SK 2020

23

Osobitná správa

Európsky úrad pre výber pracovníkov: čas prispôsobiť výberový proces meniacim sa personálnym potrebám

EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV

Obsah

	Body
Zhrnutie	I – IX
Úvod	01 – 13
Rozsah auditu a audítorský prístup	14 – 18
Pripomienky	19 – 89
Veľké výberové konania úradu EPSO v princípe prinášajú správnych ľudí na správne pracovné miesta za rozumných finančných podmienok	20 – 59
Výberové konania sa plánujú spôsobom vhodným na veľké výberové konania	21 – 28
EPSO oslovuje veľký počet uchádzačov a propaguje značku EU Careers najmä v Bruseli	29 – 38
Napriek nedostatkom výberového procesu je celková kvalita úspešných uchádzačov vysoká	39 – 49
V rokoch s najväčším počtom úspešných uchádzačov boli náklady na výberové konania nízke	50 – 55
Pravidelné všeobecné výberové konania pomáhajú zabezpečiť dostatočný počet potenciálnych zamestnancov	56 – 59
Výberový proces EPSO v prípade špecializovaných profilov nevyhovuje súčasným personálnym potrebám inštitúcií EÚ	60 – 89
Plánovanie špecializovaných výberových konaní nie je spoľahlivé a uskutočňuje sa príliš skoro na to, aby mohlo byť presné	62 – 67
EPSO svoje oznámenia necieli dôsledne na oslovenie kvalitných uchádzačov na špecializované pozície	68 – 70
Uchádzači so silným špecializovaným profilom čelia riziku vylúčenia v skorej etape výberového procesu	71 – 76
Pri zameraní len na niekoľko špecialistov sú výberové konania EPSO nákladnejšie ako vlastné výberové konania inštitúcií	77 – 83
Výberové konania EPSO sú menej vhodné na napĺňanie naliehavých personálnych potrieb v prípade špecialistov ako vlastné výberové konania inštitúcií	84 – 89

Závery a odporúčania **90 – 97**

Prílohy

Príloha I – Kategórie zamestnancov európskych inštitúcií

Príloha II – Vstupné požiadavky na jednotlivé kategórie zamestnancov

Príloha III – Fázy verejných výberových konaní EPSO

Príloha IV – Metodika auditu

Príloha V – Priame náklady na úspešného uchádzača, výberové konania EPSO a vlastné výberové konania inštitúcií

Príloha VI – Trvanie vlastných výberových konaní inštitúcií

Skratky

Slovník

Odpovede úradu EPSO

Audítorský tím

Harmonogram

Zhrnutie

I Inštitúcie EÚ každoročne prijímajú približne 1 000 nových stálych zamestnancov na dlhodobý trvalý pracovný pomer spomedzi viac ako 50 000 uchádzačov. Títo noví zamestnanci sa vyberajú spomedzi uchádzačov úspešných vo verejných výberových konaniach, ktoré usporadúva úrad verejnej služby EÚ pre výber pracovníkov EPSO v spolupráci s inštitúciami EÚ.

II Úrad EPSO zodpovedá za oslovenie a výber dostatočného počtu vhodných uchádzačov s cieľom naplniť personálne potreby inštitúcií. EPSO usporadúva dva hlavné druhy výberových konaní: veľké výberové konania na základné pozície pre uchádzačov so všeobecným profilom, ako sú zamestnanci verejnej správy, právnici, ekonómovia, prekladatelia a administratívni pracovníci, a menšie výberové konania pre uchádzačov so špecifickejším profilom a praxou. Výberový proces má tri fázy: plánovanie výberových konaní na najbližší rok, posudzovanie uchádzačov v rámci jednotlivých výberových konaní prostredníctvom série skúšok a uverejnenie konečných výsledkov a uchádzačov, ktorí uspeli v jednotlivých výberových konaniach.

III Výberový proces úradu EPSO založený na výberových konaniach sa v súčasnej forme uplatňuje od roku 2012. Jazykový režim, v ktorom prebiehajú výberové konania, bol predmetom súdnych žalôb a inštitúcie EÚ začali spochybňovať účinnosť výberového postupu. V tejto súvislosti zriadila správna rada úradu EPSO v druhej polovici roku 2019 medziinštitucionálnu skupinu pre reflexiu o výberovom procese. Naša správa obsahuje ďalšiu analýzu, závery a odporúčania relevantné pre prípadnú väčšiu aktualizáciu výberového procesu.

IV Cieľom nášho auditu bolo posúdiť, či výberový proces úradu EPSO umožňuje inštitúciám EÚ napĺňať ich personálne potreby v prípade všetkých typov zamestnancov. Osobitne sme skúmali, či výberový proces úradu EPSO spĺňal tieto podmienky:

a) bol naplánovaný primerane s ohľadom na personálne potreby inštitúcií EÚ;

b) sprevádzali ho účinné oznámenia s cieľom osloviť dostatočný počet uchádzačov;

c) viedol k výberu úspešných uchádzačov vhodných na pracovné miesta ponúkané inštitúciami;

d) vykonával sa včas;

e) vykonával sa s čo najmenšími nákladmi.

V Audit bol zameraný na činnosti úradu EPSO v rokoch 2012 – 2018. Preskúmali sme informácie o riadení úradu EPSO, uskutočnili sme rozhovory so zamestnancami tohto úradu a s útvarmi ľudských zdrojov v niektorých inštitúciách EÚ, preskúmali sme vzorku verejných výberových konaní s cieľom analyzovať ich trvanie a náklady na ne a vykonali sme prieskum manažérskych pozícií v niektorých inštitúciách EÚ.

VI Dospeli sme k záveru, že veľké výberové konania usporiadané úradom EPSO v skúmanom období vo všeobecnosti umožnili inštitúciám naplniť ich personálne potreby v prípade uchádzačov so všeobecným profilom. Výberový proces sa však ukázal ako menej efektívny a účinný pri napĺňaní menších, ale narastajúcich potrieb inštitúcií, pokiaľ ide o špecialistov.

VII Zistili sme, že výberový proces je v prípade veľkých výberových konaní v podstate účinný z týchto dôvodov: spôsob plánovania vyhovuje takýmto výberovým konaniam; úrad EPSO dokáže osloviť veľký počet uchádzačov a propaguje značku EU Careers, najmä v Bruseli; napriek mnohým nedostatkom výberového procesu je celková kvalita úspešných uchádzačov vysoká; v rokoch s najväčším počtom úspešných uchádzačov boli náklady na výberové konania nízke; a pravidelné vykonávanie výberových konaní pre uchádzačov so všeobecným profilom pomáha zabezpečovať dostatočný počet potenciálnych zamestnancov.

VIII Takisto sme zistili, že výberový proces nie je prispôsobený malým, cieleným výberovým konaniam, ktoré sú z hľadiska súčasných personálnych potrieb inštitúcií EÚ najvhodnejšie: plánovanie týchto výberových konaní nie je spoľahlivé a uskutočňuje sa príliš skoro na to, aby mohlo byť dostatočne presné; úrad EPSO svoje oznámenia necieli dôsledne na oslovenie vhodných uchádzačov na špecializované pozície; uchádzači so silným špecializovaným profilom čelia riziku vylúčenia v skorej etape výberového procesu; keď je potrebný len malý počet špecialistov, náklady na výberové konania sú vyššie ako v prípade alternatívnych výberových konaní vo vlastnej réžii inštitúcií; a v prípade naliehavých personálnych potrieb sú pre inštitúcie vhodnejšie výberové konania vo vlastnej réžii.

IX Na základe našich pripomienok predkladáme tieto odporúčania:

- posilniť kľúčové aspekty výberového procesu, najmä meranie spokojnosti inštitúcií, riešenie dlhodobých problémov s jazykovým režimom a koordináciu medzi úradom EPSO a príslušnými inštitúciami;
- zaviesť nový rámec pre výber špecialistov;
- posilniť schopnosť úradu EPSO prispôsobovať sa rýchlo sa meniacemu náborovému prostrediu zavedením mechanizmu pravidelnej revízie výberového procesu.

Úvod

01 Inštitúcie EÚ každoročne prijímajú približne 1 000 nových stálych zamestnancov (úradníkov) na dlhodobý trvalý pracovný pomer spomedzi viac ako 50 000 uchádzačov. Títo noví zamestnanci sa vyberajú z úspešných uchádzačov verejných výberových konaní. Kvalita výsledkov výberového procesu určuje kvalitu prijatých úradníkov, ktorí neraz strávia v inštitúciách EÚ celú svoju kariéru.

02 Od roku 2003 tieto výberové konania usporadúva Európsky úrad pre výber pracovníkov (EPSO) v spolupráci s príslušnými inštitúciami. Úlohou úradu EPSO je zabezpečovať inštitúciám EÚ vysokokvalitné, účinné a efektívne postupy pre výber pracovníkov, ktoré im umožňujú v správnom čase prijímať správnych ľudí na správne pracovné miesta[1]. EPSO zodpovedá za oslovenie – prostredníctvom primeraných oznámení – a výber dostatočného počtu vhodných uchádzačov s cieľom naplniť dlhodobé personálne potreby inštitúcií. Takto prijímaných nových zamestnancov možno rozdeliť do troch kategórií: všeobecní zamestnanci (zamestnanci verejnej správy, právnici, ekonómovia atď., ako aj administratívni pracovníci), lingvisti (prekladatelia) a špecialisti (odborníci v oblasti IT, vedeckí pracovníci atď.).

03 Do všeobecných výberových konaní zameraných na všeobecných zamestnancov a lingvistov sa prihlasujú desaťtisíce uchádzačov a napríklad na pozíciu prekladateľa sa môže v niektorých jazykoch prihlásiť až 2 000 uchádzačov. Tieto výberové konania majú medziinštitucionálnu povahu a vytvárajú sa z nich rezervné zoznamy až 200 úspešných uchádzačov. V tejto správe ich označujeme ako veľké výberové konania. Špecializované výberové konania (v rokoch 2012 až 2018 približne 42 % úspešných uchádzačov) sú väčšmi zacielené, menej často medziinštitucionálne a počet uchádzačov je v jednotlivých oblastiach väčšmi obmedzený.

04 EPSO je medziinštitucionálny úrad, ktorý poskytuje všetkým inštitúciám EÚ služby v súvislosti s výberom pracovníkov. Súčasne je administratívne pripojený k Európskej komisii. Najvyšším rozhodovacím orgánom úradu EPSO je jeho správna rada. Jej členmi sú riaditeľ EPSO a zástupcovia všetkých inštitúcií na úrovni vrcholového manažmentu. Správna rada úradu EPSO prijíma kvalifikovanou väčšinou rozhodnutia o zásadách výberovej politiky (ktoré sa uplatňujú vo výberovom procese) a o správe zoznamov úspešných uchádzačov (tzv. rezervných zoznamov, pozri ***prílohu III*** a ***slovník***) a jednohlasne schvaľuje pracovný program úradu EPSO vrátane plánovania a časového

[1] Pozri rozhodnutie 2002/621/ES z 25. júla 2002, Ú. v. ES L 197 z 26.7.2002 a https://epso.europa.eu/.

harmonogramu výberových konaní. Činnosti a rozhodnutia správnej rady pripravuje pracovná skupina EPSO, v ktorej majú všetky inštitúcie svojho zástupcu na nižšej úrovni.

05 V roku 2019 boli rozpočtové prostriedky úradu EPSO vo výške 23,6 milióna EUR. Rozpočet EPSO je v priebehu rokov stabilný. Približne polovica rozpočtu EPSO (v roku 2019 to bolo 12,8 milióna EUR) sa vynakladá na zamestnancov (približne 125 osôb, väčšinou stáli úradníci). Činnosti úradu EPSO sú znázornené na ***ilustrácii 1***.

Ilustrácia 1 – Úrad EPSO v číslach (2012 – 2018)

Zdroj: EDA na základe údajov EPSO za roky 2012 – 2018.

06 Výberový proces úradu EPSO sa v súčasnej forme uplatňuje od roku 2012[2]. Bol napadnutý na súde (súdne veci C-566/10, T-124/13, T-275/13, T-353/14 a C-621/16) v súvislosti s uplatňovaným jazykovým režimom a nespokojnosť inštitúcií EÚ s týmto procesom viedla v druhej polovici roku 2019 správnu radu EPSO k vytvoreniu medziinštitucionálnej skupiny pre reflexiu o výberovom procese.

07 Výberový proces má tri fázy: plánovanie, posudzovanie uchádzačov a uverejnenie rezervných zoznamov. Tento proces sa začína posúdením personálnych potrieb

[2] Pozri http://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf.

inštitúcií na najbližšie tri roky. EPSO zhromaždí odhady a na základe nich navrhne podrobný harmonogram s návrhom časového plánu uverejnenia výberových konaní na najbližší rok. Harmonogram schvaľuje správna rada.

08 Personálne potreby v oblasti všeobecných zamestnancov a lingvistov (pozri ***prílohu I*** a ***prílohu II***) sa vyjadrujú celkovým počtom potrebných nových zamestnancov. Inštitúcie sú tiež vyzvané, aby uviedli ďalšie podrobnosti, ako sú požadované jazykové kombinácie alebo to, či potrebujú prijať špecialistov, a ak áno, z akých odborov (napr. bezpečnosť, vedecký výskum), spolu s odhadom počtu potrebných zamestnancov.

09 Po schválení výberového konania EPSO a zúčastnené inštitúcie pripravia oznámenie o výberovom konaní. V tomto oznámení sa stanoví právny rámec výberového konania: plánovaný počet úspešných uchádzačov, minimálne podmienky, ktorým musia uchádzači vyhovieť, aby sa na konaní mohli zúčastniť, prípadne vrátane požadovanej úrovne odbornej praxe, testy, ktoré sa pri výberovom konaní použijú, a minimálne požadované počty bodov získané v jednotlivých testoch.

10 Inštitúcie takisto vymenujú členov výberovej komisie, ktorí budú zodpovední za overenie obsahu testov a posudzovanie uchádzačov v priebehu celého výberového konania (v súlade so služobným poriadkom EÚ).

11 Testy sa v jednotlivých výberových konaniach líšia, ale fázy jednotlivých výberových konaní sú zbyčajne podobné (pozri ***prílohu III***).

- Predbežný výber: všeobecné výberové konanie a iné výberové konania s počtom uchádzačov vyšším ako 1 000 sa začínajú fázou predbežného výberu, ktorá pozostáva z počítačových psychometrických testov (otázky s výberom možností týkajúce sa verbálneho, matematického a abstraktného uvažovania). V prípade špecialistov sa táto fáza môže niekedy nahradiť kontrolou životopisov.

- Prijímacia fáza: súbory prihlášok najúspešnejších uchádzačov z fázy predbežného výberu následne preskúma výberová komisia.

- Talent Screener: v niektorých výberových konaniach môže po prijímacej fáze nasledovať preskúmanie životopisov uchádzačov s pridelením známok podľa kvalifikácií a praxe uchádzača.

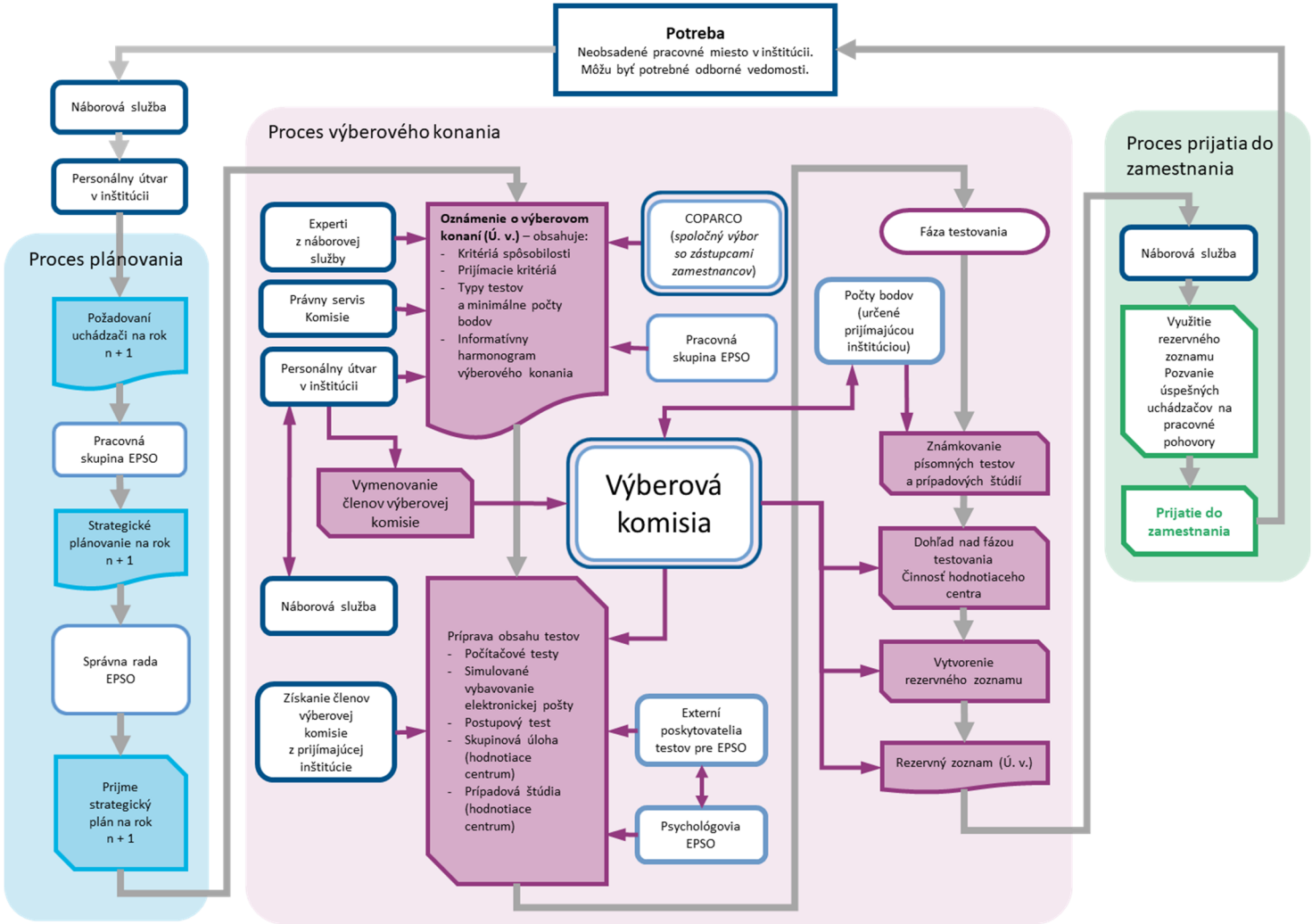
- Postupový test: táto fáza nie je povinná pre všetky výberové konania a jej využitie závisí od príslušnej inštitúcie. Môže sa vykonať samostatne alebo v rámci ďalšej fázy.

- Hodnotiace centrum: najúspešnejší uchádzači z predchádzajúcich fáz postupujú do hodnotiaceho centra, kde ich výberová komisia posúdi podľa vopred stanovených zručností a spôsobilostí. V prípade uchádzačov, ktorí neabsolvovali psychometrické testy v rámci predbežného výberu (v prípade špecializovaných výberových konaní alebo nízkeho počtu uchádzačov) sa tieto testy vykonávajú v hodnotiacom centre.

12 Mená uchádzačov, ktorí prejdú hodnotiacim centrom ako najúspešnejší, sa zaradia na rezervný zoznam. Personálne služby inštitúcií majú následne prístup k ich životopisom a oslovia tých, ktorých považujú za najvhodnejších pre svoje personálne potreby. EPSO monitoruje využívanie rezervných zoznamov inštitúciami. Ak na zozname ostane viac rokov veľa úspešných uchádzačov bez toho, aby boli prijatí do zamestnania, EPSO správnej rade navrhne, aby sa daný zoznam uzavrel.

13 Na ***ilustrácii 2*** sú znázornené všetky zainteresované strany, ktoré zohrávajú úlohu v procese výberu a prijatia do zamestnania.

Ilustrácia 2 – Výberový proces a prijímanie do zamestnania: zainteresované strany



Zdroj: EDA.

Rozsah auditu a audítorský prístup

14 Prvý audit úradu EPSO sme vykonali v roku 2009 s cieľom posúdiť, ako plní svoj mandát v prvých rokoch po svojom vytvorení. O desať rokov neskôr sme sa rozhodli uskutočniť nový audit úradu EPSO. V tejto správe sa venujeme reakcii úradu EPSO na pripomienky, ktoré sme mu adresovali v roku 2009, a tomu, ako sa prispôsobil rýchlo sa meniacemu prostrediu, v ktorom sa EÚ a jej inštitúcie vyvíjajú (napr. znižovanie počtu zamestnancov, digitalizácia).

15 Cieľom nášho auditu bolo posúdiť, či výberový proces úradu EPSO umožňuje inštitúciám EÚ napĺňať ich personálne potreby v prípade všetkých typov zamestnancov. Osobitne sme skúmali, či výberový proces úradu EPSO spĺňal tieto podmienky:

a) bol naplánovaný s ohľadom na personálne potreby inštitúcií EÚ;

b) sprevádzali ho účinné oznámenia s cieľom osloviť dostatočný počet uchádzačov;

c) viedol k výberu úspešných uchádzačov vhodných na pracovné miesta ponúkané inštitúciami;

d) vykonával sa včas;

e) vykonával sa s čo najmenšími nákladmi.[3]

16 V rámci tohto auditu sme neposudzovali:

- kvalitu obsahu testov pripravených úradom EPSO,
- vnútorné zásady a postupy inštitúcií pri prijímaní zamestnancov,
- programy inštitúcií na odbornú prípravu nových zamestnancov.

17 Audit bol zameraný na činnosti úradu EPSO v rokoch 2012 – 2018. Naša správa obsahuje analýzu, závery a odporúčania relevantné pre strategický plán úradu EPSO na obdobie 2020 – 2024. Naše zistenia vychádzajú z týchto dôkazov:

- preskúmanie hlavných dokumentov týkajúcich sa činností úradu EPSO;

[3] Pozri vyhlásenie o poslaní EPSO: „Úlohou úradu EPSO je zabezpečovať inštitúciám EÚ vysokokvalitné, účinné a efektívne postupy pre výber pracovníkov, ktoré im umožňujú v správnom čase prijímať správnych ľudí na správne pracovné miesta.“

- rozhovory so zamestnancami úradu EPSO a iných inštitúcií EÚ;
- preskúmanie vzorky verejných výberových konaní usporiadaných v rokoch 2012 až 2018;
- prieskum medzi stredným manažmentom v inštitúciách EÚ.

18 Vybrali sme vzorku výberových konaní, ktorá obsahovala všetky typy výberových konaní usporiadaných úradom EPSO počas obdobia rokov 2012 – 2018. Cieľom manažérskeho prieskumu bolo získať od manažérov spätnú väzbu o zamestnancoch prijatých na základe verejných výberových konaní úradu EPSO a prostredníctvom iných spôsobov výberu a porovnať vlastnosti rôznych výberových procesov. Prieskum bol zaslaný 471 manažérom, celková miera odpovedí bola 58 %. Ďalšie podrobnosti o metodike auditu sú uvedené v ***prílohe IV***.

Pripomienky

19 S cieľom preskúmať, či výberový proces úradu EPSO pomáha nachádzať v správnom čase správnych ľudí na správne pracovné miesta pri minimálnych nákladoch, sme:

- preskúmali všetky fázy výberového procesu od plánovania výberových konaní až po uverejnenie rezervných zoznamov;
- porovnali účinnosť a efektívnosť výberového procesu v rámci veľkých a špecializovaných výberových konaní.

Veľké výberové konania úradu EPSO v princípe prinášajú správnych ľudí na správne pracovné miesta za rozumných finančných podmienok

20 Úrad EPSO bol vytvorený predovšetkým s cieľom usporadúvať veľkoplošné výberové konania všeobecných zamestnancov (vo funkčnej skupine administrátorov – AD – aj asistentov – AST a AST/SC, pozri ***prílohu I***) a lingvistov na zabezpečenie dostatočného počtu nových zamestnancov pre inštitúcie EÚ podľa ich pravidelných personálnych potrieb. V záujme efektívneho plnenia tejto úlohy by sme od úradu EPSO očakávali, že bude:

1) plánovať harmonogram svojich výberových konaní podľa odhadov inštitúcií týkajúcich sa ich potrieb v oblasti nových zamestnancov s uvedeným profilom;
2) uplatňovať komunikačnú stratégiu s vysokou pravdepodobnosťou oslovenia uchádzačov s vhodným profilom;
3) využívať primerané metódy testovania;
4) zabezpečovať realizáciu výberových konaní s čo najmenšími nákladmi;
5) zabezpečovať včasné uverejňovanie rezervných zoznamov v záujme napĺňania personálnych potrieb inštitúcií.

Výberové konania sa plánujú spôsobom vhodným na veľké výberové konania

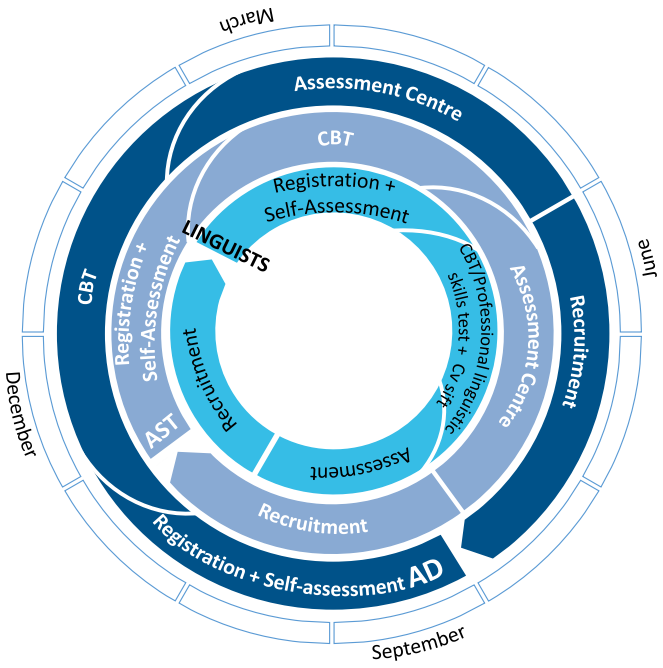
21 Cieľom plánovacieho procesu úradu EPSO je zhromaždiť údaje o personálnych potrebách inštitúcií a na ich základe vytvoriť kalendár výberových konaní, ktoré sa usporiadajú v nasledujúcom roku na zabezpečenie splnenia týchto personálnych potrieb.

22 Súčasná forma plánovacieho procesu úradu EPSO sa zaviedla v rámci plánu rozvoja EPSO (EPSO Development Plan, EDP), ktorý bol prijatý v roku 2008[4]. V rámci EDP sa zaviedli ročné cykly výberových konaní pre tri profily zamestnancov: všeobecní administrátori (zamerané najmä na prijímanie pomocných pracovníkov spomedzi mladých absolventov univerzít s malou alebo žiadnou odbornou praxou), asistenti (funkčné skupiny AST a AST/SC) a lingvisti.

23 Tieto ročné cykly zodpovedajú pravidelným medziinštitucionálnym personálnym potrebám. Každý cyklus sa podľa plánu začína v stanovenom čase v roku: napríklad registrácia pre všeobecných administrátorov sa začína v septembri, ale registrácia pre asistentov sa začína v decembri. Špecializované výberové konania (pre zamestnancov s profilom, ako sú právnici lingvisti) a výberové konania *ad hoc* (pre osoby so špecifickým profilom, napríklad na manažérske pozície) sa organizujú v časových intervaloch medzi tromi hlavnými cyklami. Ročný cyklus plánovania je znázornený na ***ilustrácii 3***.

[4] Program rozvoja EPSO: plán vykonávania, 10.9.2008. Pozri aj Program rozvoja EPSO, záverečná správa, 2012 https://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf.

Ilustrácia 3 – Ročné cykly stanovené v EDP



Poznámka:

September = september; December = december; March = marec; June = jún;

Registration + Self-assessment AD = registrácia + sebahodnotenie AD; CBT = počítačový test; Assessment Centre = hodnotiace centrum; Recruitment = prijatie;

Registration + Self-assessment AST = registrácia + sebahodnotenie AST; CBT = počítačový test; Assessment Centre = hodnotiace centrum; Recruitment = prijatie;

Linguists = lingvisti; Registration + Self-assessment = registrácia + sebahodnotenie; CBT/Professional linguistic skills test + CV sift = počítačový test/test odborných jazykových zručností + kontrola životopisov; Assessment = hodnotenie; Recruitment = prijatie.

Zdroj: EPSO.

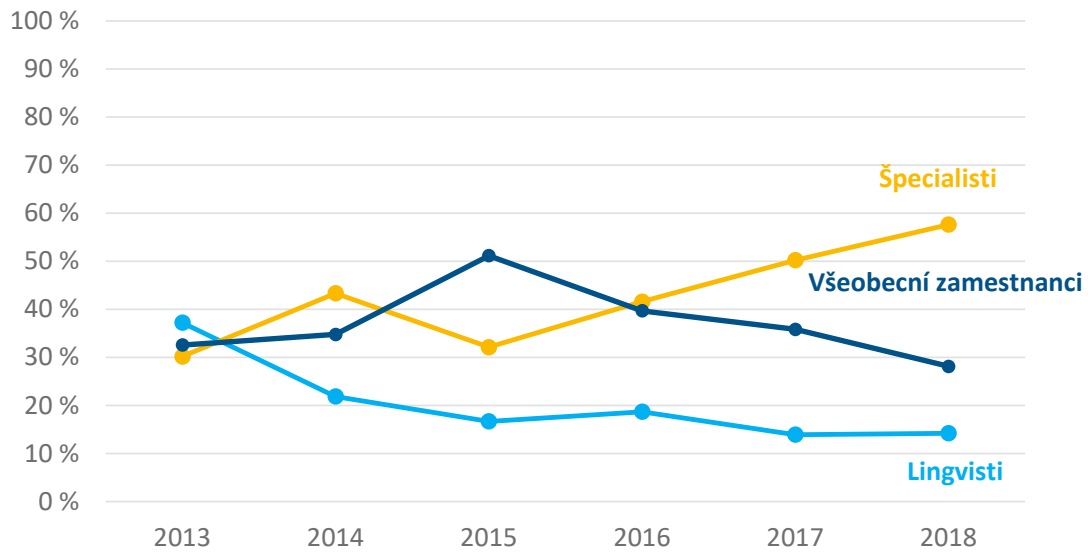
24 Pre potreby organizácie cyklov výberových konaní sa úrad EPSO pýta zúčastnených inštitúcií, koľko všeobecných zamestnancov (administrátorov a asistentov) a lingvistov budú pravdepodobne potrebovať prijať v najbližšom roku. Takisto od inštitúcií zisťuje, akých špecializovaných zamestnancov budú potrebovať.

25 Pracovná skupina EPSO analyzuje potreby vyjadrené inštitúciami a na tomto základe určí, aké výberové konania sa uskutočnia v najbližšom roku. EPSO neusporadúva každý rok všetky výberové konania požadované inštitúciami (v rámci ročných cyklov, špecializované aj *ad hoc*). Pracovná skupina uprednostňuje ročné cykly a po ich naplánovaní ďalšie medziinštitucionálne výberové konania v závislosti od

počtu požadovaných úspešných uchádzačov a od počtu úspešných uchádzačov, ktorí sú stále k dispozícii na rezervných zoznamoch s podobným profilom.

26 V období 2012 – 2018 tvorili všeobecné profily 37 % všetkých požadovaných úspešných uchádzačov a ďalších 20 % tvorili lingvisti. Napriek tomu, že z ***ilustrácie 4*** vyplýva postupný pokles, všeobecné a jazykové profily stále tvoria veľký podiel požiadaviek inštitúcií na úspešných uchádzačov, čomu sa v procese plánovania prikladá primeraný význam. V súčasnosti však už netvoria väčšinu hľadaných nových zamestnancov. V posledných rokoch sa znížil najmä dopyt po prekladateľoch v dôsledku rozhodnutí prijímať na prekladateľské pozície menší počet stálych zamestnancov, posilniť využívanie externých zdrojov a využívať technologický pokrok (strojový preklad).

Ilustrácia 4 – Personálne potreby podľa inštitúcií (požadovaní úspešní uchádzači vo fáze plánovania)



Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

27 Po oznámení odhadu požadovaného počtu úspešných uchádzačov úradu EPSO inštitúcie tieto odhady pri usporiadaní výberového konania často revidujú, obyčajne smerom nadol. Zistili sme, že odhady inštitúcií sú relatívne presné v prípade profilov hľadaných v rámci ročných cyklov: požadovaný počet všeobecných zamestnancov bol nadhodnotený v priemere o 11 % a v prípade lingvistov o 18 %. Odhady potreby špecialistov boli menej presné – požadované počty boli nadhodnotené o 33 %.

28 Podľa nášho názoru je zavedený proces plánovania vhodný na organizáciu ročných cyklov výberových konaní na pozície všeobecných administrátorov, asistentov a lingvistov.

- Je sústredený najmä okolo zisťovania potrieb v oblasti týchto profilov.
- Miera presnosti odhadov personálnych potrieb je pre takéto výberové konania primeraná. Keďže ide o opakované potreby, odhady nemusia byť veľmi presné.
- Na základe týchto potrieb dokáže EPSO vytvoriť kalendár, ktorým sa zabezpečí pravidelná dostupnosť úspešných uchádzačov.

EPSO oslovuje veľký počet uchádzačov a propaguje značku EU Careers najmä v Bruseli

29 V každom výberovom konaní sa stanovuje požadovaný profil uchádzačov na základe minimálnych požiadaviek služobného poriadku z hľadiska vzdelania a odbornej praxe a potrieb príslušnej inštitúcie (pozri ***prílohu I*** a ***prílohu II***). Niektoré výberové konania sa uskutočňujú osobitne pre konkrétnu inštitúciu, iné sú zamerané na konkrétnu lokalitu. Za oznámenie výberových konaní s cieľom osloviť správnych uchádzačov zodpovedá EPSO. EPSO však pri návrhu oznamovacích kampaní musí brať do úvahy aj externé faktory, ako sú celková atraktívnosť inštitúcií EÚ v niektorých krajinách.

30 V roku 2010 bola vytvorená značka EU Careers, čiastočne s cieľom zvýšiť atraktívnosť EÚ ako zamestnávateľa absolventov v členských štátoch (pozri osobitnú správu 15/2019). Značka EU Careers sa opiera o sieť vyslancov inštitúcií (zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú na podujatiach organizovaných pod značkou EU Careers ako tzv. zamestnaneckí vyslanci) a univerzít (študentov zodpovedných za šírenie oznámení pod značkou EU Careers na svojej univerzite, tzv. študentských vyslancov).

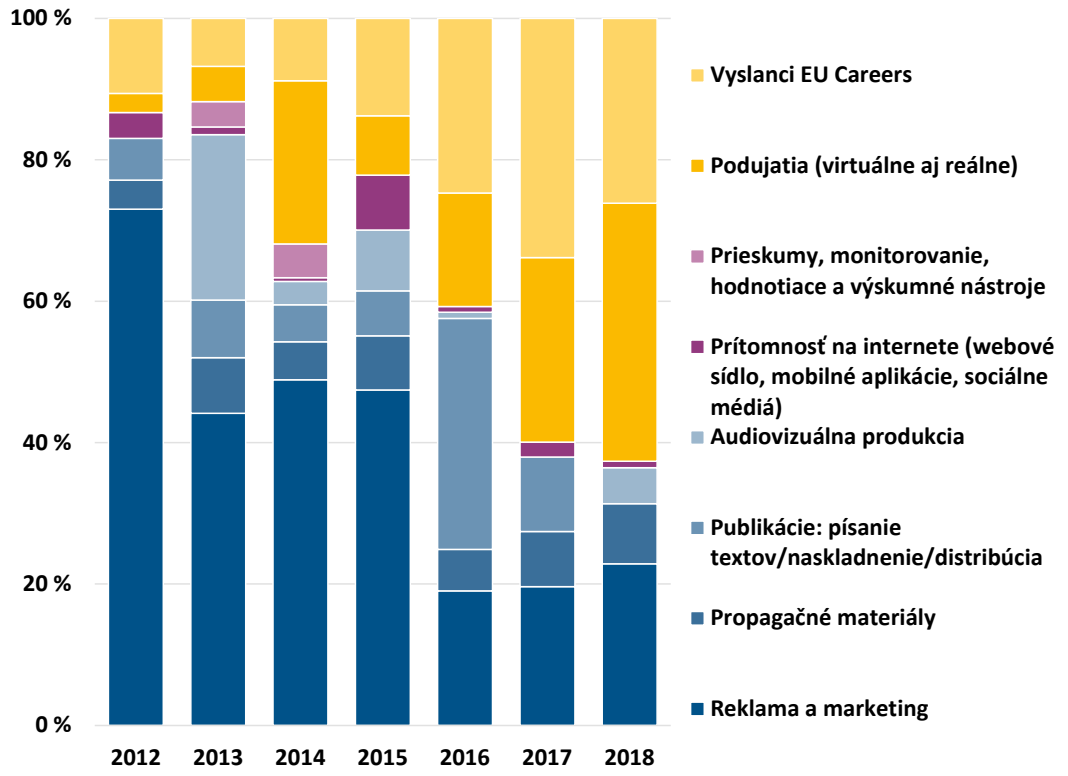
31 Značku EU Careers podporujú aj univerzitné poradenské služby v oblasti výberu povolania a kontaktné miesta v členských štátoch. EPSO takisto organizuje cielené podujatia pre tzv. cieľové krajiny, t. j. krajiny, ktorých štátni príslušníci sú vo výberových konaniach alebo medzi zamestnancami EÚ zastúpení nedostatočne. Súčasťou niektorých z týchto podujatí je aj pomoc subjektom verejného sektora v týchto krajinách pri vytváraní stratégií na propagovanie výberových konaní a inštitúcií EÚ ako zamestnávateľov. Vplyv týchto činností na geografickú vyváženosť uchádzačov vo výberových konaniach zatiaľ nie je viditeľný.

32 Obsah vytvorený pre značku EU Careers sa zameriava na EÚ ako zamestnávateľa, nie na konkrétne výberové konania. Obsahuje napríklad informácie pre potenciálnych uchádzačov so zdravotným postihnutím alebo osobitnými potrebami s cieľom informovať ich o možnostiach, ktoré príslušné inštitúcie ponúkajú, a o ubytovaní, ktoré majú k dispozícii počas účasti na výberových konaniach.

33 Od vytvorenia značky EU Careers úrad EPSO zvýšil počet podujatí zameraných na výber povolania a ponuku pracovných miest, ktoré každý rok organizuje, z 52 v roku 2012 na 109 v roku 2018. Väčšina rozpočtových prostriedkov EPSO určená na oznamovacie kampane sa zároveň presunula na značku EU Careers a podujatia so zapojením zamestnaneckých a študentských vyslancov, ako ukazuje ***ilustrácia 5***. Väčšina (v priemere 69 %) týchto podujatí sa uskutočňuje v Bruseli, kde už existuje určitá miera informovanosti o možnostiach zamestnania v EÚ vzhľadom na prítomnosť inštitúcií a rôznych záujmových skupín (miestne a národné zastúpenia, súkromné poradenské a lobistické spoločnosti atď.). Až 37 % respondentov prieskumu hodnotiaceho centra EPSO potvrdilo priame prepojenie na inštitúcie: buď pracovali v týchto inštitúciách, alebo vo verejnom sektore na pozíciách súvisiacich s EÚ[5].

[5] Prieskum spokojnosti uchádzačov uskutočnený úradom EPSO po hodnotiacom centre, 2014 – 2018.

Ilustrácia 5 – Väčšina rozpočtových prostriedkov EPSO na oznamovacie kampane sa v súčasnosti vynakladá na podujatia spojené so značkou EU Careers



Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

34 Podujatia mimo Bruselu väčšinou organizujú členské štáty, niekedy s podporou úradu EPSO. Podobne aj zoznam univerzít zaradených do programu študentských vyslancov pripravuje EPSO, ale vychádza pri tom z návrhov členských štátov, pričom výrazne sú zastúpené fakulty sociálnych vied, právnické a ekonomické fakulty. Bez ohľadu na štátnu príslušnosť uchádzačov ostávajú Belgicko a Luxembursko krajinami, v ktorých začína svoju cestu výberovým konaním väčšina respondentov prieskumov hodnotiaceho centra EPSO, pričom dve tretiny z nich tu absolvujú testy predbežného výberu.

35 Existujú určité signály, že značka EU Careers nie je úspešná z hľadiska získavania dostatočného počtu absolventov a mladých odborníkov pre kariéru v inštitúciách EÚ. Uchádzači o výberové konania do platovej triedy AD5 (najnižšej platovej triedy pre administrátorov spomedzi absolventov) často už majú odbornú prax a podiel uchádzačov vo veku do 35 rokov klesá. V niektorých cieľových krajinách je to mimoriadne výrazné: v jednej z nich mala v roku 2018 až polovica uchádzačov

na pozície v platovej triede AD5 viac ako 35 rokov. To sa prejavilo aj v našom prieskume medzi manažérmi o ich nedávnych skúsenostiach s prijímaním nových zamestnancov, v ktorom uviedli, že 22 % nedávno prijatých administratívnych úradníkov bolo mladších ako 35 rokov. Až 62 % ich bolo starších ako 40 rokov, a teda je pravdepodobné, že pri nástupe do príslušných inštitúcií už mali aspoň 10 rokov odbornej praxe, čo je viac, než sa v tejto triede výberových konaní obyčajne vyžaduje.

36 Prijímanie skúsených pracovníkov na pomocné pozície môže byť na úkor vekového zloženia pracovnej sily a prirodzeného kariérneho postupu. Niektoré inštitúcie rozbehli svoje vlastné programy pre mladých odborníkov s cieľom riešiť nedostatok mladých absolventov na rezervných zoznamoch.

37 Väčšina oznamovacieho úsilia EPSO je teda zameraná na opatrenia, ktoré môžu osloviť uchádzačov do ročných cyklov výberových konaní, a najmä do cyklu pre všeobecných administrátorov. Tieto oznamovacie kampane sa organizujú v spojitosti s výberovými konaniami v ročných cykloch (pozri bod ***23***) a zameriavajú sa na tých istých ľudí, najmä v prípade cyklu pre všeobecných administrátorov, t. j. na absolventov univerzít s malou odbornou praxou alebo bez odbornej praxe.

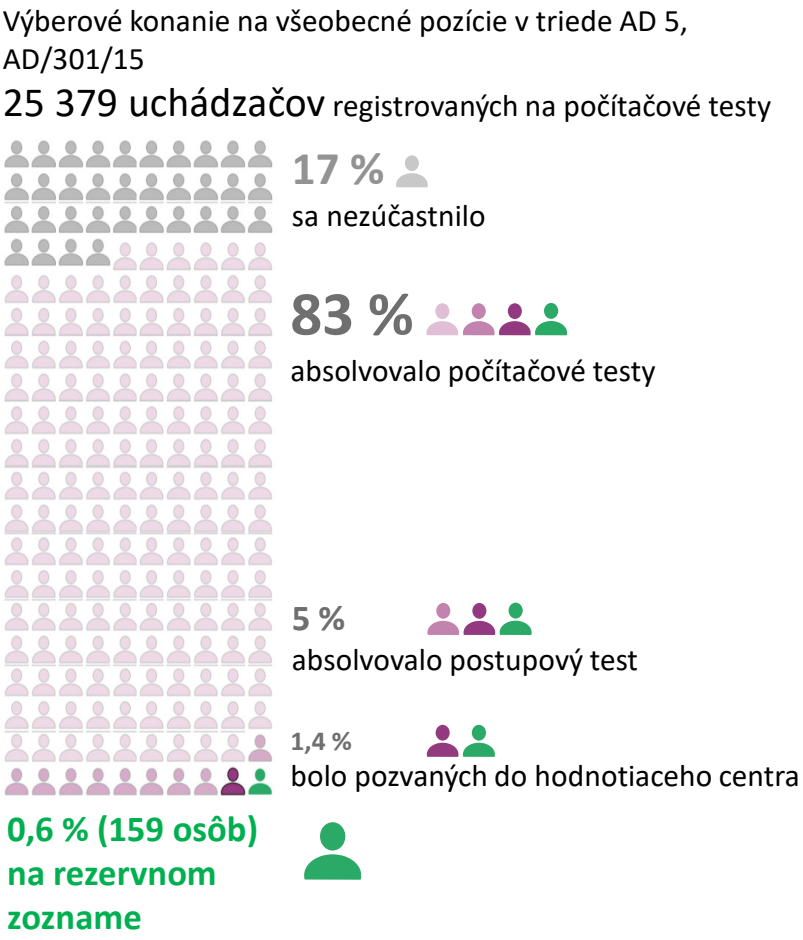
38 Podľa nášho názoru je takýto prístup konzistentný, má však obmedzený geografický a sociálno-ekonomický dosah. Podujatia sa organizujú na miestach, kde ľudia už neraz vedia o príležitosti zamestnať sa v inštitúciách EÚ, a zameriavajú sa len na niektoré absolventské profily (väčšinou na absolventov v odbore sociálnych vied a ekonomiky). Okrem toho nie sú úspešné z hľadiska získavania dostatočného počtu absolventov a mladých odborníkov pre kariéru v inštitúciách EÚ.

Napriek nedostatkom výberového procesu je celková kvalita úspešných uchádzačov vysoká

39 Výberový proces úradu EPSO (podrobnosti pozri v ***prílohe III***) sa vyznačuje intenzívnou súťažou. V niektorých výberových konaniach v skúmanej vzorke boli prvým krokom počítačové testy predbežného výberu. V prípade výberových konaní, v ktorých sa využívajú takéto testy, sa v priemere 16,5 % uchádzačov vzdá ešte pred začatím výberového konania a na testoch predbežného výberu sa nezúčastní. Tieto počítačové psychometrické testy sa využívajú preto, lebo mnohí odborníci v oblasti náboru zamestnancov ich považujú za jeden z najpresnejších ukazovateľov budúcej výkonnosti zamestnancov. Pri výberových konaniach EPSO sa však tieto testy nevyužívajú len na posudzovanie vhodnosti uchádzačov na dané pracovné miesto, ale v podstate slúžia aj na eliminovanie určitého počtu uchádzačov, aby bol proces výberového konania lepšie zvládnuteľný.

40 Priemerná úspešnosť (percentuálny podiel úspešných uchádzačov z celkového počtu uchádzačov) v prípade tých, ktorí sa zúčastnia aspoň na prvom teste, je 2 %. V skúmanej vzorke sa toto číslo pohybuje od 27 % v prípade právnikov lingvistov (26 uchádzačov, z toho 7 úspešných) až po 0,5 % v prípade prekladateľov (184 uchádzačov na 1 úspešného uchádzača). ***Ilustrácia 6*** znázorňuje, ako sa znižujú počty uchádzačov v jednotlivých fázach procesu všeobecného výberového konania s využitím počítačových testov.

Ilustrácia 6 – Verejné výberové konania sa vyznačujú vysokou intenzitou súťaže

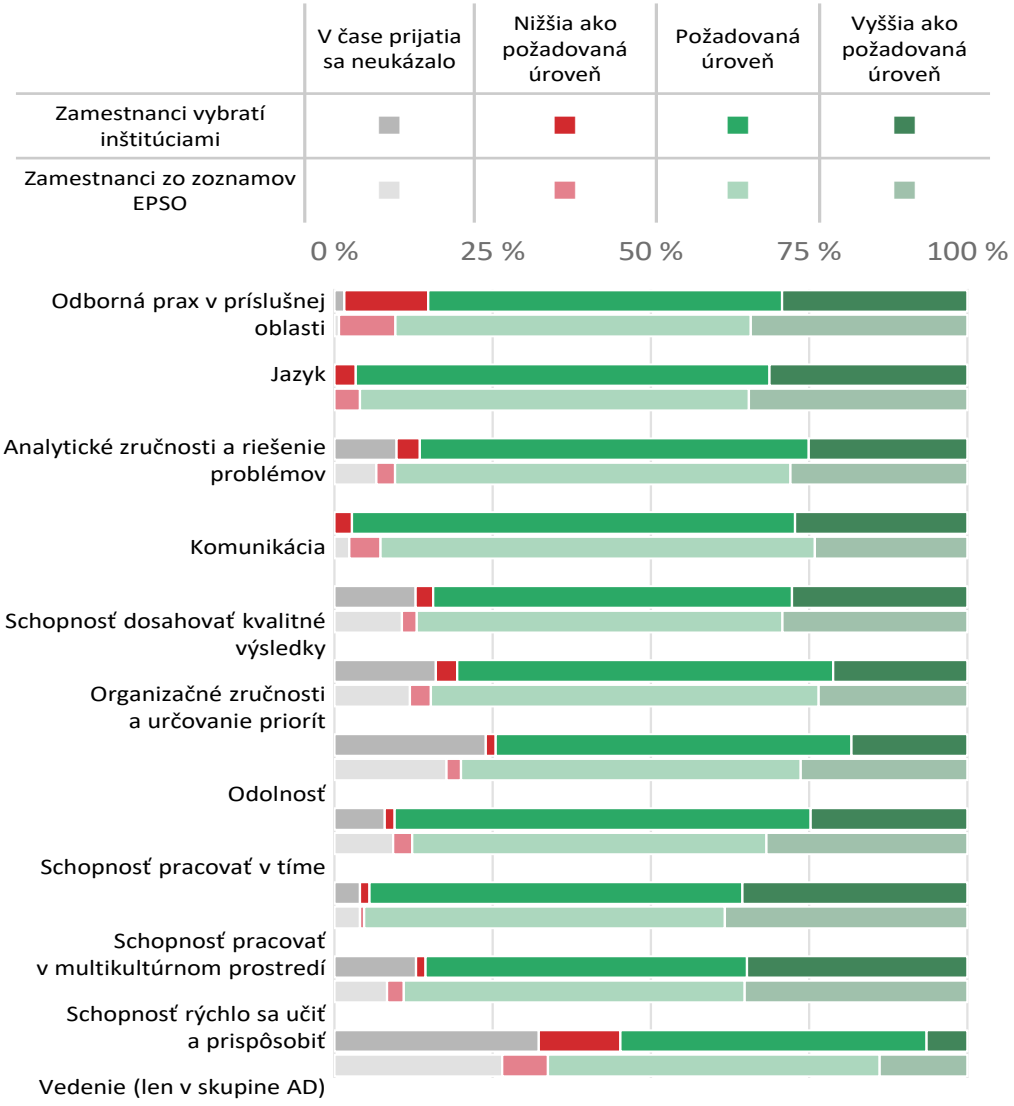


Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

41 Tento proces umožňuje úspešne identifikovať uchádzačov so zručnosťami a spôsobilosťami, ktoré manažéri oceňujú. V prieskume, ktorý sme uskutočnili medzi manažérmi, sa ich 88 % vyjadrilo, že boli spokojní alebo veľmi spokojní s kvalitou úspešných uchádzačov, ktorých prijali na základe výberových konaní EPSO.

42 Podľa vyjadrenia manažérov v našom prieskume nemali uchádzači prijatí prostredníctvom úradu EPSO nápadne vyššie kvality ako uchádzači prijatí inými spôsobmi (zmluvní alebo dočasní zamestnanci). Uvádzali, že úspešní uchádzači z výberových konaní EPSO, ktorých prijali, nevykazovali výrazne vyššiu úroveň základných zručností a schopností potrebných na uplatnenie sa v príslušných inštitúciách (pozri ***ilustráciu 7***), možno do určitej miery s výnimkou riadiacich schopností.

Ilustrácia 7 – Zamestnancov prijatých prostredníctvom EPSO manažéri nepovažujú za kvalitnejších ako zamestnancov prijatých inými spôsobmi



Zdroj: EDA na základe prieskumu medzi manažérmi v Európskom parlamente, Európskej komisii a na Súdnom dvore.

43 EPSO nemá zavedený formálny mechanizmus na meranie spokojnosti inštitúcií so službami, ktoré ponúka. Diskusie o vhodnosti úspešných uchádzačov sa uskutočňujú neformálne na stretnutiach pracovných skupín alebo správnej rady. Na riešenie

akútnych problémov, ako je napríklad zrušenie výberového konania súdom alebo nespokojnosť s niektorými aspektmi výberu, možno zriadiť medziinštitucionálne skupiny pre reflexiu. EPSO však nemá zavedený žiadny postup na riešenie zistených problémov skôr, než nadobudnú dostatočnú závažnosť, aby sa vytvorila takáto skupina pre reflexiu.

44 Efektívnosť výberových konaní po roku 2010 ovplyvňuje ich jazykový režim. Niektoré súdne prípady viedli k zrušeniu výberových konaní a pozastaveniu činností EPSO po veľkú časť roku 2016. Do roku 2016 EPSO viedol všeobecné výberové konania v troch jazykoch: v angličtine, vo francúzštine a v nemčine. Po žalobách členských štátoch po roku 2010 Súdny dvor rozhodol, že takýto postup je neodôvodnený a diskriminačný.

45 V septembri 2016 prešiel úrad EPSO na základe práce medziinštitucionálnej skupiny pre reflexiu na dvojstupňový proces rozhodovania o jazyku používanom vo všeobecných výberových konaniach. Uchádzači sú najprv vyzvaní, aby uviedli všetky jazyky EÚ, ktoré ovládajú, spolu s úrovňou ich znalostí. Keď sa všetci vyjadria, vo výberovom konaní sa následne použije päť najčastejšie uvedených jazykov. Niektoré časti prihlášky, napríklad tabuľku Talent Screener, je však možné vyplniť len v angličtine, vo francúzštine a v nemčine. Sťažnosti možno tiež predložiť len v stanovenom počte jazykov, ktoré nevyhnutne nezahŕňajú rodný jazyk každého uchádzača. Súčasný režim doposiaľ nebol súdom zrušený, ale tieto obmedzenia ponechávajú priestor na ďalšie žaloby. To so sebou prináša pretrvávajúcu neistotu v súvislosti s činnosťou EPSO. Správna rada EPSO o situácii vie, ale do konca roku 2019 sa nedohodla na novom jazykovom režime, ktorý by zabezpečil právnu istotu pri organizovaní výberových konaní.

46 Výberový proces sa takisto do veľkej miery opiera o členov výberových komisií vymenovaných inštitúciami EÚ. Ich úlohou je kontrolovať prípustnosť uchádzačov a posudzovať ich v priebehu výberového procesu. EPSO zodpovedá za ich odbornú prípravu a počas výberových konaní im poskytuje administratívnu podporu, ale posudzovanie motivácie a angažovanosti členov komisie, ako aj zabezpečenie toho, aby mali na výkon svojich povinností dostatok času, je úlohou príslušných inštitúcií.

47 Zo spätnej väzby získanej počas auditu – od EPSO, predsedov výberových komisií aj od inštitúcií EÚ – vyplýva, že pre všetky zúčastnené strany je náročné nájsť spôsobilé osoby do výberových komisií a zabezpečiť, aby realizácia výberových konaní nekolidovala s pracovným programom inštitúcií. Väčšina týchto organizačných problémov vzniká v dôsledku nedostatočnej spolupráce medzi EPSO a inštitúciami.

48 ***Rámček 1*** znázorňuje dôsledky rozdelenia zodpovednosti za činnosť výberových komisií medzi EPSO a inštitúcie.

Rámček 1

Dôsledky rozdelenia zodpovednosti za činnosť výberových komisií medzi EPSO a inštitúcie

Orientačný časový harmonogram výberových konaní, ktorý zasiela EPSO inštitúciám:

- Inštitúcie tento časový harmonogram nie vždy poskytnú manažérom potenciálnych členov výberových komisií, čím sa zvyšuje riziko konfliktov medzi pracovnými povinnosťami členov a ich povinnosťami vo výberovej komisii.
- Ak aj manažéri tento harmonogram majú, neraz len neradi uvoľňujú svojich najlepších zamestnancov za členov výberových komisií, čoho dôsledkom je menovanie slabo motivovaných pracovníkov.
- EPSO nie vždy dodrží pôvodný harmonogram, čím vznikajú časové konflikty a ešte väčšmi sa zvyšuje riziko oneskorenia realizácie výberového konania.

Odborná príprava úradu EPSO pre členov výberových komisií

- EPSO po odbornej príprave neposkytuje inštitúciám správy o vhodnosti či motivácii členov výberových komisií.
- Inštitúcie nemajú priame informácie, či sa menovaní zamestnanci v pridelenej úlohe osvedčili.

49 Podľa nášho názoru je výberový proces riadený úradom EPSO v podstate účinný z hľadiska hľadania kvalitných uchádzačov. Je vysoko selektívny a je vhodný najmä v prípade všeobecných profilov s veľkým počtom uchádzačov. Tento proces však má aj nedostatky. EPSO nemeria spokojnosť inštitúcií s poskytovanými službami, nepodarilo sa nájsť žiadne uspokojivé dlhodobé riešenie neistoty v súvislosti s jazykovým režimom a výberové konania sú závislé od dostupnosti kvalitných členov výberových komisií, ktorí vzhľadom na rozdelenie zodpovednosti medzi EPSO a inštitúcie nie sú k dispozícii vždy.

V rokoch s najväčším počtom úspešných uchádzačov boli náklady na výberové konania nízke

50 EPSO má fixné náklady (výdavky na zamestnancov a budovy) približne 15 miliónov EUR ročne bez ohľadu na počet usporiadaných výberových konaní. V dôsledku toho náklady na výberové konania EPSO závisia od objemu činnosti: čím viac úspešných uchádzačov sa v príslušnom roku zaradí na rezervný zoznam, tým nižší je podiel fixných nákladov na jedného úspešného uchádzača.

51 Keďže EPSO nevykazuje náklady na výberové konania, vykonali sme si vlastné preskúmanie. Analyzovali sme celkové náklady na úspešného uchádzača v 15 výberových konaniach (alebo skupinách výberových konaní s tou istou výberovou komisiou), ktoré sa uskutočnili v rokoch 2012 až 2018. Vzali sme pri tom do úvahy všetky súvisiace náklady bez ohľadu na to, či ich hradil úrad EPSO (mzdy zamestnancov EPSO, platby poskytovateľom atď.) alebo inštitúcie EÚ (mzdy ich zamestnancov zapojených do výberového procesu). Tieto náklady sme zadelili do troch kategórií: réžia (napríklad budovy a energie), nepriame náklady (spojené s činnosťou EPSO v súvislosti s výberovými konaniami, ale nie priamo s konkrétnym výberovým konaním, napríklad mzdy zamestnancov EPSO) a priame náklady (spojené s konkrétnym výberovým konaním, napríklad zasadnutia a hodnotiace centrá).

52 Výsledky sú uvedené v ***tabuľke 1***. Priemerné náklady na jedného úspešného uchádzača v rámci všetkých profilov sú približne 24 000 EUR. Pri rozdelení podľa funkčných skupín je to 25 000 EUR v skupine AD, 21 900 EUR v skupine AST a 15 300 EUR v skupine AST-SC (takéto výberové konanie máme v skúmanej vzorke len jedno).

Tabuľka 1 – Náklady výberových konaní EPSO na úspešného uchádzača

Referencia	Profil	Testovaní uchádzači	Úspešní uchádzači	Náklady na testovaného uchádzača	Náklady na úspešného uchádzača
EPSO/AST-SC/06/17	Sekretár/administratívny pracovník AST/SC1 a SC2	4 121	359	1 334 EUR	15 318 EUR
EPSO/AD/287/14	Prekladateľ AD5	237	34	2 597 EUR	18 105 EUR
EPSO/AD/289/14	Právnik lingvista AD7	364	14	782 EUR	20 324 EUR
EPSO/AST/130/14 Oblasť 4: Projektové riadenie	Asistent v stavebnom sektore AST3	1 054	18	351 EUR	20 567 EUR
EPSO/AD/318/15 (Možnosti 1 a 2)	Prekladateľ AD5	762	25	694 EUR	21 158 EUR
EPSO/AD/249/13 Oblasť 1: Makroekonomika	Administrátor AD7	1 068	41	835 EUR	21 748 EUR
EPSO/AD/347/17	Expert na mediálnu a digitálnu komunikáciu AD6	1 860	63	750 EUR	22 138 EUR
EPSO/AST/144/17 (6 jazykov)	Jazykový asistent AST1	2 010	35	403 EUR	23 162 EUR
EPSO/AD/233/12	Prekladateľ AD5	1 751	70	940 EUR	23 525 EUR
EPSO/AD/331/16 (všetky oblasti)	Expert na IKT AD7	1 629	191	2 808 EUR	23 947 EUR
EPSO/AD/301/15	Administrátor AD5	20 985	159	188 EUR	24 802 EUR
EPSO/AD/354/17-LV	Právnik lingvista AD7	26	7	6 900 EUR	25 630 EUR
EPSO/AD/236 až 239/12	Konferenčný tlmočník AD5 a AD7	275	30	3 064 EUR	28 089 EUR
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	Právnik lingvista AD7	1 170	26	663 EUR	29 814 EUR
EPSO/AD/256 až 259/13	Konferenčný tlmočník AD5 a AD7	501	13	1 036 EUR	39 936 EUR

Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

53 Úrad EPSO bol zriadený v čase, keď inštitúcie potrebovali každoročne prijímať veľký počet ľudí vzhľadom na rozširovanie Únie v rokoch 2004 – 2007. Jeho nákladová štruktúra odráža túto situáciu. Výberové konania s najnižšími nákladmi na úspešného uchádzača v rámci skúmanej vzorky sú tie, pri ktorých je konečný počet úspešných uchádzačov pomerne vysoký (EPSO/AST-SC/06/17) alebo ktoré sa uskutočnili v rokoch vysokej aktivity, ako boli roky 2014 (1 200 úspešných uchádzačov) a 2015 (1 636 úspešných uchádzačov).

54 Ďalším dôležitým faktorom v nákladoch na výberové konania je pomer medzi počtom testovaných a úspešných uchádzačov. Náklady na testy predbežného výberu sa pohybujú od 48 EUR do 92 EUR na testovaného uchádzača v závislosti od konkrétneho výberového konania; ich použitie teda môže výrazne zvýšiť konečné náklady na jedného úspešného uchádzača. Príklady tohto vplyvu uvádzame v ***rámčeku 2***.

Rámček 2

Najlepší pomer medzi testovanými a úspešnými uchádzačmi

V dvoch výberových konaniach s najnižšími nákladmi na úspešného uchádzača v skúmanej vzorke (EPSO/AST-SC/06/17 a EPSO/AD/287/14) sa pomer testovaných a úspešných uchádzačov pohyboval od 8 do 15, vďaka čomu sa náklady na predbežný výber udržali na prijateľnej úrovni.

Výberové konanie EPSO/AD/287/14 sa okrem toho uskutočnilo v roku vysokej aktivity, čím sa náklady na úspešného uchádzača ešte väčšmi znížili (18 105 EUR).

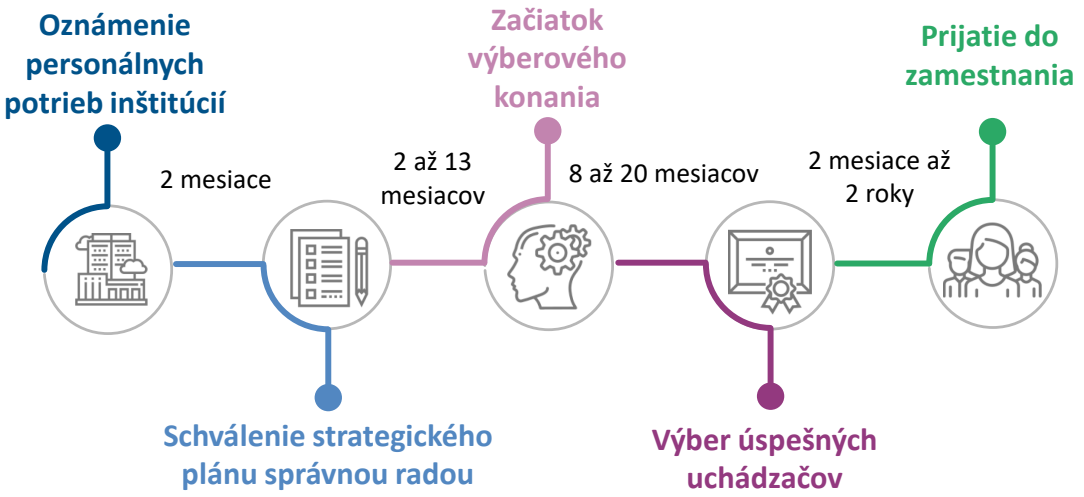
Na výberovom konaní EPSO/AD/301/15 sa zúčastnil mimoriadne vysoký počet testovaných uchádzačov (20 985), čím sa náklady na predbežný výber zvýšili. Preto aj napriek tomu, že sa uskutočnilo v roku vysokej aktivity a rezervný zoznam bol relatívne dlhý (druhý najdlhší v skúmanej vzorke), boli náklady na úspešného uchádzača relatívne vysoké (24 802 EUR). Náklady na testovaného uchádzača však boli v tomto výberovom konaní najnižšie (188 EUR), lebo výberové konania na všeobecných administrátorov sú prispôsobené veľkému počtu uchádzačov.

55 Podľa nášho názoru nákladová štruktúra umožňuje minimalizovať náklady pri veľkých výberových konaniach. Zodpovedá počiatočnému nastaveniu úradu EPSO, keď sa očakávalo riadenie výberových konaní s veľkým počtom uchádzačov a každoročné identifikovanie veľkého počtu úspešných uchádzačov.

Pravidelné všeobecné výberové konania pomáhajú zabezpečiť dostatočný počet potenciálnych zamestnancov

56 Spolu s ročným cyklom sa prostredníctvom plánu rozvoja EPSO (EDP) zaviedla cieľová hodnota trvania výberových konaní 9 až 10 mesiacov. Ich trvanie sa po nadobudnutí účinnosti EDP výrazne zlepšilo: pred rokom 2010 trvalo výberové konanie priemerne 18 mesiacov a v období 2012 – 2018 to bolo už len 13 mesiacov. ***Ilustrácia 8*** znázorňuje súčasný harmonogram procesu výberu a prijímania do zamestnania s najkratším (14 mesiacov) a najdlhším (viac ako 4 roky) trvaním od začatia plánovania po prijatie do zamestnania.

Ilustrácia 8 – Trvanie procesu výberu zamestnancov EÚ od plánovania po prijatie do zamestnania



Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

57 Celkové priemerné trvanie všeobecného výberového konania v triede AD5 (nástupnej) na úrovni 13 mesiacov je o niečo dlhšie v porovnaní s konaniami iných medzinárodných organizácií pri výbere uchádzačov do programov pre mladých odborníkov (10 až 12 mesiacov). Trvanie výberových konaní sa oznamuje vo výročných správach o činnosti EPSO, nepredkladajú sa však žiadne opatrenia na vyriešenie skutočnosti, že výberové konania sústavne trvajú dlhšie, než sú cieľové hodnoty stanovené v EDP.

58 Ročné cykly výberových konaní sú nastavené tak, aby sa zabezpečil konštantný prísun nových potenciálnych zamestnancov, keďže ide o profily, pri ktorých sa prijímanie do zamestnania uskutočňuje počas celého roka. Včasnosť (uverejnenie zoznamu „v správnom čase“) však nebola faktorom pri navrhovaní ročných cyklov v EDP s výnimkou toho, že sa neplánovalo uverejňovanie rezervných zoznamov v júli a auguste, keď je pracovná aktivita nízka. Očakávané dátumy uverejňovania rezervných zoznamov (máj/jún v prípade administrátorov, september v prípade asistentov a december v prípade lingvistov) nezodpovedajú žiadnemu konkrétnemu vzoru prijímania zamestnancov do inštitúcií. Špecializované výberové konania a výberové konania *ad hoc* sa organizujú, keď je k dispozícii voľný časový interval, (pozri bod ***23***) a príslušné rezervné zoznamy sa uverejňujú čo najskôr bez stanovenia presného dátumu.

59 Podľa nášho názoru pravidelné veľké výberové konania v zásade pomáhajú zabezpečiť dostatočný počet potenciálnych všeobecných zamestnancov. V tomto systéme sa však nijako nezohľadňuje načasovanie personálnych potrieb jednotlivých inštitúcií. Výberové konania EPSO stále trvajú dlhšie, než je cieľové trvanie stanovené v EDP.

Výberový proces EPSO v prípade špecializovaných profilov nevyhovuje súčasným personálnym potrebám inštitúcií EÚ

60 Situácia v oblasti prijímania nových zamestnancov do inštitúcií sa od vypracovania a zavedenia EDP zmenila. Dochádza k znižovaniu počtu zamestnancov a prijímajú sa strategické rozhodnutia o nahradení úradníkov vykonávajúcich určité úlohy dočasnými zamestnancami. Od roku 2012 sa na rezervných zoznamoch z väčšiny výberových konaní usporiadaných úradom EPSO nachádzalo menej ako 20 úspešných uchádzačov (pozri ***tabuľku 2***).

Tabuľka 2 – Výberové konania EPSO podľa veľkosti rezervného zoznamu, 2012 – 2018

Počet úspešných uchádzačov na rezervnom zozname	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Priemer 2012 – 2018
1 až 10	52 %	36 %	15 %	61 %	33 %	59 %	10 %	**44 %**
11 až 20	14 %	18 %	23 %	18 %	41 %	11 %	30 %	**21 %**
21 až 40	14 %	23 %	27 %	8 %	14 %	14 %	20 %	**16 %**
41 až 60	0 %	8 %	12 %	2 %	7 %	0 %	20 %	**5 %**
61 až 80	10 %	8 %	4 %	2 %	5 %	7 %	10 %	**6 %**
81 až 100	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	**1 %**
101 až 150	7 %	5 %	12 %	4 %	0 %	5 %	0 %	**5 %**
151 až 200	0 %	0 %	4 %	2 %	0 %	0 %	10 %	**1 %**
Viac než 200	3 %	0 %	4 %	2 %	0 %	2 %	0 %	**2 %**

Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

61 Úrad EPSO nebol vytvorený pre potreby rýchlo sa meniaceho prostredia, v ktorom EÚ a jej inštitúcie pôsobia v súčasnosti (znižovanie počtu zamestnancov,

potreba nových zručností na zavádzanie digitalizácie atď.). Od roku 2008 postupne narastá dopyt po napĺňaní naliehavých alebo krízových personálnych potrieb, ktoré si vyžadujú špecifickejšie profily. Od úradu EPSO by sme očakávali, že v záujme napĺňania svojho poslania v tomto novom prostredí bude súbežne so svojou prácou na veľkých výberových konaniach:

1) primeraným spôsobom získavať od inštitúcií odhady personálnych potrieb v oblasti špecializovaných profilov s cieľom pripraviť spoľahlivý časový harmonogram malých výberových konaní;

2) zameriavať svoje oznamovacie kampane na oslovenie ťažšie dostupných špecialistov;

3) používať spôsoby testovania primerané pre špecialistov;

4) zabezpečovať udržiavanie nízkych nákladov na takéto výberové konania;

5) zabezpečovať včasné uverejňovanie rezervných zoznamov v záujme napĺňania personálnych potrieb inštitúcií.

Plánovanie špecializovaných výberových konaní nie je spoľahlivé a uskutočňuje sa príliš skoro na to, aby mohlo byť presné

62 Od roku 2012 sa potreby inštitúcií v oblasti špecializovaných profilov zvýšili (pozri ***ilustráciu 4*** a bod ***26***). Táto zvýšená potreba špecialistov sa prejavila aj v našom prieskume medzi manažérmi: 57 % manažérov, ktorí sa zúčastnili na prieskume, súhlasilo s výrokom, že „rezervné zoznamy špecialistov sa vyčerpávajú príliš rýchlo“ (len 35 % ich súhlasilo s rovnakým výrokom v prípade všeobecných profilov). 76 % manažérov, ktorí odpovedali na otázku, či uprednostňujú prijímanie zamestnancov zo špecializovaných alebo všeobecných rezervných zoznamov, si vybralo špecializované zoznamy.

63 Informácie o personálnych potrebách v oblasti špecializovaných profilov sa zbierajú tak, že každá inštitúcia informuje úrad EPSO počas fázy plánovania o tom, aké profily hľadá. Výberové konania špecialistov sa uskutočňujú podľa možnosti vo voľných časových úsekoch medzi jednotlivými časťami ročných cyklov.

64 Špecializované výberové konania sú výberové konania malého rozsahu a ich výsledkom sú obyčajne krátke rezervné zoznamy (menej ako 30 úspešných uchádzačov). V dôsledku toho nie sú vždy prioritou (pozri bod ***25***) a niekedy sa odkladajú alebo rušia. To následne vedie inštitúcie k hľadaniu iných, flexibilnejších

spôsobov, ako naplniť svoje personálne potreby, napríklad k usporiadaniu vlastných výberových konaní zameraných na dočasných zamestnancov.

65 Pri porovnaní požiadaviek na špecialistov, ktoré inštitúcie uviedli vo svojich pôvodných odhadoch v rámci plánovania so skutočnými počtami úspešných uchádzačov požadovaných v oznámeniach o výberovom konaní, sme zistili, že potreby špecialistov sa vo fáze plánovania nadhodnocujú (pozri bod ***27***) v porovnaní s počtom úspešných uchádzačov požadovaných pri príprave oznámenia o výberovom konaní.

66 K tomuto nadhodnocovaniu prispieva aj trvanie fázy plánovania, keďže priority inštitúcií sú odlišné v čase, keď EPSO žiada o odhady personálnych potrieb (máj), keď správna rada schvaľuje časový harmonogram (november) a keď sa začína výberové konanie (v priebehu nasledujúceho roka). V dôsledku toho sa časový harmonogram výberových konaní, ako aj požadovaný počet úspešných uchádzačov sústavne reviduje a upravuje.

67 Podľa nášho názoru proces plánovania nie je prispôsobený súčasným potrebám inštitúcií. Príliš sa v ňom uprednostňujú veľké, všeobecné výberové konania v čase, keď inštitúcie vyžadujú skôr menšie výberové konania. Okrem toho časový harmonogram plánovacieho procesu, ktorý sa začína niekedy už rok pred uskutočnením výberového konania, neumožňuje presný odhad potrieb špecialistov, v dôsledku čoho sa tieto potreby nadhodnocujú a následne sústavne upravujú. Spoľahlivosť a praktickosť tohto procesu je tak v prípade špecializovaných výberových konaní obmedzená.

EPSO svoje oznámenia necieli dôsledne na oslovenie kvalitných uchádzačov na špecializované pozície

68 EPSO môže zabezpečiť inštitúciám vhodných potenciálnych úspešných uchádzačov, len ak dokáže osloviť vhodných kandidátov tak, aby sa prihlásili do výberového konania. Zistili sme, že profil uchádzačov sa nie vždy zhoduje s hľadaným profilom. Niektorí uchádzači sa v skutočnosti nechcú zamestnať v inštitúcii, ktorá hľadá nových zamestnancov, ale v inej inštitúcii EÚ. Tento druhý problém je vypuklejší najmä v prípade niektorých špecializovaných profilov (napr. IT) v lokalitách mimo Bruselu. Jediným nástrojom, ktorý v súčasnosti umožňuje uchádzačom posúdiť svoju vhodnosť do výberového konania, je krátky nepovinný test s výberom možností, ktorí môžu vyplniť pred prihlásením. Jeho účelom je pomôcť potenciálnym uchádzačom posúdiť, či sú vhodní na pracovné miesto v inštitúciách EÚ, ale nie do konkrétneho výberového konania.

69 Ďalší problém nastáva, keď sa do výberového konania prihlási príliš málo uchádzačov. V EDP sa stanovuje cieľový pomer zúčastnených a úspešných uchádzačov (v prípade administrátorov 1 k 38, v prípade asistentov 1 k 27 a v prípade lingvistov 1 k 40). Pomocou týchto pomerov sme posúdili účinnosť oznamovacích kampaní z hľadiska oslovenia uchádzačov. V prípade výberových konaní v skúmanej vzorke sa tento cieľ nepodarilo vždy dosiahnuť bez ohľadu na to, koľko výdavkov sa vynaložilo na oznámenie o výberovom konaní. V prípade iných výberových konaní s malými alebo žiadnymi výdavkami na oznámenie sa tieto cieľové hodnoty výrazne prekročili (pozri ***tabuľku 3***). Neexistuje žiadna jasná súvislosť medzi výdavkami na oznámenie a počtom uchádzačov.

Tabuľka 3 – Výdavky na oznámenie a dosiahnutie cieľového počtu uchádzačov

Výberové konanie	Profil	Splnenie cieľa podľa EDP	Výdavky na uchádzača	Výdavky na úspešného uchádzača
AD/354/17	Lingvista špecialista (právnik lingvista LV)	9 %	270 EUR	1 003 EUR
AD/287/14	Lingvista (prekladateľ SV)	23 %	7 EUR	67 EUR
AD/331/16	Administrátor špecialista (IKT)	23 %	4 EUR	37 EUR
AD/249/13	Administrátor špecialista (makroekonomika)	69 %	13 EUR	330 EUR
AD/233/12	Lingvista (prekladateľ HR)	78 %	3 EUR	98 EUR
AD/318/15	Lingvista (prekladateľ PL)	95 %	14 EUR	521 EUR
AD/256-259/13	Lingvista špecialista (konferenčný tlmočník)	96 %	1 EUR	39 EUR
AD/347/17	Administrátor špecialista (komunikácia)	98 %	4 EUR	154 EUR
AD/289/14	Lingvista špecialista (právnik lingvista FR)	99 %	3 EUR	112 EUR
AD/332-334-336	Lingvista špecialista (právnik lingvista ES, MT a IT)	161 %	4 EUR	271 EUR
AST/144/17	Lingvista špecialista (AST)	200 %	2 EUR	145 EUR
AST/130/14	Asistent špecialista (projektový manažér)	220 %	0 EUR*	0 EUR

* Nevynaložili sa žiadne osobitné výdavky na oznámenie.

Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

70 Podľa nášho názoru EPSO napriek narastajúcej potrebe špecializovaných výberových konaní nezabezpečil takýmto výberovým konaniam primeranú publicitu medzi špecialistami. Keď uchádzači nevyhovujú žiadanému profilu alebo odmietnu pracovné ponuky od inštitúcií, ktoré hľadajú nových zamestnancov, je to neefektívne a zároveň nákladné. Tento problém je ešte väčší, keď sú rezervné zoznamy krátke.

Uchádzači so silným špecializovaným profilom čelia riziku vylúčenia v skorej etape výberového procesu

71 V EDP sa stanovuje štandardný formát výberových konaní (pozri ***prílohu III***). Pri takomto nastavení sa špecializované vedomosti súvisiace s daným pracovným miestom testujú až na postupovom teste (tak je to často v prípade jazykových profilov) alebo dokonca až vo fáze posudzovania prostredníctvom pohovoru na konkrétne pracovné miesto. Ak podmienky účasti (študijný odbor alebo pracovné skúsenosti) nie sú primerane vymedzené, môže sa stať, že vhodní uchádzači budú vylúčení už vo fáze predbežného výberu.

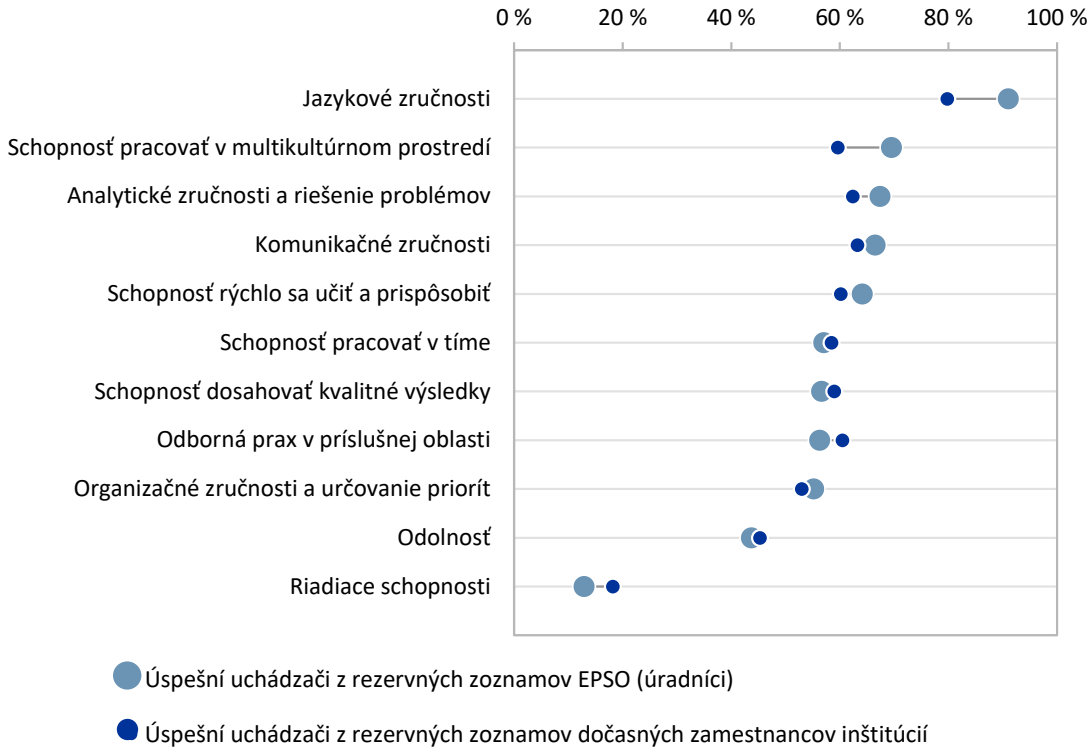
72 V prípade úzko špecializovaných profilov je pre inštitúcie atraktívnejšie usporiadať vlastné výberové konanie, lebo tak získajú plnú flexibilitu a môžu použiť také testy, aké považujú za potrebné. V prípade 19 z 22 takýchto konaní, ktoré sme skúmali, inštitúcie začali kontrolou životopisov, na základe ktorej pripustili do fázy testovania len vhodných uchádzačov. To je dobrý spôsob, ako hneď na začiatku eliminovať nevhodných uchádzačov.

73 Hodnotiace centrum sa v rámci EDP zaviedlo s cieľom presunúť ťažisko výberových konaní z vedomostí na zručnosti. Jeho účelom je posúdiť uchádzačov podľa súboru zručností a spôsobilostí, ktoré inštitúcie považujú u svojich zamestnancov za dôležité.

74 Ako je však znázornené na ***ilustrácii 9***, z nášho prieskumu vyplynulo, že na otázku, či zamestnanci vo všeobecnosti disponujú týmito zručnosťami, manažéri odpovedali, že nevidia veľký rozdiel medzi zručnosťami a schopnosťami úspešných uchádzačov z výberových konaní EPSO a dočasných zamestnancov prijatých na základe vlastných výberových konaní inštitúcií (pozri aj bod ***42*** o posudzovaní najnovších zamestnancov manažérmi). Pri týchto výberových konaniach sa inštitúcie zvyčajne viac zameriavajú na technické testy (napr. koncipovanie dokumentu a preklad) a vynechávajú časť týkajúcu sa zručností, ktorá zodpovedá hodnotiacemu centru EPSO.

75 S výnimkou jazykových zručností a schopnosti pracovať v multikultúrnom prostredí manažéri nepovažujú nových zamestnancov prijatých prostredníctvom EPSO za viditeľne zručnejších, ako sú zamestnanci prijatí inými spôsobmi. Vo všeobecnosti považujú relevantnú odbornú prax zamestnancov prijatých inými spôsobmi za o niečo lepšiu, čo naznačuje, že tieto výberové konania sú na prijímanie špecialistov s konkrétnym profilom vhodnejšie.

Ilustrácia 9 – Rozdiel medzi zručnosťami úspešných uchádzačov z výberových konaní EPSO a dočasných zamestnancov prijatých na základe vlastných výberových konaní inštitúcií je malý



Odpoveď na otázku: „Vo všeobecnosti [kategória] disponuje týmito zručnosťami.“ Podiel odpovedí „jednoznačne súhlasím“ a “súhlasím“.

Zdroj: EDA na základe prieskumu medzi manažérmi v Európskom parlamente, Komisii a na Súdnom dvore.

76 Podľa nášho názoru formát výberových konaní a spôsoby testovania stanovené v EDP nie sú vhodné na výberové konania pre špecialistov a iné výberové konania malého rozsahu.

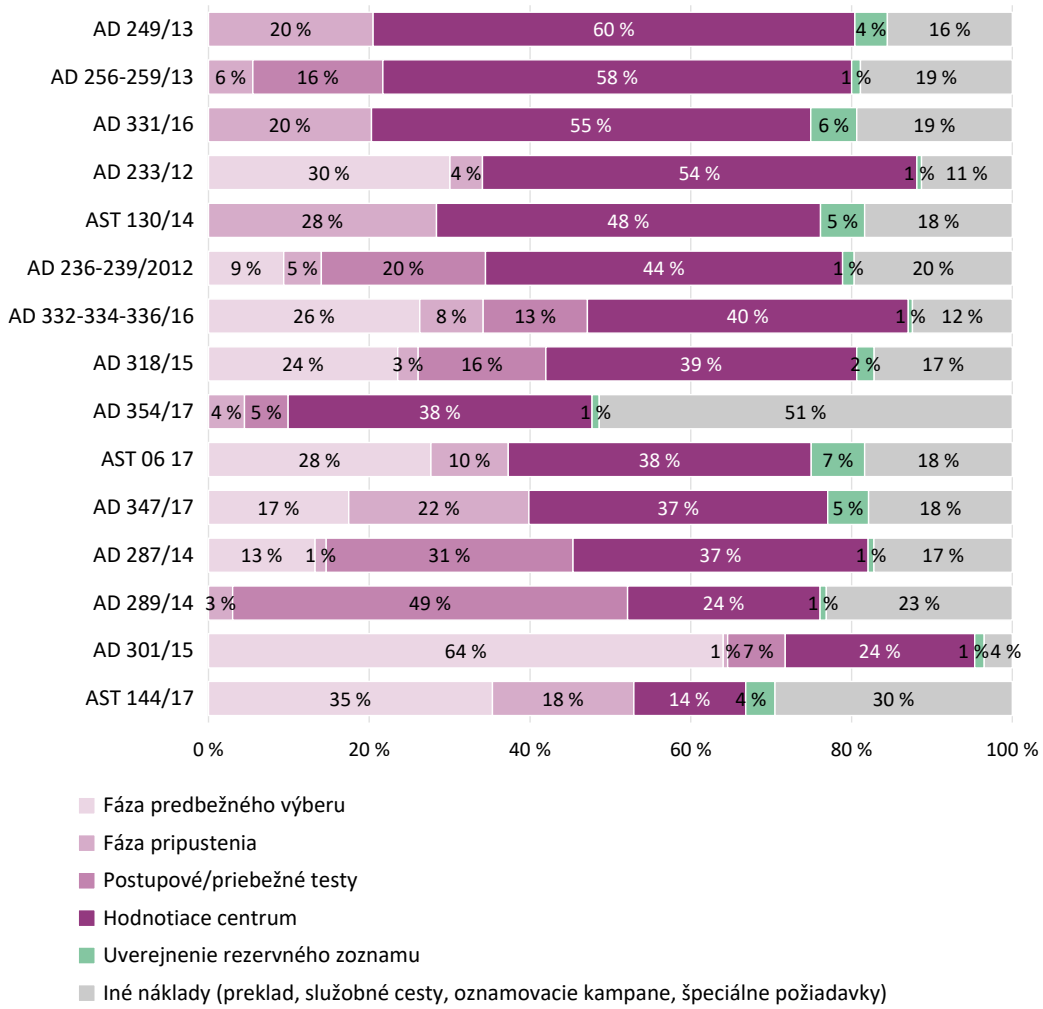
- Overovaním praxe uchádzačov a testovaním ich vedomostí súvisiacich s danou pracovnou pozíciou až po fáze predbežného výberu sa zvyšuje riziko, že sa jednak vhodní uchádzači eliminujú v skorých fázach procesu, a jednak, že vo fáze hodnotiaceho centra ostane príliš málo spôsobilých uchádzačov.

- Hodnotiace centrum neprináša žiadne viditeľné výhody a zamestnanci prijatí na základe výberových konaní inštitúcií vo vlastnej réžii majú podľa názoru manažérov lepšiu odbornú prax, čo je v prípade špecializovaných profilov hlavná potreba.

Pri zameraní len na niekoľko špecialistov sú výberové konania EPSO nákladnejšie ako vlastné výberové konania inštitúcií

77 Priame náklady (pozri bod ***51***) tvoria 20 až 65 % celkových nákladov na výberové konania v skúmanej vzorke. Pri analýze priamych nákladov v jednotlivých fázach výberových konaní býva obyčajne najnákladnejšou fázou hodnotiace centrum, ako vyplýva z ***ilustrácie 10***. Čím dlhšie fáza hodnotiaceho centra trvá alebo čím väčšia je výberová komisia, tým je výberové konanie nákladnejšie.

Ilustrácia 10 – Priame náklady podľa fáz výberových konaní



Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

78 Priemerné náklady na fázu hodnotiaceho centra boli v skúmanej vzorke 4 038 EUR na úspešného uchádzača, ale boli medzi nimi veľké rozdiely. V prípade výberového konania AST-SC/06/17 prebehla fáza hodnotiaceho centra relatívne rýchlo a počet úspešných uchádzačov bol pomerne vysoký, a tak boli náklady na úspešného uchádzača len 843 EUR. V prípade výberových konaní na úrovni asistentov to bolo 2 661 EUR. V prípade administrátorov sa suma pohybovala od 2 587 EUR na úspešného

uchádzača vo všeobecnom výberovom konaní v triede AD5 (AD/301/15) až do 10 000 EUR v prípade konferenčných tlmočníkov (priemer z dvoch výberových konaní).

79 Hodnotiace centrum je v prípade špecializovaných profilov nákladné z viacerých dôvodov: špecializované profily si vyžadujú skúsenejších členov výberovej komisie z vyššej platovej triedy; výberové konania môžu takisto trvať dlhšie, najmä v prípade zlúčenia rôznych špecializácií s cieľom získať kritické množstvo potrebné na súťaž.

80 Očakávaná úspešnosť v hodnotiacom centre je približne 30 %. V prípade niektorých profilov je však úspešnosť v hodnotiacom centre pomerne vysoká. V jednom výberovom konaní v skúmanej vzorke (AD/354/17) bola až 88 %. To sa môže stať v prípade, že je k dispozícii príliš málo uchádzačov alebo sa veľký podiel uchádzačov vylúči v postupových testoch alebo v testoch spôsobilosti pred fázou hodnotiaceho centra. V takých prípadoch nie je hodnotiace centrum nákladovo efektívnym spôsobom testovania uchádzačov.

81 Takisto sme porovnali priame náklady na úspešného uchádzača z výberových konaní EPSO s priamymi nákladmi v prípade výberových konaní vo vlastnej réžii inštitúcií (podrobnosti pozri v ***prílohe V***) a vypočítali sme priemer podľa veľkosti rezervných zoznamov. Výsledky sú uvedené v ***tabuľke 4***.

Tabuľka 4 – Priame náklady na úspešného uchádzača podľa veľkosti rezervného zoznamu – EPSO a inštitúcie EÚ

Počet úspešných uchádzačov na rezervnom zozname	1 – 20	21 – 40	41 – 60	61 – 80	> 100
EPSO	14 165 EUR	9 600 EUR	7 866 EUR	8 177 EUR	6 828 EUR
Inštitúcie	7 444 EUR	4 882 EUR	–	–	–

Zdroj: EDA na základe údajov od EPSO, Európskeho parlamentu, Komisie a Súdneho dvora.

82 Podľa skúmanej vzorky výberových konaní je EPSO lacnejšou možnosťou v prípade veľkých výberových konaní, ale v prípade menších majú inštitúcie vo vlastnej réžii priame náklady oveľa nižšie – až o 50 %. To možno vysvetliť menším počtom spisov uchádzačov, ktoré treba spracovať (v skúmanej vzorke mal EPSO vo výberových konaniach s menej ako 20 úspešnými uchádzačmi v priemere 533 uchádzačov,

inštitúcie len 66), čím sa náklady znižujú. Malé výberové konania v réžii inštitúcií väčšinou takisto obsahujú menej fáz testovania.

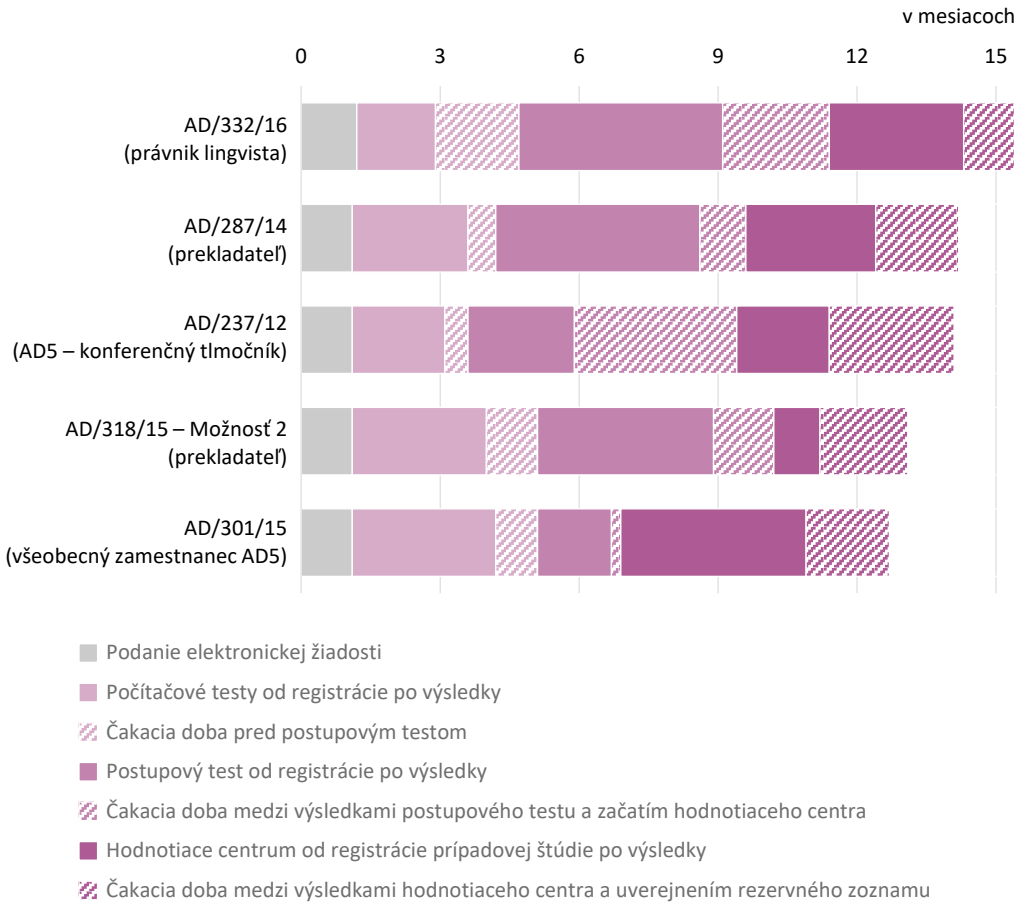
83 Podľa nášho názoru súčasný formát výberových konaní EPSO neumožňuje účinne udržiavať nízke náklady v prípade malých špecializovaných výberových konaní, aké inštitúcie v súčasnosti požadujú. Pri vlastných výberových konaniach tohto typu dosahujú inštitúcie nižšie náklady, často preto, lebo tieto konania obsahujú menej fáz, zameriavajú sa na menší počet uchádzačov a sú väčšmi prispôsobené požiadavkám príslušných inštitúcií. Osobitne hodnotiace centrum zvyšuje náklady bez jasnej pridanej hodnoty, keďže najmä v prípade malých výberových konaní je v ňom úspešnosť veľmi vysoká.

Výberové konania EPSO sú menej vhodné na napĺňanie naliehavých personálnych potrieb v prípade špecialistov ako vlastné výberové konania inštitúcií

84 Každá fáza výberového konania (pozri bod ***11***) si vyžaduje určitý čas, pričom medzi fázami vzniká pre uchádzačov ďalšia čakacia doba, kým sa harmonizujú známky alebo vyriešia požiadavky na preskúmanie či sťažnosti.

85 Päť výberových konaní v skúmanej vzorke obsahovalo všetky možné fázy. Trvanie jednotlivých fáz je znázornené na ***ilustrácii 11***. Za zmienku stojí, že najkratšie z týchto piatich výberových konaní bolo všeobecné výberové konanie AD/301/15 s najdlhším rezervným zoznamom (159 úspešných uchádzačov). Vo všetkých ostatných prípadoch skončilo na rezervných zoznamoch menej ako 35 úspešných uchádzačov.

Ilustrácia 11 – Trvanie fáz jednotlivých výberových konaní



Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

86 Ako vyplýva z ***ilustrácie 8***, od oznámenia potreby inštitúcie po spustenie príslušného výberového konania uplynie značné množstvo času. Okrem toho, aj keď sa v usmerneniach k plánovaniu spomína flexibilita v prípade potrieb *ad hoc*, začať výberové konanie nie je možné v priebehu niekoľkých mesiacov. Výberový proces preto nie je vhodný na napĺňanie naliehavých personálnych potrieb.

87 V dôsledku toho a takisto v snahe vyhnúť sa fáze medziinštitucionálnych rokovaní v rámci procesu plánovania sa inštitúcie niekedy rozhodnú vykonať výberové konanie vo vlastnej réžii, pričom v takom prípade sa rozhodujú prijať namiesto úradníkov dočasných zamestnancov. Preskúmali sme 22 takýchto konaní (podrobnosti pozri v ***prílohe VI***) s cieľom posúdiť ich trvanie.

88 Inštitúciám sa darí realizovať výberové konania so štyrmi výberovými fázami (kontrola životopisov, pohovory, písomné testy a niekedy skupinové diskusie) do ôsmich mesiacov od uverejnenia výzvy na vyjadrenie záujmu (v prípade výberových

konaní EPSO to trvá 13 mesiacov). Takéto výberové konania sú flexibilnejšie, a teda vhodnejšie na napĺňanie naliehavých personálnych potrieb v porovnaní so špecializovanými výberovými konaniami. Vlastné výberové konania inštitúciám zároveň poskytujú väčšiu flexibilitu z hľadiska načasovania v porovnaní s organizovaním špecializovaných výberových konaní, o ktorých musia inštitúcie medzi sebou rokovať a ktorých uskutočnenie do veľkej miery závisí od dostupnosti členov výberovej komisie z rôznych inštitúcií (pozri body ***25*** a ***47***).

89 Podľa nášho názoru stanovený počet fáz výberových konaní EPSO celý proces predlžuje, znižuje jeho flexibilitu a nabáda inštitúcie, aby v prípade, že potrebujú rýchlo obsadiť miesto špecialistu, usporiadali vlastné výberové konanie. Tento formát nie je vhodný na napĺňanie naliehavých personálnych potrieb.

Závery a odporúčania

90 Celkovo sa úradu EPSO darí úspešne vykonávať úlohu, na ktorú bol vytvorený: zabezpečovať veľký počet úspešných uchádzačov, ktorých zručnosti sú dostatočne široké na dlhú a rozmanitú kariéru v inštitúciách. Zistili sme, že organizácia výberových konaní EPSO sa v súčasnosti stále riadi myšlienkami zavedenými prostredníctvom EPD ešte v roku 2008: výberové konania na profily, pri ktorých sa očakáva opakovaná personálna potreba, sa uskutočňujú v ročných cykloch.

91 Proces plánovania je sústredený okolo veľkých výberových konaní, ktoré sa organizujú každoročne (body ***21*** až ***28***). Oznamovacie kampane vykonávané pod značkou EU Careers hlavne v Bruseli priťahujú veľké počty uchádzačov (body ***29*** až ***38***). Spôsoby testovania zabezpečujú, že kvalita úspešných uchádzačov je dobrá a vo všeobecnosti vyhovuje očakávaniam manažérov (body ***39*** až ***42***).

92 Výberový proces má však viaceré nedostatky, ktoré ovplyvňujú jeho účinnosť. Psychometrické testy sa nevyužívajú len na posudzovanie vhodnosti uchádzačov na dané pracovné miesto, ale v podstate slúžia aj na eliminovanie určitého počtu uchádzačov, aby bol proces výberového konania lepšie zvládnuteľný (body ***39*** a ***40***). Nie je zavedený žiadny formálny mechanizmus na meranie spokojnosti inštitúcií s poskytnutými úspešnými uchádzačmi (bod ***43***). Obmedzenie počtu jazykov, ktoré sa môžu používať v niektorých častiach výberových konaní, vedie k pretrvávajúcej právnej neistote (body ***44*** a ***45***). Nedostatočná koordinácia medzi EPSO a inštitúciami môže viesť k oneskoreniu výberových konaní (body ***46*** a ***47***). Okrem toho úrad EPSO nemonitoruje náklady na výberové konania a doposiaľ neprijal žiadne opatrenia na zabezpečenie plnenia stanovených cieľov v oblasti trvania výberových konaní (body ***51*** a ***57***).

Odporúčanie 1 – Odstrániť zistené nedostatky výberového procesu

Správna rada by mala aktualizovať výberový proces a odstrániť zistené nedostatky, ktoré ovplyvňujú jeho účinnosť:

- merať spokojnosť inštitúcií s výberovým procesom;
- revidovať jazykový režim, najmä pokiaľ ide o prihlášky a systém sťažností, s cieľom zabezpečiť právnu istotu pre uchádzačov aj inštitúcie;

- zabezpečiť lepšiu koordináciu medzi EPSO a inštitúciami, pokiaľ ide o dostupnosť členov výberových komisií;
- zaviesť opatrenia na monitorovanie a vykazovanie nákladov na výberové konania;
- skrátiť trvanie výberových konaní na cieľovú úroveň 10 mesiacov stanovenú v EDP.

Termín: koniec roka 2021

93 Takisto sme zistili, že organizačné nastavenie úradu EPSO umožňuje udržiavať nízke náklady na výberové konania v prípade vysokého ročného počtu úspešných uchádzačov (body ***50*** až ***55***). Okrem toho pravidelné uskutočňovanie všeobecných výberových konaní pomáha zabezpečovať dostatočný počet potenciálnych nových zamestnancov pre inštitúcie (body ***56*** až ***59***).

94 Zistili sme však, že súčasný proces nie je príliš vhodný pre potreby inštitúcií v prostredí, kde sa počty zamestnancov znižujú. Namiesto veľkých výberových konaní zameraných na všeobecné profily inštitúcie čoraz väčšmi vyhľadávajú špecializovanejších zamestnancov, ktorí môžu nastúpiť do práce rýchlo. Z toho vyplýva potreba organizovať výberové konania s krátkymi rezervnými zoznamami (menej ako 30 úspešných uchádzačov).

95 Súčasný výberový proces nie je dostatočne prispôsobený takémuto typu výberových konaní. Postup plánovania nie je spoľahlivý a uskutočňuje sa príliš skoro na to, aby mohol byť presný (body ***62*** až ***67***). EPSO svoje oznámenia necieli dôsledne na oslovenie vhodných uchádzačov na špecializované pozície (body ***68*** až ***70***). Vedomosti týkajúce sa konkrétnej pracovnej pozície sa testujú neskoro, z čoho vyplýva riziko, že uchádzači so silným špecializovaným profilom môžu byť vylúčení v skorej fáze výberového procesu a do hodnotiaceho centra sa dostane len malý počet vhodných uchádzačov (body ***71*** až ***76***).

96 Zároveň inštitúcie dokážu usporiadať vlastné výberové konania so špecializovaným profilom pri nižších nákladoch a dosiahnuť pri nich väčšiu flexibilitu (pozri body ***72*** a ***77*** až ***83***). Špecializované výberové konania organizované úradom EPSO sú príliš zdĺhavé na napĺňanie naliehavých personálnych potrieb inštitúcií (body ***84*** až ***89***) v porovnaní s jednoduchšími výberovými konaniami, ktoré si môžu inštitúcie zabezpečiť vo vlastnej réžii.

Odporúčanie 2 – Zaviesť nový rámec pre výber špecialistov

Správna rada by mala zaviesť nový rámec pre výber špecialistov so samostatným procesom plánovania.

Tieto špecializované výberové konania a výberové konania s krátkym rezervným zoznamom by sa mali vykonávať na základe presnej dohody medzi príslušnými inštitúciami a EPSO, v ktorých sa uvedie aspoň:

- ako sa má vykonať testovanie vedomostí súvisiacich s danou pracovnou pozíciou a akú bude mať váhu v porovnaní s testovaním zručností v hodnotiacom centre;
- aké zdroje a personál poskytnú inštitúcie úradu EPSO k dispozícii (vrátane ustanovení o kvalifikácii a praxi členov výberovej komisie);
- akým spôsobom sa výberové konanie oznámi verejnosti;
- časový rámec, ktorý sa EPSO zaviaže v prípade daného výberového konania dodržať;
- odhadované náklady na výberové konanie a súvisiace monitorovanie a vykazovanie, ako aj osobitné opatrenia na minimalizáciu nákladov.

Termín: prvý štvrťrok 2023

97 EPSO neprispôsobil svoj výberový proces meniacemu sa prostrediu, v ktorom inštitúcie pôsobia od roku 2012. EDP bol odpoveďou na kritiku z obdobia rokov 2004 – 2008, nezaviedla sa v ňom však dostatočná flexibilita, ktorá by EPSO umožňovala prispôsobiť jeho výberový proces požiadavkám rýchlo sa meniaceho prostredia, v ktorom EÚ a jej inštitúcie musia v súčasnosti pôsobiť (napr. znižovanie počtu zamestnancov, nové zručnosti súvisiace s digitalizáciou) (body ***62*** až ***67***, ***71*** až ***76***, ***84*** až ***89***).

Odporúčanie 3 – Zlepšiť schopnosť EPSO prispôsobiť sa rýchlo sa meniacemu náborovému prostrediu

Správna rada by mala zaviesť pravidelnú revíziu výberového procesu s cieľom zabezpečiť jeho schopnosť reagovať na rýchlo sa meniace náborové prostredie.

Termín: koniec roka 2021

Túto správu prijala komora V, ktorej predsedá Tony Murphy, člen Dvora audítorov, v Luxemburgu dňa 29. septembra 2020.

Za Dvor audítorov

Klaus-Heiner LEHNE
predseda

Prílohy

Príloha I – Kategórie zamestnancov európskych inštitúcií

Pracovnú silu inštitúcií tvoria rôzne kategórie zamestnancov. V každej z týchto kategórií existujú rôzne platové triedy, ktoré odzrkadľujú zvyšujúce sa požiadavky na odbornú prax a vzdelanie, ako aj úrovne zodpovednosti.

Úradník je každá osoba, ktorá je po úspešnom výberovom konaní dosadená na stále pracovné miesto v niektorej z inštitúcií. Komisári nie sú úradníkmi.

Úradníci patria do jednej z troch funkčných skupín:

- administrátori (AD) v platových triedach AD5 až AD15,
- asistenti (AST) v platových triedach AST1 až AST11,
- sekretári a administratívni pracovníci (AST/SC) v platových triedach AST/SC1 až AST/SC6.

Dočasní zamestnanci sa zamestnávajú:

- na krátkodobé zmluvy (najviac na 6 rokov) na obsadenie stáleho pracovného miesta v niektorej z inštitúcií alebo v Európskej službe pre vonkajšiu činnosť,
- na krátkodobé zmluvy alebo v zriedkavejších prípadoch aj na neurčitý čas na obsadenie dočasného pracovného miesta v niektorej inštitúcii alebo agentúre,
- ako asistenti osoby vykonávajúcej funkciu (napr. komisárov) – v takom prípade trvanie služobného pomeru zodpovedá trvaniu funkčného obdobia danej osoby vykonávajúcej funkciu.

Funkčné skupiny dočasných zamestnancov sú rovnaké ako v prípade úradníkov.

Zmluvní zamestnanci sa neprijímajú na plánované pracovné miesta. Sú rozdelení do štyroch funkčných skupín (I až IV) podľa vykonávaných úloh: od manuálnych činností (I) až po administratívne úlohy (IV). Zamestnanci vo funkčnej skupine I alebo pracujúci v agentúre alebo delegácii, zastúpení či kancelárii môžu byť zamestnaní na neurčitý čas; ostatní zamestnanci môžu mať zmluvy najviac na 6 rokov.

Miestni zamestnanci sa zamestnávajú na miestach mimo Európskej únie podľa miestnych pravidiel a postupov. Neprijímajú sa na plánované pracovné miesta.

Príloha II – Vstupné požiadavky na jednotlivé kategórie zamestnancov

01 V tabuľke sú zhrnuté minimálne požiadavky a jazykové zručnosti, ktoré sa vyžadujú od úradníkov a dočasných zamestnancov, spolu s typmi úloh vykonávaných v jednotlivých funkčných skupinách.

Úradníci a dočasní zamestnanci
Kvalifikácia a odborná prax
AD
Dokončené vysokoškolské štúdium v dĺžke aspoň 3 roky (v prípade AD7 4 roky) osvedčené diplomom. Vo výberových konaniach do triedy AD7 sa obyčajne vyžaduje aspoň 6 rokov praxe od získania diplomu. Vo výberových konaniach do triedy AD5 sa nevyžaduje žiadna prax a táto trieda je väčšmi prispôsobená mladým absolventom.
AST a AST/SC
Postsekundárne vzdelanie osvedčené diplomom alebo sekundárne vzdelanie osvedčené diplomom a odborná prax aspoň 3 roky. Vo výberových konaniach do triedy AST/SC1 sa nevyžaduje odborná prax, ale v prípade triedy AST3 alebo SC2 sa obyčajne vyžadujú aspoň 3 alebo 4 roky ďalšej odbornej praxe priamo súvisiacej s povahou požadovaných povinností, nadobudnutej po získaní kvalifikácie alebo odbornej praxe požadovanej na účasť vo výberovom konaní.
Jazykové požiadavky
Vo všetkých funkčných skupinách: dôkladná znalosť jedného z jazykov EÚ a uspokojivá znalosť ďalšieho jazyka.
Orientačné úlohy
AD
Administrátori: všeobecné profily, ako sú právnici, audítori, ekonómovia a prekladatelia, a špecializovanejšie profily (právnici lingvisti, výskumní pracovníci, odborníci v oblasti IT a komunikácie).
AST
Všeobecné pozície v administratíve, pri vypracovávaní a vykonávaní politiky alebo technickejšie pozície v oblasti financií, komunikácie alebo výskumu.
AST/SC
Kancelárske a sekretárske úlohy, vedenie kancelárie

Príloha III – Fázy verejných výberových konaní EPSO

Fáza	Opis
Sebahodnotenie	Pred prihlásením sa do výberového konania sú potenciálni uchádzači vyzvaní odpovedať na nepovinný dotazník, aby sa lepšie oboznámili s očakávaniami kariéry v inštitúciách EÚ a s typom a náročnosťou testov, ktoré absolvujú.
Podanie elektronickej prihlášky	Uchádzači sa prihlasujú prostredníctvom používateľského konta EPSO (elektronický profil na správu podrobností prihlášky). Do každého výberového konania je potrebné podať samostatnú prihlášku. Uchádzači takisto dostanú od EPSO oznámenie o usporiadaní výberového konania prostredníctvom používateľského konta EPSO.
Testy predbežného výberu	Súčasťou niektorých výberových konaní sú aj testy predbežného výberu. Ich formát sa stanoví v oznámení o výberovom konaní, ale väčšinou sú vo forme počítačových testov s výberom možností. Uchádzači absolvujú testy v testovacích centrách v členských štátoch EÚ a niekedy aj v iných štátoch sveta.
Prijímacia fáza/Talent Screener a výber podľa kvalifikácie	Výberová komisia skontroluje, či uchádzači s najlepšími výsledkami v testoch predbežného výberu vyhovujú aj kritériám spôsobilosti uvedeným v oznámení o výberovom konaní, a pozve najúspešnejších uchádzačov do ďalšej fázy. Počet pozvaných uchádzačov sa uvádza v oznámení o výberovom konaní. V prípade špecializovaných výberových konaní sa pri výbere obyčajne vychádza z kvalifikácie. Výberová komisia posúdi prihlášky a vyberie uchádzačov, ktorých kvalifikácia najlepšie vyhovuje kritériám stanoveným v oznámení o výberovom konaní. Tento výber sa vykonáva výhradne na základe odpovedí na konkrétne otázky na karte Talent Screener v elektronickej prihláške dostupnej v IT nástroji úradu EPSO.
Predbežné/postupové testy	Niektoré výberové konania zahŕňajú postupovú fázu, v ktorej musia uchádzači absolvovať ďalšie testy. Tieto testy sa obyčajne uskutočňujú v testovacích centrách v členských štátoch EÚ a môžu zahŕňať napríklad simulované vybavovanie elektronickej pošty alebo skúšobný preklad.
Hodnotiace centrum	Ak sa uchádzač zaradí v predchádzajúcich fázach medzi najúspešnejších a spĺňa kritériá spôsobilosti stanovené v oznámení o výberovom konaní, je pozvaný do hodnotiaceho centra. Účelom hodnotiacich centier je posúdiť vopred určené spôsobilosti pozorovaním správania účastníkov. To pozostáva z rôznych simulačných úloh v pracovnom kontexte, pri ktorých sa správanie uchádzačov porovnáva s profilom ich spôsobilostí. Uchádzačov možno testovať v oblasti dvoch druhov spôsobilostí: všeobecné spôsobilosti a spôsobilosti týkajúce sa konkrétnej oblasti. Spôsobilosti týkajúce sa konkrétnej oblasti sú aplikované vedomosti a zručnosti potrebné na naplnenie bezprostredných požiadaviek konkrétneho pracovného profilu,

Fáza	Opis
	o ktorý v danom výberovom konaní ide (napr. právnik v oblasti hospodárskej súťaže, asistent audítora). Všeobecné spôsobilosti sú schopnosti, ktoré potrebujú všetci úradníci na úspešnú kariéru v európskych inštitúciách. Hodnotiace centrá sa obyčajne realizujú v Bruseli alebo Luxemburgu (s výnimkou prípadovej štúdie, ktorá sa realizuje samostatne v členských štátoch). Typické úkony v hodnotiacom centre sú: — prípadová štúdia; — skupinová úloha; — ústna prezentácia; — štruktúrovaný pohovor; — pohovor na konkrétne pracovné miesto; — simulované vybavovanie elektronickej pošty. Po absolvovaní hodnotiaceho centra sa overia diplomy úspešných uchádzačov a doklady o ich odbornej praxi a ich mená sa uvedú na rezervný zoznam úspešných uchádzačov.
Rezervný zoznam	Rezervný zoznam obsahuje mená uchádzačov, ktorí si vo výberovom konaní počínali najlepšie. Počet miest na rezervnom zozname sa uvádza v oznámení o výberovom konaní. Zoznam sa zasiela inštitúciám EÚ, ktoré z neho potom môžu prijímať do zamestnania úspešných uchádzačov podľa svojich potrieb.

Príloha IV – Metodika auditu

01 Dôkazy pre potreby tohto auditu sme zhromaždili z týchto zdrojov:

- preskúmanie vzorky výberových konaní usporiadaných úradom EPSO, ktoré sme následne analyzovali z hľadiska nákladov a trvania;
- administratívna kontrola informácií o riadení úradu EPSO, ako sú: výročné správy o činnosti, plány riadenia, zápisnice zo zasadnutí správnej rady (2016 – 2018), zápisnice zo stretnutí pracovnej skupiny EPSO (2016 – 2018);
- audítorské dotazníky pre EPSO, Európsky parlament, Európsku komisiu a Súdny dvor;
- audítorské rozhovory so zástupcami EPSO, Európskeho parlamentu, Európskej komisie, Súdneho dvora a poskytovateľa služieb pre EPSO vo fáze hodnotiaceho centra;
- prieskum medzi 471 príslušníkmi stredného manažmentu v Európskom parlamente, Európskej komisii a na Súdnom dvore;
- analýza oznámení EPSO na Twitteri v rokoch 2018 – 2019;
- dotazníky pre predsedov a náhradníkov predsedov výberových konaní EPSO spustených v rokoch 2015 – 2016 a rozhovory s nimi

Tabuľka 5 – Vzorka skúmaných výberových konaní

Referencia	Rok	Profil	Uchádzači	Testovaní uchádzači	Úspešní uchádzači
EPSO/AST-SC/06/17	2017	Sekretár/administratívny pracovník AST/SC1 a SC2	5 573	4 121	359
EPSO/AD/287/14	2014	Prekladateľ AD5	306	237	34
EPSO/AD/289/14	2014	Právnik lingvista AD7	552	364	14
EPSO/AST/130/14 Oblasť 4: Projektové riadenie	2014	Asistent v stavebnom sektore AST3		1 054	18
EPSO/AD/318/15 Možnosti 1 a 2	2015	Prekladateľ AD5	948	762	25
EPSO/AD/249/13 Oblasť 1: Makroekonomika	2013	Administrátor AD7		1 068	41
EPSO/AD/347/17	2017	Expert na mediálnu a digitálnu komunikáciu AD6	2 327	1 860	63
EPSO/AST/144/17 (6 jazykov)	2017	Jazykový asistent AST1	2 803	2 010	35
EPSO/AD/233/12	2012	Prekladateľ AD5	2 178	1 751	70
EPSO/AD/331/16 (všetky oblasti)	2016	Expert na IKT AD7		1 629	191
EPSO/AD/301/15	2015	Administrátor AD5	31 400	20 985	159
EPSO/AD/354/17-LV	2017	Právnik lingvista AD7		26	7
EPSO/AD/236/12 EPSO/AD/237/12 EPSO/AD/238/12 EPSO/AD/239/12	2012	Konferenčný tlmočník AD5 a AD7	333	275	30
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	2016	Právnik lingvista AD7	1 677	1 170	26
EPSO/AD/256/13 EPSO/AD/257/13 EPSO/AD/258/13 EPSO/AD/259/13	2013	Konferenčný tlmočník AD5 a AD7		501	13

Zdroj: EDA na základe údajov EPSO.

02 Na odhad nákladov na výberové konania a procesy EPSO sme stanovili metodiku výpočtu v spolupráci s EPSO. Hlavné body tejto metodiky sú:

- rozdelenie nákladov do troch kategórií: réžia (napríklad budovy a energie), nepriame náklady (spojené s činnosťou EPSO v súvislosti s výberovými konaniami, ale nie priamo s konkrétnym výberovým konaním) a priame náklady (spojené s konkrétnym výberovým konaním, napríklad zasadnutia a hodnotiace centrá);
- podiel režijných nákladov súvisiacich s výberovými konaniami a ich nepriamych nákladov sme dosiahli ich vydelením počtom úspešných uchádzačov v príslušnom roku a následne sme ho pripočítali (pomerne) k priamym nákladom na jednotlivé výberové konania v skúmanej vzorke;
- ako priame náklady sme uplatnili ich menovitú hodnotu (v prípade faktúr od poskytovateľov alebo výdavkov na služobné cesty) alebo sme ich vypočítali.

03 Pri porovnaní priamych nákladov EPSO s nákladmi na výberové konania inštitúcií vo vlastnej réžii sme postupovali spôsobom uvedeným ďalej.

- Do všetkých troch inštitúcií sme poslali dotazník s cieľom zistiť počet a typy (interné výberové konania alebo prijatie dočasných zamestnancov na základe výziev na vyjadrenie záujmu) interných výberových konaní uskutočnených v rokoch 2015 až 2018.
- V prípade týchto konaní sme vybrali posledné uskutočnené s výberom dočasných zamestnancov, v prípade ktorých inštitúcie nepožiadali o pomoc EPSO. Od inštitúcií sme si vyžiadali priame náklady, ak nimi disponovali, (faktúry, cestovné výdavky) alebo doklady, ktoré by nám umožnili ich vypočítať (napr. počet zasadnutí potrebných na uskutočnenie výberu, ich trvanie a triedy účastníkov).
- Na základe týchto údajov sme vypočítali náklady na vlastné výberové konania inštitúcií.

Príloha V – Priame náklady na úspešného uchádzača, výberové konania EPSO a vlastné výberové konania inštitúcií

Referencia	Rok	Uchádzači	Úspešní uchádzači	Priame náklady na úspešného uchádzača
Vlastné konanie 12	2017	8	1	751 EUR
Vlastné konanie 7	2017	7	1	991 EUR
Vlastné konanie 22	2018	21	2	1 027 EUR
Vlastné konanie 14	2018	37	7	1 166 EUR
Vlastné konanie 11	2017	35	10	1 274 EUR
Vlastné konanie 13	2018	74	1	1 784 EUR
Vlastné konanie 20	2018	23	1	2 355 EUR
EPSO/AST-SC/06/17	2017	5 573	359	2 753 EUR
Vlastné konanie 17	2018	8	1	3 774 EUR
Vlastné konanie 6	2017	148	12	3 999 EUR
Vlastné konanie 16	2018	228	32	4 808 EUR
Vlastné konanie 10	2017	59	10	4 831 EUR
Vlastné konanie 19	2018	227	23	4 956 EUR
EPSO/AD/331/16 (všetky oblasti)	2016	1 629	191	5 648 EUR
Vlastné konanie 15	2018	117	12	5 698 EUR
EPSO/AD/287/14	2014	306	34	6 467 EUR
EPSO/AD/233/12	2012	2 178	70	6 820 EUR
Vlastné konanie 18	2018	223	14	7 837 EUR
EPSO/AD/249/13 – oblasť 1: Makroekonomika	2013	1 068	41	7 866 EUR
EPSO/AD/318/15 – možnosti 1 a 2	2015	948	25	8 375 EUR
EPSO/AD/289/14	2014	552	14	8 681 EUR
EPSO/AST/130/14 (AST3) – oblasť 4: Projektové riadenie	2014	1 054	18	8 949 EUR

Referencia	Rok	Uchádzači	Úspešní uchádzači	Priame náklady na úspešného uchádzača
Vlastné konanie 2	2015	156	6	9 216 EUR
Vlastné konanie 1	2015	120	5	9 463 EUR
EPSO/AD/347/17	2017	2 327	63	9 534 EUR
EPSO/AST/144/17 (AST1) (6 jazykov)	2017	2 803	35	10 516 EUR
Vlastné konanie 4	2016	37	3	11 174 EUR
EPSO/AD/332/16 EPSO/AD/334/16 EPSO/AD/336/16	2016	1 677	26	11 263 EUR
EPSO/AD/236/12 EPSO/AD/237/12 EPSO/AD/238/12 EPSO/AD/239/12	2012	333	30	11 377 EUR
Vlastné konanie 3	2016	13	3	11 990 EUR
EPSO/AD/301/15	2015	31 400	159	12 082 EUR
Vlastné konanie 21	2018	79	5	12 359 EUR
EPSO/AD/354/17-LV	2017	26	7	12 979 EUR
Vlastné konanie 8	2017	–	3	13 630 EUR
Vlastné konanie 9	2017	72	3	13 734 EUR
EPSO/AD/256/13 EPSO/AD/257/13 EPSO/AD/258/13 EPSO/AD/259/13	2013	501	13	26 052 EUR
Vlastné konanie 5	2016	15	1	31 832 EUR

Zdroj: EDA na základe údajov od EPSO, Európskeho parlamentu, Komisie a Súdneho dvora.

Príloha VI – Trvanie vlastných výberových konaní inštitúcií

Vlastné výberové konania inštitúcií na dočasných zamestnancov

	Rok	Fázy	Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5	Uchádzači	Úspešní uchádzači	Oznámenie o výberovom konaní	Rezervný zoznam	Trvanie (v mesiacoch)
1	2015	5	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 1 (konkrétne pracovné spôsobilosti)	Príprava testov v jazyku 2 (prípadová štúdia)	Pohovor	Skupinová diskusia	120	5	30.1.2015	21.12.2015	10,8
2	2015	4	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 2	Pohovor	Skupinová diskusia		156	6	8.9.2015	1.8.2016	10,9
3	2016	5	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 1 (konkrétne pracovné spôsobilosti)	Príprava testov v jazyku 2 (prípadová štúdia)	Pohovor	Skupinová diskusia	13	3	21.4.2016	18.10.2016	6,0
4	2016	4	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 2	Pohovor	Skupinová diskusia		37	3	24.5.2016	14.6.2017	12,9
5	2016	4	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 2	Pohovor	Skupinová diskusia		15	1	26.8.2016	14.2.2017	5,7
6	2017	2	Kontrola životopisov	Pohovor				148	12	1.2.2017	16.6.2017	4,5
7	2017	3	Kontrola životopisov	Pohovor	Praktický test zručností			7	1	13.3.2017	13.7.2017	4,1

	Rok	Fázy	Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5	Uchádzači	Úspešní uchádzači	Oznámenie o výberovom konaní	Rezervný zoznam	Trvanie (v mesiacoch)
8	2017	4	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 2	Pohovor	Skupinová diskusia		12	3	22.6.2017	6.3.2018	8,6
9	2017	4	Kontrola životopisov	Príprava testov v jazyku 2	Pohovor	Skupinová diskusia		72	3	28.7.2017	26.4.2018	9,1
10	2017	2	Kontrola životopisov	Pohovor				59	10	11.9.2017	31.8.2018	11,8
11	2017	2	Skúšobný preklad	Pohovor				35	10	22.9.2017	11.6.2018	8,7
12	2017	3	Kontrola životopisov	Pohovor	Praktický test zručností			8	1	24.5.2017	22.9.2017	3,9
13	2018	2	Kontrola životopisov	Pohovor				74	1	17.1.2018	8.6.2018	4,7
14	2018	2	Skúšobný preklad	Pohovor				37	7	3.4.2018	30.5.2018	1,9
15	2018	3	Kontrola životopisov	Fyzické testy (na konkrétnu pozíciu)	Pohovor			117	12	25.4.2018	9.1.2019	8,6
16	2018	3	Kontrola životopisov	Pohovor	Príprava testu			228	32	9.7.2018	25.6.2019	11,7
17	2018	2	Skúšobný preklad	Pohovor				8	1	24.9.2018	26.10.2018	1,1
18	2018	3	Kontrola životopisov	Pohovor	Príprava testu			223	14	9.11.2018	23.7.2019	8,5

	Rok	Fázy	Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5	Uchádzači	Úspešní uchádzači	Oznámenie o výberovom konaní	Rezervný zoznam	Trvanie (v mesiacoch)
19	2018	3	Kontrola životopisov	Pohovor	Príprava testu			227	23	9.11.2018	1.8.2019	8,8
20	2018	2	Kontrola životopisov	Pohovor				23	1	30.11.2018	28.2.2019	3,0
21	2018	2	Kontrola životopisov	Pohovor				79	5	21.1.2019	4.7.2019	5,5
22	2018	3	Kontrola životopisov	Pohovor	Praktický test zručností			21	2	16.4.2018	2.7.2018	2,6

Zdroj: EDA na základe údajov od Európskeho parlamentu, Európskej komisie a Súdneho dvora.

Skratky

CBT: počítačový test (computer based test), obyčajne psychometrický

EDP: Plán rozvoja EPSO (EPSO Development Plan)

EPSO: Európsky úrad pre výber pracovníkov (European Personnel Selection Office)

Slovník

Člen výberovej komisie: Úradník inštitúcie EÚ vymenovaný do výberovej komisie na posudzovanie uchádzačov vo verejnom výberovom konaní EPSO. Člen výberovej komisie sa označuje ako „stály“, keď ho príslušná inštitúcia poskytne úradu EPSO na dlhší čas, nielen na jedno výberové konanie.

Rezervný zoznam: Zoznam úspešných uchádzačov verejného výberového konania EPSO. Uverejňuje sa v Úradnom vestníku EÚ.

Úrad: Odbor Európskej komisie vedený riaditeľom. Úrady sa zriaďujú na vykonávanie osobitných úloh, často administratívnej povahy (napr. Úrad pre správu a úhradu individuálnych nárokov, úrady pre budovy a infraštruktúru v Bruseli a Luxemburgu). Na rozdiel od generálnych riaditeľstiev sa úrady nevenujú tvorbe politík.

Úspešný uchádzač: Úspešný uchádzač z verejného výberového konania EPSO.

ODPOVEDE NA OSOBITNÚ SPRÁVU DVORA AUDÍTOROV

„EURÓPSKY ÚRAD PRE VÝBER PRACOVNÍKOV: ČAS PRISPÔSOBIŤ VÝBEROVÝ PROCES MENIACIM SA PERSONÁLNYM POTREBÁM“

PRIPOMIENKY

23. Koncepcia ročných cyklov predstavená v pláne rozvoja EPSO (EPSO Development Plan, EDP) sa v posledných rokoch pretvorila na flexibilnejší model.

V rámci ročného cyklu sa len prideľujú osobitné pravidelné časové intervaly veľkým výberovým konaniam. Keďže tieto časové intervaly nie sú vždy potrebné, je k dispozícii viac časových intervalov pre špecializované výberové konania.

29. Úrad EPSO v súčasnosti vykonáva svoje komunikačné činnosti v súlade s novou komunikačnou stratégiou, ktorá bola prijatá na jeseň 2019.

35. Pri prijímaní do zamestnania zavážia dva odlišné faktory: zloženie rezervných zoznamov a rozhodnutie prijímajúcich manažérov, ktorí vyberajú spomedzi dostupných úspešných uchádzačov. Nie je jasné, do akej miery sa tieto dva faktory podieľajú na číslach uvedených v správe.

39. Testy predbežného výberu sa pri výberových konaniach EPSO nevyužívajú len na posudzovanie vhodnosti uchádzačov na dané pracovné miesto, ale aj na predvýber uchádzačov.

Keďže pri výberových konaniach EPSO si uchádzači navzájom konkurujú a len malý počet z nich (vopred určený v každom oznámení o výberovom konaní) sa dostane do ďalšej fázy, značný počet uchádzačov môže byť vyradený po prvej fáze testovania (CBT – počítačové testy). Závisí to od počtu uchádzačov. Podľa regulačného rámca musí EPSO otestovať všetkých uchádzačov, ktorí sa prihlásili do výberového konania.

40. Miera úspešnosti závisí predovšetkým od počtu prihlášok a úspešných uchádzačov, pričom počtom úspešných uchádzačov sa určuje, koľkí uchádzači prejdú cez jednotlivé fázy výberového konania.

43. Úrad EPSO by chcel upresniť, že súd zrušil oznámenia o výberových konaniach. Rezervné zoznamy dotknutých výberových konaní zostali platné, aj keď sa niektoré výberové konania museli začať odznova.

Úrad EPSO zavedie systém pravidelnej spätnej väzby.

49. Neexistuje formalizovaný mechanizmus spätnej väzby, ale inštitúcie majú k dispozícii niekoľko platforiem, na ktorých si môžu vymieňať názory na procesy úradu EPSO a ktoré často využívajú.

Pri zlepšovaní IT nástrojov používaných pri výberovom konaní sa zohľadnilo niekoľko návrhov a odporúčaní inštitúcií a členov výberovej komisie.

V súčasnosti prebiehajú v rámci programu *Talent pool* ďalšie významné zmeny a zlepšenia IT nástrojov používaných pri výberových konaniach (týkajúce sa uchádzačov aj správcov).

Úrad EPSO zavedie systém pravidelnej spätnej väzby.

56. Prijímanie zamestnancov z rezervných zoznamov je výlučne v kompetencii inštitúcií, ktoré taktiež rozhodujú o ich uzavretí.

60. Úrad EPSO súhlasí s tým, že zoznamy s malým počtom úspešných uchádzačov ani zoznamy, z ktorých sa zamestnanci neprijmú, nie sú efektívne. Je vhodné zamyslieť sa nad tým, ako čo najlepšie skombinovať potrebu vysoko špecializovaných výberových konaní zameraných na malé skupiny odborníkov a nákladovú efektívnosť.

64. Odklad alebo zrušenie niektorých špecializovaných výberových konaní sa uskutočňuje na základe žiadosti samotných inštitúcií a z rôznych dôvodov (prijatie zamestnancov už nie je potrebné, zmena politických priorít atď.).

68. Úrad EPSO nemôže uchádzačom brániť, aby sa prihlásili do akéhokoľvek výberového konania. Predpokladá sa, že ak uchádzač vynaloží úsilie a prihlási sa, zúčastní sa na súbore testov a hodnotení, kde je vysoká konkurencia, znamená to, že tento uchádzač je skutočne motivovaný a má záujem neskôr prijať pracovnú ponuku.

Rezervným zoznamom prirodzene chýba pružnosť, pretože nie všetci úspešní uchádzači chcú nastúpiť do ktorejkoľvek inštitúcie alebo na akékoľvek miesto výkonu práce. Takisto konštatujeme, že časť úspešných uchádzačov je už zamestnaná v niektorej z inštitúcií (na pozícii dočasných alebo zmluvných zamestnancov).

69. Úrad EPSO skúma, ako dosiahnuť spojitosť medzi výdavkami na oznámenie a počtom uchádzačov.

70. Úrad EPSO sa už začal na základe požiadaviek samotných inštitúcií zameriavať viac na špecializované výberové konania (žiadne výberové konanie pre administrátorov spomedzi absolventov platovej triedy AD5 v roku 2020). Úrad EPSO preto prispôsobil cielené komunikačné kampane špecializovaným profilom.

80. Cieľ miery úspešnosti v hodnotiacom centre je 30 %. V takom prípade hodnotiace centrum predstavuje nástroj na posúdenie uchádzačov s cieľom určiť, ktorí uchádzači dosahujú najlepšie výsledky.

Ak je počet uchádzačov nižší, miera úspešnosti je oveľa vyššia a hodnotiace centrum slúži na identifikáciu a vyradenie uchádzačov s nedostatočnými výsledkami.

82. Uskutočňovanie verejných výberových konaní, ako ich organizuje úrad EPSO, sa riadi prísnym regulačným rámcom, aby sa zaručil spravodlivý a inkluzívny proces, rovnaké zaobchádzanie, viacjazyčnosť a transparentnosť.

Pokiaľ ide o rozdiely v nákladoch, výber každého dočasného zamestnanca by bolo treba obnoviť po 6 rokoch, keď sa skončí platnosť pôvodnej zmluvy, a to buď v rámci podobného výberu, alebo interného výberového konania, s cieľom zachovať prijaté ľudské zdroje (to znamená ďalšie zvýšenie nákladov). Úspešných uchádzačov výberových konaní EPSO však možno ihneď prijať na celoživotnú profesijnú dráhu bez dodatočných nákladov na ďalší výber.

84. Úrad EPSO musí dodržiavať prísny regulačný rámec pre uskutočňovanie výberových konaní. Niektoré kroky preto trvajú dlhšie alebo sa dokonca môžu značne oneskoriť. Pri plánovaní výberového konania napríklad nemožno vziať do úvahy počet požiadaviek na preskúmanie, ktoré uchádzači predložia v neskorších fázach procesu. Tento počet však môže výrazne ovplyvniť harmonogramy aj plánovanie iných výberových konaní.

86. Výberové konanie sa môže začať, až keď sa vyhotoví oznámenie o výberovom konaní, preloží sa do 24 jazykov, a keď inštitúcie vymenujú výberovú komisiu. V závislosti od povahy výberového konania môžu len tieto dva kroky trvať niekoľko mesiacov.

88. Výberové konania EPSO podliehajú prísnemu regulačnému rámcu. Sú otvorené pre všetkých uchádzačov, ktorých bývajú tisíce, ich súčasťou sú testovania a hodnotenia niekedy až v 24 jazykoch, ktoré prebiehajú na celom svete, majú veľmi prísnu a spravodlivú metodiku hodnotenia a podieľa sa na nich profesionálne vyškolená výberová komisia. Uchádzači môžu tiež využiť rozsiahly opravný prostriedok, keďže sa na nich vzťahuje služobný poriadok.

89. Postup plánovania výberových konaní, ktorý v súčasnosti uplatňuje úrad EPSO a inštitúcie, skutočne neumožňuje naplniť naliehavé personálne potreby (pokiaľ ide o predloženie nového rezervného zoznamu do niekoľkých týždňov).

Musel by sa upraviť regulačný rámec, aby sa umožnila výrazne väčšia flexibilita.

ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Odporúčanie 1 – odstrániť zistené nedostatky výberového procesu

Úrad EPSO prijíma toto odporúčanie.

Odporúčanie 2 – zaviesť nový výberový rámec pre špecializované výberové konania

Úrad EPSO prijíma toto odporúčanie.

Odporúčanie 3 – zlepšiť schopnosť EPSO prispôsobiť sa rýchlo sa meniacemu náborovému prostrediu

Úrad EPSO prijíma toto odporúčanie.

Úrad EPSO dodáva, že zlepšenie uvedenej schopnosti by znamenalo primerane investovať do budovania IT kapacít a zdrojov na vývoj nástrojov a testov.

Audítorský tím

V osobitných správach EDA sa predkladajú výsledky jeho auditov, ktoré sa týkajú politík a programov EÚ alebo tém riadenia súvisiacich s konkrétnymi rozpočtovými oblasťami. EDA vyberá a navrhuje tieto audítorské úlohy tak, aby mali maximálny vplyv, pričom sa zohľadňujú riziká pre výkonnosť či zhodu, výška súvisiacich príjmov alebo výdavkov, budúci vývoj a politický a verejný záujem.

Tento audit výkonnosti uskutočnila audítorská komora V – Financovanie a správa Únie, ktorej predsedá člen EDA Tony Murphy. Audit viedla členka EDA Annemie Turtelboom, podporu jej poskytla vedúca kabinetu Florence Fornaroli a atašé kabinetu Celil Ishik, hlavný manažér Bertrand Albugues, vedúca úlohy Marion Kilhoffer a audítori a audítorky Daria Bochnar, Panagiota Liapi a Jesús Nieto Muñoz. Richard Moore poskytol jazykovú podporu.

Annemie Turtelboom

Florence Fornaroli

Bertrand Albugues

Marion Kilhoffer

Daria Bochnar

Panagiota Liapi

Jesús Nieto Muñoz

Harmonogram

Udalosť	Dátum
Schválenie memoranda o plánovaní auditu/začiatok auditu	3. 9. 2019
Oficiálne zaslanie návrhu správy kontrolovanému subjektu	9. 7. 2020
Schválenie konečnej verzie správy po námietkovom konaní	29. 9. 2020
Prijatie oficiálnych odpovedí úradu EPSO vo všetkých jazykoch	26. 10. 2020

COPYRIGHT

© Európska únia, 2020.

Politika týkajúca sa opakovaného použitia materiálov Európskeho dvora audítorov (EDA) je stanovená v rozhodnutí Európskeho dvora audítorov č. 6/2019 o politike otvoreného prístupu a opakovanom použití dokumentov.

Pokiaľ sa nestanovuje inak (napr. v osobitnom upozornení o autorských právach), obsah materiálov EDA vo vlastníctve EÚ podlieha licencii Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). To znamená, že opakované použitie je povolené pod podmienkou, že sa náležite uvedie zdroj a označia prípadné zmeny. Používateľ nesmie skresliť pôvodný význam či myšlienku dokumentov. EDA nenesie zodpovednosť za žiadne dôsledky opakovaného použitia.

V prípade, že konkrétny materiál zobrazuje alebo opisuje identifikovateľné súkromné osoby, napr. fotografie zamestnancov EDA, alebo ak obsahuje prácu tretej strany, používateľ je povinný získať dodatočné povolenie. Ak je súhlas udelený, ruší sa ním uvedené všeobecné povolenie a jasne sa vymedzí každé prípadné obmedzenie týkajúce sa použitia.

V prípade použitia či šírenia obsahu materiálov, ktoré EÚ nevlastní, je potrebné žiadať povolenie priamo od držiteľov autorských práv:

Ilustrácie 1, 6 a 8: ikony © 2010 – 2020 Freepik Company S.L. Všetky práva vyhradené.

Politika EDA týkajúca sa opakovaného použitia materiálov sa nevzťahuje na softvér ani dokumenty, ktoré podliehajú právam priemyselného vlastníctva, ako sú patenty, ochranné známky, zapísané dizajny, logá a názvy, a používateľovi sa na ne licencia neposkytuje.

V súbore webových sídiel inštitúcií Európskej únie v rámci domény europa.eu sa uvádzajú odkazy na sídla tretích strán. Keďže sú mimo kontroly EDA, odporúčame Vám oboznámiť sa s ich politikami ochrany osobných údajov a autorských práv.

Použitie loga Európskeho dvora audítorov

Logo Európskeho dvora audítorov sa nesmie použiť bez predchádzajúceho súhlasu Európskeho dvora audítorov.

PDF	ISBN 978-92-847-5350-5	1977-5776	doi:10.2865/118944	QJ-AB-20-021-SK-N
HTML	ISBN 978-92-847-5329-1	1977-5776	doi:10.2865/635899	QJ-AB-20-021-SK-Q

Výberové konania organizované Európskym úradom pre výber pracovníkov (EPSO) sú vstupnou bránou ku kariére vo verejnej službe EÚ. V čase meniacich sa personálnych potrieb a nižších počtov zamestnancov si inštitúcie EÚ začali klásť otázky o tom, či sú stále vhodné na výber nových zamestnancov. Zistili sme, že výberové konania úradu EPSO inštitúciám spravidla umožňovali naplniť svoje potreby nových zamestnancov so všeobecným profilom, no pri prijímaní špecialistov sa ukázali byť menej efektívne a účinné. Predkladáme niekoľko odporúčaní, ako posilniť výberový proces, zaviesť nový rámec na výber špecialistov a zlepšiť kapacitu úradu EPSO prispôsobiť sa súčasnému, rýchlo sa meniacemu prostrediu.

Osobitná správa EDA podľa článku 287 ods. 4 druhého pododseku ZFEÚ.

CURIA RATIONUM
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV

Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie

EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
12, rue Alcide De Gasperi
1615 Luxemburg
LUXEMBURSKO

Tel. +352 4398-1

Otázky: eca.europa.eu/sk/Pages/ContactForm.aspx
Webová stránka: eca.europa.eu
Twitter: @EUAuditors