

AZ EGYESÜLT KIRÁLYSÁG
KÖZIGAZGATÁSÁNAK
KÖZSZOLGÁLATI JOGI SZABÁLYOZÁSA
ÉS HRM-TENDENCIÁI¹

Az *angolszász modell* az államszervezés több területén mintaadóként szolgált sokak számára az elmúlt századokban. Ez igaz a köztisztviselők foglalkoztatási rendszerére is. A közszerológati foglalkoztatás szabályozása keretjellegű, a közigazgatási szervek jelentős autonómiát élveznek a humánerőforrás-gazdálkodás terén. A brit közszerológati rendszer a nyílt rendszerek közé sorolható, ahol a szervezetek a központi előírások és ajánlások figyelembevételével, de saját szabályozás szerint működtetik kiválasztási, előmeneteli, javadalmazási, besorolási és teljesítményértékelési rendszereiket. Az angolszász közszerológatra jellemző az erős humánerőforrás- (HR-) szemlélet és -gyakorlat, modern HR-folyamatok széles köre működik, és folyamatosak a reformok.

A kormányzati honlapon (gov.uk) az információk széles köre elérhető, beleértve jogszabályokat, útmutatókat, ajánlásokat (Guidance) és a legfrissebb kutatási eredményeket. Ez a megoldás támogatja a *közszerológati átláthatóságát*, növeli a közbizalmat és a hitelességet. Segíti a szervezeteket és a döntéshozókat abban, hogy a legjobb gyakorlatok és irányelvek alapján dolgozzanak, előmozdítva az egységes, igazságos és hatékony személyzeti politikát. A kutatók számára is hasznos, mivel hozzáférést biztosít a folyamatosan frissített adatokhoz és elemzésekhez.

¹ Jelen fejezet PAKSI-PETRÓ 2020, valamint GYÖRGY 2019 felhasználásával készült.

ADATOK, ÁLTALÁNOS JELLEMZŐK

Az évente megjelenő úgynevezett *Civil Service Statistics* jelentés átfogó képet nyújt az Egyesült Királyság közzolgálatának (*civil service*) jelenlegi helyzetéről, főbb demográfiai és *strukturális jellemzőiről*.

A *statisztikai elemzés* többféle adatot gyűjt annak érdekében, hogy bemutassa a dolgozók összetételét, a foglalkoztatási trendeket és a munkaerőpiaci változásokat. A jelentés vizsgálja a munkaerő létszámát és struktúráját (munkavégzési formákat, teljes/részmunkaidő, regionális eloszlás). A *demográfiai jellemzők* részletesen mutatják be a nemek, az életkor, az etnikai hovatartozás, a fogyatékossg és a szexuális orientáció szerinti megoszlást. A *munkakörökre és beosztásokra* vonatkozó rész a hierarchia különböző szintjein dolgozók adatait tartalmazza, beleértve végrehajtói, magasabb végrehajtói, szenior, valamint felsőbb vezetői szinteket. A fizetési adatok részletes elemzése szintén lényeges eleme a jelentésnek. Az egyenlő bérezés fontos törekvésük. Az átlagfizetés és a nemek közötti bérszakadék mérése révén átfogó képet kaphatunk a bérezés egyenlőségéről és a bérezési rendszerek hatékonyságáról. Nagyon hasznos, hogy a jelentés kiterjed a *munkaerő-forgalomra* vonatkozó adatokra is, beleértve az új belépők és a kilépők számának nyilvántartását. Ez lehetővé teszi, hogy nyomon kövessék a munkaerő stabilitását és a fluktuációs arányokat. A közzszolgálat *fluktuációs rátája* a korábbi években 8,9% volt, 2022/2023-ban 7,5%.²

2024 júniusában a tágabb közsférában becslések szerint 5,94 millió munkavállaló dolgozott.³ Ezen belül 2024. márciusi adatok szerint a civil service-ben 542 840 főt foglalkoztattak.⁴ 2024 júniusában 546 000-en dolgoztak itt, ami 3000 fős (0,4%-os) növekedést jelent 2024 márciusához képest, és 24 000 fős (4,6%-os) növekedést 2023 júniusához képest.⁵ 2024 júniusában az Egyesült Királyságban a foglalkoztatottak *összlétszáma*

² Cabinet Office 2022.

³ Office for National Statistics 2024.

⁴ Cabinet Office 2024g.

⁵ Office for National Statistics 2024.

32,9 millió fő volt. A civil service-ben dolgozók az összes foglalkoztatottnak körülbelül az 1,66%-át teszik ki.⁶

A tisztviselők *átlagéletkora* 44 év, ami nem változott 2023 óta, ugyanakkor tízéves összehasonlításban csökkent a 2014-es évben mért 47 évről. Tehát kisebb mértékű fiatalodás érzékelhető az állomány összetételében. A 40 év alatti köztisztviselők aránya 40,0%, ami minimális emelkedést jelent a 2023-as 39,0%-hoz és a 2014-es 29,9%-hoz képest.⁷ Ezen belül a Z generációba (1996–2012 között születettek) tartozók aránya 20% körüli lehet, de ők jelenleg még leginkább adminisztratív pozícióban dolgoznak. Az úgynevezett főtisztviselők [*senior civil service* (SCS)] esetében az átlagéletkor 48 év.⁸

A közszolgálatban több nő (54,5%) dolgozik, mint férfi (45,4%). Ugyanakkor a magasabb szinteken (G6/G7 és SCS) a férfiak vannak többségben. Azonban a nők aránya a vezetői szinteken növekszik. 2024-ben az SCS szinten dolgozók 48,2%-a nő, szemben a 2023-as 47,9%-kal és a 2014-es 37,9%-kal; hasonlóképpen a G6/G7 szinten dolgozók 49,8%-a nő 2024-ben, ami emelkedés a 2023-as 49,5%-hoz és a 2014-es 43,0%-hoz képest.⁹

A legfrissebb, 2024. márciusi adatok szerint a civil service-ben a *vezetői pozíciót* betöltők aránya 15,6%.¹⁰ Az *átlagfizetés* besorolási szintenként változik, de az adminisztratív szinteken hozzávetőleg 24 000 font, míg az SCS szinten 89 000 font körüli. A nők alulreprezentáltak a legmagasabb fizetési negyedben (47,6% a férfiak 52,4%-ához képest), és túlreprezentáltak a legalacsonyabb fizetési negyedben (61,8% a férfiak 38,2%-ához képest).¹¹

⁶ Cabinet Office 2024g.

⁷ Cabinet Office 2024g.

⁸ Institute for Government 2024b.

⁹ Cabinet Office 2024g.

¹⁰ Cabinet Office 2024g.

¹¹ Cabinet Office 2024g.

ÁLLAMI BERENDEZKEDÉS ÉS KÖZIGAZGATÁS

Nagy-Britannia és Észak-Írország Egyesült Királysága (United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland) *unitárius állam*. 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 ágot különít el: a törvényhozást (Parliament), a végrehajtást (The Executive) és az igazságszolgáltatást (The Judiciary).

A kormányzati működés alapja a *Westminster-rendszer*. A parlament és a kormány mint hatalmi ágak elválasztására nem kerül sor, a kormány tagjai alapvetően parlamenti (alsóházi) képviselők. A szűkebb értelemben vett kormány a kabinet. A *végrehajtó hatalom intézményei*: az uralkodó, a Korona, a Királyi Államtanács, a Kabinet és Őfelsége Közzszolgálat (His Majesty's Civil Service). A végrehajtó hatalom névlegesen az uralkodó kezében van, de ezt a kabinetet 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 *közzszolgálatért felelős miniszteri pozíció*t először 1968-ban hozták létre (Minister for the Civil Service). Betöltője a mindenkori miniszterelnök, aki a közzszolgálat szabályozásáért felelős. Az úgynevezett Civil Service Management Functions Act of 1992 lehetővé teszi számára, hogy ebből hatáskört delegáljon más miniszterekre.

A KÖZZSZOLGÁLAT MŰKÖDTETÉSÉBEN
RÉSZT VEVŐ SZERVEK

A közzszolgálat szervezeti rendszerében alapjában véve három fő kategóriát különítenek el: vannak 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. Ők a közszolgálati dolgozó (*public servant*) kategóriába sorolhatók.

Köztisztviselőnek (*civil servant*) azok minősülnek, akik a Korona alkalmazásában állnak. Sokuk különféle minisztériumnál tevékenykedik, tehát a közigazgatási hierarchia csúcsán álló szervezeteknél. A parlamenti dolgozók ettől is elkülönülnek.

A *minisztériumi besorolású szervezetekben* (Ministerial Departments) tevékenykedő foglalkoztatottak a kormányzathoz tartoznak, a civil service részei, nevezhetjük őket köztisztviselőnek. A köztisztviselők a Korona szolgálói, a minisztereknek tartoznak felelősséggel. A köztisztviselők közti mobilitási lehetőség magas, az egyes szervezetek között szabadon áthelyezhetők minden formalitás nélkül. Az áthelyezés jellemző és nagyon rugalmas, gyors is lehet, és akár tömeges. Ebbe a kategóriába jelenleg 24 szervezet tartozik, például az Attorney General's Office vagy a Cabinet Office.¹² 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 20. Ilyen például a His Majesty's Land Registry vagy a National Crime Agency.¹³

¹² www.gov.uk/government/organisations.

¹³ <https://www.gov.uk/government/publications/government-ministers-and-responsibilities/list-of-non-ministerial-departments-and-executive-agencies-html>

A közszoigálat többi rétege nem tartozik közvetlenül a kormányzathoz, nem a civil service, hanem a public service részei. Ők az Other Public Servants, tehát az *egyéb közszolgálati dolgozók*. Az idetartozó szervek típusai:

- nem miniszterialis közszervek (Non-Departmental Public Bodies – NDPBs vagy Quangos);
- nemzeti egészségügyi szolgálat (The National Health Service – NHS);
- fegyveres erők (The Armed Forces);
- rendőrség (Police);
- köztestületek (Public Corporations, így például a BBC televízió);
- helyi önkormányzatok (Local Authorities).¹⁴

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, Department for Work and Pensions, Department of Health and the Home Office.

A közszoigálat feje a *miniszterelnök*. A közigazgatás feje a *miniszter*. Ugyanakkor a minisztériumok és maguk a szervezetek nagy fokú szabadságot élveznek az állomány foglalkoztatásának szabályozását illetően.

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 közszoigálatára vagy a szűkebben vett közigazgatási tisztviselőkre vonatkozó hatályos egységes *jogállási törvény* vagy más jogszabály. Az egyes humán folyamatokra, jogviszonyelemekre, magatartási szabályokra különféle normákat alkotnak. Az alapvető jogszabályok rendkívül stabilak, ritkán változnak.

¹⁴ STANLEY 2018.

A különböző útmutatók ugyanakkor gyakran, akár évente módosulnak, egészülnek ki új elemekkel.

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.¹⁵

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. 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);
- költségtérítések (expanses);
- munkaidő, szabadság, jelenlét (hours, holidays and attendance);
- munkaerő-átcsoportosítás (staff redeployment);
- jogviszony megszűnése (leaving the Civil Service);
- jogorvoslat és ingyenes jogi képviselő (appeals and legal representation at public expense).¹⁶

¹⁵ Constitutional Reform and Governance Act 2010.

¹⁶ Civil Service 2016.

A szabályozás *jogi alapját* az alkotmányos reformról és a kormányzásról szóló törvény (Constitutional Reform and Governance Act 2010) jelenti, amely alapján a közszolgálatért felelős miniszter felhatalmazást kap a köztisztviselők foglalkoztatási viszonyainak szabályozására. A törvény hatálya kiterjed a központi közigazgatás összes szervére és állományára, beleértve a skót és a 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, amelynek szabályozása központi szinten marad). A jogviszony *egyéb elemeinek* szabályozásában, például az elismerési formák, juttatások, költségtérítések, szabadságolás, munkaidő, teljesítmény és előléptetés, rugalmas foglalkoztatás, nyugdíjazási kor stb., önálló rendelkezéseket alkothatnak.¹⁷ A szabályozás felszólítja a szervezeteket, hogy *saját szabályzataikat* jellemzően *kézikönyv* (Handbook) formájában adják ki, és tegyék elérhetővé minden foglalkoztatott számára. 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.

AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS ELJÁRÁSAI, MÓDSZEREI

Az Egyesült Királyságban a közszolgálati személyzeti politika szabályozottsága viszonylag rugalmas. A *keretszabály* 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-

¹⁷ Civil Service 2016.

gazdálkodás és -menedzsment feladatait. A főtisztviselőkre vonatkozóan országos szinten meghatározott normák irányadók.¹⁸

A közigazgatás feladatainak ellátása a szakpolitikákat kidolgozó minisztériumok és a jelentős autonómiával rendelkező végrehajtó szervek között oszlik meg. A kormányzat HR-központja stratégiai koordinációt végez. A *HR-feladatok* a minisztériumokhoz delegáltak. Különösen a munkakör-értékelés, a javadalmazás, a kiválasztás, a munkafeltételek biztosítása, a munkavégzés szabályainak meghatározása, illetve a teljesítményértékelés.

Az OECD felmérései szerint az Egyesült Királyság közszolgálatában az emberierőforrás-menedzsment tevékenysége *kiemelkedő*.¹⁹ A humán-erőforrás-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 érdekképviselői szerveket is bevonó rendszerben működik. Ezt példázza, hogy kormányzati szinten együttműködnek az úgynevezett Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) magánintézménnyel. Partnerséget tartanak fenn több neves képzőintézménnyel is, mint például a Saïd Business School, London School of Economics.

TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS, JOGVISZONY LÉTESÍTÉSE

A köztisztviselők kiválasztása különös jelentőséggel bír az Egyesült Királyság közszolgálati rendszerében, hiszen a tisztviselők gyakorta 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 működését.²¹

¹⁸ LINDER 2014 és TEMESI 2018.

¹⁹ OECD 2023.

²⁰ GYÖRGY 2019.

²¹ Civil Service Commission 2018.

A kiválasztási eljárás gazdagon szabályozott, azok betartásáért a testület felel. A kiválasztásnak mindig szakmai érdemeken alapulónak (*merit-system*), nyitottnak és igazságosnak kell lennie. A *Kiválasztási Alapelvek* (*Recruitment Principles*)²² és egyéb dokumentumok, így például a *Közzszolgálati Kompetencia Keretrendszer* (*Civil Service Competency Framework*) segítik a kiválasztás szakmai lebonyolítását. Ez utóbbi 10 olyan kompetenciát sorol fel és definiál, amelyek birtokában a pályázók alkalmasak a közzszolgálati állások betöltésére.

A kormányzati szervek maguk felelősek az állomány feltöltéséért és az előmenetelért. A legfelsőbb 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 *kiválasztási központok* (*assessment centres*) működnek, amelyek biztosítják a szakmai érdemeken alapuló kiválasztást (*merit-based selection*). A jelentkezőknek többkörös szóbeli és írásbeli készségeket, képességeket és kompetenciákat felmérő megmérettetéssorozaton kell részt venniük. A pontszámokról és a jelöltekről egy kiválasztási bizottság dönt, majd a felállított rangsor alapján javaslatot tesz a kinevezésre.²⁴ A tisztviselőket többnyire határozatlan időre és teljes állásra nevezik ki. Azok, akik nem jutnak be egy adott álláshelyre, tartaléklistára kerülnek. A *Success Profiles* keretrendszer bevezetésével a toborzás és előléptetés során a jelöltek képességeit, technikai tudását, viselkedését, erősségeit és tapasztalatait veszik figyelembe.²⁵

²² Civil Service Commission 2018.

²³ Civil Service 2018.

²⁴ Lásd a brit közzszolgálat kiválasztásáról részletesebben: HAZAFI – LUDÁNYI 2022: 86–88.

²⁵ Cabinet Office 2024a.

PÁLYABIZTONSÁG, JOGVISZONY
MEGSZŰNÉSE ÉS MEGSZÜNTETÉSE

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

A jogviszony megszüntetésének jogi alapja *királyi előjogon* nyugszik. 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 megelőzi, például elbeszélgetés a teljesítményértékelés eredményéről, valamint a teljesítmény javítását célzó motiváló intézkedések. A nem kívánatos együttműködés esetén jellemző a más szervhez való átirányítás, tehát a szervezetrendszeren belüli továbbfoglalkoztatás. A jogviszony megszűnésének gyakori indoka a kormányzati létszámcökkentés, ilyenkor a tisztviselők jelentős végkielégítésre jogosultak.²⁶

A felmentés más eseteivel kapcsolatban megállapítható, hogy azokra a tisztességes eljárás követelményén túl nincs releváns jogi előírás. Jelenleg a tisztviselők, ha tisztességtelennek tartják a felmentésüket, egyenesen a bírósághoz fordulhatnak.

ELŐMENETEL, DÍJAZÁS, MOBILITÁS

A jövedelmi struktúra kialakításának kiindulópontja a *munkakör*. Minden közszolgálati szervnek megvan a központi előírásoknak megfelelően

²⁶ GYÖRGY 2019.

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.²⁷

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 kigazdálkodása 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 (Permanent Secretary) hatásköre. Az átlagbér 2024-ben 33 980 font volt.²⁸ (A részletesebb fizetési adatokat lásd az *Adatok, általános jellemzők* című alfejezetben.)

Az előléptetések és az előmenetelek rendje tekintetében szintén *szabad kezet kapnak a szervezetek*. Csak általános előírásokat fogalmaz meg a szabályozás. 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 jógyakorlatokra (good 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.

²⁷ PETRÓ – STRÉHLI-KLOTZ 2014.

²⁸ Cabinet Office 2024g.

A szervezetek jogukban áll különböző juttatásokat, jutalmakat meghatározni, amelyek a jó teljesítményt honorálják és a különféle költségtérítéseket is biztosítják.

Rugalmas központi előírások vannak a javadalmazásra. Minden évben útmutatót adnak ki, amely a közszolgálat javadalmazási előírásait tartalmazza. Előírják, hogy egy-egy új szabályt legalább háromévente kötelező felülvizsgálni. Az értékeléseket meg kell küldeni a központi kontrollt gyakorló Kabinetiroda részére.²⁹

Az egyes szervezetek és munkakörök közötti jövedelmi aránytalanságok elkerülésére szintén rugalmas útmutatók alkalmazásával védekeznek. Be kell tartani az *egyenlő javadalmazás szabályait*, amelyeket az úgynevezett Code of Practice on Equal Pay³⁰ tartalmaz.

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 struktúrát alkalmazhat, de természetesen a központi előírásoknak meg kell felelniük.

A központi közigazgatásban általánosságban öt különböző *besorolást* alkalmaznak, ezen belül többféle munkakör is elkülöníthető. Most példák következnek az egyes szintekbe tartozó munkakörökből:

1. Administrative Assistant/Administrative Officer (AA/AO): A junior szint. Ezek a munkatársak adminisztratív háttérmunkát végeznek, támogatják az operatív napi feladatellátást. Így például az étkeztetést.
2. Executive Officer (EO): Ezen a szinten 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 középvezetők.

²⁹ Cabinet Office 2024c.

³⁰ Equality and Human Rights Commission 2011.

4. Grades 6 and 7 civil servants: Jellemzően politikai felelősséggel rendelkező senior szakemberek, vezetők.
5. Senior Civil Service (SCS): A legfelsőbb kategória. Ezek a főtisztviselők jellemzően nagyobb szervezeti egységeket irányítanak.³¹

Az előrelépésben fokozott szerepet kaphat a *teljesítmény*, de az illetmény összegét legnagyobb mértékben a betöltött munkakör határozza meg. Azonban az adott személy teljesítménye ezt bizonyos mértékben kiegészítheti. Az adott besoroláshoz tartozó béreket a munkakör-értékelés eredményei alapján különböző testületek kalkulálják ki. Az illetmény meghatározásában a *béralkunak* is szerepe van.³²

Nem egységes azonban a *teljesítményalapú javadalmazás* gyakorlata sem. A teljesítményalapú illetményezés leginkább a magasabb közzszolgálati vezetői munkakörökben jellemző. Az illetménypolitika teljesítményorientált, a legmagasabb fokozatba sorolt köztisztviselők illetménye csak teljesítménynövekedés esetén emelhető. Ehhez szükséges volt, hogy a reformok során az illetmények összegét piacképesse emeljék. Ilyen program például a *Civil Service Fast Stream*-ösztöndíjprogram, amely minden fiatal szakember számára komoly vonzerőt jelenthet, pályakezdő, diplomás szakembereknek szól. Minden „fast streamert” 12–18 hónap időtartamra osztanak be valamelyik minisztériumhoz vagy más főhatósághoz, ahol számtalan belső egységet, feladatot és munkakört megismernek. Kezdő fizetésük 31 000 forintról indult 2024-ben.³³

A tisztviselők karrierfejlesztését a *képzési rendszer* is támogatja. Minden köztisztviselő jogosult évente 5 nap képzésre és fejlesztésre, amelynek az is célja, hogy segítse őket munkájuk hatékonyabb ellátásában.³⁴

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

³¹ Institute for Government 2024a.

³² OECD 2012.

³³ Civil Service Careers [é. n.].

³⁴ Civil Service 2014.

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.³⁵ Egyértelműen támogatott és elvárt jelenség a mobilitás, illetve az átvihetőség biztosítása. Támogatják mind a közszolgáltatón belüli, ágazatok közötti, mind a közigazgatás és a versenyszektor közötti átjárást.³⁶ Fő iránya a horizontális mobilitás, amely a különböző minisztériumok között történik. A vertikális mobilitás a központi és a területi szervek közötti átjárás. A külső mobilitás pedig a versenyszektorban való tapasztalatszerzésre irányul.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelésnek döntő szerepe van a tisztviselők karrierjében (lásd az előmeneteli és díjazási kérdéseket), ezért a teljesítmény értékelését körülmények között végzik. A teljesítményt igyekeznek szélesebb összefüggésben vizsgálni, összevetve a szervezet céljaival és az egyén fejlődésének követelményeivel.³⁷ A folyamat (teljesítménymenedzsment) három részből áll:

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

A teljesítmény értékelésének első állomása a köztisztviselő és a vezető közötti megbeszélés, amelynek során többek között értékelik a célok teljesítését, a tisztviselő fejlődését. Maga a *teljesítményértékelés* írásban történik, két részből áll: az évközi értékelésből (október/november), amikor a célok arányos teljesülését vizsgálják, és szükség esetén javaslatokat fogalmaznak meg az eredményesség növelése érdekében, illetve a végleges értékelésből

³⁵ Cabinet Office 2024f.

³⁶ Guidance 2024.

³⁷ Civil Service 2024.

(március/április). A teljesítményértékelés eredményét egy dokumentumba foglalják, amelyből kitűnik, hogy a tisztviselő egyetért-e a minősítésével, vagy sem. A teljesítményértékelés számtalan módszerrel történhet, többek között felhasználják az önértékelést, a kollégák értékelését vagy a 360 fokos értékelést (amikor a tisztviselővel kapcsolatba kerülő minden szereplő, beleértve az ügyfeleket is, megfogalmazhatja az értékítéletét).

A harmadik szakasz a *teljesítménydifferenciálás*, amelyben az adott szerv köztisztviselőit – összevetve eredményüket a szervezet többi köztisztviselőjének eredményével – három csoportba sorolják: a legjobb teljesítményt nyújtók (a felső 25%), a közepesen teljesítők (a következő 65%) vagy a gyengén teljesítők (az alsó 10%) csoportjába. A teljesítményértékelésben kiváló eredményt elérő tisztviselők jutalomban részesülhetnek. A gyengén teljesítőkkel kapcsolatban az irányelv külön eljárást állapít meg, amelynek a lényege, hogy megbeszélésekkel, írásbeli figyelmeztetésekkel megkísérlik a tisztviselőt jobb teljesítményre sarkallni. Ezek eredménytelensége esetén kerülhet sor a tisztviselő felmentésére. A felmentett tisztviselő a döntés ellen bírósághoz fordulhat.³⁸

A Senior Civil Service (SCS) tagjai számára kidolgozott teljesítményértékelési keretrendszer meghatározza a teljesítménykezelés alapelveit és eljárásait. Ez a rendszer biztosítja a vezetők teljesítményének átlátható és egységes értékelését.³⁹

FŐTISZTVISELŐK

Az úgynevezett *Senior Civil Service* (SCS) a központi közigazgatás kiemelt főtisztviselői köre. Az SCS-ek képviselik a közigazgatásban a professzionalizmust, ők a legmagasabb, leginkább megbecsült pozíciókban lévő tisztviselők. Körük viszonylag szűk, nagyjából 7000 fő alkotja.⁴⁰ Rendkívül magas az SCS szakmai presztízse.⁴¹ Ide a legmagasabb besorolású tisztviselők

³⁸ GYÖRGY 2019.

³⁹ Civil Service 2024.

⁴⁰ Institute for Government 2024b.

⁴¹ STANLEY 2022.

tartoznak, akiknél a munkaköri érték 19 vagy efölötti, és a legmagasabb bérek kapcsolódnak hozzá. Ezért is fontos szempont az átlátható foglalkoztatás. A szabályozás a Senior Civil Service besorolásba tartozó köztisztviselőkre szigorú előírásokat tartalmaz. 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, amelyek külön szabályozási dokumentumokba foglaltak.⁴²

Az SCS-kategória nem egy egységes réteg, hanem ezen belül is három alréteget képeznek az idetartozók a szenioritás mértékére alapozva. *Fizetési besorolást* tekintve az SCS-állomány alábbi három rétege különíthető el:

- Pay band 3 – Director General level;
- Pay band 2 – Director level;
- Pay band 1 – Deputy Director level.

Fizetésük 76 000–208 000 font közt mozog,⁴³ amely az állami szférában magasnak számít, a magánszféra hasonló pozícióival összehasonlítva azonban már nem.⁴⁴

KORMÁNYZATI SZEMÉLYZETPOLITIKA,
UTÁNPÓTLÁS, LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS,
PÁLYÁRA VONZÁS, BEILLESZTÉS, MEGTARTÁS

A brit rendszert gyakran a *nyílt rendszerű* közszolgálatok mintapéldájaként említik. Szabályozására mai napig a nyílt elemek használatának túlsúlya

⁴² Civil Service 2016.

⁴³ Cabinet Office 2024e.

⁴⁴ NICKSON et al. 2021.

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 alapvető berendezkedését nem változtatták meg. Előmeneteli, besorolási és javadalmazási rendszerük a közszolgálati berendezkedés hagyományaihoz jól illeszkedik, 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 humánerőforrás-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 humánerőforrás-gazdálkodásának fő szabályait *központi előírások*, útmutatók határozzák meg, de a szervezeti megvalósítás nagymértékben *rugalmas*. A főtisztviselőkkel szemben vannak szigorúbb szabályok (lásd a főtisztviselőket tárgyaló fejezetben). 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 kezet kapnak a helyi foglalkoztatási viszonyok kialakításában. Nincsenek kötött, formalizált eljárások a humánerőforrás-gazdálkodásban. Ez igaz az előmeneteli, besorolási és javadalmazási rendszer helyi kialakítására és működtetésére is.

Az Egyesült Királyság közszolgálatának humánerőforrás-gazdálkodása jól működik a *rugalmas keretszabályok* mentén. Ezt OECD-felmérések támasztják alá. Felfogásuk és működési modelljük a kontinentális, szabályozáscentrikus logikával jórészt ellentétes, ehhez képest legalábbis idegen.

A *Civil Service People Plan 2024–2027* meghatározza a közszolgálat emberierőforrás-stratégiáját, kiemelve a tehetségek vonzását és megtartását, valamint a munkaerő diverzitásának növelését. A kormány célja, hogy *példamutató munkaadó* legyen, ahol a megfelelő készségekkel és tapasztalattal rendelkező munkatársak hosszú távon maradnak és fejlődnek. Ennek kere-

tében célkitűzés a munkavállalói élmény (employee experience) növelése és rendszeres monitorozása.⁴⁵

Az Egyesült Királyság közszolgáltatának létszámgazdálkodása az elmúlt években jelentős változásokon ment keresztül, amit a kormányzati reformok és a közszolgálati hatékonyság növelésére irányuló törekvések vezértek. A legutóbbi reformok (lásd a közszolgálati reformok alfejezetet) két fő irányba a létszámgazdálkodás tekintetében a közszolgálat *létszámcsoökkentése*, több ezer fős leépítéssel. Ez ugyanakkor nem valósult meg, ugyanis a közszolgálat létszáma a 2024-es évben 2,3%-os növekedést mutatott.⁴⁶ A létszámgazdálkodásra irányuló reformok másik iránya a London-központú igazgatás *decentralizációja*. A kormány törekszik a közszolgálati munkahelyek Londonon kívüli elhelyezésére, célul tűzve ki 22 000 munkahely áthelyezését 2030-ig, amit később 2027-re hoztak előre. Ennek eredményeként a felső vezetők aránya Londonban 2020 és 2023 között 74%-ról 69%-ra csökkent.⁴⁷

REFORMOK A KÖZSZOLGÁLATBAN

Folyamatosan *napirenden lévő téma* a közigazgatás modernizálása, a közigazgatás méret- és funkcióbéli 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 a tehetségeket továbbra is.

Az Egyesült Királyság közszolgálatát érintő reformoknak egyik visszatérő, sarkalatos pontja a kicsi-olcsó állam megvalósítása, amely a *New Public Management* (NPM), a közmenedzsment ideológiájára vezethető vissza. A 2000-es évek reformjainak egyik kiindulási pontja a *The Lyons and Gerson reviews* volt. A logika alapja, hogy az adófizetők a pénzükért költséghatékony szolgáltatásokat kapjanak, és a szabadpiacba vetett hit. A riportok hatására

⁴⁵ Government People Group 2024.

⁴⁶ Cabinet Office 2024g.

⁴⁷ Institute for Government 2024b.

indult meg a decentralizáció 2004 után. A közszféra foglalkoztatását nagyban meghatározza az a kormányzati szándék, hogy a közszféra menedzsmentje legyen hasonló a versenyszféra menedzsmentjéhez.⁴⁸ A legutóbbi átfogó reformprogram a *Civil Service Reform Plan* volt 2012-ben.⁴⁹ Főbb intézkedései a közszoigálati létszámcsökkentés, a mobilitás és a társadalmi részvétel növelese, a digitális fejlesztések, a továbbképzési kötelezettség, a hierarchia csökkentése és a döntéshozatal gyorsítása voltak.

A legutóbbi kormányzati reformprogramot pedig 2021 nyarán fogadta el a kabinet. A hullámokban jelentkező gazdasági válságok, a brexit-előkészítés, a Covid-19-járvány hatására jellemző a közszféra karcsúsítása, a magánintézmények közfeladat-ellátásba történő nagyarányú bevonása. A reformok folyamatosan napirenden lévő tétele a közszféra és benne a *civil service apparatusának csökkentése*, ami az összlétszám tekintetében nem valósult meg.⁵⁰

A *Declaration on Government Reform*⁵¹ fókuszában a „három P” modernizálása áll, azaz „People”, „Performance”, „Partnership”. A legjobb szakemberállomány, a szervezeti teljesítmény és a partnerség növelese és biztosítása érdekében 15 pontos akcióttervet fogalmazott meg, amelyek hasonlóságot mutatnak a korábbi reformtervekkel.

2024. januárjában a reformok megvalósítása során a Kabinetiroda minisztere foglalta össze hosszú távú terveit a közszoigálat modernizálásával kapcsolatban. Ezeknek a fő irányai: a technológiai fejlesztések (mesterséges intelligencia és más új technológiák alkalmazásának fokozása a kormányzati digitális transzformáció felgyorsítása érdekében); működési folyamatok egyszerűsítése (bürokratikus folyamatok csökkentése és új munkamódszerek bevezetése); valamint a munkaerő fejlesztése (munkaerővonzás és -megtartás, fluktuáció csökkentése, létszámcsökkentés és teljesítményértékelés).⁵²

A következő időszakra elfogadott reformprogram a *Civil Service People Plan 2024–2027*, amely a közszoigálat következő időszakra szóló kihívásaival

⁴⁸ BATEMAN–WAXIN 2009.

⁴⁹ HM Government 2012.

⁵⁰ Cabinet Office 2021.

⁵¹ Cabinet Office 2021.

⁵² UK Government [é. n.].

foglalkozik. A program többek között fontos célkitűzésnek tartja a tehetségek hatékonyabb kiválasztását, a befogadó munkahelyek kialakítását, illetve a digitális készségek fejlesztésére irányuló képzések előtérbe helyezését.⁵³

JÖVŐBELI FOGLALKOZTATÁSI TRENDEK
ÉS JÓGYAKORLATOK BEVEZETÉSE
A KÖZSZOLGÁLATI HRM TERÜLETÉN

Demográfia

Az Egyesült Királyság lakossága 2024-ben 69,1 millió fő, és növekedő tendenciát mutat.⁵⁴ Ugyanakkor a lakosságszám nagyarányú emelkedése egyrészt a hosszabb várható élettartam, másrészt a jelentős mértékű migráció eredménye, és nem a növekvő születésszámé. A lakosság elöregedése figyelhető meg, ami kihívást jelenthet a közigazgatás számára a tapasztalt munkavállalók nyugdíjba vonulása miatt. A lakosság idősebb, mint valaha. Jelenleg Angliában az emberek közel 40%-a 50 év feletti, és majdnem 20%-a 65 év feletti. A prognózisok szerint a 65–79 éves korosztályba tartozók száma várhatóan közel egyharmadával (30%-kal) nő, és meghaladja a 10 milliót a következő 40 évben.⁵⁵ A közszolgalat igyekszik *megtartani* az idősebb munkavállalókat rugalmas munkavégzési lehetőségekkel és részmunkaidős pozíciókkal.⁵⁶ Emellett *kampányok* indultak a fiatalok bevonására, kihangsúlyozva a közszolgalat sokszínűségét és befogadó kultúráját.⁵⁷

⁵³ Government People Group 2024.

⁵⁴ Worldometers [é. n.].

⁵⁵ Office for National Statistics 2021.

⁵⁶ Department for Business & Trade – Department for Business, Energy & Industrial Strategy 2018.

⁵⁷ Equality Hub – Cabinet Office – Race Disparity Unit 2024.

Digitális átalakítás, digitális kompetenciák

Az Egyesült Királyság közzszolgálata az elmúlt években jelentős lépéseket tett a digitális átalakulás és a digitális kompetenciák fejlesztése terén. A *Transforming for a Digital Future: 2022 to 2025 Roadmap for Digital and Data* című stratégia célja, hogy 2025-re a kormány hatékonyabbá és digitálisan fejlettebbé váljon, jobb eredményeket biztosítva mindenki számára.⁵⁸

A *Government Digital and Data Profession Capability Framework* segíti a szakembereket a szükséges készségek azonosításában és fejlesztésében, valamint a jelenlegi képességek felmérésében.⁵⁹ A keretrendszer lehetőséget biztosít a felhasználóknak arra, hogy rendszeresen értékeljék saját képességeiket és fejlettségi szintjüket. A keretrendszer alapvető szerepet játszik abban, hogy a közzszolgáltatások korszerűsödjenek és egyre inkább megfeleljenek a gyorsan változó digitális környezet elvárásainak.

Egy másik fontos program, a *Digital Excellence Programme* pedig kifejezetten a jelenlegi és leendő felső vezetők számára készült, hogy támogassa őket a digitális átalakulásban és a digitális készségek fejlesztésében.⁶⁰

Rugalmas munkavégzési módszerek

A munkavégzés rugalmas formában valósulhat meg, beleértve a *térbeli és időbeli rugalmasságot* is. A leggyakoribb formák közé tartozik a távmunka (home office), az átmeneti vagy időszakos munka és a szabadrendszerű munkaidő, ami lehetővé teszi, hogy a dolgozók saját igényeikhez igazítsák a munkaidejüket.⁶¹

A rugalmas munkavégzés modellje iránti kereslet tovább nő, és a brit kormány is támogatja ezen irányvonal fejlődését. A *Flexible Working Bill*, amelyet 2022-ben terjesztettek elő, jogi kereteket biztosít a munkavállalók

⁵⁸ Central Digital and Data Office 2022.

⁵⁹ Government Digital Service [é. n.].

⁶⁰ WEBBER 2023.

⁶¹ Office for National Statistics 2021.

számára, hogy kérhessenek rugalmas munkaidőt a munkaadóktól, ami várhatóan elősegíti a rugalmasság további növekedését.⁶²

A közszolgáltatban a rugalmas munkavégzési módszerek széles körben elterjedtek. A brit kormányzat több intézkedést hozott az elmúlt években, hogy ösztönözze a rugalmas munkavégzési modellek alkalmazását, javítsa a munkavállalói elégedettséget, a munka-magánélet egyensúlyát, valamint a munkaerő-megtartást a közsférában.

Különösen a Covid–19-járvány óta számos közszolgálati pozícióban bevezették e munkavégzési lehetőségeket, és a technológiai ellátottság is megfelelő. A Kabinetiroda 2021-es jelentése szerint a közszolgáltatásban dolgozók 70%-a képes volt távolról dolgozni a Covid–19 miatti korlátozások idején, és a munkavégzés hatékonysága is megfelelő volt. A kimutatásokat alátámasztják, hogy a távoli munkavégzés növeli a hatékonyságot és a dolgozói elégedettséget, illetve csökkenti a stresszt a munkahelyen.⁶³

A *hibrid munkamodell* egyre népszerűbbé válik a brit közszolgáltatásban, ahol a dolgozók részben az irodából, részben otthonról végzik a munkájukat. Az Egyesült Királyság Közzolgálati Szakszervezete (Public and Commercial Services Union – PCS) szerint a hibrid modell előnye, hogy a dolgozók különböző technológiai megoldásokkal alkalmazkodnak a munkafeladatokhoz, így kapcsolatot tarthatnak a kollégákkal, és nő a teljesítmény is. Az ilyen típusú munkavégzést számos kutatás megerősíti, különösen a munkatársak pszichológiai jóllétére és teljesítményére gyakorolt pozitív hatások tekintetében.⁶⁴

A közigazgatásban a munkavégzés jelentős része hibrid formában történik. A *legfrissebb adatok* szerint az alkalmazottak 76,2%-a hibrid munkavégzést folytat.⁶⁵ A munkaidő legalább 60%-ában történő irodai jelenlét az elvárt mennyiség.⁶⁶

⁶² UK Parliament 2022.

⁶³ BLAGDEN–SPATARO 2021; SUTHERLAND–BRADLEY 2020.

⁶⁴ GRANT–WALLACE–SPURGEON 2013.

⁶⁵ Cabinet Office 2024d.

⁶⁶ Cabinet Office 2024b.

*A HRM alkalmazkodása a közszolgálati
foglalkoztatás kihívásaihoz*

A HRM-stratégiák folyamatosan fejlődnek, hogy megfeleljenek a változó munkaerőpiaci igényeknek és a munkavállalói elvárásoknak. Ahogyan a fentiekből is kiderül, a stratégiák fontos része lépést tartani a technológiai változásokkal, a munkaerőpiaci trendekkel, ennek keretében a vonzás és a megtartás, valamint a folyamatos képzés kulcselemek.

Kiemelendő, hogy az alkalmazottak jóllétét rendszeresen vizsgálják a Civil Service People Survey keretében. A felmérések egyebek közt elemzik a közigazgatásban dolgozók jóllétét (wellbeing) és elkötelezettségét. A 2023-as felmérés, amelyben a köztisztviselők 65%-a vett részt, méri az élettel való elégedettséget, az élet értelmének érzetét, a boldogságot és a szorongást, valamint az önértékelés alapján a mentális és a fizikai egészségi állapotra is kitér. 2023-ban három, jólléttel kapcsolatos benchmarkmutató eredménye szerint az életelégedettség 67%, az élet értelmének érzete 70%-ra, a szorongás pedig 35%-ra csökkent. A boldogság szintje 61%. A mentális egészség önértékelés alapján 72%, a fizikai egészség szintén 72%. A dolgozók 60%-a szerint a szervezetük megfelelő támogatást nyújt az egészség, a jóllét és a reziliencia fenntartásában. A tisztviselők 59%-a jelezte, hogy havi vagy heti rendszerességgel beszél személyes jóllétéről vagy munkával kapcsolatos stresszről a vezetőjével.⁶⁷

A kutatás egyik része felméri, hogy a tisztviselők *tervezik-e* a közeljövőben *elhagyni szervezetüket* és máshol munkát vállalni. A felmérés az okokat is részletezi, úgymint: jobb fizetési és juttatási csomag, kedvezőbb előrelépési lehetőségek, elégedetlenség a munkahelyi vezetővel, érdekesebb munka. A tisztviselők 22%-a jelezte, hogy szeretne kilépni a szervezetből (amint lehet, vagy egy éven belül).

Az általános *elégedettségi* szintet az Employee Engagement Index méri, amely 2023-ban 60% körüli értéket mutatott.⁶⁸

⁶⁷ Cabinet Office 2024d.

⁶⁸ Cabinet Office 2024d.

Tehetségmenedzsmentre fókuszáló HRM

Az Egyesült Királyság közszolgálata kiemelt figyelmet fordít a tehetség-gondozásra. A *Civil Service Accelerated Development Schemes* keretében különböző programok állnak rendelkezésre a munkatársak készségeinek fejlesztésére és karrierjük előmozdítására. Ezek a programok célzott képzéseket és mentorálást biztosítanak a tehetségek számára.⁶⁹

A *Beyond Boundaries* program például a fiatal szakembereknek nyújt fejlődési lehetőségeket, míg a *Fast Stream* a tehetséges pályakezdők számára biztosít intenzív képzéseket, gyakornoki lehetőségeket és tapasztalatszerzést különböző osztályokon. A *Future Leaders Scheme* és a *Senior Leaders Scheme* a közép- és felső vezetői karrierben lévők számára kínál célzott képzést és mentorálást, hogy felkészítsék őket az egyre nagyobb felelősséggel járó szerepkörökre. A *Directors Leadership Programme* pedig azok számára készült, akik már magas vezetői pozíciókat töltenek be, és a vezetési készségek tökéletesítésére összpontosít, elősegítve a stratégiai döntéshozatalt és a hatékony irányítást.

Látható tehát, hogy a tehetségmenedzsment-programok nemcsak a pályakezdő fiatalok számára érhetők el, hanem lefedik a teljes állományt, beleértve a senior szakértőket és a különböző vezetői szinten álló munkatársakat.

*A HRM szerepe a közszolgálat vonzerejének növelésében,
kompetenciaalapú kiválasztás, továbbképzés fejlesztése*

A közszolgálati humánerőforrás-szakemberek aktívan dolgoznak a közszolgálat imázsának javításán. A programok és az útmutatók kiemelten hangsúlyozzák a karrierlehetőségeket, a munka és a magánélet egyensúlyát, valamint a társadalmi felelősségvállalást. A toborzási folyamatokban egyre inkább a jelöltek kompetenciáira és készségeire helyezik a hangsúlyt a hagyományos képesítések mellett. A *Government Recruitment Service* (GRS) 2017 szeptemberében jött létre, és a Kabinetiroda és azon belül az úgynevezett

⁶⁹ Government Skills – Leadership College for Government 2024.

Government People Group (GRS) részét képezi. A GRS díjnyertes toborzási szolgáltatásokat és funkciókat biztosít a közzszolgálat különböző szervezeti számára, támogatva és elősegítve kivételes köztisztviselők felvételét.⁷⁰

A *Civil Service Learning* (CSL) minden köztisztviselő számára biztosítja a tanulási és fejlesztési lehetőségeket. Együttműködnek tanulási és fejlesztési szakértőkkel, hogy magas színvonalú képzések széles skáláját hozzák létre. A képzések regisztrált felhasználók részére érhetők el nem nyilvános felületen. A CSL is a Kabinetiroda részeként működik.⁷¹

Adat- és tényalapú kormányzati döntéshozatal

Az Egyesült Királyság közzszolgálatában a humán erőforrással kapcsolatos tevékenységeket korszerű informatikai rendszerek támogatják. A kormányzat a *Global HR Design* keretében egységes HR-szolgáltatási szabványokat alakított ki, amelyek a felhasználó-központú megközelítést helyezik előtérbe. A HR-funkciók támogatására a kormányzat a NOVA nevű funkcionális referenciamodellt alkalmazza, amely integrált és átfogó eszközkészletet biztosít a HR, a pénzügy, a kereskedelem és a támogatáskezelés területén. A NOVA célja a technológiai megoldások, különösen az ERP- (*Enterprise Resource Planning*) rendszerek tervezésének szabványosítása, elősegítve a rendszerek közötti interoperabilitást és a hatékony adatkezelést. A kezdeményezések célja a HR-folyamatok digitalizálása és szabványosítása, biztosítva a hatékony működést és a magas színvonalú szolgáltatásokat az Egyesült Királyság közzszolgálatában.⁷²

SWOT-ANALÍZIS

A vizsgálat alapján megfogalmazott következtetéseinket SWOT-analízis formájában összegezzük (1. táblázat).

⁷⁰ Government Recruitment Service 2024.

⁷¹ Government Skills 2024.

⁷² Civil Service – Government People Group 2024.

1. táblázat: A brit közszolgálat SWOT-analízise

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
– a brit közszolgálat fejlett HR-gyakorlatot alkalmaz, amelynek hagyománya, hossza múltja van – részletes jogi szabályozás nélkül, útmutatók, ajánlások segítségével és a jól kiépített HR-támogató szervezetrendszerrel kiválóan és magas színvonalon képes működni a HR-tevékenység – a közszolgálat átlátható működése révén (a gov.uk és hasonló oldalak nyilvános hozzáférést biztosítanak az adatok széles köréhez) szavatolt nyilvános adathozzáférés erősíti a bizalmat és támogatja az adatalapú döntéshozatalt – sokszínűség és inkluzivitás jellemzi (a nők növekvő aránya vezető pozíciókban és a diverzitást előmozdító intézkedések progresszív szervezeti kultúrát tükröznek)	– egyenlőtlen a bérstruktúra, különösen a nők alacsonyabb aránya figyelhető meg a magasabb fizetési sávokban, és habár vannak erre vonatkozó intézkedések, ennek megoldása továbbra is kihívást jelent – a közszolgálat létszámcsoökkentése folyamatosan napirenden lévő reformigény, amely nem valósul meg – bizonyos esetekben elavult IT-struktúra jellemző, ezzel együtt a digitális szakértelem hiánya, ezért erős fókusz került a digitális transzformációra kormányzati programokon keresztül
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
– a Covid-19 utáni hibrid munkavégzés lehetősége megmaradt, növelve a munkavállalói elégedettséget és a tehetségek megtartását – az olyan képzési programok, mint a <i>Civil Service Accelerated Development Schemes</i>, növelik a munkaerő szakmai kompetenciáit – a munkahelyek Londonon kívülre történő áthelyezése támogatja a regionális fejlődést és csökkenti a fővárosra koncentrálódást	– az előregedő munkaerő a tudás elvesztésének és az utánpótlás hiányának kockázatával jár – a fiatalabb generációk gyakran innovatívabbnak és dinamikusabbnak látják a magánszektor, csökkentve a közszolgálati karrier vonzerejét

Forrás: a szerzők szerkesztése

FELHASZNÁLT IRODALOM

Jogforrások

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

Irodalom

- BATEMAN, Rob – WAXIN, Marie (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>
- BLAGDEN, J. – SPATARO, L. (2021): Rugalmas munkavégzés a hatékonyság és a jóléti eredmények közszolgálatában. *Közigazgatási Szemle*, 81(4), 563–580.
- BORÓK György (2011): Az Egyesült Királyság kormányzati rendszere. *Pro Publico Bono Online*, TÁMOP Speciál. https://real.mtak.hu/92548/1/2013_4.48-68..pdf
- GRANT, Christine A. – WALLACE, Louise M. – SPURGEON, Peter C. (2013): An Exploration of the Psychological Factors Affecting Remote E-worker's Job Effectiveness, Well-being and Work-life Balance. *Employee Relations: The International Journal*, 35(5), 527–546. Online: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- GYÖRGY István (2019): Egyesült Királyság. In HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (szerk.): *Összehasonlító európai közszolgálat*. Kézirat. Budapest.
- HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (2022): Egy befejezetlen törvény margójára. A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 78–104. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.5>
- LINDER Viktória (2014): *Nemzetközi trendek a közszolgálatban. Jogi szabályozás és emberi-erőforrásgazdálkodási megoldások*. Budapest: Nemzeti Közigazgatási Egyetem.
- PAKSI-PETRÓ Csilla (2020): A munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata országtanulmány: Egyesült Királyság. In GÁSPÁR Máttyás – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Munkaköralapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (országtanulmányok)*. Budapest: Nemzeti Közigazgatási 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.
- SUTHERLAND, W.J. – BRADLEY, M. (2020): A távmunka hatása az Egyesült Királyság közszolgáltatásainak hatékonyságára. *Közpolitikai Folyóirat*, 40(2), 215–230.

Internetes források

- Cabinet Office (2021): *Declaration on Government Reform*. 2021. június 15. Online: www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform

- Cabinet Office (2022): *Statistical Bulletin – Civil Service Statistics: 2022*. Online: www.gov.uk/government/statistics/civil-service-statistics-2022/statistical-bulletin-civil-service-statistics-2022
- Cabinet Office (2023): *Government Steps up Digital Skills With 2500 New Tech Recruits*. 2023. szeptember 28. Online: www.gov.uk/government/news/government-steps-up-digital-skills-with-2500-new-tech-recruits
- Cabinet Office (2024): *Guidance. Success Profiles: Civil Service Behaviours 2024*. Online: www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-civil-service-behaviours
- Cabinet Office (2024b): *Civil Service Continues Commitment to Minimum 60% Office Attendance*. 2024. október 24. Online: www.gov.uk/government/news/civil-service-continues-commitment-to-minimum-60-office-attendance
- Cabinet Office (2024c): *Civil Service Pay Remit Guidance 2024 to 2025*. 2024. november 11. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2024
- Cabinet Office (2024d): *Civil Service People Survey 2023 – Results Highlights*. 2024. augusztus 29. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2023-results/civil-service-people-survey-2023-results-highlights
- Cabinet Office (2024d): *John Glen sets out plan for modern Civil Service to deliver stronger public services*. 2024. november 13. Online: www.gov.uk/government/news/john-glen-sets-out-plan-for-modern-civil-service-to-deliver-stronger-public-services
- Cabinet Office (2024e): *Practitioner Guidance on the 2024 – 25 Senior Civil Service Pay Framework (HTML)*. Utolsó elérés: 2024. november 11. Online: www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-pay-framework
- Cabinet Office (2024f): *Staff Transfers: Further Details for Employees*. 2024. december 8. Online: www.gov.uk/government/publications/staff-transfers-further-details-for-employees
- Cabinet Office (2024g): *Statistical Bulletin – Civil Service Statistics: 2024*. 2024. augusztus 20. Online: www.gov.uk/government/statistics/civil-service-statistics-2024/statistical-bulletin-civil-service-statistics-2024
- Central Digital and Data Office (2022): *Roadmap for Digital and Data, 2022 to 2025*. 2024. november 10. Online: www.gov.uk/government/publications/roadmap-for-digital-and-data-2022-to-2025
- 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 – Government People Group (2024): *Global HR Design Principles 2024*. Online: www.gov.uk/government/publications/global-hr-design/global-hr-design-principles-2024-html

- Civil Service Commission (2015): *Recruitment Principles April 2015*. Online: <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2017/01/RECRUITMENT-PRINCIPLES-April-2015-as-of-January-2017.pdf>
- Civil Service Commission (2018): *Civil Service Commission*. 15 March 2018. Online: <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/>
- Civil Service Careers [é. n.]: *The Civil Service Fast Stream*. Online: www.civil-service-careers.gov.uk/fast-stream/
- Civil Service (2016): *Civil Service Management Code*. 2018. február 5. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions
- Civil Service (2018): *Working for the Civil Service*. 2018. március 5. Online: www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment#professions
- Civil Service (2022): *Civil Service Competency Framework*. 2022. augusztus 6. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework
- Civil Service (2024): *Performance management framework for the Senior Civil Service (2023 to 2024 performance year)*. 2024. november 11. Online: www.govwire.co.uk/news/civil-service/guidance-senior-civil-service-performance-management-84668
- Code of Practice on Equal Pay (online). Online: www.eoc.org.uk/PDF/law_code_of_practice.pdf (2024. december 8.).
- Department for Business & Trade – Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2018): *Good Work Plan*. 2018. december 17. Online: www.gov.uk/government/publications/good-work-plan/good-work-plan
- Equality and Human Rights Commission (2011): *Code of Practice on Equal Pay 2010*. Online: www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/equalpaycode.pdf
- Equality Hub – Cabinet Office – Race Disparity Unit (2024): *Report on the Inclusion at Work Panel's Recommendations for Improving Diversity and Inclusion (D&I) Practice in the Workplace*. 2024. március 20. Online: www.gov.uk/government/publications/inclusion-at-work-panel-report-on-improving-workplace-diversity-and-inclusion/report-on-the-inclusion-at-work-panels-recommendations-for-improving-diversity-and-inclusion-di-practice-in-the-workplace
- Government Digital Service [é. n.]: *Digital, Data and Technology (DDaT) Capability Framework*. 2024. november 10. Online: <https://ddat-capability-framework.service.gov.uk/>
- Government People Group (2024): *Civil Service People Plan 2024–2027*. 2024. január 10. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-plan-2024-2027
- Government People Group (2025): *Group Guidance. Performance Management Framework for the Senior Civil Service (2023 to 2024 performance year)*. Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67a391127da1fiac64e5ff25/Final_2025-26_SCS_PM_Framework_published.pdf

- Government Recruitment Service (2024): *Government Recruitment Service Brochure* 2024/25. 2024. november 12. Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/670e69coe84ae1fd8592f388/Government_Recruitment_Service_Brochure.pdf
- Government Skills (2024): *Curriculum of Recommended Learning*. 2024. augusztus 23. Online: www.gov.uk/government/collections/the-civil-service-recommended-curriculum
- Government Skills – Leadership College for Government (2024): *Civil Service Accelerated Development Schemes*. 2024. január 29. Online: www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management
- Guidance (2014): *Civil Service: Training and Development*. 2024. november 13. Online: www.gov.uk/guidance/training-and-development-opportunities-in-the-the-civil-service
- Guidance (2024): *How to Move Roles Across the Civil Service: Guidance for Employees*. 2024. november 13. Online: www.gov.uk/government/publications/guidance-for-civil-servants-how-to-move-jobs-between-departments-and-agencies/how-to-move-roles-across-the-civil-service-guidance-for-employees
- HM Government (2012): *The Civil Service Reform Plan*. 2024. december 8. Online: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf
- Institute for Government 2024a: *Civil Service Grades*. Online: www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/civil-service-grades
- Institute for Government 2024b: *Whitehall Monitor* 2024. 2024. január 22. Online: www.instituteforgovernment.org.uk/publication/whitehall-monitor-2024
- Ministry of Defence (2021): *UK Quarterly Service Personnel Armed Forces Statistics 1 April 2021*. 2022. augusztus 7. Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/990125/SPS_1_Apr_2021.pdf
- NICKSON, Sarah et al. (2021): *Pay Reform for the Senior Civil Service*. Online: www.civil-servant.org.uk/library/2021-IfG-pay-reform-senior-civil-service.pdf
- OECD (2012): *Human Resources Management Country Profiles: United Kingdom*. 2024. december 8. Online: <https://web-archiv.oecd.org/2014-04-28/219709-OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20Kingdom.pdf>
- OECD (2023): *Government at a Glance* 2023. Paris: OECD Publishing. Online: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- OECD [é. n.]: *Performance-related pay for government employees*. 2018. március 18. Online: <https://web-archiv.oecd.org/2012-06-15/151130-35117916.pdf>
- Office for National Statistics (2021): *Population Estimates*. Online: www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates
- Office for National Statistics (2022): *Public Sector Employment, UK: March 2022*. 2022. augusztus 7. Online: www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/march2022

- Office for National Statistics (2024): *Public Sector Employment, UK: June 2024*. 2024. szeptember 10. Online: www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/publicsectoremployment/june2024
- STANLEY, Martin (2018): *What is a Civil Servant?* 2018. március 15. Online: www.civil-servant.org.uk/information-definitions.html
- STANLEY, Martin (2022): *Civil Service Weaknesses*. 2018. március 15. Online: www.civil-servant.org.uk/csr-civil_service_weaknesses.html
- GOV.UK [é. n.]: *Departments, agencies and public bodies*. 2018. március 2. Online: www.gov.uk/government/organisations
- UK Parliament (2022): *Flexible Working Bill*. Online: <https://bills.parliament.uk/bills/3198>
- WEBBER, Barbra (2023): *The Digital Excellence Programme*. 2023. január 11. Online: <https://cddo.blog.gov.uk/2023/01/11/the-digital-excellence-programme/>
- Worldometers [é. n.]: *U.K. Population*. Online: www.worldometers.info/world-population/uk-population/
- A fejezet szövegének lábjegyzeteiben található internetes források egyaránt elérhetők voltak a szerkesztés időpontjában: 2024. december 8.