

I. fejezet

A legújabb fejlődési irányok a brit közszolgálatban³

Bevezetés

Az angolszász modell az államszervezés több területén mintaként szolgált az elmúlt századokban. Igaz ez a közszolgálatban dolgozó köztisztviselői réteg foglalkoztatási rendszerére is, amelyet az úgynevezett *common law* jogrendszeréből levezethető nyitottság a mai napig meghatároz. A közszolgálati foglalkoztatás szabályozása keretjellegű, a humán erőforrás-gazdálkodásban a közigazgatási szervek jelentős önállóságot élveznek. A brit közszolgálati szabályozás az úgynevezett nyílt rendszerek típusába sorolható. A szervezetek a központi előírások, ajánlások betartása mellett önállóan, saját szabályozás szerint működtetik saját kiválasztási, előmeneteli, javadalmazási és besorolási, teljesítményértékelési rendszereiket. Az angolszász közszolgálatban erős a humán erőforrás (HR) -szemlélet és -gyakorlat, minden modern HR-folyamatot működtetnek, valamint folyamatosak a reformtörekvések.

1. A jogi szabályozás jellege, struktúrája

Nagy-Britannia és Észak-Írország Egyesült Királysága (angolul: United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland) unitárius, azaz egységállam. Négy országrésze: Anglia, Észak-Írország, Skócia és Wales. Parlamentáris monarchia, államfője III. Károly király. A parlament Londonban, az ország fővárosában van. A jogrendszer a római jogon alapuló kontinentális jogrendszerrel szemben az angolszász hagyományoknak megfelelő szokásjogra épül. Az esetjog (precedensek) szerepe a döntő, ez a *common law*. A brit történeti alkotmány, amely nem írott vagy kartális jogszabály, hagyományosan három fő hatalmi ágat különít el: a törvényhozást (*Parliament*), a végrehajtást (*The Executive*) és az igazságszolgáltatást (*The Judiciary*).

³ Jelen fejezet PAKSI-PETRÓ 2020, valamint GYÖRGY 2019 felhasználásával készült.

A kormányzati működés alapja a Westminster-rendszer. A parlament és a kormány mint hatalmi ágak elválasztása nem történt meg, a kormány tagjai alapvetően parlamenti (alsóházi) képviselők. Az ilyen modellt követő országok többségében a szűkebb értelemben vett kormány a kabinet. A végrehajtó hatalom intézményei: az uralkodó, a Korona, a Királyi Államtanács, a Kabinet és Ófelsége Közigazgatása (*His Majesty's Civil Service*). A végrehajtó hatalom névlegesen az uralkodó kezében van, de ezt csak a kabinetten keresztül és annak „tanácsára” gyakorolhatja. A kabinet a legrangosabb koronaminiszterekből áll, akiket az uralkodó államtitkárnak (*State Secretary*) nevez ki. Hazai fogalomkészletet alapul véve ők tekinthetők az érdemi minisztereknek. A közszolgálatért felelős miniszteri pozíciót először 1968-ban hozták létre (*Minister for the Civil Service*). Betöltöje a mindenkori miniszterelnök, aki a közszolgálat szabályozásáért felelős. Az úgynevezett *Civil Service (Management Functions) Act of 1992* lehetővé teszi számára, hogy ebből hatáskört delegáljon más miniszterekre.

2. A közszolgálati jog differenciálódása, törvényi háttér, a közszolgálati dolgozók köre

A közszolgálat szervezeti rendszerében alapjában véve három fő kategóriát különítenek el: a minisztériumi besorolású szervek (*Ministerial Departments*), a nem minisztériumi formában működő kormányzati szervek (*Non-Ministerial Government Departments – NMGDs*) és az egyéb közszolgálati dolgozók (*other public servants*). Ez utóbbi a legszélesebb és legnépesebb kategória.

Fontos elhatárolni, hogy mely rétegek minősülnek köztisztviselőnek (*civil servant*), és melyek nem. A bíróságok, a magisztrátusok, a rendőrség, a honvédség, a tűzoltók, a tanárok nem köztisztviselők. Őket legnagyobb számban a nemzeti egészségügyi szolgálat (*National Health Service – NHS*) és a helyi önkormányzatok foglalkoztatják, és a közszolgálati dolgozó (*public servant*) kategóriába sorolhatók. Köztisztviselőnek (*civil servant*) azok minősülnek, akik a Korona alkalmazásában állnak. Sokuk különféle minisztériumnál, tehát a közigazgatási hierarchia csúcsán álló szervezeteknél tevékenykedik. A parlamenti dolgozók ettől is elkülönülnek. Fontos szempont a tisztviselői réteg politikasemlegességének garantálása. A lehető legszigorúbban elválasztják a személyi állományt a politikától, megtiltják a tisztviselők számára

a pártpolitikai tevékenységet. A *civil servant* kategóriába sorolt dolgozók száma 2022. március végén 479 040 fő volt.⁴

A minisztériumi besorolású szervezetekben (*Ministerial departments*) tevékenykedő foglalkoztatottak a kormányzathoz tartoznak, a *civil service* részei, nevezhetjük őket köztisztviselőknek. A köztisztviselők a Korona szolgálói, a minisztereknek tartoznak felelősséggel. A köztisztviselők közötti mobilitási lehetőség magas, az egyes szervezetek között szabadon, minden formalitás nélkül áthelyezhetők. Anélkül hogy elveszítenék bármely foglalkoztatáshoz fűződő jogukat, amely zárt rendszerű elemként is értelmezhető, és lehetővé teszi a kormányzat azonnali átszervezését. Az áthelyezés jellemző és nagyon rugalmas, gyors is lehet, és akár tömeges. Ebbe a kategóriába jelenleg 23 szervezet tartozik, például az *Attorney General's Office* vagy a *Cabinet Office*.⁵ Az idetartozó szervezetek felett a miniszterek direkt kontrollt, napi szintű felügyeletet gyakorolnak.

A nem minisztériumi formában működő kormányzati szervezetekben (*Non-Ministerial Government Departments – NMGDs*) dolgozók is köztisztviselők, szintén a *civil service* kategóriába tartoznak. A fő különbség, hogy függetlenek a miniszterektől, nem is nekik tartoznak beszámolni tevékenységükről, hanem a Parlamentnek. Nagyon eltérő státuszú szervezetekről van szó ebben a kategóriában. A kormányzati honlap szerint aktuális számuk húsz. Ilyen például a *His Majesty's Land Registry* vagy a *National Crime Agency*.⁶

A közszolgálat többi rétege nem tartozik közvetlenül a kormányzathoz, nem a *civil service*, hanem a *public service* része. Ők az *Other Public Servants*, tehát az egyéb közszolgálati dolgozók. A közszféra teljes létszáma nagyjából 5,5 millió fő, ez a teljes dolgozói létszám mintegy 17%-a.

Az idetartozó szervek típusai:

- nem minisztériális közszervek (*Non-Departmental Public Bodies – NDPBs* vagy *Quangos*);
- a nemzeti egészségügyi szolgálat (*The National Health Service – NHS*);
- a fegyveres erők (*The Armed Forces*);
- a rendőrség (*Police*);
- a köztestületek (*Public Corporations*, így például a BBC televízió);
- a helyi önkormányzatok (*Local Authorities*).⁷

⁴ Institute for Government.

⁵ Gov.uk.

⁶ Gov.uk.

⁷ Civilservants 2022.

Léteznek szervezetenként nem a minisztériumhoz rendelt nem miniszteriális közszervek (*NDPBs*). Igen sok, több száz van ezekből, jogállásuk hasonló a magyar központi hivatalokéhoz.⁸ Idetartozik például a *British Museum*, az *Environment Agency* stb. Kiemelt foglalkoztató a nemzeti egészségügyi szolgálat (*The National Health Service – NHS*), amely a teljes egészségügyi szakágazatot tömöríti, mintegy 1,88 millió foglalkoztatottal.⁹ A fegyveres erők létszáma 198 880 fő,¹⁰ míg a rendőrség kötelékében 220 519-en szolgálnak.¹¹

A közfeladatok területi és helyi szintű megszervezésében az önkormányzatok (*local authorities*) kapnak fontos szerepet. Strukturális felépítésük sokféle lehet, régióktól függően. Elsődleges, kötelező feladatuk a humán és infrastrukturális (településüzemeltetési, kommunális) közszolgáltatások (kötelező) ellátása. Bizonyos törvények fakultatív, az önkormányzat által választható feladatokat is rögzítenek. Az önkormányzati szektor az egyik legnagyobb foglalkoztató. Ezen belül széles szakmai rétegeket találunk: tanárok, rendőrök, tűzoltók stb. Létszámuk mintegy 2,01 millió fő.¹²

A központi és helyi hatóságok közötti legfontosabb kapocs a miniszterelnök-helyettes irodája (*Office of the Deputy Prime Minister*), valamint az egyes oktatásért, egészségügyért felelős ügynökségek: *Department for Education and Skills, the Department for Work and Pensions, the Department of Health and the Home Office*.

A közszolgálat feje a miniszterelnök, a közigazgatás feje pedig a miniszter. Mindazonáltal a minisztériumok és maguk a szervezetek nagy fokú szabadságot élveznek az állomány foglalkoztatásának szabályozásában.

3. A közszolgálati jog forrásai és alapelvei, a köztisztviselők foglalkoztatási szabályai

Az angolszász jogrendszer jellegzetességei megmutatkoznak a köztisztviselői rendszer szabályozásában is. Nincs az Egyesült Királyság egész közszolgálatára vagy a szűkebben vett közigazgatási tisztviselőkre vonatkozó hatályos egységes

⁸ BORÓK 2011.

⁹ Ons.gov.uk 2022.

¹⁰ Armed Forces Statistics.

¹¹ Politics.co.uk.

¹² Ons.gov.uk 2022.

jogállási törvény vagy más jogszabály, hanem az egyes humán folyamatokra, személyügyi kérdésekre, jogviszonyelemekre, magatartási szabályokra vonatkozó különféle normákat alkotnak.

Az alkotmányos reformról és a kormányzásról szóló törvény (*Constitutional Reform and Governance Act 2010*) szabályozza a köztisztviselői jogállás egyes elemeit: a köztisztviselők magatartási szabályainak (kódexének) kiadására vonatkozó rendelkezéseket és a köztisztviselők kiválasztásának alapelveit.

A *Civil Service Code* (CSC) szabálygyűjtemény hatályos verzióját 2015-ben frissítették. A CSC minden tisztviselő által betartandó jogszabályi útmutatás, magatartási, etikai rendelkezések gyűjteménye. A fő értékek (*core values*): integritás (*integrity*), őszinteség (*honesty*), tárgyilagosság (*objectivity*) és pártatlanság (*impartiality*). A CSC viselkedési szabályokat is előír, amelyeket a tisztviselőknek hivatali minőségükben be kell tartaniuk.¹³

A *Civil Service Management Code* (CSMC) a kormányzati szerveknél dolgozó köztisztviselők foglalkoztatási szabályzatának, karrierrendszerének keretszabályait tartalmazó gyűjtemény. A szabálygyűjtemény összefoglalja és az egyes közigazgatási szervekre (*departments, agencies*) delegálja a foglalkoztatás részleteinek kidolgozását. A saját szervükre vonatkozó személyzeti politika megalkotását irányozza elő a dokumentumban foglalt fő szabályok érvényesítése mellett. Olyan rendelkezéseket és utasításokat tartalmaz, amelyeket a köztisztviselők foglalkoztatása során be kell tartani.

A CSMC a személyzeti politika alábbi fő területeit szabályozza:

- toborzás, kiválasztás, próbaidő (*recruitment and probation*);
- esélyegyenlőség (*equal opportunities*);
- egészség és munkabiztonság (*health and safety*);
- magatartási szabályok és fegyelem (*conduct and discipline*);
- vezetés és fejlesztés (*management and development*);
- kompenzáció és javadalmazás (*pay and allowances*);
- költségterítések (*expenses*);
- munkaidő, szabadság, jelenlét (*hours, holidays and attendance*);
- munkaerő-átcsoportosítás (*staff redeployment*);
- jogviszony megszűnése (*leaving the Civil Service*);
- jogorvoslat és ingyenes jogi képviselés (*appeals and legal representation at public expense*).¹⁴

¹³ Constitutional Reform and Governance Act 2010.

¹⁴ Gov.uk 2016.

A szabályozás jogi alapját az alkotmányos reformról és a kormányzásról szóló törvény képezi, és ennek alapján a közszolgálatért felelős miniszternek felhatalmazása van a köztisztviselők foglalkoztatási viszonyainak szabályozására. A törvény hatálya kiterjed a központi közigazgatás összes szervére és állományára, beleértve a skót és walesi közigazgatási szervek állományát is. A szabályozás felhatalmazza a skót végrehajtási minisztert és a walesi nemzetgyűlés kormányát arra, hogy a helyi közigazgatási életviszonyoknak megfelelő részletszabályokat megalkossák. A felhatalmazás kiterjed például a köztisztviselők besorolására és javadalmazására (kivéve a *Senior Civil Service*-állomány vonatkozásában, ennek szabályozása központi szinten marad). A jogviszony egyéb elemeinek szabályozásában (például elismerési formák, juttatások, költségtérítések, szabadságolás, munkaidő, teljesítmény és előléptetés, rugalmas foglalkoztatás, nyugdíjazási kor) önálló rendelkezéseket alkothatnak.¹⁵ A szabályozás felszólítja a szervezeteket, hogy saját szabályzataikat jellemzően kézikönyv (*Handbook*) formájában adják ki, és minden foglalkoztatott számára tegyék elérhetővé. A kormányzati iroda (*Cabinet Office*) fenntartja a jogot arra, hogy a helyi szintű szabályozást felügyelje, ugyanakkor a szükséges mértéken túl nem szándékozik beavatkozni a helyi ügyekbe.

4. Az emberierőforrás-gazdálkodás eljárásai, módszerei

Az Egyesült Királyságban a közszolgálati személyzeti politika szabályozottsága a *common law* logikájából levezethető módon viszonylag rugalmas. A keret-szabály-jellegű előírásokon belül az egyes közigazgatási szervek rugalmasan szabályozhatják saját személyzeti politikájukat. Szigorúbb és részletesebb előírások a magasabb vezetői beosztású tisztviselőkre vonatkoznak. Az alacsonyabb besorolási kategóriákba tartozó állomány menedzselésében a szervezetek magas fokú önállóságot kapnak. A maguk által meghatározott keretek között végzik az emberierőforrás-gazdálkodás és -menedzsment feladatait.

A közigazgatás feladatainak ellátása a szakpolitikákat kidolgozó minisztériumok és a jelentős autonómiájú végrehajtó szervek között oszlik meg. A kormányzat HR-központja stratégiai koordinációt végez. A HR-feladatokat – különösen a munkakör-értékelést, a javadalmazást, a kiválasztást, a munkafeltételek

¹⁵ Gov.uk 2016: 5.

biztosítását, a munkavégzés szabályainak meghatározását, a teljesítményértékelést – a minisztériumokhoz delegálták.

A főtisztviselőkre országos szinten meghatározott normák irányadók.¹⁶ Az OECD 2010-es felmérése szerint az Egyesült Királyság közszolgálatában az emberierőforrás-menedzsment kiemelkedő az összehasonlításban szereplő többi országhoz képest.¹⁷ A brit közszolgálatban alkalmazott jogi és modern humánerőforrás-gazdálkodási megoldásokkal az ausztrál és az új-zélandi példákat szokás párhuzamba állítani.¹⁸

A humánerőforrás-tevékenység során minden tipikus HR-folyamatot fellelhetünk a rendszerben. A toborzás-kiválasztás, az utánpótlás-politika, a karrier-menedzsment, a teljesítményértékelés, a javadalmazás és az ösztönzés mind rugalmas, a HR-centrumokat, a magán-HR-intézményeket és az érdekképviseleti szerveket is bevonó rugalmas rendszerben működik. Ezt mutatja az is, hogy kormányzati szinten együttműködnek az úgynevezett *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) magánintézménnyel. Partnerséget tartanak fenn több neves képzőintézménnyel is, például a *Saïd Business School*al és az *Executive Masters in Public Policy in partnership with the London School of Economic*sszal.

Bár általánosságban azt mondjuk, hogy az Egyesült Királyság élen jár a HR-menedzsment terén, különböző kutatások és a fenti kormányzati HR-terv is rávilágít arra, hogy van még hová fejlődni. A közszolgálat HR-tevékenysége ugyan fejlett, viszont a HR-szakmával kapcsolatos tipikus ellenérzések itt is tetten érhetők. A *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) 2011-es felmérése szerint a közszolgálati HR-tevékenységre sokszor inkább a problémák kezelőjeként, mintsem stratégiai szerepkörre tekintenek.¹⁹ Az is jellemző, hogy úgy tekintenek a HR-re mint egy felesleges költségtényezőre, amely csak viszi a pénzt. Ezeket az ellenérzéseket a szakterület fokozatosan küzdi le. A közszféra átalakításában a HR-nek kulcsszerepe van, hiszen ez az a szakterület, amely képes az új készségek, látásmód, konfliktusok menedzselésére. A humánerőforrás menedzselése nélkül nem lehet sikeres a közszféra reformja. Ezt a brit közszolgálat is felismeri, ezért a reformok folyamatos témája a személyi állomány fejlesztése.

¹⁶ LINDER 2014; TEMESI 2018.

¹⁷ OECD 2010.

¹⁸ LINDER 2014; TEMESI 2018.

¹⁹ HRM Guide.

5. Kiválasztás, jogviszony létesítése

A köztisztviselők kiválasztása különös jelentőségű az Egyesült Királyság közszolgálati rendszerében, hiszen a tisztviselők gyakran az egész életpályájukat a központi közigazgatásban töltik, még ha különböző szerveknél is. A szakmai érdemeken alapuló kiválasztást komolyan veszik.²⁰ A kiválasztási eljárások gondozása az úgynevezett *Civil Service Commission* feladata. A végrehajtó típusú, nem kormányzati szerv a kormányzattól függetlenül működik, és a Kabinetiroda (*Cabinet Office*) finanszírozza a működését.²¹ A kiválasztási eljárás gazdagon szabályozott, betartásáért a testület felel. A kiválasztásnak mindig szakmai érdemeken alapulónak (*merit-system*), nyitottnak és igazságosnak kell lennie. A *Kiválasztási alapelvek*²² és egyéb dokumentumok, így például a *Közszolgálati kompetencia-keretrendszer* (*Civil Service Competency Framework*), segítik a kiválasztás szakmai lebonyolítását. Ez utóbbi tíz olyan kompetenciát sorol fel és definiál, amely birtokában a pályázók alkalmasak a közszolgálati állások betöltésére.

A kormányzati szervek maguk felelősek az állomány feltöltéséért és az előmenetelért. A legfelső pozíciókról a miniszterelnök dönt. Kiemelt szerepet kap az esélyegyenlőség biztosítása a nők, az etnikai kisebbségek és a fogyatékkal élők számára.²³

A kiválasztási eljárás a toborzással kezdődik. Ennek során a közigazgatási szervek közzétesznek minden lényeges információt a betölthető állás jellegéről és szintjéről, az alkalmazási feltételekről, a követendő kiválasztási eljárásról, valamint a díjazás elemeiről. A szerveknél a kiválasztásban kiválasztási központok (*assessment centres*) működnek közre, és ezek biztosítják a szakmai érdemeken alapuló kiválasztást (*merit-based selection*). A jelentkezőknek többkörös, szóbeli és írásbeli készségeket, képességeket és kompetenciákat felmérő megmértetettessorozaton kell részt venniük. A pontszámokról és a jelöltekről egy kiválasztási bizottság dönt, majd a felállított rangsor alapján javaslatot tesz a kinevezésre. A tisztviselőket többnyire határozatlan időre és teljes állásra nevezik ki. Azok, akik nem jutnak be egy adott álláshelyre, tartaléklistára kerülnek.

²⁰ GYÖRGY 2019.

²¹ Civil Service Commission 2018.

²² Recruitment Principles 2018.

²³ Working for the Civil Service.

6. Pályabiztonság, jogviszony megszűnése és megszüntetése

Korábban bevett hagyománya volt az úgynevezett élethosszig történő foglalkoztatásnak, szolgálatvállalásnak, de mára ez megszűnt. A közigazgatási tisztviselőknek ugyanolyan a pályabiztonságuk, mint bármely más munkavállalónak. Ez azt jelenti, hogy ha egy tisztviselő helytelenül viselkedik (megszegi a kötelességét), elmozdítható a pályáról.

A jogviszony megszüntetésének jogi alapja királyi előjogon alapul. A köztisztviselő az uralkodót szolgálja, aki őt elvileg bármikor felmentheti minden indok nélkül. Természetesen a modern világban egyetlen közigazgatási szerv sem merné önkényesen, minden alaposabb indok nélkül felmenteni a köztisztviselőjét. A jogviszony megszűnését indokolhatja például a rossz eredményeket hozó teljesítményértékelés, de csak végső esetben. Az elbocsátást több lépés is megelőzi, például elbeszélgetés a teljesítményértékelés eredményéről és a teljesítmény javítását célzó motiváló intézkedések. A nemkívánatos együttműködés esetén jellemző az átirányítás más szervhez, tehát a szervezetrendszeren belüli továbbfoglalkoztatás. A kormányzati létszámcsökkentés gyakori indoka a jogviszony megszűnésének, ebben az esetben a tisztviselők jelentős végkielégítésre jogosultak.

A felmentés más eseteivel kapcsolatban megállapítható, hogy azokra a tisztességes eljárás követelményén túl nincs releváns jogi előírás. A felmentett tisztviselő korábban jogosult volt a Közszolgálati Fellebbviteli Testülethez (*Civil Service Appeal Board*) fordulni, de ezt 2011-ben megszüntették. Jelenleg a tisztviselők, ha tisztességtelennek tartják a felmentésüket, egyenesen a bírósághoz fordulhatnak.²⁴

7. Előmenetel, díjazás, mobilitás

A mindenkori közszolgálat ösztönzési politikájának és stratégiájának alapvető dilemmája, hogy a versenyszféránál erőteljesebben behatárolt törvényi és költségvetési keretek között kell kialakítania az adekvát, konkrét szervezeti körülményekhez illeszkedő illetményrendszert, beszállva a versenybe a jó munkaerő megszerzéséért és megtartásáért.

²⁴ Civilservant.org 2022.

A jövedelmi struktúra kialakításának kiindulópontja a munkakör. Minden közszolgálati szervnek megvan a központi előírásoknak megfelelően kialakított, saját illetmény- és besorolási rendszere. Az illetménytáblák helyett fizetési sávokat (*pay ranges*) és fizetési osztályokat (*pay bands*) alkalmaznak, amelyeknek minimuma és maximuma van. A köztisztviselők egy jelentős csoportjánál (akik a magyar szabályozás szerint inkább a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény hatálya alá esnének) független illetmény-felülvizsgálati testületek (*pay review bodies*) állapítják meg az illetményváltoztatásokat.²⁵

Az előmenetel legkevésbé a szénioritás, inkább a teljesítmény és egyéb tényezők függvénye. A fizetési besorolásokat az adott szervezet határozza meg, központi keretszabályok és költségvetési keret alapján. A szervezetek feladata a bérek igazdálkodása a központi költségvetési előirányzatoknak megfelelően. A konkrét javadalmazási politika kidolgozása az adott minisztérium (miniszter) feladata. A végrehajtás, tehát az egyes tisztviselők illetményének meghatározása pedig a közigazgatási államtitkár hatásköre. Az átlagbért nehéz meghatározni, de a teljes állomány több mint fele (kb. 250 000 fő) évi 30 000 font alatt keres.²⁶

Az előléptetések és az előmenetek rendje tekintetében szintén szabad kezut kapnak a szervezetek, a szabályozás csak általános előírásokat fogalmaz meg. Ezeket úgynevezett *Staff Handbook*-ba kell foglalni, egyebekben a saját szervezetre vonatkozó szabályozás rugalmasan alakítható. A szabályozás elkészítése során figyelemmel kell lenni a Kabinetiroda véleményére és a korábbi jó gyakorlatokra (*best practices*). Javadalmazás esetén ugyanaz a logika érvényesül, kiegészítve azzal, hogy a CSMC meghatározza a fő princípiumokat, amelyeket érvényesíteni kell a díjazás rendszerének kialakítása során:

- a racionális közpénzfelhasználás követelménye;
- pénzügyi kontroll gyakorlása;
- a díjazási rendszer rugalmassága;
- szoros és hatékony kapcsolat a díjazás és a teljesítmény között.

A szerveknek jogukban áll a jó teljesítményt honoráló juttatások, jutalmak meghatározása, és különféle költségterítéseket is biztosítani. Rugalmas központi előírások születtek a javadalmazásra, és minden évben kiadnak erről egy útmutatót. Azt is megszabták, hogy egy-egy új szabályt legalább háromévente kötelező felülvizsgálni. Az értékeléseket meg kell küldeni a központi kontrollt gyakorló

²⁵ PETRÓ–STRÉHLI 2014.

²⁶ Instituteforgovernment.org.uk 2022.

Kabinetiroda részére. Az egyes szervezetek és munkakörök közötti jövedelmi aránytalanságok elkerülésére szintén rugalmas útmutatókat alkalmaznak. Be kell tartani az egyenlő javadalmazás szabályait, ezt az úgynevezett *Code of Practice on Equal Pay* tartalmazza.

A központi közigazgatásban dolgozó köztisztviselőknek saját besorolási rendszerük van, amely sokszor változott az idők során. Az úgynevezett *senior grades* (*Deputy Director/Grade 5 level and above*) kiemelkedő besorolások a *Senior Civil Service*-hez tartoznak. A *Senior Civil Service* szintje alatt minden szerv saját besorolási struktúráját alkalmazhat, de természetesen a központi előírásoknak meg kell felelnie.

A központi közigazgatásban általánosságban öt különböző besorolás van, és ezeken belül többféle munkakör is elkülöníthető. Most példák következnek az egyes szintekbe tartozó munkakörökből:

1. *Administrative Assistant/Administrative Officer* (AA/AO): a junior szint. Adminisztratív háttérmunkát végeznek, támogatják a napi operatív feladatellátást, például az étkeztetést.
2. *Executive Officer* (EO): támogató munkát látnak el, bármely területen. Idetartozik például a vezetői asszisztencia, a HR, az IT, a pénzügy, a kommunikáció.
3. *Senior Executive Officer/Higher Executive Officer* (SEO/HEO): kiemelt tanácsadói munkát látnak el, például a politikai tanácsadók vagy a középvezetők.
4. *Grades 6 and 7 civil servants*: jellemzően politikai felelősséggel rendelkező *senior* szakemberek, vezetők.
5. *Senior Civil Service* (SCS): a legfelső kategória. Ezek a főtisztviselők jellemzően nagyobb szervezeti egységeket irányítanak.²⁷

Az előrelépésben fokozott szerepet kaphat a teljesítmény, de az illetmény összegét legnagyobb mértékben a betöltött munkakör határozza meg. Az adott személy teljesítménye azonban ezt bizonyos mértékben kiegészítheti. Az egyes besoroláshoz tartozó béreket a munkakör-értékelés eredményei alapján különböző testületek kalkulálják ki. Az illetmény meghatározásában a béralkunak is szerepe van.²⁸ Nem egységes azonban a teljesítményalapú javadalmazás gyakorlata sem. A teljesítményalapú illetményezés leginkább a magasabb közszolgálati vezetői mun-

²⁷ Institute for Government.

²⁸ OECD 2010.

kakörökben jellemző. Az illetménypolitika teljesítményorientált, a legmagasabb fokozatba sorolt köztisztviselők illetménye csak teljesítménynövekedés esetén emelhető. Ehhez szükséges volt, hogy a reformok során az illetmények összegét piacképessé tegyék. Ilyen program például a pályakezdő, diplomás szakembereknek szóló *Civil Service Fast Stream* ösztöndíjprogram, amely minden fiatal szakemberre jelentős vonzerőt gyakorolhat. Minden „*fast streamer*”-t 12–18 hónap időtartamra osztanak be valamelyik minisztériumhoz vagy más főhatósághoz, ahol számos belső egységet, feladatot és munkakört megismer. Kezdő fizetésük évi 27–28 000 font.

Érdekes az előmenetel szabályozása, amely nem a szolgálati időn, hanem kompetenciaalapú értékelésen nyugszik. Ugyanakkor nincs a magyar rendszerben megszokott, az egyes besorolási fokozatok közötti formális előrelépési lehetőség. Nincs az évek elmúltával automatikus előmenetel sem. Az egyes minisztériumok és egyéb központi államigazgatási szervek maguk alakítják ki az előmeneteli politikájukat, általában a közigazgatási államtitkár dönt ebben a kérdésben. Ez alól kivétel a legmagasabb besorolású köztisztviselők köre, akiknek az előmeneteléről a miniszterelnök jogosult dönteni.

A belső mobilitás igényét mutatja, hogy a központi közigazgatásban az összes aktuálisan betöltetlen álláshelyről lehet tájékozódni, és ezekre szabadon pályázni. Egyértelműen elősegítik és elvárják a mobilitás, illetve az átjárhatóság biztosítását. Támogatják mind a közszolgáltatón belüli, ágazatok közötti, mind a közigazgatás és a versenyszektor közötti átjárást. Fő iránya a különböző minisztériumok között: horizontális. A vertikális mobilitás a központi és a területi szervek közötti átjárás. A külső mobilitás pedig a versenyszektorban való tapasztalatszerzésre irányul.

8. Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelésnek döntő szerepe van a tisztviselők karrierjében (lásd az előmeneteli és díjazási kérdéseket). Ezért körültekintően végzik a teljesítményértékelését. A teljesítményt igyekeznek szélesebb összefüggésben vizsgálni, összevetve a szervezet céljaival és az egyén fejlődésének követelményeivel.

A folyamat (teljesítménymenedzsment) három részből áll:

a) A teljesítménytervezés során a tisztviselő és a közvetlen vezetője közösen meghatároznak teljesítménycélokat, amelyek szorosan kapcsolódnak a tisztviselőt alkalmazó szerv feladataihoz.

b) A teljesítmény értékelésének első állomása a köztisztviselő és a vezető közötti megbeszélés, ennek során többek között értékelik a célok teljesítését, a tisztviselő fejlődését. Maga a teljesítményértékelés írásban történik, és két részből áll: az évközi értékelésből (október-november), ennek során a célok arányos teljesülését vizsgálják, és szükség esetén javaslatokat fogalmaznak meg az eredményesség növelése érdekében, valamint a végleges értékelésből (március-április). A teljesítményértékelés eredményét egy dokumentumba foglalják, amelyen jelezheti a tisztviselő, hogy egyetért-e a minősítésével, vagy sem. A teljesítményértékelés számos módszerrel történhet, többek között felhasználják az önértékelést, a kollégák értékelését vagy a 360 fokos értékelést (amikor a tisztviselővel kapcsolatba kerülő minden szereplő, beleértve az ügyfelet is, megfogalmazhatja az értékítéletét).

c) A harmadik szakasz a teljesítménydifferenciálás, amelyben az adott szerv köztisztviselőit – összevetve eredményüket a szervezet többi köztisztviselőjének eredményével – három csoportba sorolják: a legjobb teljesítményt nyújtók (felső 25%), a közepesen teljesítők (következő 65%) vagy a gyengén teljesítők (alsó 10%) csoportjába. A teljesítményértékelésben kiváló eredményt elérő tisztviselők jutalomban részesülhetnek. A gyengén teljesítőkkel kapcsolatban az irányelv külön eljárást állapít meg, amelynek az a lényege, hogy megbeszélésekkel, írásbeli figyelmeztetésekkel megkísérlik a tisztviselőt jobb teljesítményre sarkallni. Ezek eredménytelensége esetén lehetséges a tisztviselő felmentése. A felmentett tisztviselő a döntés ellen bírósághoz fordulhat.²⁹

9. Felelősség

A köztisztviselő felelősségre vonására akkor kerülhet sor, ha kötelezettség-szegő magatartást tanúsít. A kötelezettségsszegéseket három csoportba sorolják: kisebb súlyú, jelentős, illetve súlyos. Külön irányelv határozza meg, hogy melyik magatartás milyennek minősül. A kisebb súlyú kötelezettségsszegések esetén informális eljárás, a közvetlen vezető és a tisztviselő közötti beszélgetés, szóbeli figyelmeztetés következik. Súlyosabb kötelezettségsszegések után formális fegyelmi eljárást indítanak. Az eljárást alapvetően a közvetlen vezető folytatja le a minisztérium személyzeti egységének támogatásával, amennyiben a vezető legalább olyan besorolású, mint az eljárás alá vont tisztviselő. Ellenkező

²⁹ GYÖRGY 2019.

esetben kijelölnek egy döntést hozó vezetőt. A formális eljárás kezdetén kell abban állást foglalni, hogy szükség van-e a tisztviselő felfüggesztésére, amely a munkahelyétől való távoltartáshoz vezet (rendszerint a fizetés folyósításával). A következő döntés arról szól, hogy alkalmazták-e a gyors eljárást, amire akkor kerülhet sor, ha az első két csoportba tartozó kötelezettségszegés egyértelműen bizonyított (esetleg a tisztviselő is elismeri), nincs szükség semmilyen eljárási cselekményre, és csekély mértékű büntetés (figyelmeztetés) is elegendőnek látszik. Egyéb esetekben vizsgálóbiztost neveznek ki, aki megállapítja a kötelezettségszegés tényét és súlyát. Amennyiben a biztos azt állapítja meg, hogy nincs „választ érdemlő ügy”, az eljárást befejezik. Más esetben az eljárás folytatódik, méghozzá a tisztviselő meghallgatásával. Természetesen a tisztviselőnek megvan minden eljárási jogosítványa, beleértve a jogi képviselő igénybevételét is. Az eljárás az arányos, megfelelő büntetés kiszabásával fejeződik be. Alapvetően három büntetést alkalmaznak: az első írásbeli figyelmeztetést, az utolsó írásbeli figyelmeztetést és a felmentést. Kivételesen azonban például pénzbírság kiszabása vagy a besorolásban való visszavetés is lehetséges. A büntetés ellen a köztisztviselő bírósághoz fordulhat.

Amennyiben a köztisztviselő úgy véli, hogy bármilyen sérelem érte (a munkakörülményeiben, az illetményében vagy akár a munkáltatója vele kapcsolatos viselkedése során), panaszeljárást kezdeményezhet a munkáltatójánál. Ez az eljárás bármikor kezdeményezhető, még akkor is, ha a tisztviselő a vele szemben indult fegyelmi eljárásban úgy véli, hogy megsértették a jogait. Az eljárás során a munkáltatónak a panasz összes körülményét ki kell vizsgálnia, és a köztisztviselőt is meg kell hallgatnia. A tisztviselő kérheti, hogy ezen a meghallgatáson bármely kollégája vagy a szakszervezet képviselője részt vegyen, és megjegyzéseket tegyen vagy kérdéseket intézzon a munkáltatóhoz. Az eljárás a munkáltató döntésével zárul, amelyet írásban kell a tisztviselővel közölni. Ha a tisztviselő elégedetlen az eredménnyel, fellebbezhet a munkáltatónál, aki további vizsgálatokat folytathat, és ismét meg kell hallgatnia a tisztviselőt. A tisztviselő a számára újabb kedvezőtlen döntés esetén három megoldás közül választhat: elfogadja a döntést, és tovább dolgozik, lemond a jogviszonyáról, vagy él a „konstruktív lemondás” intézményével (amennyiben úgy ítéli meg, hogy a munkáltató súlyosan megszegte az alkalmazási szabályokat). Ezt csak súlyos munkáltatói kötelezettségszegés esetén lehet alkalmazni, és csak akkor, ha a tisztviselő legalább két éve a munkáltatónál szolgált. A végső döntést a konstruktív lemondás

jogszerűségéről a munkaügyi bíróság állapítja meg, egyúttal jelentős kártérítési összeget állapíthat meg a tisztviselő részére.³⁰

10. Főtisztviselők

Az úgynevezett *Senior Civil Service* (SCS) a központi közigazgatás kiemelt főtisztviselői köre. Az SCS-ek képviselik a közigazgatásban a professzionalizmust, a legmagasabb, legmegbecsültebb pozíciójú tisztviselőket. Ez a közigazgatás „krémje”, elit alakulata. Körük viszonylag szűk, nagyjából 7000 főből áll.³¹ Egyes vélemények szerint ez a réteg bürokratikus, inkompetens, elavult. Ugyanakkor rendkívül magas az SCS szakmai presztízse.³² Ide a legmagasabb besorolású tisztviselők tartoznak, akiknél a munkaköri érték 19 vagy e fölötti, és a legmagasabb béreket kapják. Ezért is fontos szempont az átlátható foglalkoztatás. A szabályozás szigorú előírásokat tartalmaz a *Senior Civil Service* besorolásba tartozó köztisztviselőkre. Ugyanakkor ebben is van rugalmasság, hiszen a CSMC szerint a szervek határozhatják meg, hogy a náluk megtalálható senior pozíciók közül melyek tartoznak a *Senior Civil Service* kategóriába. A *Civil Service Management Code* kötelező jelleggel ír elő bizonyos foglalkoztatási szabályokat rájuk nézve, ezeket felsorolja, a benne nem nevesített életviszonyok esetében a szervezetek további részletszabályokat alkothatnak. Sokféle központi rendelkezés vonatkozik rájuk, például munkakör-értékelés, kompenzáció és javadalmazás, teljesítménymenedzsment, amelyeket külön szabályozási dokumentumokba foglaltak.³³

A SCS kategória nem egységes réteg: három alréteget alkotnak az idetartozók a szenioritás mértékére alapozva. Fizetési besorolását tekintve az SCS-állomány alábbi három rétege különíthető el:

- a) Pay band 3 – Director General level;
- b) Pay band 2 – Director level;
- c) Pay band 1 – Deputy Director level.

³⁰ GYÖRGY 2019.

³¹ Global Government Forum 2022.

³² Civil Service Weaknesses 2022.

³³ Gov.uk 2015.

Fizetésük 78 000–135 000 font közt mozog, ez az állami szférában magasnak számít, a magánszféra hasonló pozícióival összehasonlítva azonban már nem.³⁴

11. Reformok a közszolgáltatban

Az Egyesült Királyság közszolgáltatát érintő reformok egyik sarkalatos pontja a kicsi és olcsó állam megvalósítása, amely a *New Public Management* (NPM), a közmenedzsment ideológiájára vezethető vissza. A 2000-es évek reformjainak egyik kiindulási alapja a *The Lyons and Gerson reviews* volt. A logika alapja, hogy az adófizetők a pénzükért költséghatékony szolgáltatásokat kapjanak, és a szabad piacba vetett hit. A riportok hatására indult meg a decentralizáció 2004-et követően. A közszféra foglalkoztatását nagyban meghatározza az a kormányzati szándék, hogy a közszféra menedzsmentje a versenyszférához legyen hasonló.³⁵ A legutóbbi átfogó reformprogram a 2012-es *Civil Service Reform Plan* volt.³⁶ Fontosabb célkitűzései voltak:

- néhány éven belül alakítsák át a közszolgálat létszámát és szerkezetét (több mint 20%-os létszámcsökkentés), valamint összevonásokkal csökkentsék az alkalmazó szervek számát;
- nagyobb teret engedjenek a mobilitásnak, növeljék a nyilvánosság, a tudomány és egyéb társadalmi szereplők jelenlétét;
- fejlesszék a digitális, informatikai rendszereket;
- továbbképzési kötelezettség előírásával növeljék a személyi állomány szakértelmét és a szervezeti teljesítményt;
- csökkentsék a szervezeti hierarchia szintjeit, gyorsítsák a döntéshozatalt és serkentsék az eredményfókuszú munkavégzést.

A legutóbbi kormányzati reformprogramot 2021 nyarán fogadta el a kabinet.³⁷ A hullámokban jelentkező gazdasági válságok, a brexit előkészítése, a Covid-járvány hatására jellemző a közszféra karcsúsítása, a magánintézmények nagyarányú bevonása a közfeladat-ellátásba, a reformok folyamatosan napirenden tartása, a közszféra és benne a *civil service* apparátusának csökkentése. A jelenlegi

³⁴ Pay Reform For The Senior Civil Service 2021.

³⁵ BATEMAN–WAXIN 2009.

³⁶ HM Government 2012.

³⁷ Declaration on Government Reform 2021.

célkitűzés a létszám 2016-os szintre csökkentése, három év alatt körülbelül 91 ezer fővel.³⁸

Folyamatosan napirenden van a közigazgatás modernizálása, méret- és funkcióbeli átszervezése, a közigazgatás kompetenciáinak erősítése, a szervezeti teljesítmény növelése és a modern foglalkoztatási viszonyok bevezetése a dolgozói elkötelezettség érdekében. Megoldandó HR-kérdés, hogy a közigazgatás a változó időkben hogyan maradjon hatékony, hogyan vonzza és tartsa meg továbbra is a tehetségeket.

A *Declaration on Government Reform* fókuszába a „három p”, azaz a „people”, „performance”, „partnership” modernizálása tartozik. A legjobb szakemberállomány, a szervezeti teljesítmény és a partnerség növelése és biztosítása érdekében 15 pontos akcióterv született, amely hasonló a korábbi reformtervekhez, nem tartalmaz hatalmas újdonságokat.

1. Az első célkitűzés a London-központú igazgatás decentralizálása, a szakemberállomány „vidékre” áramoltatása, ezt már korábban is különböző motivációs technikák alkalmazásával igyekeztek elősegíteni.

2. A második célkitűzés a szenior-tisztviselői állomány toborzási és kiválasztási csatornáinak szélesítése. Programokkal tervezik támogatni, hogy a szenior-állomány a verseny- és a közsférában is tapasztalatot szerezzon, valamint növekedjen a mobilizáció a verseny- és a közsféra között. Ettől a szakértelem frissülését, professzionalizálódását várják. Ez az intézkedés is a rendszer nyitottságára utal, amely nem köti a tisztviselőt egy életre a pályához, hanem a mobilitást és ezzel a szektorok közötti tapasztalatcserét serkenti.

3. A deklaráció harmadik pontja a tisztviselők és a miniszterek továbbképzését célozza, *online* képzési programok fejlesztésével és új oktatási *campus* kialakításával. Üdvözlendő intézkedés, hogy a miniszterek számára is előírja a képzési kötelezettséget, erősítve ezzel a vezetés példamutatását és a legfelső vezetői szintek vezetési kompetenciáit.

4. A negyedik pont a szervezeti működés átalakítására vonatkozik, cél a szervezeti hierarchiaszintek és ezzel együtt a döntési folyamatokat lassító tényezők kiiktatása és a egyes munkacsoportok összeállítása.

5. Az ötödik pont a javadalmazási rendszer korrekciójára vonatkozik, amelyhez elsődlegesen a teljesítményértékelési és bérezési rendszer felülvizsgálatát tartják szükségesnek.

³⁸ Institute for Government 2022.

6. A hatodik pont a közszolgálati foglalkoztatás nyitottságára és átláthatóságára vonatkozik. Kiemelném azt a megállapítást, amely szerint a közszolgálatnak példamutató, mintaalkotó foglalkoztatónak kell lennie, példát kell mutatnia az ország számára a nyitottság, az átláthatóság és a szakemberállománnyal való bánásmód tekintetében is.

További reformpont a teljesítmény növelése érdekében az elszámoltathatóság, a kormányzati szervek közti együttműködés javítása és az IT fejlesztése.

Összefoglalás

A brit rendszert gyakran a nyílt rendszerű közszolgálatok mintapéldájaként említik. Való igaz, hogy szabályozására a mai napig a nyílt elemek használatának túlsúlya jellemző. A közszolgálat működési modellje, létszáma a hatékonyság és a költségtakarékosság követelményének megvalósítása érdekében számos reformon ment keresztül az elmúlt évtizedekben. Ugyanakkor ezek a közszolgálati foglalkoztatás alapberendezkedését nem változtatták meg. Előmeneteli, besorolási és javadalmazási rendszerük jól illeszkedik a közszolgálati berendezkedés hagyományaihoz, de folyamatosan alakul is az új típusú munkaerőpiaci elvárásokhoz való alkalmazkodás érdekében.

Az Egyesült Királyság közszolgálatában a munkaköralapú és a kiválasztásra, a teljesítményértékelésre hangsúlyt fektető humán erőforrás-gazdálkodás terjedt el. A besorolási, javadalmazási és előmeneteli rendszer a munkaköralapú emberierőforrás-gazdálkodásra épül. A karrierrendszer elemeinek alkalmazása, így például a szenioritás típusú előmenetel kevésbé jellemző, helyette a munkakör értéke és a teljesítmény a meghatározó.

A közszolgálat humán erőforrás-gazdálkodásának fő szabályait központi előírások, útmutatók határozzák meg, de a szervezeti megvalósítás nagymértékben rugalmas. A főtisztviselőkkel szemben vannak szigorúbb szabályok. Egyebekben nem kormányzati útmutatók, szakszervezetek, piaci HR-szervezetek laza hálózata segíti a közigazgatási szervek emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységét. A szervek tehát a központi előírások betartása mellett sok tekintetben szabad kezdet kapnak a helyi foglalkoztatási viszonyok kialakításában. Nincsenek kötött, formalizált eljárások a humán erőforrás-gazdálkodásban. Ez igaz az előmeneteli, besorolási és javadalmazási rendszer helyi kialakítására és működtetésére is.

Az Egyesült Királyság közszolgálatának humán erőforrás-gazdálkodása jól működik a rugalmas keretszabályok keretein belül. Ezt OECD-felmérések

támasztják alá. Felfogásuk és működési modelljük a kontinentális, szabályozás-centrikus logikával jórészt ellentétes, ehhez képest legalábbis idegen. A brit közszolgálati HR-rendszer további tanulmányozása által értékes és látókörbővítő tapasztalatokat nyerhetünk.

Felhasznált irodalom

- BATEMAN, Rob – Marie-France WAXIN (2009): Public sector human resource management reform across countries: From performance appraisal to performance steering? *European Journal of International Management*, 3(4), 495–511. Online: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028852>
- BORÓK György (2011): *Az Egyesült Királyság kormányzati rendszere*. Pro Publico Bono Online, Támop Speciál.
- DEMMEKE, Christoph (2019): *The Legitimacy of Civil Services in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.
- GYÖRGY István (2019): Egyesült Királyság. In HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid szerk.: *Összehasonlító európai közszolgálat*. Kézirat.
- LINDER Viktória (2014): *Nemzetközi trendek a közszolgálatban. Jogi szabályozás és emberi-erőforrás-gazdálkodási megoldások*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Online: <https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/nemzetkozi-trendek-a-kozszoalatban.original.pdf>
- PAKSI-PETRÓ Csilla (2020): A munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata. Ország tanulmány: Egyesült Királyság. In GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor szerk.: *Munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (ország tanulmányok)*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 270–340.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2014): Formálódó új közszolgálati életpálya, különös tekintettel a munkakör-alapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre. *Polgári Szemle*, 10(3–6), 369–389.
- TEMESI István szerk. (2018): *Közigazgatási jog*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó. Online: https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/6886/Temesi%20Istv%20Istvan_K%20kozigazgatasi%20jog_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jogszabályok

Civil Service (Management Functions) Act 2012.
Constitutional Reform and Governance Act 2010.

Dokumentumok

- Civilservant [é. n.]: *What is a Civil Servant?* Online: www.civilservant.org.uk/information-definitions.htm
- Civil Service (2016): *Civil Service Workforce Plan 2016–2020*. Online: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf
- Civil Service Commission (2015): *Recruitment Principles*. Online: <http://civilservice-commission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/RECRUITMENT-PRINCIPLES-April-2015-as-of-January-2017.pdf>
- Code of Practice on Equal Pay*. Online: www.eoc.org.uk/PDF/law_code_of_practice.pdf
- Declaration on Government Reform* (2021). Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/993902/FINAL_Declaration_on_Government_Reform.pdf
- HM Government (2012): *The Civil Service Reform Plan 2012*. Online: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf
- HRM GUIDE [é. n.]: *Boosting HR performance in the public sector (CIPD)*. Online: www.hrmguide.co.uk/strategic_hrm/public-sector-hr.htm
- Institute for Government (2021): *Pay reform for the senior civil service*. Online: www.civilservant.org.uk/library/2021-IfG-pay-reform-senior-civil-service.pdf
- OECD (2010): *Human Resources Management Country Profiles: UNITED KINGDOM*. Online: www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20Kingdom.pdf
- OECD (2019): *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Párizs: OECD Publishing.
- United Kingdom (2006): *Public Administration Country Profile*. Division for Public Administration and Development Management (DPADM). Department of Economic and Social Affairs (DESA). United Nations. Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023325.pdf>

Internetes hivatkozások

- Armed forces statistic. Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/990125/SPS_1_Apr_2021.pdf
- Civilservant [é. n.]: *Can Civil Servants be Dismissed?* Online: www.civilservant.org.uk/information-dismissal.html
- Civilservant.org.uk. (2022). Online: www.civilservant.org.uk/information-definitions.html
- Civil Service Commission [é. n.]: *Recruitment Principles*. Online: <http://civilservice-commission.independent.gov.uk/civil-service-recruitment/>
- Civil Service Commission (2018): *Civil Service Commission*. Online: <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/>
- Civil Service Number (2018). Online: www.civilservant.org.uk/information-numbers.html
- Civil Service Weaknesses (2022). Online: www.civilservant.org.uk/csr-civil_service_weaknesses.html
- Global Government Forum (2022). Online: www.globalgovernmentforum.com/the-senior-civil-service-in-britain-what-it-is-who-is-in-it-and-how-it-has-changed/
- Gov.uk [é. n.]: *Working for the Civil Service*. Online: www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment#professions
- Gov.uk. Online: www.gov.uk/government/organisations
- Gov.uk (2014): *Working Futures 2014–2024: UK Commission for Employment and Skills. April 2014*. Online: www.gov.uk/government/collections/the-future-of-jobs-and-skills
- Gov.uk (2015): *Senior Civil Service: performance management and reward*. Online: www.gov.uk/government/collections/senior-civil-service-performance-management-and-reward
- Gov.uk (2016): *Civil Service Management Code*. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions
- Gov.uk (2022): *Civil service competency framework*. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework
- Institute for Government 2. Online: www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/civil-service-staff-numbers
- OECD [é. n.]: *Performance-related pay for government employees*. Online: www.oecd.org/governance/pem/35117916.pdf

ONS (2017): *Statistical bulletin: UK labour market: Mar 2017*. Online: www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/mar2017

ONS.gov.uk (2022): Public sector employment, UK: March 2022. Online: [www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/people inwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/march2022](http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/march2022)

Politics.co.uk. Online: www.politics.co.uk/reference/police-numbers-and-recruitment/