem plánovala školení a pravidelně programy školení vyhodnocovala.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců

26. Ke všem prvkům systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců by měly být vydány jasné pokyny. Tento systém hodnocení by měl definovat jednotlivé role a jasně vymežit, co se očekává jak od hodnotitelů, tak od hodnocených jednotlivců.

27. „Pokyny k hodnocení v ECB“ popisují klíčové prvky hodnotícího systému, který banka používá. Formulář pro hodnocení obsahuje následující části: i) přezkoumání výkonnosti hodnoceného zaměstnance v porovnání s úkoly a cíli stanovenými při hodnocení v předchozím roce, ii) celkové posouzení výkonnosti podle měřítek ECB, iii) přezkoumání úrovně dovedností v porovnání s požadavky ECB, iv) stanovení úkolů a cílů pro následující období, v) školení a rozvoj, vi) souhrnné vyjádření dvou hodnotitelů a vii) vyjádření hodnoceného zaměstnance.

28. Při analýze hodnotících postupů Účetní dvůr zjistil následující:

- a) hodnotící systém je dostatečně ucelený a proces hodnocení je v pokynech srozumitelně popsán;
- b) tento systém umožňuje poskytovat vyrovnanou zpětnou vazbu, protože i) každou hodnocenou osobu musí posoudit alespoň dva hodnotitelé a v případě potřeby se žádá o vyjádření ještě třetí hodnotitel a ii) zpětná vazba o výkonnosti vedoucích pracovníků se jednou za tři až čtyři roky získává z více zdrojů;
- c) část, v níž se hodnotí, nakolik zaměstnanec dostál měřítkům ECB ve své každodenní práci, je teoretická a z hlediska hodnocení a rozvoje daného jednotlivce neposkytuje nijak zvlášť přínosné informace,
- d) v části formuláře „školení a rozvoj“ se tři pododdíly vyplňovaly nejednotně.

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců

29. Při hodnocení jednotlivých osob je třeba dodržovat ustanovení „Pokynů k hodnocení v ECB“. Všechny organizační složky by měly tyto pokyny uplatňovat jednotně, aby byl zaručen stejný přístup a spravedlivé posouzení všech zaměstnanců.

30. Testování vybraných hodnocení jednotlivých zaměstnanců organizačních složek ukázalo, že:

- a) obecně probíhá hodnocení jednotlivých zaměstnanců v souladu s výše uvedenými pokyny;
- b) kvalita hodnocení se liší v závislosti na hodnotiteli;
- c) pouze 48 % hodnocení za rok 2009 bylo dokončeno do konce ledna 2010, přestože podle klíčového ukazatele výkonnosti (KPI) bylo dokončeno 100 % ve všech organizačních složkách;

- d) s výjimkou organizační složky Generální ředitelství pro tržní operace (DG-M) byly stanovené cíle v mnoha případech nekonkrétní a nebyly bezprostředně měřitelné¹⁰;
- e) nebyly stanoveny konkrétní oblasti pro zlepšení;
- f) v jednotlivých hodnoceních byly zjištěny i další nedostatky, např. nebyly nastaveny cíle nebo nebyly dostatečně určeny potřeby v oblasti školení.

Kariérní rozvoj

31. ECB by měla mít přiměřené politiky a postupy pro kariérní rozvoj, jejichž účelem je odměnit zaměstnance za jejich výkonnost a udržovat motivaci personálu.

32. Účetní dvůr přezkoumal politiky a pravidla v oblasti kariérního rozvoje a na vybraném vzorku testoval soulad s těmito politikami a pravidly.

33. V dopise prezidenta ECB za rok 2009¹¹ se mezi prioritami ECB uvádí rozvoj zaměstnanců a řešení otázky spojené s věkovou strukturou personálu¹². V souladu se strategií ECB je jednou z klíčových politik posledních let zmrazení počtu zaměstnanců. Věková struktura personálu spolu se zmrazením počtu zaměstnanců jsou hlavní překážkou pro kariérní rozvoj v ECB. Účetní dvůr zaznamenal, že zatímco počet

¹⁰ Např. přispívat k dalšímu rozvoji dobrých vztahů s klienty v dalších organizačních složkách, odborným vedením zaměstnanců přispívat k vysoké kvalitě služeb, pracovat na KPI, připravovat komplexní právní smlouvy, podílet se na zadání veřejné zakázky.

¹¹ Každoročně vydávaný dopis prezidenta banky stanoví strategické cíle ECB na následující rok.

¹² Více než polovině zaměstnanců ECB je mezi 35 a 45 lety a většina manažerů a poradců je mladších 54 let. V relativně úzké věkové kategorii tak existuje vysoký počet zaměstnanců s podobným očekáváním ohledně své kariéry.

zaměstnanců se zvýšil o 3 %, neustále výrazně roste počet „dalších pracovníků“ (ze 154 v roce 2006 na 254 v roce 2009).

34. ECB podporuje mobilitu¹³ a poskytuje potřebné školení, nicméně je na každém zaměstnanci, zda tyto příležitosti k rozvoji své kariéry využije. Kariéra není stanovena předem a kariérní postup není automatický.

35. Podle administrativního oběžníku ECB o povyšování a dodatečném navýšení platu může být zaměstnanec povýšen pouze na základě:

- výběrového řízení na volnou pozici (přijímací řízení nebo přímé jmenování),
- přeměnou pozice (např. na pozici vyšší třídy),
- rozhodnutím přiznat dotyčné osobě dodatečné navýšení platu (*additional salary advancement* – dále také jen ASA).

36. Kromě výše uvedených možností existuje ještě roční přezkoumání platů a prémie (*Annual Salary and Bonus Review* – dále také jen ASBR). Banka koncipovala svou politiku odměňování výkonnosti a výsledků jednotlivců tak, aby se výše jejich platu odvíjela od toho, do jaké míry přispívají k úspěšnému dosahování cílů ECB. Zaměstnanci mají nárok na dva typy odměny, a to zvýšení platu a prémie.

37. Bylo zjištěno následující:

- a) V roce 2009 bylo z 12 organizačních složek celkem podáno 55 žádostí na přeměnu pozice, přičemž bankou odsouhlasených pět případů bylo dobře zdokumentováno¹⁴.

¹³ Existují dva typy mobility: interní a externí. Interní mobilita může být trvalá nebo dočasná a může se realizovat na stejné platové úrovni nebo v kombinaci s povýšením; u externí mobility může náklady plně nést banka nebo může dojít k dočasnému přerušení pracovní smlouvy s ECB.

¹⁴ Ke každému z těchto případů byla vyplněna žádost, která uvádí zdůvodnění z provozního hlediska, strategické vazby a dopad na organizaci a/nebo vedení.

- b) Pro dodatečné navýšení platu v roce 2009 bylo ze 17 návrhů organizačních složek schváleno 11 návrhů. Účetní dvůr prověřil čtyři z nich a zjistil, že důvody pro přiznání dodatečného navýšení platu byly dobře zdokumentovány¹⁵.
- c) V případě ABSR byly zvoleny tři organizační složky k provedení testů a dále byl prověřen vzorek 20 hodnocení jednotlivých zaměstnanců. ABSR banka výslovně neprovázala s individuálním hodnocením, protože ke každému takovému hodnocení přistupuje samostatně, zatímco ABSR provádí na základě srovnání. Účetní dvůr nezjistil žádný zjevný rozpor mezi hodnoceními a rozhodnutími o ASBR. Zároveň však nebyla zjištěna ani žádná přímá spojitost mezi velmi pozitivním hodnocením a počtem udělených bodů v rámci ASBR nebo prémie.
- d) Rozhodnutí o ASBR přijímá vedení organizačních složek. Jeho konkrétní rozhodnutí o tom, jakou procentuální míru konkrétnímu zaměstnanci přizná, však nejsou zdokumentována a výsledky se sdělují pouze danému jednotlivci.

Školení

38. Aktivita v oblasti školení na daný rok je třeba odpovídajícím způsobem plánovat. Měla by se poskytovat školení orientovaná na konkrétní cílovou skupinu, např. nové zaměstnance, vedoucí pracovníky a jiné zaměstnance se specifickou kvalifikací. Ke všem programům školení by se měla vypracovat hodnocení kvality poskytnutého programu. Všichni zaměstnanci by měli mít k informacím o školeních snadný přístup a pro všechny školící akce by mělo existovat jediné informační místo.

¹⁵ Ke každému případu bylo vypracováno shrnutí dlouhodobé výkonnosti, jasné zdůvodnění návrhu a shrnutí všech hodnocení zaměstnance.

39. V ECB existují dva typy školení: centralizovaná a decentralizovaná. Centralizovaná školení jsou nabízena všem zaměstnancům a má je na starosti generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci (DG-H – *Directorate General Human Resources, Budget and Organisation*) a generální ředitelství pro informační systémy (DG-IS – *Directorate General Information Systems*). Decentralizovaná školení, převážně o specializovaných odborných tématech, si organizuje každá organizační složka sama.

40. Součástí auditu bylo přezkoumání programu školení na rok 2009 a testování vzorku školicích aktivit tří organizačních složek. Výsledky testování ukázaly, že:

- a) všem nově přijatým zaměstnancům se poskytuje dostatečné úvodní školení a další informace;
- b) testovaná školení, soudě podle zpětné vazby, vyhovovala stanoveným potřebám a jejich celkové hodnocení svědčilo o spokojenosti;
- c) pro decentralizovaná školení, o nichž rozhoduje a která financuje každá organizační složka a na něž připadají přibližně dvě třetiny rozpočtu na školení ECB, neexistuje jediné informační místo¹⁶;
- d) informace o decentralizovaných školeních se málo sdílejí. Příslušná organizační složka sice dostává a ukládá zprávy o školení, ale nesdílí je s ostatními organizačními složkami.

¹⁶ Pro centralizované školicí kurzy takové informační místo existuje a poskytuje informace např. o tom, jaké kurzy jsou k dispozici, jak se přihlásit, další organizační údaje atd.

Využívala ECB nástroje umožňující řídit činnosti v oblasti lidských zdrojů a reagovat na informační potřeby vedení i zaměstnanců?

Informační systémy používané pro řízení lidských zdrojů

Informační systémy ECB pro oblast lidských zdrojů

41. Řízení údajů o lidských zdrojích vyžaduje integrovaný přístup, aby byl zajištěn úplný, spolehlivý a konzistentní zdroj informací pro plánování, monitorování a vykazování aktivit v této oblasti.

42. Část informací týkajících se lidských zdrojů (např. pracovní smlouvy) se zpracovává a ukládá formou papírových kopií v osobních složkách zaměstnanců. V současné době v ECB probíhá digitalizace osobních složek. Generální ředitelství pro lidské zdroje, rozpočet a organizaci (DG-H) využívá dva hlavní informační systémy: ISIS a online systém pro najímání zaměstnanců, který by měl být postupně vyřazen z provozu v roce 2011. ISIS je softwarový systém SAP, jenž byl v bance zaveden v lednu 2008. Výrazně ovlivnil řadu úkolů spojených s řízením lidských zdrojů. Několik jeho modulů se již používá nebo právě zavádí.

43. K portálu ISIS mají všichni zaměstnanci ECB přístup přes intranet. Za správu svých osobních údajů, jako jsou informace o bankovním účtu a osobní informace, odpovídají zaměstnanci ECB. Spravování osobních údajů samotnými zaměstnanci vedlo ke zvýšení kvality údajů.

44. Přestože byl systém ISIS technicky zprovozněn v lednu 2008, na konci roku 2009 za něj nebyla přidělena vlastnická odpovědnost žádnému ředitelství. Dočasně ji měla skupina pro řízení projektu. Kromě toho nebyla uzavřena dohoda o rozsahu služeb. Tyto dohody se běžně uzavírají a jejich účelem je definovat rozsah služeb, které poskytovatel provozní podpory zaručí uživatelům informačního systému, a dále role a odpovědnosti smluvních stran.

Zavedení modulů ISIS pro lidské zdroje

45. Před zavedením nového informačního systému od provozu by mělo proběhnout jeho testování uživateli a formální přijetí systému ze strany uživatelů. Veškeré testy by měly být náležitě zdokumentovány, zkontrolovány a schváleny a měly by tvořit součást dokumentace k systému.

46. Po úspěšném testování by měl být systém připraven k přechodu do produkčního prostředí. V této fázi by uživatelé měli mít k dispozici příslušné postupy a měli by být v práci s novým systémem plně proškoleni. Po jeho zavedení by se mělo uskutečnit následné přezkoumání s cílem ověřit, že systém byl správně navržen a vyvinut a že do něj byly zabudovány náležité kontrolní prvky.

47. Moduly ISIS pro lidské zdroje se zaváděly na etapy. U každé spuštěné verze proběhlo před nasazením do produkčního prostředí její testování uživateli a následné formální přijetí. Účetní dvůr namátkově prověřoval, zda ke spuštěným verzím existují příslušné testy a dokumentace. Ve dvou zkoumaných případech byl jedinou dostupnou dokumentací uživatelský manuál k příslušným procesům.

48. Před uvedením systému ISIS do provozu bylo v testovacím prostředí provedeno posouzení bezpečnosti, včetně identifikace rizik IT a stanovení akčních plánů / kontrol pro řízení těchto rizik. Během tohoto posouzení bezpečnosti před uvedením do provozu se však ukázalo, že několik kritérií nebylo splněno. Vlastník, v tomto případě DG-H, akceptoval zbytkové riziko. Účetní dvůr se domnívá, že dvě z těchto rizik jsou potenciálně vysoká a banka by se jimi měla zabývat, aby byla zaručena důvěrnost a celistvost údajů a dostupnost vlastněných informací.

49. V bance proběhlo několik skupinových školení a prakticky zaměřených seminářů, aby byli uživatelé po zavedení modulů ISIS pro lidské zdroje patřičně proškoleni. V současné době se noví zaměstnanci zaučují v práci

se systémy u svých kolegů (např. formou tzv. stínování). Pro určité skupiny uživatelů, např. asistenty vedoucích pracovníků a externí pracovníky, se organizují školení. Měsíčně vychází zpravodaj o ISIS a kromě toho jsou na intranetu ECB k dispozici příručky a ukázky.

50. Jelikož projekt zavádění ISIS ještě není dokončen, následné přezkoumání po zavedení do provozu, kterým by se ověřilo, že systém byl správně navržen a vyvinut a že do něj byly zabudovány náležité kontrolní prvky, zatím nemůže proběhnout.

51. Veškeré změny systému ISIS se odsouhlasují s vlastníky procesů. U určitých standardních změn systému ISIS bylo zavedeno zrychlené řízení změn. Během auditu byly prověřeny tři provozní postupy týkající se tohoto zrychleného řízení. Předložené verze všech tří dokumentů byly pouze návrhy. Nepodařilo se získat žádné informace o tom, kdo a kdy tyto postupy schválí.

Správa údajů o lidských zdrojích

52. Osobní údaje by se měly zpracovávat v souladu se zákony a nařízeními o ochraně údajů. Zaměstnancům by měl být udělen odpovídající přístup k různým úrovním údajů podle zásady poskytování informací pouze v nezbytně nutném rozsahu. Pokud zaměstnanec s přístupem do informačního systému pro řízení lidských zdrojů opustí dané oddělení, jeho přístupová práva k těmto informacím se musí zrušit.

53. V souladu s oznamovacím postupem ECB musí správce údajů před tím, než začne zpracovávat nové operace týkající se osobních údajů, informovat inspektora ochrany údajů prostřednictvím on-line rozhraní, které je přístupné přes intranet ECB na internetových stránkách inspektora ochrany údajů. Osobní údaje zaměstnanců se zpracovávají mimo jiné v modulech ISIS pro lidské zdroje. Oznámení bylo inspektorovi pro ochranu osobních údajů zasláno v září 2008, přestože systém ISIS byl v provozu od ledna 2008.

54. Každému zaměstnanci se v modulu pro lidské zdroje systému ISIS přiděluje specifická role. Pravomoc schvalovat tyto profily byla přidělena vedoucímu odborníkovi programu ISIS v oblasti lidských zdrojů.

55. Účetní dvůr získal seznam všech zaměstnanců, kteří mají v souvislosti s údaji o lidských zdrojích v systému ISIS profil „read all“ (číst vše), aby mohl posoudit, zda má tento profil pouze oprávněný personál. Ve třech případech byla role „read human resources“ (číst lidské zdroje) přidělena externím pracovníkům (zaměstnanci agentury a konzultant) a v dalších třech případech dočasným zaměstnancům. Přestože je těchto šest osob platnými členy různých týmů pro lidské zdroje, udělení přístupu externistům a zaměstnancům v krátkodobém pracovním poměru zvyšuje riziko narušení důvěrnosti osobních údajů. V systému ISIS existovala přístupová práva čtyř osob, které už v ECB nepracovaly.

Informační potřeby

Informace pro vedení

56. Zaměstnanci jsou kapitálem instituce a řízení lidí zůstává pro výkonnou radu klíčovou otázkou¹⁷. Informační systémy pro lidské zdroje by měly být spolehlivým nástrojem umožňujícím vypracovávat zprávy, které budou vedení napomáhat při strategickém a taktickém plánování a provozním rozhodování. Zprávy týkající se řízení lidských zdrojů by se měly vypracovávat pravidelně a včas. Uváděné informace by měly být srozumitelné a přesné.

57. Zavedení ISIS výrazně zlepšilo tok informací v ECB, jelikož jak vedení, tak zaměstnanci mohou kdykoliv konzultovat údaje o lidských zdrojích v jednom systému. Jedná se o zlepšení, které řeší nedostatky zjištěné Účetním dvorem při auditu za rok 2004 ohledně manuálního potvrzování údajů o lidských zdrojích.

¹⁷ Dopis prezidenta za rok 2008.

58. Jelikož bylo v ECB zavedeno decentralizované řízení lidských zdrojů, za monitorování záležitostí týkajících se lidských zdrojů určité organizační složky nese odpovědnost v první řadě její vedení. Soudě podle zpětné vazby od zástupců organizačních složek je pro průběžné řízení lidských zdrojů k dispozici dostatečné množství informací a údaje ze systému ISIS jsou dostatečně kvalitní. Přijímání zaměstnanců a decentralizovaná školení jsou však stále řízena mimo systém ISIS. V systému ISIS jsou také k dispozici modelové zprávy. Kromě toho zprávy o komplexní analýze umožňují vypracovat zprávy o provozních procesech a jejich výsledcích a analyzovat a interpretovat údaje.

59. Systém formálního vykazování informací o řízení lidských zdrojů výkonné radě se od auditu Účetního dvora v roce 2004 nezměnil. Výkonné radě a užšímu vedení se předkládá rozsáhlá výroční zpráva o přijímání zaměstnanců a mobilitě (přestože počet přijatých osob se výrazně snižuje), zatímco provádění ostatních politik se ve formálních zprávách ve stejné míře nesleduje.

60. V dubnu 2008 byla pro užší vedení ECB zorganizována prezentace na téma placeného volna z důvodu nemoci (týkalo se let 2006 a 2007) a v DG-H proběhla interně ohledně roku 2008. V letech 2006 až 2008 začali zaměstnanci využívat toto volno výrazně více. Mezi nejdůležitější trendy v období 2007–2008 patřilo zvýšení celkového počtu pracovních dnů neodpracovaných kvůli placenému volnu z důvodu nemoci o 13,3 % a zvýšení dnů neodpracovaných kvůli dlouhodobé nemoci o 37 %. V roce 2009 se celkový počet pracovních dnů, které nebyly odpracovány z důvodu nemoci, snížil o 9,9 %, v případě dlouhodobé nemoci pak o 42,3 %. Výkonné radě nebyly o placeném volnu z důvodu nemoci předloženy žádné formální statistické zprávy.

61. V poslední době zavedla ECB politiky strategického významu pro organizaci, např. politiku rozmanitosti a sadu opatření na zmírnění problému spojeného s věkovou strukturou personálu. Přestože v roce 2007 byla ohledně zaměstnaneckého stavu ECB vypracována a výkonné

radě předložena zpráva o rozmanitosti, formální zprávy o kontrole provádění těchto politik a záležitostí, které z nich vyplývají, se pravidelně nevypracovávají. Stejně tak se formálně ani pravidelně výkonné radě nevykazuje většina politik zavedených DG-H. Účetní dvůr však zaznamenal, že k projednání otázek v oblasti lidských zdrojů byl vytvořen řídicí výbor.

Informace obecně pro zaměstnance

62. Dostupnost informací a snadný přístup k nim jsou důležité pro zajištění transparentnosti a souladu s pravidly, která se týkají zaměstnanců. Proto by veškeré relevantní informace o pravidlech a politikách v oblasti lidských zdrojů měly být pro všechny zaměstnance ECB k dispozici a snadno přístupné.

63. Hlavním a nejucelenějším zdrojem informací pro zaměstnance ECB je intranet. Na intranetové stránce „*around my job*“ lze nalézt všechna pravidla pro zaměstnance, politiky a pokyny v oblasti lidských zdrojů a odkazy na související dokumenty. Zveřejňují se zde rovněž novinky a aktuality v oblasti lidských zdrojů.

64. DG-H také na intranetu zveřejnilo provozní pokyny, podrobně pojednávající o tom, jak pravidla pro zaměstnance interpretuje a uplatňuje. Cílem tohoto kroku je zlepšit transparentnost v rámci banky a vyjasnit procesy týkající se lidských zdrojů. Provozní pokyny mají podobu „informačních rámečků“ v komentované verzi pravidel pro zaměstnance.

65. Příručka k organizačním postupům vstoupila v platnost v roce 2007 a je v ní sloučeno několik organizačních pravidel (administrativní oběžníky), která jsou závazná pro zaměstnance ECB. Do příručky pro zaměstnance, která bude doplňkem k příručce k organizačním postupům, zatím nebyly informace týkající se etických doporučení, pracovního řádu, pravidel pro zaměstnance (např. pravidla pro dočasné vysílání, povyšování, přijímání pracovníků apod.) zapracovány.

66. Podle průzkumu spokojenosti interních zákazníků za rok 2008 respondenti zpravidla vědí, kde na intranetu hledat informace týkající se lidských zdrojů, a většinou také považují zprávy o lidských zdrojích na intranetu za relevantní; přibližně 40 % respondentů je označilo za stručné a jasné.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Vypracovala ECB ucelený pracovní řád a pravidla pro zaměstnance?

67. ECB vypracovala ucelený pracovní řád pojednávající o všech stránkách spojených s řízením lidských zdrojů. Banka pravidelně posuzuje, zda je její pracovní řád srovnatelný s pracovním řádem v jiných orgánech a institucích EU a obdobných finančních institucích.

Přijala a uplatňovala ECB transparentní pravidla a postupy pro výběr zaměstnanců?

68. ECB vypracovala soubor ucelených a jasných pravidel a postupů pro výběr zaměstnanců, upravující všechny hlavní fáze výběru. Při přijímacím řízení:

- i) byly výběrové postupy provedeny včas,
- ii) nebyla oznámení o volném místě ani přes snahu ECB podpořit mobilitu zaměstnanců koncipována tak, aby umožňovala určit uchazeče, jejichž profesní profil lze využít v různých organizačních složkách banky,
- iii) rozhodnutí přijatá v různých fázích výběrového procesu nebyla vždy dostatečně zdokumentována, takže bylo obtížné zjistit, z čeho se při zařazení uchazečů do užšího výběru vycházelo a na základě čeho bylo po srovnávacím posouzení stanoveno jejich pořadí.

Doporučení

1. ECB by měla lépe dokumentovat svá rozhodnutí týkající se výběru uchazečů během přijímacího řízení a zaznamenávat výsledky ověření referencí během výběrového řízení.

Byly politiky a postupy ECB v oblasti hodnocení výkonnosti zaměstnanců, kariérního rozvoje a školení přiměřené?

69. ECB vydala jasné pokyny ke všem prvkům systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Systém pro hodnocení zaměstnanců jasně definuje role a zřetelně uvádí, co se očekává jak od hodnotitelů, tak od hodnocených jednotlivců. Avšak:

- i) přestože se hodnocení za rok 2009 vesměs prováděla v souladu s „Pokyny pro hodnocení v ECB“, řada z nich nebyla dokončena ve stanoveném termínu,
- ii) kvalita hodnocení se různila,
- iii) nebyly určeny žádné specifické oblasti zlepšení,
- iv) nebyly stanoveny žádné konkrétní potřeby v oblasti školení.

70. Celkově ECB vytvořila v oblasti kariérního postupu zaměstnanců odpovídající politiky a postupy. Zmrazení počtu zaměstnanců spolu s věkovou strukturou personálu jsou však pro kariérní rozvoj hlavní překážkou. Rozhodnutí týkající se odměn za výkonnost byla vesměs velmi dobře zdokumentována, ale konkrétní rozhodnutí v souvislosti s ročním přezkoumáním platů a prémie již nikoliv.

Doporučení

2. Formuláře k hodnocení zaměstnanců by se měly vyplňovat ve stanoveném termínu a jejich kvalitu je třeba zvýšit stanovením cílů

SMART¹⁸ a provázáním kariérního postupu s konkrétními potřebami v oblasti školení.

Využívala ECB nástroje umožňující řídit činnosti v oblasti lidských zdrojů a reagovat na informační potřeby vedení i zaměstnanců?

71. Přestože jsou části softwaru ISIS zaměřené na lidské zdroje v provozu od roku 2008, vlastnická odpovědnost za systém nebyla přidělena žádnému konkrétnímu ředitelství a nebyla podepsána ani dohoda o rozsahu služeb.

72. Dostupnost spolehlivých informací o záležitostech v oblasti lidských zdrojů a přístup k těmto informacím pro vedení i zaměstnance se od auditu Účetního dvora za rok 2004 výrazně zlepšily. Systém formálního výkaznictví pro výkonnou radu se však nezměnil.

Doporučení

3. Je třeba provést posouzení prvků softwarového systému ISIS týkajících se lidských zdrojů s cílem ověřit, že systém splňuje své původní cíle a že byla zavedena odpovídající kontrolní opatření.

Tuto zprávu přijal senát IV, jemuž předsedá pan Igors LUDBORŽS, člen Účetního dvora, v Lucemburku na svém zasedání dne 23. listopadu 2010.

Za Účetní dvůr

předseda

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA

¹⁸ Specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově určené.

ODPOVĚĎ EVROPSKÉ CENTRÁLNÍ BANKY

Evropská centrální banka (ECB) vítá zprávu Evropského účetního dvora k rozpočtovému roku 2009 a oceňuje jeho připomínky a doporučení.

Níže je uvedeno několik poznámek ECB týkajících se některých bodů a všech tří doporučení.

Bod 13:

Každý přijímací proces má v evidenčním systému vyhrazený vlastní prostor, přičemž systém pomocí automatických postupů a formulářů zajišťuje konzistentní a efektivní provádění všech kroků přijímacího procesu.

Bod 19:

Součástí přijímacího procesu ECB je kvalifikační rámec. Tento rámec je sestaven jak z hlediska odborné způsobilosti (tj. způsobilosti specifické pro dané pracovní místo i všeobecné), tak z hlediska behaviorální způsobilosti. Tím pomáhá dosáhnout rovnováhu mezi potřebou specifické odborné způsobilosti v rámci příslušné organizační složky na zajištění provozních potřeb a potřebou univerzálních schopností (všeobecné odborné způsobilosti i behaviorální způsobilosti) v rámci organizace, které podporují mobilitu.

ECB v posledních letech, v souladu se závěry Evropského soudního dvora, ve svých oznámeních o volných pracovních místech klade stále větší důraz na behaviorální a všeobecnou odbornou způsobilost a během výběrových řízení tuto úroveň ověřuje.

Bod 23:

ECB se rozhodla klást důraz na kvalitativní hodnocení uchazečů, a to jak v absolutním vyjádření, tak ve vztahu k ostatním uchazečům. ECB namísto výběru založeném na uplatňování bodového hodnocení upřednostňuje postup, v němž výběrová komise používá bodovací tabulky jako podklad pro diskusi výběrové komise, a umožňuje tak dosáhnout více opodstatněné celkové hodnocení.

Bod 24:

Kontroly referencí jsou v ECB stále běžnější praxí. Ve většině případů se reference berou v úvahu v případě uchazeče nebo uchazečů s nejvyšším hodnocením, a pokud reference potvrzují hodnocení výběrové komise, jejich projednávání se v rámci komise nepovažuje za potřebné. Pokud se reference používají, aby usnadnily určit pořadí uchazečů, výběrová komise je samozřejmě projednává. Finalizace memorand o výběru se účastní všichni členové výběrové komise a mohou se ke všem částem vyjadřovat.

Bod 28c:

ECB přikládá velký význam koncepci hodnot a ve svých pokynech pro zaměstnance a vedoucí pracovníky týkajících se hodnocení zaměstnanců jejich aplikaci vysvětluje. Úlohou hodnotitele je popsat, jak zaměstnanec

dostál měřítkům ECB ve své každodenní práci během roku, se zaměřením na konkrétní vystupování, a tímto způsobem měřítka ECB transformovat do cenných informací pro rozvoj zaměstnanců.

Body 37c a 37d:

ECB bere připomínky Evropského účetního dvora na vědomí, ale ráda by uvedla, že přijala strategické rozhodnutí nespojovat roční hodnocení mechanicky s ASBR. ECB se rozhodla v obou případech uplatňovat odlišné parametry. Smyslem ročního hodnocení, které slouží zároveň jako nástroj profesního růstu, je zhodnotit schopnosti a efektivnost každého zaměstnance ve vztahu ke stanoveným cílům a způsob, jakým své úlohy plnil. To znamená, že roční hodnocení je svou podstatou individuálním hodnocením každého zaměstnance a během něho tedy nedochází k žádnému vzájemnému porovnávání dvou nebo více osob. ASBR je naopak systémem porovnávání, v němž se hodnotí růst podílu zaměstnance na plnění úkolů ECB v porovnání s ostatními zaměstnanci stejné organizační složky. Výsledek tohoto komparativního hodnocení je zdokumentován za účelem jeho provozní realizace, je prověřena jeho konzistentnost a vedoucí pracovník jej následně oznámí a zdůvodní zaměstnanci.

Bod 42:

ECB by chtěla uvést, že současný online systém přijímání zaměstnanců bude vyřazen z provozu, jakmile bude online systém přijímání zaměstnanců zaveden v systému ISIS (očekává se, že nejdříve v roce 2011).

Body 44 a 51:

ECB by chtěla poznamenat, že od uzavření projektu v polovině roku 2010 se připravuje servisní smlouva, a očekává se, že bude dokončena do konce roku 2010. Od uzavření tohoto projektu se používají standardní postupy řízení změn v provozní části systému.

Bod 48:

Podle rizikového rámce ECB nebylo žádné z rizik zjištěných v posouzení bezpečnosti před uvedením systému do provozu vysoké: Jedno riziko bylo střední a jedno nízké. Ve smyslu zásad ECB pro provozní rizika je třeba se zabývat jen uvedeným středním rizikem. ECB má nicméně v úmyslu dopad těchto dvou rizik přehodnotit.

Bod 55:

Pokud jde o poslední větu v tomto bodu, ECB poznamenává, že v uvedených případech byl těmto osobám po jejich odchodu z ECB zrušen přístup do prostor ECB a především do informačních systémů. Mezitím byl zaveden dodatečný automatický postup na zrušení registrace bývalých zaměstnanců ECB v systému ISIS (čímž je znemožněn přístup k veškerým aktivitám v systému ISIS). ECB by chtěla poukázat na skutečnost, že závazek dodržovat ustanovení o důvěrnosti platná v ECB jsou povinni podepsat i externí pracovníci.

Bod 71:

ECB by ráda objasnila (jak uvádí Evropský účetní dvůr v bodu 44), že během realizace projektu ISIS byla (dočasná) kolektivní vlastnická odpovědnost přidělena Řídící skupině projektu ISIS. V této skupině byli

zastoupení vyšší vedoucí pracovníci všech zainteresovaných složek. Po ukončení projektu byla vlastnická odpovědnost za jednotlivé procesy přidělena jednotlivým organizačním složkám.

Bod 72:

ECB bere na vědomí připomínku Evropského účetního dvora a uvádí, že už v roce 2010 byl rozsah pravidelného výkaznictví pro výkonnou radu rozšířen o komplexní zprávu (na základě údajů za rok 2009), která zahrnuje všechny aspekty oblasti řízení lidských zdrojů, jako je přijímání zaměstnanců, odborné vzdělávání, mobilita, mzdy a přídavky, pracovní doba a dovolené, absence, sociální integrace zaměstnanců a jejich rodin, výpovědi zaměstnanců i jejich odchod do důchodu. Kromě toho byly řídicímu výboru ECB předkládány podrobné údaje o řízení absencí. Oba informační nástroje budou využívány pravidelně i v budoucnosti.

Doporučení 1:

ECB doporučení přijímá. Pokud jde o otázky dokumentace, ECB konstatuje, že jako doplněk ke stávajícím postupům bude do konce roku 2011 vypracována a vydána komplexní příručka k přijímání zaměstnanců. Pokud jde o evidenci výsledků ověření referencí během výběrových řízení, ECB pracuje na systematickém zohledňování těchto výsledků v memorandech o výběru. Tento aspekt bude dále zdůrazněn v příručce k přijímání zaměstnanců.

Doporučení 2:

ECB bere na vědomí všechny tři aspekty uvedené v doporučení ohledně hodnocení zaměstnanců, služebního postupu a systémů odborného vzdělávání a zaujímá k nim toto stanovisko: Pokud jde o postup vyplňování formulářů k hodnocení zaměstnanců, ECB konstatuje, že pro následující cyklus hodnocení byl harmonogram jednoznačně stanoven, zejména co se týče lhůty na dokončení formulářů. Současně byly rozšířeny informační aktivity a bylo stanoveno kontaktní místo na řešení technických otázek. Pokud jde o druhý a třetí aspekt doporučení, hodnotitelé i hodnocení se budou moci účastnit speciálních školení a informačních setkání, která se budou mimo jiné zabývat stanovováním cílů SMART a provázáním hodnocení individuálních kvalifikačních profilů s potřebami vzdělávání a konkrétními návrhy na školení. K poslední části doporučení ECB poznamenává, že v rámci ECB neexistuje žádná přímá vazba mezi absolvováním kurzu a služebním postupem, i když úspěšné dokončení příslušného školení se samozřejmě uznává jako prostředek odborného růstu. Toto doporučení se začalo uplatňovat během cyklu hodnocení za rok 2010 a bude završeno v následujícím cyklu hodnocení koncem roku 2011.

Doporučení 3:

ECB doporučení přijímá a chtěla by znovu podotknout, že jeho přínosy budou v souladu se zprávou o ukončení projektu vyhodnoceny před koncem roku 2011.