



ИНСТИТУТ  
ПО ПУБЛИЧНА  
АДМИНИСТРАЦИЯ

# БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Трето национално проучване  
на нагласите на служителите  
в държавната администрация



София  
2021

## **БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА**

*Трето национално проучване на нагласите на служителите  
в държавната администрация*

София, 2021

Институт по публична администрация

**Ангажираността** се проявява чрез мотивация за постижения, инициативност, готовност за приемане на предизвикателства, адаптивност, упоритост и настойчивост за постигане на целите на организацията.

**Ангажираните служители** работят по-добре и постигат по-високи резултати, защото тяхната мотивация е вътрешна. Те откриват личностен смисъл в това, което правят, по-иновативни са и имат високи вътрешни стандарти, които им позволяват да се примиряват с посредствено изпълнение – нито от самите себе си, нито от колегите.

**Ангажираните служители** работят усърдно и се чувстват дълбоко свързани със своята организация. Те постигат личностна реализация чрез работата си. Те са добри професионалисти и знаят, че чрез резултатите от своята професионална дейност могат най-добре да покажат на другите своите силни страни.

**Ангажираният служител** е този, който вярва в организацията и се идентифицира с нея. Не е необходимо някой да контролира, за да работи усърдно. Той работи постоянно на върха на възможностите си заради самия себе си, колегите и ръководителите си.

©Институт по публична администрация, октомври 2021

©д-р Николай Николов, Анета Тушева

[www.ipa.government.bg](http://www.ipa.government.bg)

ISSN-978-619-7262-23-0

## Съдържание:

<b>1. Въведение</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Методология</b> .....	<b>5</b>
2.1. Теоретичен модел .....	5
2.2. Въпросник .....	7
<b>3. Резултати</b> .....	<b>9</b>
3.1. Оценка на ангажираността .....	9
3.2. Анализ на основните фактори .....	13
Лидерство и управление на промяната .....	14
Моята работа .....	15
Моят екип .....	16
Възнаграждение .....	17
Ресурси и работно натоварване .....	18
Учене и развитие .....	19
Организационни цели .....	20
Моят пряк ръководител .....	20
<b>4. Дистанционна работа</b> .....	<b>22</b>
<b>5. Заключение и препоръки</b> .....	<b>28</b>
<b>Приложение 1: Структура на извадката</b> .....	<b>30</b>
<b>Приложение 2: Въпросник</b> .....	<b>34</b>

## 1. Въведение

„**Барометър на ангажираността**“ е национално изследване на нагласите на служителите в държавната администрация, което се провежда за трета поредна година. Барометърът представлява инструмент за оценка на мотивацията на държавните служители.

Мотивацията, наред с компетентността е от съществено значение за ефективността на всяка организация. Икономическите изследвания показват, че тя обуславя почти 30% от финансовите резултати на организациите<sup>1</sup>.

Защо е важна ангажираността за държавната администрация?

- Ангажираните служители са по-мотивирани, по-ефективни и постигат по-високи резултати. Те са с 43% по-продуктивни в сравнение с неангажираните служители<sup>2</sup>. IES/Work Foundation пресмятат, че ако компаниите успеят да повишат с 10% средното ниво на ангажираност на служители, това се доведе до повишаване на печалбата с 1500 долара на всеки служители<sup>3</sup>. В момента държавната администрация е поставена под силен натиск от страна на обществото да постига повече с по-малко, а това може да стане само с ангажирани държавни служители.
- Ангажираните служители са по-креативни и иновативни<sup>4</sup>. Предвид сериозните предизвикателства пред българската администрация (дигитална трансформация, управление на качество и др.) тя повече от всякога се нуждае от служители, които търсят и знаят как да намират нови решения.
- Ангажираността на служителите пряко влияе на удовлетвореността на клиентите. Доказателствата за тази връзка са многобройни и те идват както от бизнеса, така и от публичния сектор<sup>5</sup>.

Проучването на ангажираността в държавната администрация е проведено в периода от 7 до 30 юни 2021 г. от екип на Института по публична администрация. Както и предишните национални анкети, отново е използван моделът на *The Civil Service People Survey*<sup>6</sup> – въпросник за оценка на ангажираността, който традиционно се прилага в публичната администрация на Великобритания (вж. повече в раздел „[Методология](#)“). Причините за избора на този инструмент са две: 1) въпросникът се основава на многократно проверена и добре валидирана научна теория и 2) използването му в българската администрация дава подходяща референтна рамка за бенчмаркинг с британската публична администрация.

В изследването през 2021 в България взеха участие общо 6201 служители, което е с 5.1% повече от миналата година. Условието за участие в проучването са почти идентични с тези за предходните години. При избора на демографски и организационно-административни променливи е отчетена необходимостта от гарантиране анонимността на участниците, тъй като това е от съществено значение за получаването на надеждни и неманипулирани данни. Затова в проучването са заложили само три демографски признака – възраст, пол и години стаж в държавната администрация. За променливата възраст са формирани три категории: до 35 години, между 35 и 50 години и над 50 години.

---

<sup>1</sup> HayGroup (2001). *Engage employees and boost performance*.

<sup>2</sup> Пак там

<sup>3</sup> IES/Work Foundation report (2008). *People and the Bottom Line*.

<sup>4</sup> Cabinet Office (2018). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London

<sup>5</sup> Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. New York: Gallup Press.

<sup>6</sup> Cabinet Office (2018). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London

Организационните признаци в проучването са пет. Четири от тях: тип администрация; административна област, в която оперира съответната административна структура; длъжност на респондента и вид на администрацията – са използвани и в предходните две изследвания. Новата организационна променлива е стаж на служителите.

Типът администрация отразява нормативно определената класификация на административните структури на министерства, държавни агенции, администрации на държавни комисии, изпълнителни агенции, администрации, създадени с нормативен акт, специализирани териториални администрации, областни администрации и общински администрации. Длъжностите на респондентите са класифицирани в категориите, определени според Закона за държавния служител: висши държавни служители, служители на ръководни длъжности, експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции, експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности. По „вид на администрацията“ са обособени две категории – обща и специализирана администрация. Административните области са всички 28 административни областивъстратаната. Въведената през тази година нова променлива - стаж в държавната администрация – е структурирана в четири категории: служители със стаж до 5 години, между 5 и 15 години, между 15 и 25 години и служители с над 25 години стаж в държавната администрация.

Съдържанието на анкетната карта по отношение на ангажираността и факторите, които я обуславят не е променено. Така е осигурена съпоставимостта на резултатите, както с предходните години, така и с резултатите на британската администрация. По традиция втората част от анкетната карта е предназначена за проучване на нагласите на служителите по отношение на актуални политики и проблеми.

Проучванията на Галъп, провеждани в продължение на години в хиляди организации по света показват, че в най-иновативните и проспериращи компании съотношението между ангажирани и активно дезангажирани служители е 14:1.

- В отделна секция са включени въпроси, свързани с нагласите на служителите към дистанционната форма на работа. Тази допълнителна секция бе създадена миналата година във връзка с извънредните обстоятелства, породени от COVID-19 и необходимостта за дистанционна работа от вкъщи. Тази година е използвана отново.
- На администрациите е дадена възможност да заявят изготвяне на отделен доклад с резултати от проучването сред техни служители. Общо 75 администрации направиха заявки, но само 26 от тях покриват изискванията за минимален брой участници и ще получат такива доклади.

Проучването е представително по отношение на всички демографски и организационно- административни променливи. Подробно описание на разпределението на участниците по тези показатели е дадено в [Приложение 1](#).

## 2. Методология

### 2.1. Теоретичен модел

Ангажираността е специфична нагласа на служителите към тяхната работа и резултатите от нея. Според нивото на ангажираност се обособяват следните групи служители:

- **Високо ангажираните служители** работят „сърце“. Те се стремят към изключи-

телно изпълнение и високи резултати, защото харесват работата си и се чувстват привързани към това, което правят и към своята организация. За тях работата е източник на смисъл и личностно удовлетворение.

- **Умерено ангажираните служители** са мотивирани, дисциплинирани и отговорни. За тях работата е важна, но не е най-значимата част от техния живот. Навсякъде по света в публичния и в частния сектор умерено ангажираните, съзнателни и добросъвестни служители преобладават.
- **Неангажираните служители** са външно мотивирани. Те не са привързани към работата си, но я вършат, защото се нуждаят от доходи и сигурност.
- Негативният полюс на ангажираността формират **активно дезангажираните служители**. Те не харесват или дори мразят работата си, но смятат, че не могат да рискуват да я сменят. Активно дезангажираните служители са една от основните причини за ниската ефективност на организациите и лошото качество на услугите.

В модела, възприет в проучването, ангажираността се измерва чрез следните шест твърдения:

1. *Изпитвам гордост, когато казвам къде работя.*
2. *Бих препоръчал моята администрация като много добро място за работа.*
3. *Привързан съм към администрацията, в която работя.*
4. *За моята администрация говоря по-скоро като казвам „ние“, вместо „те“.*
5. *Изградил съм приятелски връзки с колеги от моята администрация.*
6. *Моята администрация ме мотивира да давам най-доброто от себе си.*

Тези твърдения отразяват различни аспекти на привързаността на служителите към тяхната работа и организация. Ангажираността не е личностна черта. Хората не се раждат ангажирани и дезангажирани, те развиват тези нагласи в резултат от няколко движещи фактори. Най-важният от тях е лидерството в организациите. Лидерите са тези, които поставят предизвикателни и вдъхновяващи цели, управляват промените и окуражават служителите да постигат повече. При това стратегическото лидерство е с доста по-голямата тежест от лидерството на оперативно ниво, тъй като осигурява истински предизвикателни и значими цели. Други движещи факториза ангажираността на служителите са естеството на работата, отношенията с прекия ръководители колеги, стреса, осигуреността на работата с необходимите ресурси, баланса между работа или личен живот, възможностите за учене и развитие и справедливото възнаграждение. Тези двигатели на ангажираността, както и целият модел, върху който се базира проучването, са заимствани от британското изследване Civil Service People Survey<sup>7</sup>. Двигателите (drivers) на ангажираността могат да бъдат описани по следния начин:

- **Лидерство и управление на промяната** – субективните възприятия на служителите, свързани с висшето ръководство на администрацията – възприятия за правилността на неговите преценки и решения, за уменията му да управлява промени и да поставя значими и вдъхновяващи цели.
- **Моята работа** – субективните възприятия на респондентите, свързани с тяхната собствена работа и работно ежедневие – доколко служителите харесват работата си и са мотивирани да постигат високи резултати в нея.
- **Организационни цели** – доколко целите на администрацията и структурното звено са

<sup>7</sup> Cabinet Office (2018). Civil Service People Survey: Technical Guide. London

ясни и доколко служителите виждат връзка между своята собствена работа (роля) и изпълнението на тези цели.

- **Моят ръководител** – субективното възприятие на служителите за техния пряк ръководител като мотивиращ, подкрепящ, загрижен за развитието им и даващ своевременна обратна връзка.
- **Екипност** – субективни възприятия на служителите за качеството на междуличностните и работните отношения в екипа, както и степента, в която колегите са възприемани като помагачи, подкрепящи и сътруднически.
- **Учене и развитие** – субективните възприятия на респондентите за наличието на възможности за кариерно и професионално развитие в работата, както и възприятия за тяхната администрация като стимулираща ученето и подкрепяща развитието на професионалните компетентности.
- **Ресурси и работно натоварване** – субективните възприятия на служителите за натоварването и стреса в работата, обезпечеността на изпълнението на работните задачи с необходимите ресурси и информация и възможността за постигане на баланс между работа и личен живот.
- **Възнаграждения** – субективните възприятия на служителите за справедливостта на трудовите възнаграждения и удовлетвореността от получаваното възнаграждение.

## 2.2. Въпросник

Въпросникът, чрез който се измерва ангажираността, съдържа 41 твърдения. Те са дадени в *Приложение 2*. Освен шестте твърдения за оценка на ангажираността, показани по-горе, анкетната карта съдържа между четири и шест твърдения, които са предназначени за оценката на всеки един от нейните движещи фактори (детерминанти). Твърденията се оценяват по пет-степенна Ликерт скала, която включва следните отговори:

- Съгласен/а
- По-скоро съгласен/а
- Нито съгласен, нито несъгласен
- По-скоро несъгласен/а
- Несъгласен/а

Твърденията представляват операционализация на теоретичния модел, представен в предишната секция. В доклада с резултатите от първото провеждане на Барометъра на нагласите през 2019 бяха представени убедителни доказателства, че българската версия на въпросника е еквивалентна в концептуално и функционално отношение на оригиналния инструмент. Това се отнася както до структурата на въпросника, така и до надеждността на скалите. Затова препращаме интересуващите се към приложения 4 и 5 на Доклада за 2019 г., в които са изложени резултатите от факторния анализ на данните и от проверките за вътрешната консистентност на скалите. Тук искаме само да припомним, че са направени подобни проверки на надеждността и валидността, тъй като използваме британските данни за бенчмаркинг и сравненията няма да бъдат коректни, ако българската версия на въпросника не е еквивалентна на оригиналната анкета. Данните от проверките на валидността и надеждността, към които реферираме, показват недвусмислено, че българската версия на анкетната карта е еквивалентна в психометрично отношение на оригиналния въпросник.

**Как се измерва ангажираността и влиянието на факторите?** Първо, на отговорите „съгласен/а“ се приписва тежест 100%, на отговорите „по-скоро съгласен/а“ – тежест 75%, на отговорите „нито



съгласен, нито несъгласен“ – тежест 50%, на отговорите „по-скоро несъгласен/а“ – тежест 25%, а на отговорите „несъгласен/а“ – тежест 0%. След това се изчисляват средните аритметични по факторите и глобалния индекс „ангажираност“. Същият алгоритъм на точкуване е използван и в *Civil Service People Survey*.

Изчисляване на резултатите по глобалния индекс и факторите	съгласен/а	по-скоро съгласен/а	Нито съгласен/а, нито несъгласен/а	по-скоро несъгласен/а	несъгласен/а
Твърдения	100%	75%	50%	25%	0%
Моята работа е интересна.	✓				
Моята работа ме стимулира да се развивам като професионалист.		✓			
Смятам, че съм включен/а във вземането на решения, свързани с моята работа.			✓		
Привързан съм към администрацията, в която работя.				✓	
Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си.					✓
<b>Резултат: <i>Моята работа</i></b>	$(100 + 75 + 50 + 25 + 0)/5 = 50\%$				

Резултатите за българската администрация и различните типове администрации представляват средните аритметични на респондентите от тези администрации.

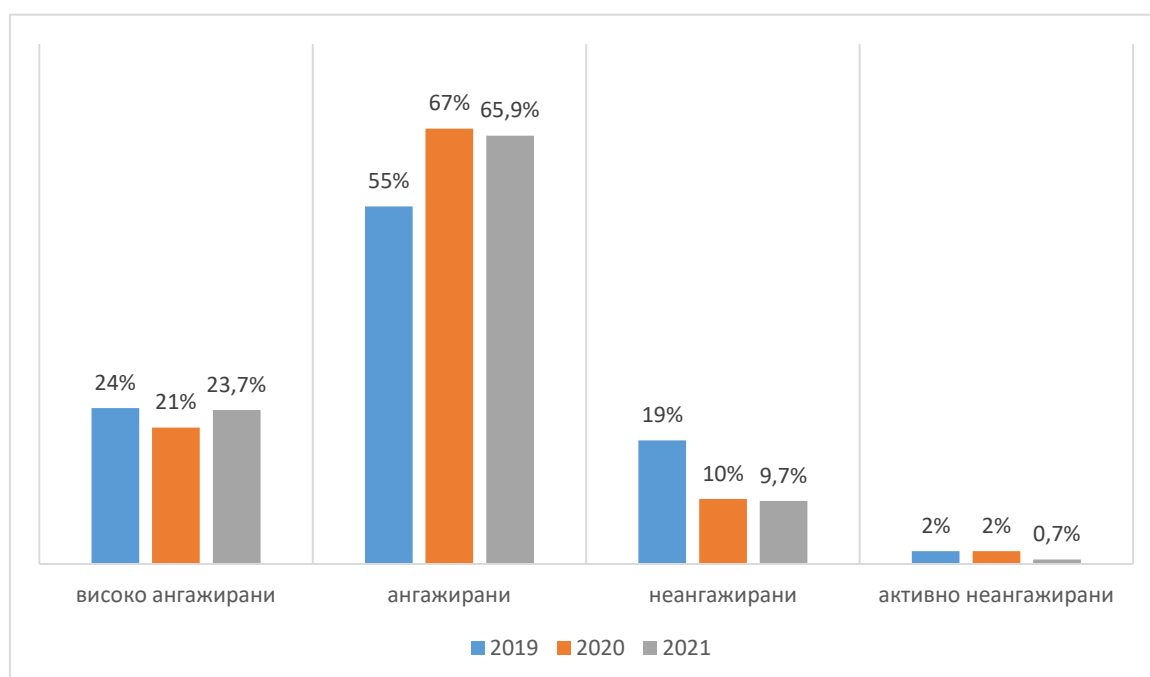
Към основния въпросник за проучването „Барометър на ангажираността“ през 2020 г. бе добавена нова секция с 8 твърдения, чрез които се оценяват нагласите на служителите към дистанционната форма на работа. Това е обичайна практика, както за *Civil Service People Survey*, така и за много сродни проучвания, които включват оценка на нагласите на служителите по различни „горещи теми“, актуални за годината, в която се извършва проучването. Резултатите от тази допълнителна секция на въпросника не са включени в изчисляването на индекса на ангажираността на служителите в държавната администрация. Те са анализирани в раздел 4 на този доклад. Твърденията от секция „Дистанционна работа“ са дадени в [Приложение 2](#).

### 3. Резултати

#### 3.1. Оценка на ангажираността

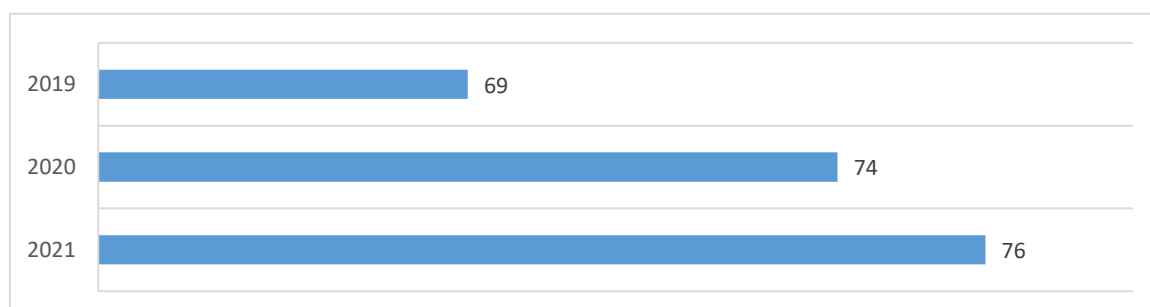
Ангажираността на служителите в държавната администрация е основната тема на това проучване. На базата на получените резултати респондентите бяха разделени в четири широки групи: „високо ангажирани“, „умерено ангажирани“, „неангажирани“ и „активно дезангажирани“. Във фигура 1 е представено разпределението на участниците в проучването според нивото на тяхната ангажираност.

**Фигура 1.** Разпределение на служителите в администрацията според нивото на ангажираност (2019 – 2021 г.)



Това, което несъмнено прави впечатление в тези резултати е, че групата на „високо ангажираните“ през 2021 и 2019 г. е на едно и също ниво, докато при неангажираните и активно дезангажираните се наблюдава понижение. Особено при неангажираните, намалението е повече от двойно, което е много добро постижение. През 2020 г. е нараснал дела на ангажираните служители, докато през тази година наблюдаваме ръст на високо ангажираните служители спрямо данните от 2020 г. Съотношението между високо ангажираните и активно дезангажираните служители е над 14, което според Галъп е индикатор за много добре функционираща организация.

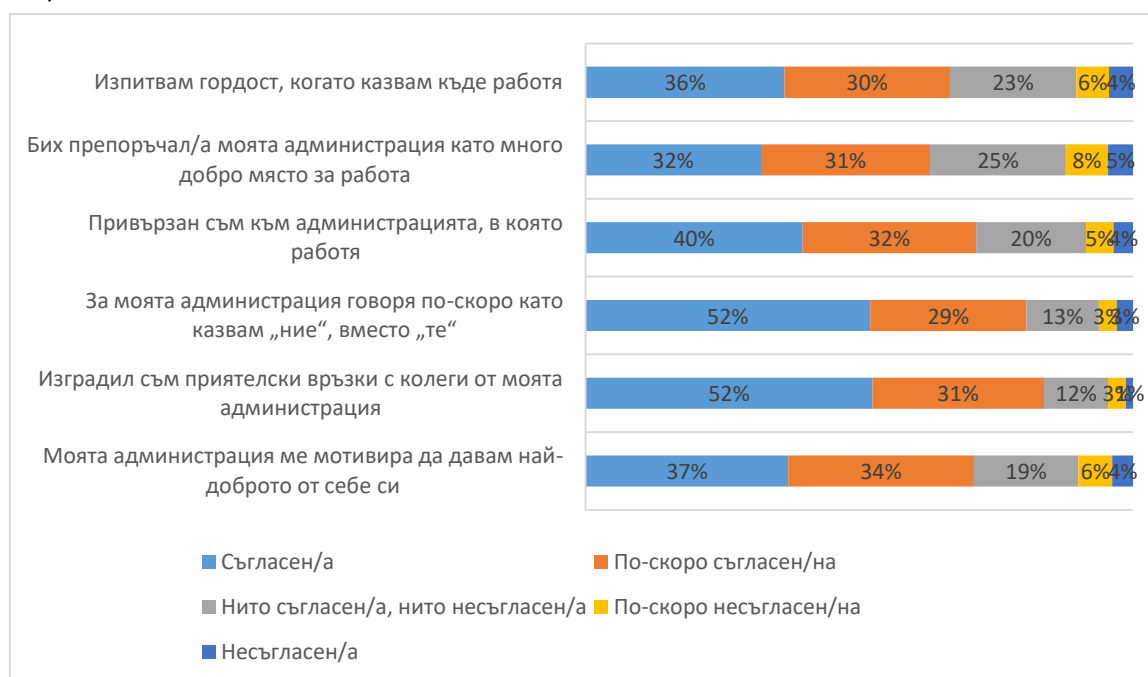
**Фигура 2.** Индекс на ангажираността в държавната администрация на България по години



Във фигура 2 са представени данните за глобалния индекс на ангажираността за 2019, 2020 и 2021 г. Отново се вижда ръст на ангажираността, въпреки че през 2021 г. той не е толкова голям, колко е бил през 2020 в сравнение с 2019 г.

Радващо е, че положителната тенденция се запазва. Във Великобритания, където проучването се провежда от 2010 г., обикновено ръстът на ангажираността е също от порядъка на 2 – 3 процента. На фона на здравната и икономическа криза, както и на фона на политическата нестабилност в страната, запазването на нивото на ангажираност от 2020 г. (което е по-правилната интерпретацията на данните, тъй като ръст от 2% е границите на стандартната грешка на измерването), би трябвало да се определи като много добър резултат.

**Фигура 3.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с ангажираността



Резултатите, представени във фигура 3 са разбивка на отговорите на участниците по 6-те твърдения, с които се измерва ангажираността. Те показват, че значителна част от ангажираността на служителите в държавната администрация се дължи на личните връзки, които те са създали със своите колеги. Повече от половината от респондентите са посочили, че се чувстват напълно интегрирани в работата, приети от колегите си и част от екипа, в който работят. Това дава спокойствие и сигурност, че в моменти на стрес или напрежение, те могат да разчитат на помощ или емоционална подкрепа. Заедно с това, обаче, само един от трима служители категорично би препоръчал своята администрация като много добро място за работа.

Използването на модела на *Civil Service People Survey* допълнително позволява бенчмаркинг между резултатите на българската държавна администрация и резултатите на публичната администрация на Обединеното Кралство. Това е допустимо, тъй като българската адаптация на анкетната карта е еквивалентна в концептуално и функционално отношение на оригиналния въпросник. Сравненията са представени във фигура 4. Данните за Великобритания са от изследването на ангажираността, проведено в края на 2020 г. Трябва да се отбележи, че резултатите за ангажираността на британските държавни служители през 2020 г. са най-добрите за последните 10 години.

**Фигура 4.** Сравнение между България и Великобритания по индекс на ангажираност



Както и в предходните години, нивото на ангажираност на служителите в държавната администрация на България е статистически значимо по-високо от това на британските. Това не се дължи само на големите извадки, с които работим – коефициентът за сила на ефекта Cohen d е над 1, което е показва, че разлика в ангажираността на служителите действително е съществена.

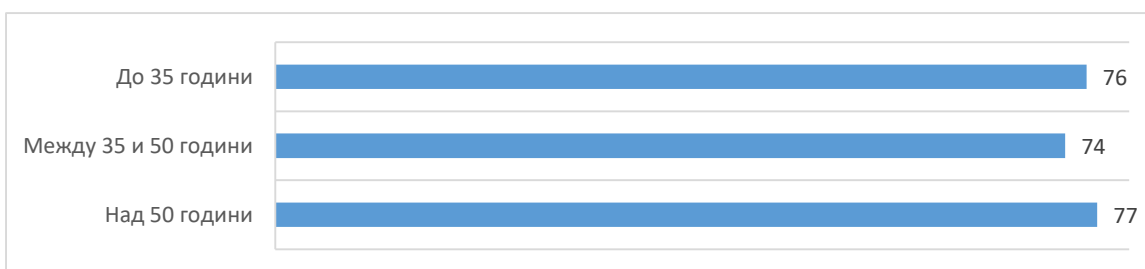
Демографските и организационно-административните променливи, заложи в проучването позволяват по-детайлен анализ на ангажираността по различни статистически и демографски показатели. Във фигура 5 са представени сравненията между жени и мъже. Разликата по ангажираност е статистически значима, силата на ефекта Cohen d е 0,85. Това показва, че жените в българската администрация са по-ангажирани и мотивирани в сравнение с мъжете.

**Фигура 5.** Индекс на ангажираността по пол



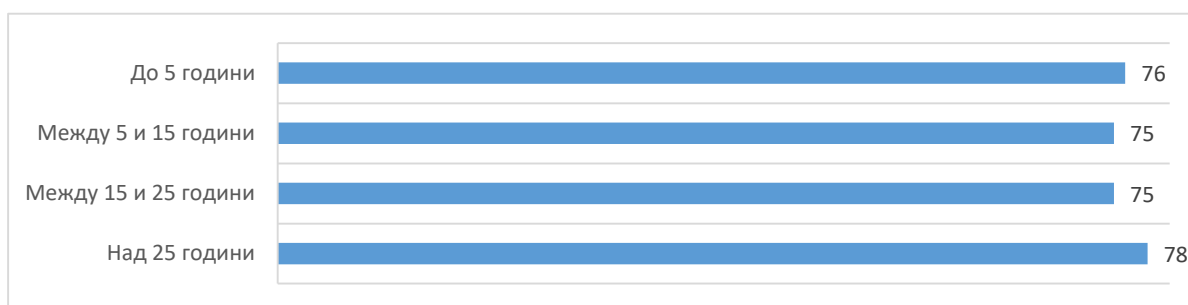
Статистически значими различия се наблюдават и по възраст. Най-младите и най-възрастните служители са по-ангажирани от служителите на средна възраст. Това е логичен резултат. Част от най-младите служители все още се намират в етапа на утвърждаване в работата. Те са мотивирани да се представят възможно най-добре във всяка задача, която им бъде поставена и да покажат, че на тях може да се разчита. С приключването на процеса на утвърждаване, тази мотивация постепенно намалява и 40-те години са често период на „плато“ в кариерната мотивация. В края на кариерата мотивацията отново нараства. Това се случва, защото служителите се чувстват уверени в своите професионални знания и умения и искат да го демонстрират, както и да предадат опита и знанията на по-младите. Освен това, към средата на 50-те децата порастват и много хора се посвещават изцяло на работата си, търсейки в нея своята личностна реализация.

**Фигура 6.** Индекс на ангажираността по възрастови групи



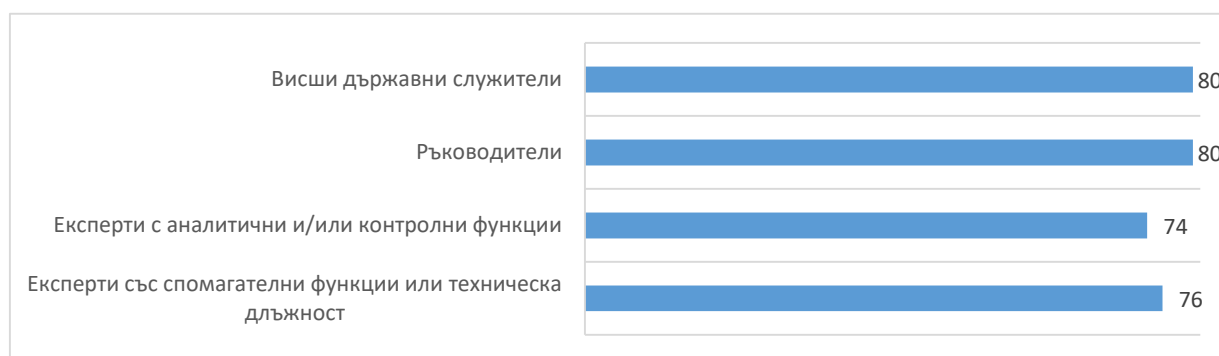
Сравненията в групите по стаж отразяват същата динамика. Отново може да се види, че служителите с най-голям стаж са най-ангажирани и това е поради току-що изброените причини. Мотивацията на служителите на възраст над 50 или 55 години трябва да се използва по-ефективно. Проблемът на тези служители е, че те срещат определени затруднения с овладяването на новите информационни технологии, което може да им попречи да постигнат личностната и професионална реализацията, към която се стремят.

**Фигура 7. Индекс на ангажираността според стажа**



Както и в предходни години, отново се наблюдават статистически значими разлики по длъжност. Висшите държавни служители и ръководителите са по-ангажирани в сравнение с експертите. Това е очакван резултат, тъй като ръководителите участват повече в процесите на вземане на решения, както и в управлението на екипите.

**Фигура 8. Индекс на ангажираността по групи длъжности**



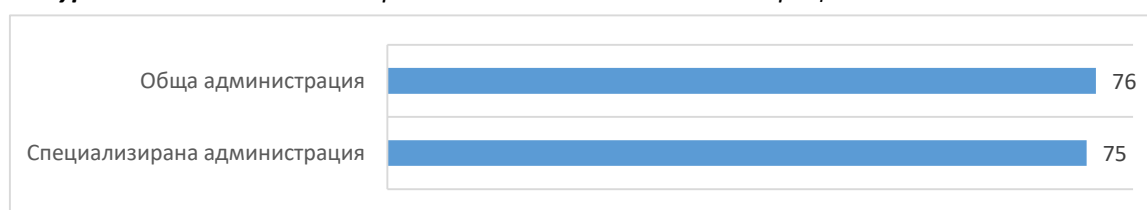
Във фигура 9 са представени сравненията между ангажираността на служителите в различните типове администрации. Прави впечатление, че служителите в министерствата са най-малко ангажирани. Може би това има някаква връзка с несигурността, породена от промени в политическото ниво на управление, но това е само хипотеза, която няма как да се провери на базата на наличните данни.

**Фигура 9. Индекс на ангажираността по типове администрации**



Липсват статистически значими разлики според вида на администрацията. Ангажираността в общата и специализираната администрация е приблизително на едно и също ниво.

**Фигура 10. Индекс на ангажираността по вид на администрацията**



### 3.2. Анализ на основните фактори

Ангажираността на служителите се определя от редица фактори. В теоретичния модел са заложили очаквания, че някои аспекти на организационния контекст като лидерство, управление на промените, естество на работата, екипа, прекият ръководител, организационните цели, възможностите за учене и развитие, стреса, натоварването, обезпечеността с ресурси и възнагражденията влияят значително върху нивото на ангажираност. Тези допускания бяха потвърдени в регресионните анализи, базирани на данните от 2019 и 2020 г. Тази година бе проведен същия анализ и не бе открита промяна в силата на отделните детерминационни фактори. Отново, както и в предходните години, двата най-важни фактора са лидерството и вътрешната мотивация (моята работа). Ангажираността на служителите се определя най-вече от тяхното отношение към ръководството на администрацията, както и от това дали харесват работата си (работните задачи и професионалната дейност, която изпълняват).

Както и в предходните изследвания, екипът е третият по сила детерминиращ фактор, като неговата тежест нараства. Ролята на възнагражденията и осигуреността с ресурси остава на същото ниво, докато детерминиращата сила на организационните цели, прекия ръководител и възможности за учене и развитие са по-слаби, но все така значими.

**Таблица 1.** *Значимост на факторите, обуславящи ангажираността*

<i>Фактор на ангажираността</i>	<i>Стандартизиран регресионен коефициент</i>
<i>Лидерство</i>	<i>0,33</i>
<i>Моята работа</i>	<i>0,23</i>
<i>Моят екип</i>	<i>0,21</i>
<i>Възнаграждение</i>	<i>0,10</i>
<i>Ресурси и натоварване</i>	<i>0,09</i>
<i>Учене и развитие</i>	<i>0,07</i>
<i>Организационни цели</i>	<i>0,06</i>
<i>Пряк ръководител</i>	<i>0,06</i>

В таблица 2 са представени оценките по отделните фактори на ангажираността, получени през 2019, 2020 и 2021 г. По всички се наблюдава подобрене или задържане на високите нива от предходните години. Най-висока оценка служителите дават за яснотата и конкретността на своите цели в работата (92), следвани от оценките за съдържанието на самата работа и на екипа.

Ще разгледаме резултатите по факторите в реда, определен от тежестта на техните регресионни коефициенти.

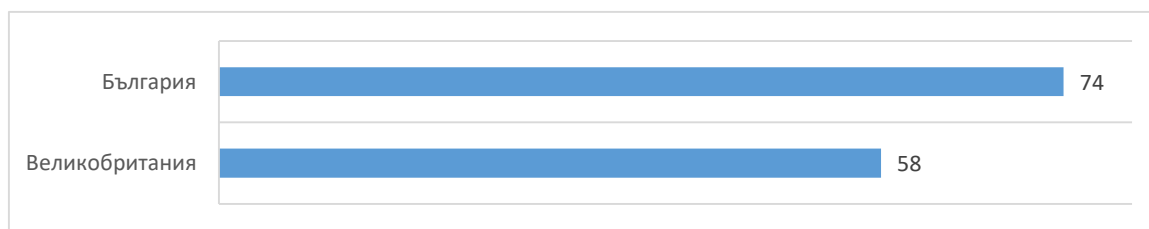
**Таблица 2.** *Индекси на факторите, обуславящи ангажираността по години*

<b>Фактор</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Лидерство	67	74	74
Моята работа	75	79	80
Екипност	75	79	80
Възнаграждение	37	45	49
Ресурси и натоварване	76	75	75
Учене и развитие	60	67	70
Организационни цели	90	92	92
Пряк ръководител	74	78	79

Лидерство и управление на промяната

Във фигура 11 са съпоставени оценките на българските и британските служители за ръководството на своите администрации. Както в българското, така и в британското проучване се отчита подобрене, но в българското то е само по отношение на резултатите от 2019 г.

**Фигура 11.** Резултати по фактор „Лидерство и управление на промяната“



Лидерството на стратегическо ниво продължава да е факторът, по който се наблюдават най-големите разлики между българските и британските държавни служители и който в най-голяма степен допринася за по-високата ангажираност на българските служители.

**Фигура 12.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с лидерство и управление на промяната



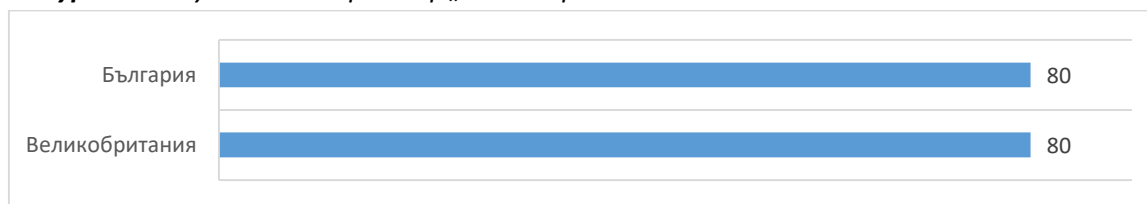
Във фигура 12 е изложено разпределението на отговорите на респондентите по отделните твърдения. Положителните оценки преобладават – между 60 и 70 процента от българските служители смятат, че ръководителите на техните администрации взимат правилни решения, умело управляват промените, имат визия и ръководят добре своите организации. Относително по-слаба страна на стратегическите лидери в българската държавна администрация остава това, че те не стимулират достатъчно критичния поглед и иновативното мислене, но и тук се наблюдава подобрение. През 2019 години оценките «съгласен» са били 24%, докато тази година са 31%. Да се надяваме, че това развитие ще продължи, тъй като аналитичният подход и иновативното мислене са от решаващо значение за дигиталната трансформация и успеха на организациите в съвременното общество.

#### Моята работа

Следващият по значимост движещ фактор на ангажираността е **съдържанието на работната дейност** или както е наречена в анкетната карта – „Моята работа“. Оценките на служителите от държавната администрация в България по нея са идентични с тези на техните колеги във Великобритания. Данните са представени във фигура 13.



**Фигура 13. Резултати по фактор „Моята работа“**



Държавните служители и в България, и във Великобритания са с вътрешна мотивация. Те харесват и обичат работата си. Повечето от тях изглежда разполагат и с достатъчно голяма свобода да организират сами работното си ежедневие, което допълнително допринася за тяхната ангажираност.

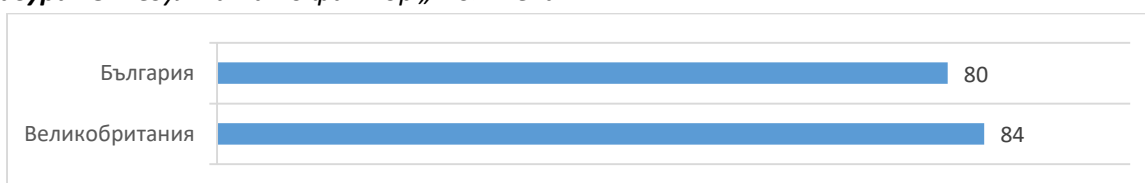
**Фигура 14. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата и работното ежедневие**



Моят екип

Въпреки че оценките на българските държавни служители за своите екипи са високи, тези на британските служители са още по-високи. От първото проучване досега, това е единственият показател на ангажираността, по който британската администрация превъзхожда българската.

**Фигура 15. Резултати по фактор „Моят екип“**



Разпределението на отговорите на респондентите по твърдения във фигура 16 показва, че една от причините за по-ниския резултат е това, че ръководителите все още сравнително рядко използват екипите си, за да търсят решения и възможности за подобрене. Друга подходяща об-

ласт за подобрене е управлението на конфликти. Институтът по публична администрация предлага обучение за управление на конфликти, което администрациите могат да използват, за да развият уменията на своите служители. Само с обучение, обаче, без съответни управленски практики, процедури и организационна култура, насърчаващи съвместното търсене на конструктивни решения, не може да се постигне осезаемо подобрене в управлението на конфликти.

**Фигура 16.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата в екип



## Възнаграждение

Резултатите от проучването „Барометър на ангажираността“ през трите поредни години, в които то се провежда показват, че най-голямо повишение има в оценките на служителите по фактор „Възнаграждение“. От данните в таблицата по-долу лесно може да се проследи ръста на удовлетвореността през годините. От една страна това се дължи на факта, че заплатите на държавните служители бяха чувствително повишени през 2020 и 2021 г. От друга страна, породената от COVID 19 икономическа криза даде възможност на служителите да оценят по-високо сигурността на работата в държавната администрация.

Индекси по фактор „Възнаграждение“ по години

2019 г.	2020 г.	2021 г.
37	45	49

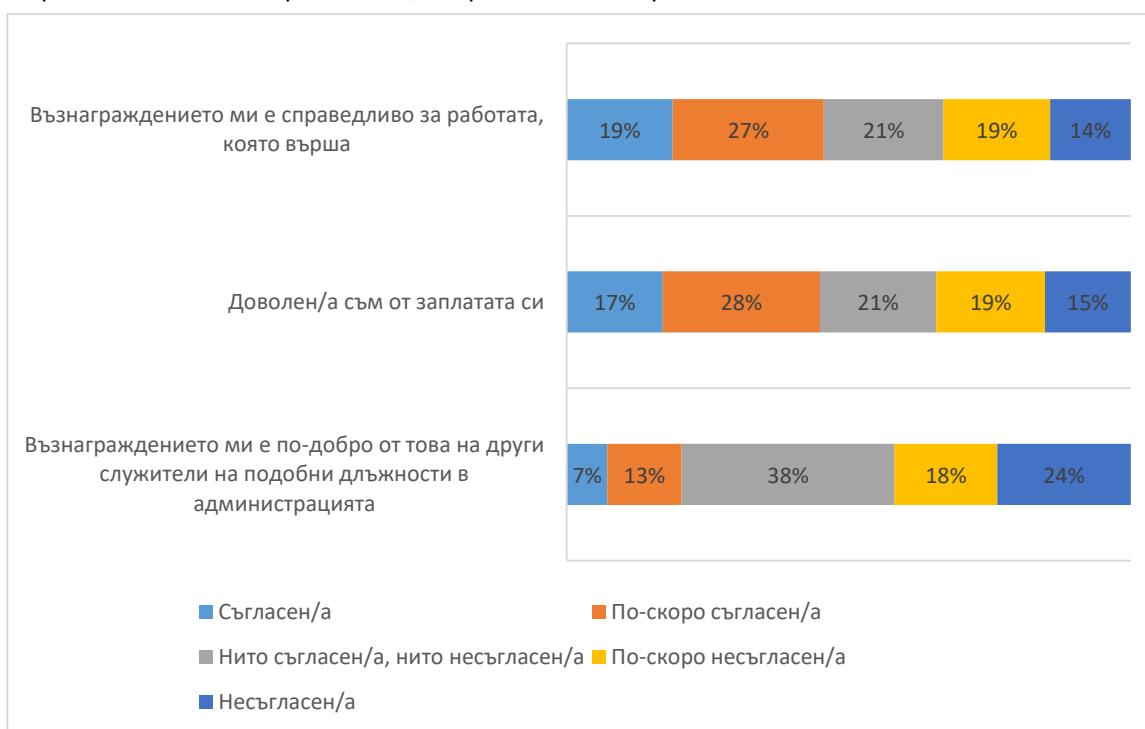
Миналата година отчетохме, че удовлетворението от повишаване на възнаграждението на служителите в държавната администрация е основният фактор, който допринесе за повишаването на ангажираността. Сега отново наблюдаваме същия феномен - ръст от 4 пункта по този показател, който води не само до повишаване на общия индекс на ангажираност, но и до промяна на пропорциите между ангажирани и неангажирани служители.

**Фигура 17. Резултати по фактор „Възнаграждение“**



В следващата фигура е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражденията. От него се вижда, че близо половината от анкетираните смятат възнаграждението, което получават за добро и справедливо, което рядко се среща в подобни проучвания.

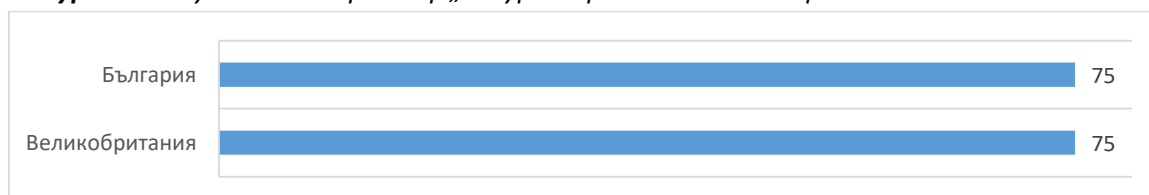
**Фигура 18. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с възнагражденията**



## Ресурси и работно натоварване

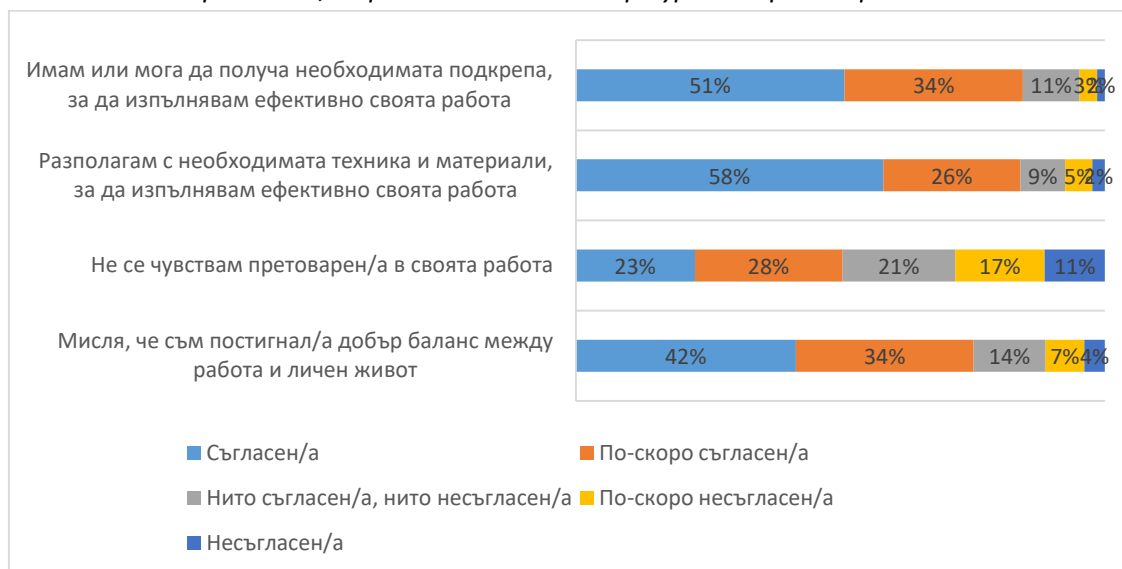
По осигуреност с ресурси и натоварване в работата оценките на българските и британските държавни служители са идентични.

**Фигура 19. Резултати по фактор „Ресурси и работно натоварване“**



Във фигура 20 е представено разпределението на отговорите от този фактор. С най-ниски оценки сред тях е възприятието за натовареността на работата, като почти половината от респондентите споделят, че се чувстват претоварени. Осигуреността с ресурси е на високо ниво.

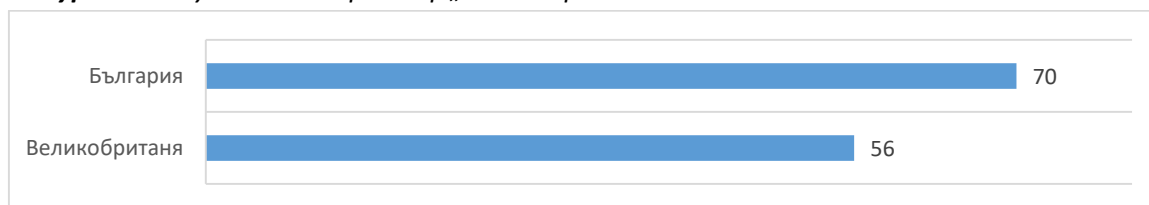
**Фигура 20.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с наличието на ресурси и стреса на работното място



## Учене и развитие

По отношение на ученето и развитието се наблюдават много големи различия в оценките на българските и британските държавни служители. Българските имат повече възможности за учене, както „на място“ (в самата работа), така и онлайн (дистанционно), което в условията на пандемия е наистина добро постижение.

**Фигура 21.** Резултати по фактор „Учене и развитие“



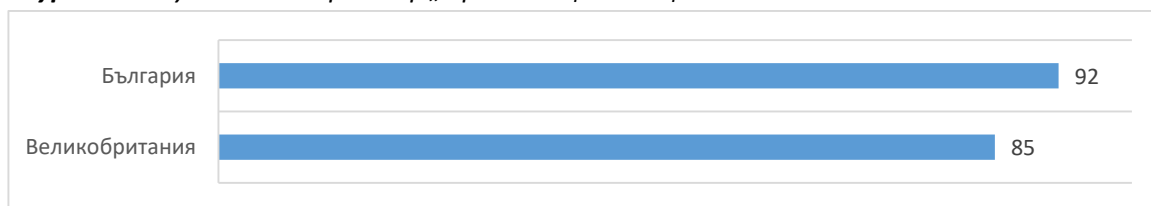
**Фигура 22.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с ученето и развитието



## Организационни цели

Яснота на целите са най-силната страна на българската администрация, тъй като това е факторът с най-висока оценка. Редки изключения са служителите, които не са наясно със своите цели и задачи. Във фигура 23 данните за България са сравнени с резултатите на служителите от британската държавна администрация. И двете оценки са високи, но тези на българските администрации са по-добри.

**Фигура 23.** Резултати по фактор „Организационни цели“



Високите резултати по този фактор отразяват субективната преценка на служителите и усещането им, че те са наясно какво се очаква от тях. Това може да не отразява обективната истина. Възможно е преките ръководители да не са достатъчно критични и взискателни и да подминават някои грешки или недостатъчно добри резултати на сътрудниците си.

**Фигура 24.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с организационните цели



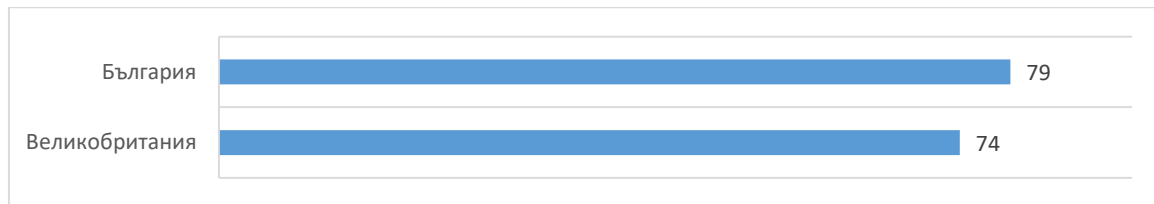
## Моят пряк ръководител

Факторът с най-малка тежест в регресионния модел е прекият ръководител. Това изглежда малко странно на фона на други изследвания, които показват, че основната причина служителите да напускат организациите е мениджъра. Обяснението е просто: част от детерминиращата сила на прекия ръководител е споделена с лидерството, а друга част – с екипа. Може би хората

напускат по-скоро заради ръководителя на администрацията или заради отношенията с колегите си, а не толкова заради своя пряк ръководител, въпреки че прекият ръководител може да има опосредяваща роля, както в отношенията на служителя с ръководителя на организацията, така за отношенията в екипа. Тъй като, обаче, лидерството и екипа корелират по-високо с ангажираността, те статистически „изземват“ от детермиращата сила на прекия ръководител в регресионния модел и затова той е най-слабо значимата детерминанта.

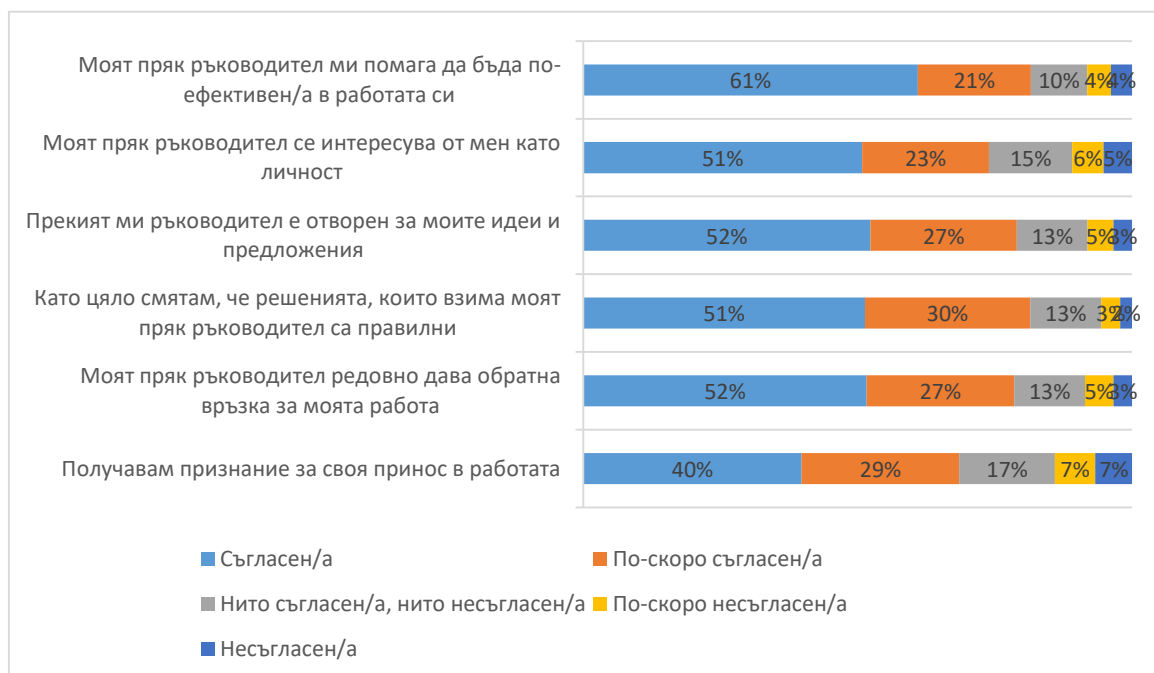
Във фигура 25 са представени данните от бенчмаркинга по този фактор между служителите от държавната администрация на България и Великобритания. Резултатите за България са малко по-добри.

**Фигура 25. Резултати по фактор „Моят пряк ръководител“**



Във фигура 26 е представено разпределението на отговорите на участниците по твърденията, включени в този фактор. Те хвърлят светлина върху „силните“ и „слабите“ страни на този фактор. На фона на преобладаващо позитивните оценки, се наблюдават и някои възможности за подобрене. Преките ръководители биха могли още повече да наблегнат на персонализирания подход към служителите и да не пропускат да отбелязват техния индивидуален принос. Това се забелязва като известна слабост още в първото национално проучване на ангажираността, но продължава да е валидно и досега, което предполага устойчив модел и може би известни културни стереотипи.

**Фигура 26. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с поведението на прекия ръководител**



#### 4. Дистанционна работа

През 2020 г. към въпросника за проучването „Барометър на ангажираността“ беше включена отделна секция с твърдения, свързани с нагласите на служителите към дистанционната форма на работа. Тази допълнителна секция беше създадена във връзка с извънредните обстоятелства, породени от COVID-19, в които голяма част от служителите в държавната администрация трябваше да работят дистанционно от вкъщи.

*Според чл. 107з, ал. 1 от Кодекса на труда, работата от разстояние е „Форма за организиране на работа, изнесена извън помещения на работодателя, извършвана по трудово правоотношение чрез използване на информационни технологии, която преди изнасянето ѝ е била или би могла да бъде извършвана в помещенията на работодателя“.*

Към въпросника за проучването през 2021 г. тази допълнителна секция е запазена, като две от твърденията са заменени с въпроси за оценка на предимствата и недостатъците на работата от разстояние. Секцията има две части, първата от които включва четири твърдения и е обща за всички участници в проучването. Втората част е предназначена само за онези служители, на които в периода март 2020 – май 2021 г. се е налагало да изпълняват своите задължения, както от обичайното работно място, така и от вкъщи. Тази част включва две твърдения и два въпроса за предимствата и недостатъците на дистанционната работа. Резултатите показват, че над 45% от респондентите (2856 от общо 6201) са работили от разстояние през част от времето след обявяването на извънредното положение заради COVID-19 през март миналата година.

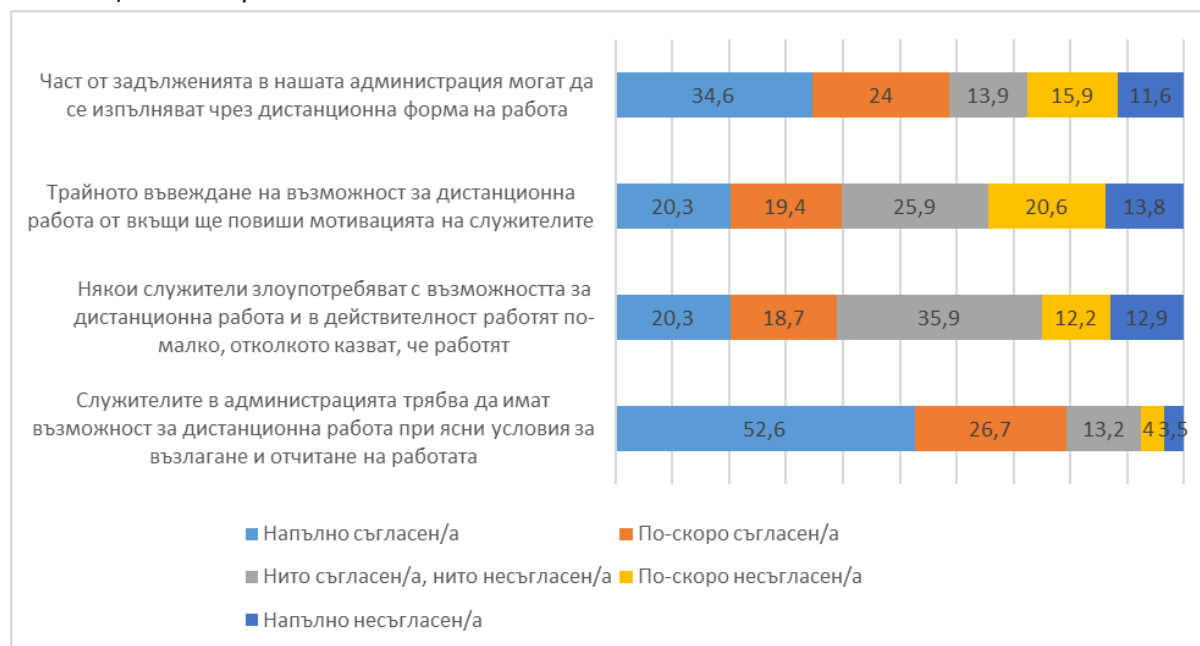
*Съгласно чл. 51а. (Нов – ДВ, бр. 28 от 2020 г., в сила от 13.03.2020 г.) (1) (Доп. – ДВ, бр. 44 от 2020 г., в сила от 14.05.2020 г.) При обявено извънредно положение или обявена извънредна епидемична обстановка органът по назначаването може да възлага на служителя без негово съгласие работа от разстояние в домашна среда, като се съобразят характерът на работата и дейността на отделните звена и служители съгласно функциите, определени в устройствените правилници и утвърдените длъжностни характеристики на служителите.*

*(2) Условиата и редът за възлагане, изпълнение и контрол на работата от разстояние се определят със заповед на органа по назначаване.*

Това допълнение в ЗДСл е направено със Закона за мерките и действията по време на извънредно положение и във връзка с обявеното от 13.03.2020 г. извънредно положение. Целта е осигуряване на физическа дистанция на служителите, което е една от противоепидемичните мерки, свързани с COVID-19. За да се прилага дистанционна работа в домашни условия трябва да има обявено извънредно положение или извънредна епидемична обстановка, както и възможност за изпълнение на професионалните задължения в домашна среда.

На следващата фигура са представени процентните дялове на отговорите на участниците в проучването по всяко от 4-те твърдения на първата част от секция „Дистанционна работа“.

**Фигура 30. Разпределение на отговорите на участниците по първата група твърдения за дистанционната работа\***



\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

Както и през миналата година, **близо 80% от участниците в проучването смятат, че служителите в държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от вкъщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.** Този резултат е показателен, както за нагласите към работата от разстояние, така и за очакванията на служителите за трайно нормативно уреждане на възможността за прилагане на тази форма на работа, дори когато няма извънредна епидемична обстановка.

В таблицата по-долу е дадено сравнение с резултатите от 2020 г., което показва, че няма съществени разлики в процентните дялове на положителните оценки („съгласен“ и „по-скоро съгласен“) по повечето твърдения от тази първа група твърдения и можем да говорим за устойчива позитивна нагласа към трайното въвеждане на работа от разстояние в държавната администрация. Изключение правят само резултатите по отношение на въздействието на възможността за дистанционна работа върху мотивацията на служителите, при което има статистически значим спад с 4.2%. Възможно обяснение на този резултат е обстоятелството, че благодарение на натрупания опит в работа от разстояние, служителите са развили по-високи очаквания и изисквания към нейното ефективно организиране и управление. Изглежда тези очаквания не са удовлетворени в необходимата степен. Вероятно трябва да се отчете и това, че мотивацията на служителите зависи от комплекс от фактори, само част от които са свързани с възможността на по-гъвкави условия на труд.

твърдение	2020 г.	2021	разлика
1. Част от задълженията в нашата администрация могат да се изпълняват чрез дистанционна форма на работа.	57	58.6	+ 1.6
2. Трайното въвеждане на възможност за дистанционна работа от вкъщи ще повиши мотивацията на служителите.	43.9	39.7	- 4.2
3. Някои служители злоупотребяват с възможността за дистанционна работа и в действителност работят по-малко, отколкото казват, че работят.	36	39	+ 3
4. Служителите в администрацията трябва да имат възможност за дистанционна работа при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.	79.6	79.3	- 0.3



От гледна точка на различните възрастови групи, резултатите от проучването през тази година са почти същите като тези от 2020 г., като разликата между най-високата и най-ниската подкрепа за възможността за дистанционна работа при ясни условия за възлагане и отчитане на работата (съответно 83% при служителите до 35 години и 76% при тези над 50 години) остава около 7%. Запазва се и разликата в подкрепата за трайно въвеждане на дистанционната работа от гледна точка на основните групи длъжности, като най-ниска тя е при висшите държавни служители (70%) и служителите на ръководни длъжности (76%), а най-висока (81%) – при служителите на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции.

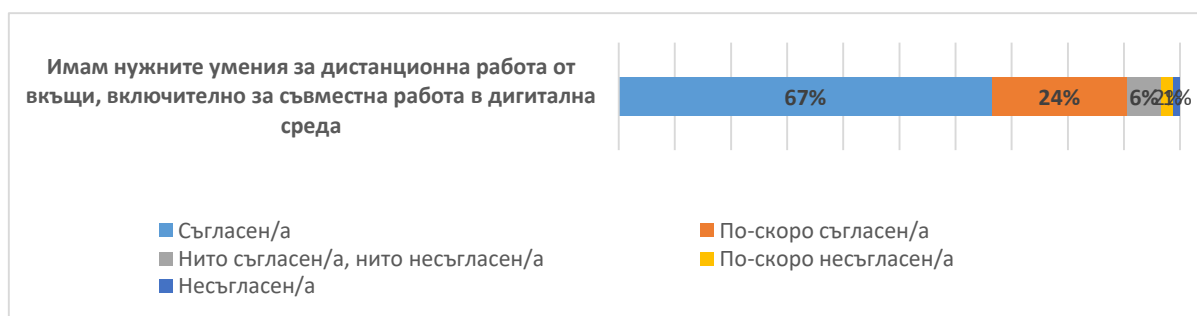
По отношение на нагласите към трайно въвеждане на възможност за дистанционна форма на работа в нашата държавна администрация, показателно е сравнението, което можем да направим с нагласите на ръководителите в държавната администрация на Португалия. В рамките на международен форум на ОИСР през юни 2021 г., посветен на бъдещето на дистанционната работа в публичната администрация, държавният секретар по иновации и модернизация на администрацията на Португалия, г-жа Фатима Фонсека, заявява:

*«Научихме, че можем да функционираме с по-малко командване и контрол. Всъщност, можем да имаме повече овластяване, автономност и отговорност в нашите екипи, а и качествени резултати. Имаме уникална възможност да постигнем важна трансформация, защото сега имаме колективно разбиране за това какво е възможно и какво е необходимо. 86% от нашите ръководители смятат, че сега е точното време за обсъждане на нови модели на работа.»*

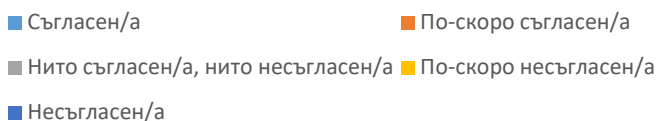
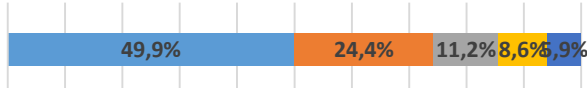
Важно е да се уточни, че повече от година след началото на пандемията, в дискусиите за въвеждане на нови модели на работа се налага разбирането за дистанционната работа като хибриден модел, при който някои служители работят през част от времето на обичайното си работно място в офиса, а в останалото време могат да работят от разстояние. Моделът не се прилага за длъжности, чието изпълнение не е възможно чрез работа от разстояние.

Както е посочено по-горе, втората част от секцията за дистанционната работа включва твърдения и въпроси, които са предназначени само за онези участници в проучването, които през последната година са изпълнявали служебните си задължения, както присъствено на обичайното си работно място в офиса, така и чрез работа от разстояние. Това са 2856 служители от всички видове и нива на държавната администрация в България, което е 46% от общия брой на участниците в проучването. На фигура 31. са представени оценките по двете твърдения от тази секция.

**Фигура 31.** *Разпределение на отговорите на участниците по твърдения 5 и 6 от секция „Дистанционна работа“*



На служителите в нашата администрация са осигурени подходящи условия за дистанционна работа от въкъщи (напр. достъп до имейл, правно-информационни...



Според посочените в следващата таблица данни, през 2021 г. има значителна позитивна промяна в самооценката на участниците в проучването по твърдения 5 и 6 от секция „Дистанционна работа“.

твърдения	2020 г.	2021 г.	разлика
5. На служителите в нашата администрация са осигурени подходящи условия за дистанционна работа от въкъщи.	66.1	74.3	+ 8.2
6. Имам нужните умения за дистанционна работа от въкъщи, включително за съвместна работа в дигитална среда.	78.8	91	+ 12.2

- Най-голяма (над 12%) е разликата в положителните самооценки на служителите („съгласен“ и „по-скоро съгласен“) по отношение на **уменията за работа от разстояние**, вкл. за съвместна работа в дигитална среда. На какво може да се дължи тази значителна промяна? На първо място, може да се посочи обстоятелството, че принудителното въвеждане на работа от въкъщи през изминалата година принуди и даде възможност на много служители да развият своите дигитални умения, да се научат как по-ефективно да използват електронния документооборот, да възлагат и отчитат изпълнението на задачи по изцяло електронен път, да организират и участват в различни виртуални срещи, да използват отдалечен достъп до информационни ресурси и да извършват много от традиционните дейности в дигитална среда. Показателна в това отношение е добрата практика на министерство на финансите, което през 2020 г. въведе изцяло електронна система за оценяване на изпълнението на служителите. Друг важен фактор за по-високата самооценка на служителите е провеждането на обучения за развитие на дигиталните умения. Само в ИПА, броят на служителите, завършили различни курсове за развитие на дигиталните умения през последната година е над 10 000.
- По отношение на уменията за работа от разстояние, показателен е и един друг сравнителен резултат, свързан с разликата между самооценките на служителите по възрастови групи. Ако през 2020 г. разликата между най-високата положителна самооценка (на служителите до 35 г.) и най-ниската положителна самооценка (на служителите над 50 г.) е била 9.7%, през 2021 г. тя е два пъти по-малка и вече е 4.4%. Това е показател за сериозно намаляване на разликата в нивата на дигитална компетентност на отделните възрастови групи в администрацията и може да се определи като важна положителна промяна. Разбира се, посоченият резултат не отменя необходимостта от допълнителни усилия за повишаване на дигиталните умения на служителите над 45-50 годишна възраст.
- Като значително по-висока (с над 8%) може да се определи и оценката на служителите по отношение на **условията за дистанционна работа**. Много администрации вече са осигурили електронни подписи на всички свои служители, като са предоставили и VPN

връзка за отдалечен достъп до различни вътрешни ресурси. Активно се търсят и въвеждат нови софтуерни решения, които улесняват работата от разстояние. Закупува се нов хардуер. Постоянно се обновяват и подобряват вътрешните правила за организация и управление на работата от разстояние. По отношение на работата от разстояние, обаче, продължават да са актуални редица проблеми и въпроси. Те са свързани главно с нуждата от съвременно нормативното уреждане на дистанционната/хибридна форма на работа в държавната администрация, с прилагането на изисквания за здравословни и безопасни условия на труд при работа от разстояние, с техническото обезпечаване, с осигуряването на гъвкавост не само на работното място, а и на работното време, с търсенето на подходящ баланс между работа в офиса и работа вкъщи и т.н.

Новото в секция „Дистанционна работа“ от проучването „Барометър на ангажираността“ през 2021 г. са два въпроса за **предимствата и недостатъците на работата от разстояние**. Ето какво мислят участниците в проучването.

- На въпроса „Според Вас, кое е най-важното предимство на работата от разстояние?“ почти по равен брой участници посочват „Спестяване на времето за пътуване от/до офиса“ (59.9%) и „Гъвкав график на работа“ (59.2%). Това, заедно с гъвкавото работно място и възможността за отделяне на повече време за семейството са сред най-често посочваните предимства на дистанционната работа според различни международни проучвания от последната година. Например, според мащабното международно проучване *State of Remote Work Report* (<https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>), публикувано през февруари 2021 г., възможността за гъвкав график на работа е посочена като най-важно предимство. Проучването е направено сред повече от 2000 служители от цял свят, които работят дистанционно, като част от тях са служители, започнали принудително да работят дистанционно заради пандемията от COVID-19. Специално за тази група участници в проучването, най-голямата полза от дистанционната работа е спестяването на времето и неудобствата, свързани с пътуване от/до офиса.
- Над половината от участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ (52.3%) посочват затруднената комуникация с колегите като най-сериозен недостатък на дистанционната работа. За 32.8% най-сериозният недостатък е „усещането за изолация и самота“, а за 30.9% това е „трудното изключване от режим на работа“. Тези резултати също са съпоставими с резултатите от проучването *State of Remote Work Report*, според които най-сериозният недостатък на работата от разстояние е трудното изключване/излизане от режим на работа, а на второ и трето място съответно са усещането за изолация и самота и трудното излизане от режим на работа. Специално за онези участници в проучването, които са били принудени да преминат към дистанционна форма на работа заради пандемията от COVID-19 (каквото е и случаят със служителите в държавната администрация у нас), най-сериозната негативна промяна е свързана с начина на комуникация и взаимодействие с другите. По отношение на недостатъците на работата от разстояние, важно е да се отбележи един все още пренебрегван и подценяван проблем – влошаване на психичното здраве на работещите. Продължаващата вече втора година пандемия, усещанията за несигурност и неопределеност на ситуацията, затруднената комуникация с колеги, клиенти и партньори, принудителната изолация и чувство за самота при продължителна работа от разстояние и др. са все рискове за психосоциалното здраве на служителите от всякакви сектори. Във връзка с това, показателно е, че през последната

година бяха публикувани първите международни стандарти, свързани с психичното здраве на работното място - ISO/PAS 45005:2020 *Управление на здравето и безопасността при работа. Общи указания за безопасна работа по време на пандемията от COVID-19* и ISO 45003:2021 *Управление на здравето и безопасността при работа. Психологично здраве и безопасност при работа. Насоки за управление на психосоциалните рискове*.

Резултатите от двете проучвания на ИПА за нагласите към работата от разстояние в държавната администрация на България (през 2020 и 2021 г.) трябва да се разглеждат в контекста на една глобална и необратима тенденция в съвременния свят на труда – преориентиране на вниманието от осигуряване на гъвкаво работно място към осигуряване и на гървково работно време, съчетано с търсене на подходящ баланс/хибрид, както между работа в офиса и работа от разстояние, така и между възможностите и рисковете на дистанционната/хибридна форма на работа.

## 5. Заключение и препоръки

За трета поредна година резултатите от националното проучване „Барометър на ангажираността“ затвърждават извода, че служителите в държавната администрация на България са високо ангажирани и в голямото си мнозинство харесват и обичат своята работа. Сравненията с резултатите от идентично проучване на ангажираността сред служителите в публичната администрация на Великобритания категорично показва, че средното ниво на ангажираност на служителите в българската администрация е по-високо. Нещо повече. Всяка година ангажираността се повишава, като съотношението между ангажираните и активно дезангажираните служители у нас от 10:1 през миналата година нараства на 14:1 през тази година. Според анализите на Галъп Интернешънъл, подобно съотношение е характерно за добре управлявани организации. По-голямата част от служителите в нашата администрация харесват работата си, вярват в своите административни ръководства, смятат, че са постигнали добър баланс между работа и личен живот и намират смисъл в това, което правят. За тях администрацията е добро място за професионална реализация.

- Двата основни фактора, на които се дължи високата ангажираност на служителите в администрацията за трета поредна година остават **стратегическото лидерство** и **ясните цели**. Специално по фактор „стратегическо лидерство и управление на промяната“ удовлетвореността през 2021 г. е нараснала със 7 точки в сравнение с 2019 г. Резултатите за 2021 г., обаче, очертават и едно смущаващо обстоятелство - удовлетвореността от стратегическото лидерство е най-ниска в министерствата, където всъщност това лидерство е най-важно. Причините за тази ниска удовлетвореност не могат да бъдат изяснени на базата на събраните данни и в това отношение има потребност от допълнителни проучвания и анализи.
- По-високата ангажираност на служителите през 2021 г. се дължи и на чувствително повишаване на удовлетвореността от **възнаграждението**. По правило възнагражденията получават най-ниските оценки в проучванията на ангажираността, но трябва да се отбележи, че тъкмо по този показател наблюдаваме най-голяма положителна промяна – от 37 т. през 2019 г. до 49 т. през 2021 г. През миналата година индексът бе с 8 пункта по-висок в сравнение с 2019 г., докато сега е с 4 пункта по-висок в сравнение с 2020. Детайлният преглед на разпределението на отговорите показва, че ръстът на индекса по-скоро се дължи на намаляване на дела на недоволните от възнагражденията служители, докато този на удовлетворените не е нараснал значимо. Намаляването на ръста на увеличение на удовлетвореността от възнаграждението - почти двойно през 2021 г. - идва обаче и да покаже, че евентуални следващи увеличения на възнагражденията едва ли ще имат същия голям ефект върху повишаването на ангажираността. Ето защо, трябва да се търсят и други възможности за стимулиране на ангажираността.
- Другият показател, по който се наблюдава значителна положителна промяна през годините са възможностите за **учене и развитие**. През 2019 г., когато беше проведено първото изследване, показателят беше 60 пункта, през 2020 г. той нарасна на 67 точки, а сега отчитаме 70. Този резултат е с цели 14 индексни точки над средната оценка на британските държавни служители. Наред със стратегическото лидерство, това е един от двата фактора на ангажираността, по които българската администрация значително превъзхожда британската. За поредна година се отчита намаление на служителите у нас, необхванати от някаква форма на продължаващо професионално обучение, което най-вероятно се дължи и на все по-широкото предлагане на дистанционни електронни курсове. В

условията на пандемия и свързаните с нея ограничителни мерки, такива курсове улесняват и разширяват достъпа до обучение, спестяват много разходи на администрациите и позволяват по-голяма гъвкавост при съвместяването на работа и учене.

- За поредна година, единственият фактор, по който в бенчмаркинга служителите в българската държавна администрация дават по-ниски оценки от британските им колеги, е **работата в екип**. Както вече имахме възможност да отбележим, тук не става въпрос за това, че служителите в нашата администрация не се подкрепят достатъчно и не си помагат взаимно, а че те рядко обсъждат заедно проблемите в работата и самите екипи не участват активно в процесите на вземане на решения. Въпреки че последното може би изглежда национална и културна особеност, това не така: сравнения с частния сектор у нас показват, че в технологичните компании организационната култура е различна и екипите активно са въвлечени в процесите на вземане на решения. Най-вероятно става въпрос за по-авторитарен управленски модел, който се е наложил в българската администрация и който постепенно трябва да бъде заменен с по-съвременен модел за лидерство, при който ръководителят включва своя екип в процесите на вземане на решение.

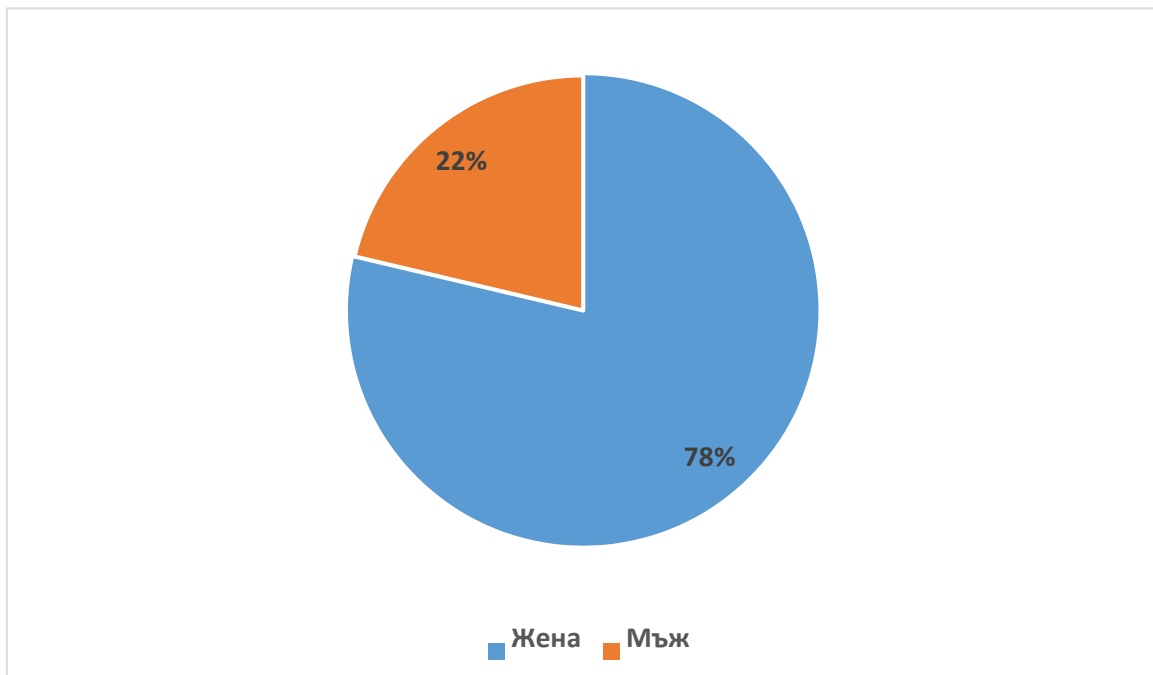
Кризата с Covid-19 предизвика вълна от анализи и дискусии по широк кръг въпроси – за стратегическо преориентиране в областта на публичните политики и ролята на държавата, за начините за справяне с кризите в здравеопазването, икономиката и други обществени сфери, за радикално преосмисляне на управлението (и в държавния, и в частния сектор) в условия на перманентни промени и несигурност. При тези нови обстоятелства и на фона на резултатите от проучването „Барометър на ангажираността“ 2021, могат да се посочат някои **възможности и препоръки**, които изглеждат по-подходящи и необходими по отношение на основните фактори за ангажираността на служителите в държавната администрация на България. Сред тях са:

- Развитие на уменията и практиките на управление, основано на данни и доказателства, на периодични анализи и оценки не само на актуалното състояние, а и на възможни бъдещи сценарии за действие в условия на кризи и динамични промени.
- По-широко прилагане на нови технологии в управлението и ускоряване на дигитализацията. Преосмисляне, оптимизиране и автоматизация на работни задачи и процеси.
- Стимулиране на критичния поглед и генерирането на нови идеи чрез прилагане на по-гъвкава екипна организация на работата в администрацията и по-активно включване на служителите в решаването на важни за тях и организацията въпроси.
- Развитие на капацитета на администрацията за прилагане на съвременни форми (включително дигитални) за учене и развитие на работното място със своевременно осигуряване на необходимата техника и софтуер.
- Подобряване на условията на труд чрез трайно регламентиране на възможности за гъвкаво работно място и гъвкаво работно време (не само по време на извънредна епидемична обстановка), както и чрез прилагане на нови мерки, които снижават стреса на работното място, подкрепят психичното здраве на служителите и подобряват баланса между работа и личен живот.

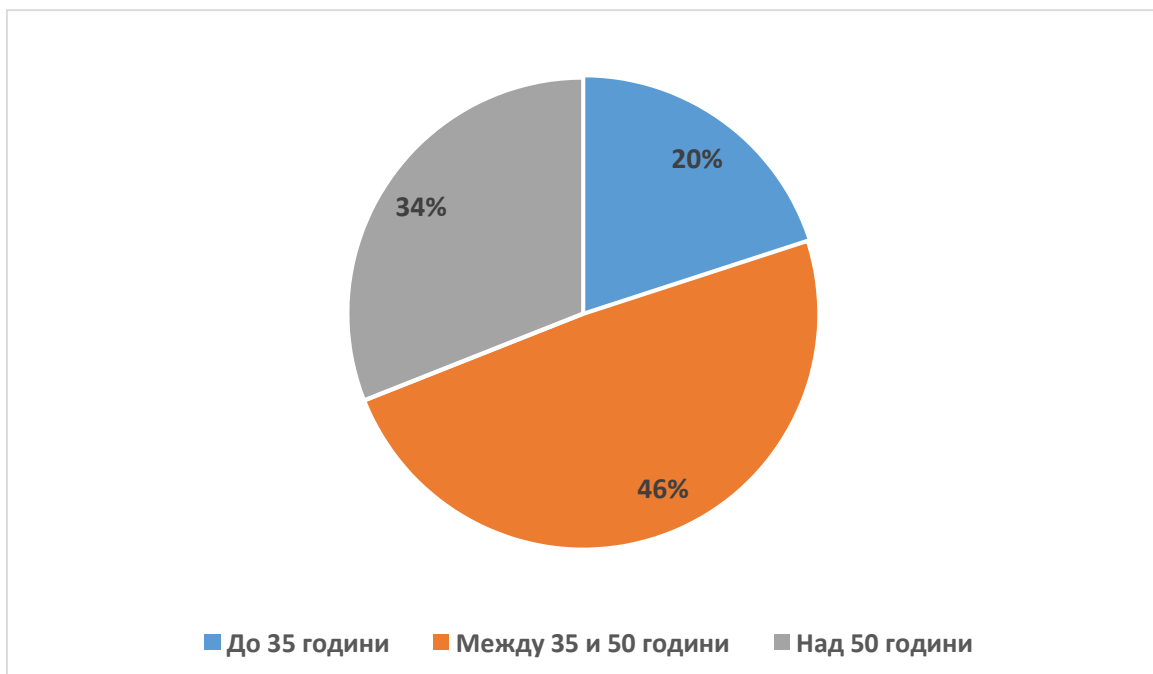
Може да се очаква, че предприемането на стъпки в съответствие с посочените изводи и препоръки ще има за резултат повишаване или поне запазване на нивото на ангажираност на служителите в държавната администрация на България.

Приложение 1: Структура на извадката

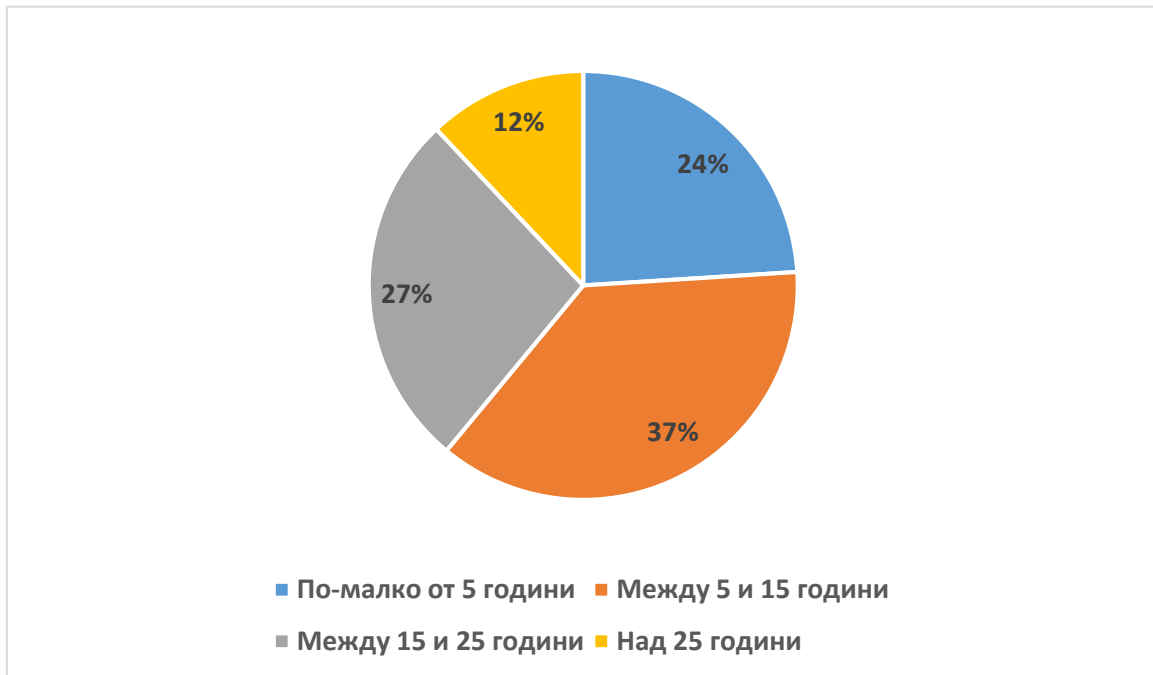
Разпределение по пол:



Разпределение по възраст:



**Разпределение по стаж:**

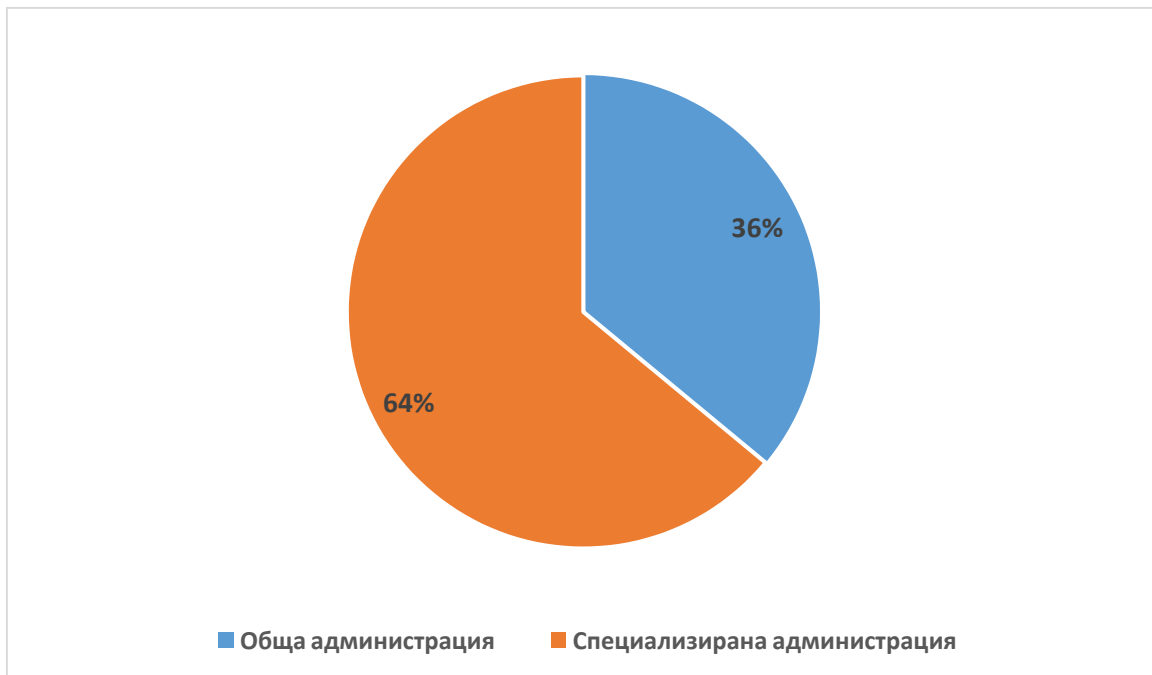


**Разпределение по тип на администрацията:**

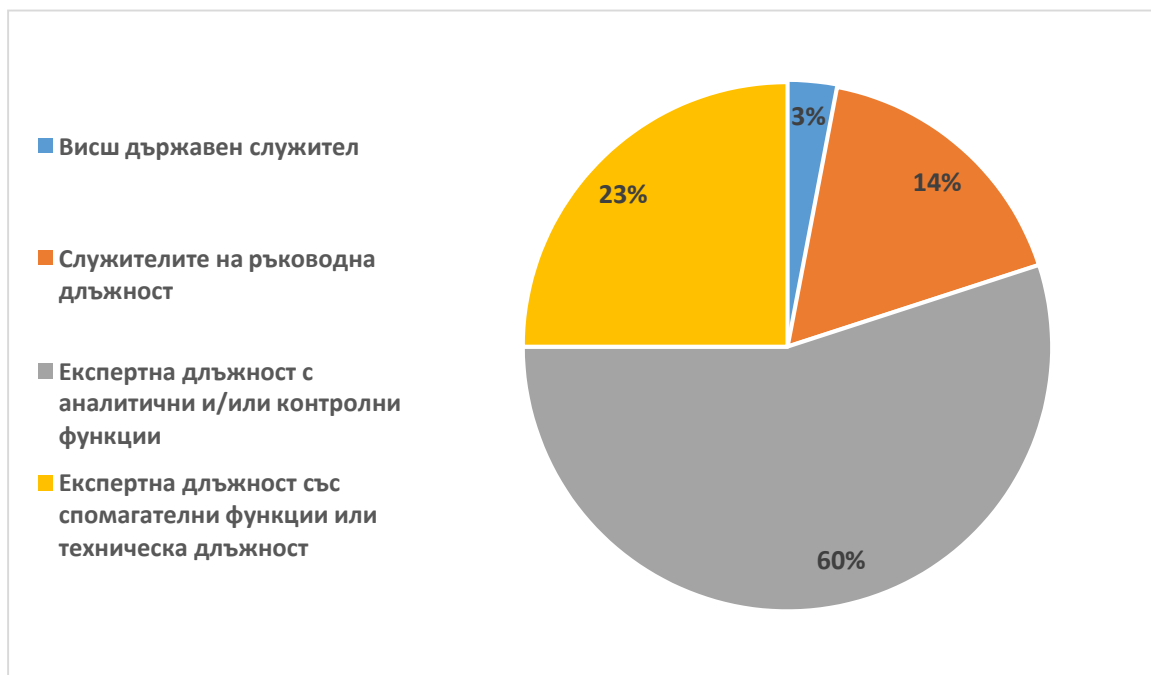




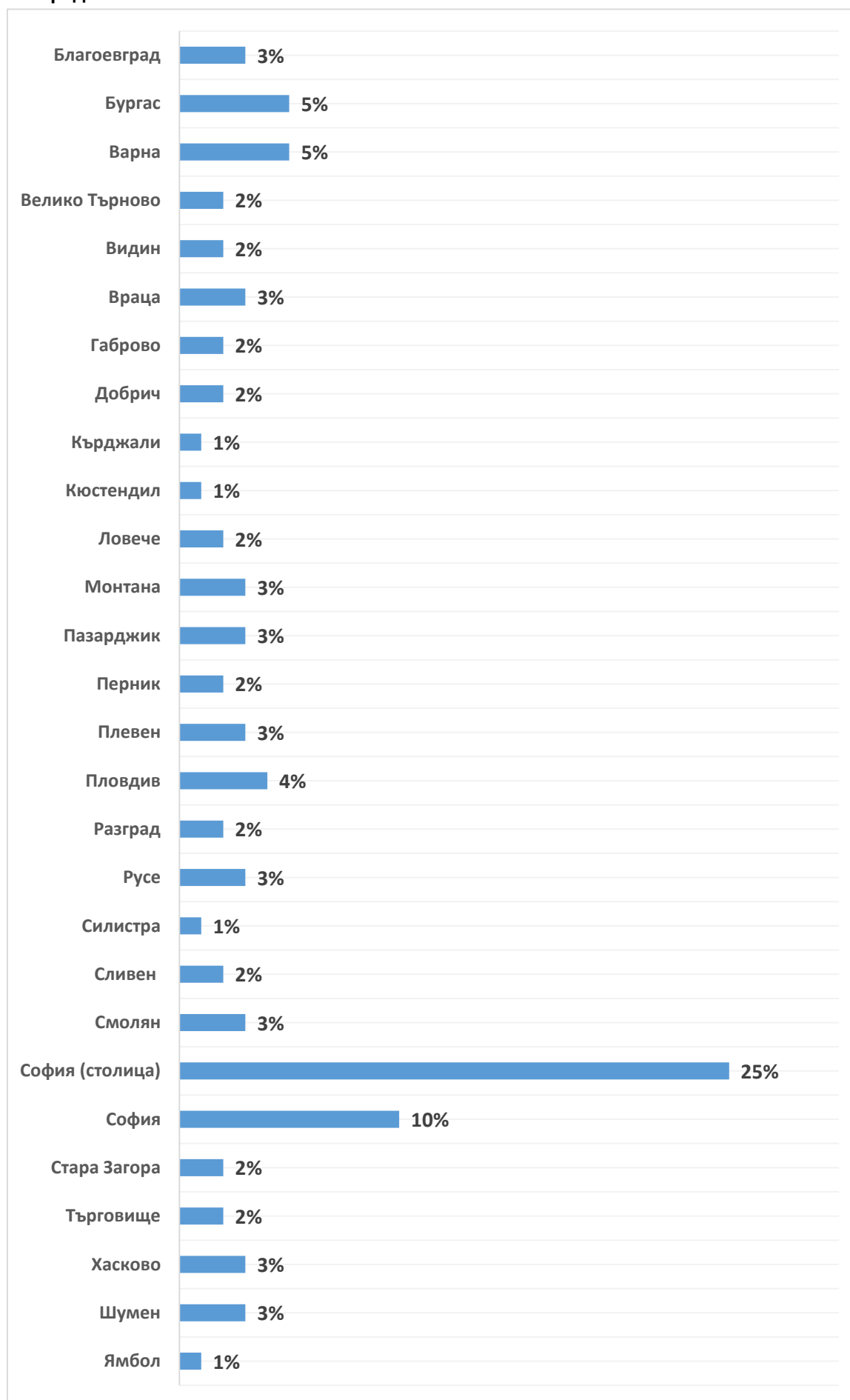
**Разпределение по вид на структурното звено:**



**Разпределение по длъжност:**



### Разпределения по област:



## Приложение 2: Въпросник

### БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

#### Моята работа

1. Моята работа е интересна.
2. Моята работа ме стимулира да се развивам като професионалист.
3. Смятам, че съм включен/а във вземането на решения, свързани с моята работа.
4. Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си.

#### Организационни цели

5. Знам какви са целите на моята администрация.
6. Наясно съм с целите на звеното, в което работя.
7. Знам какъв е моят принос за постигането на организационните цели.
8. Знам какво се очаква от мен на работното място.
9. Наясно съм с целите и задачите, които ми се поставят.

#### Моят пряк ръководител

10. Моят пряк ръководител ми помага да бъда по-ефективен/а в работата си.
11. Моят пряк ръководител се интересува от мен като личност.
12. Прекият ми ръководител е отворен за моите идеи и предложения.
13. Като цяло смятам, че решенията, които взема моят пряк ръководител са правилни.
14. Моят пряк ръководител редовно дава обратна връзка за моята работа.
15. Получавам признание за своя принос в работата.

#### Екипност

16. Мога да разчитам на колегите си, когато срещна трудности в работата.
17. В нашия екип мислим и обсъждаме заедно как можем да подобрим работата си.
18. С колегите в екипа се чувстваме подкрепяни, когато търсим нови начини за подобряване на работата.
19. Чувствам се ценен/а и уважаван/а от колегите.
20. В моя екип много рядко възникват конфликти.

#### Учене и развитие

21. навреме получавам необходимата информация или обучение.
22. В моята администрация ученето се цени и насърчава.
23. Моята администрация предлага възможности за кариерно развитие.
24. Имам много възможности за учене на работното място (онлайн курсове, менторство, работа по проекти, коучинг, и др.)

#### Ресурси и работно натоварване

25. Имам или мога да получа необходимата подкрепа, за да изпълнявам ефективно своята работа.
26. Разполагам с необходимата техника и материали, за да изпълнявам ефективно своята работа.
27. Не се чувствам претоварен/а в своята работа.
28. Мисля, че съм постигнал/а добър баланс между работа и личен живот.

## **Възнаграждение**

29. Възнаграждението ми е справедливо за работата, която върша.
30. Доволен/а съм от заплатата си.
31. Възнаграждението ми е по-добро от това на други служители на подобни длъжности в администрацията.

## **Лидерство и управление на промяната**

32. Смятам, че администрацията, в която работя се ръководи добре.
33. Действията и ценностите на моята администрация са в синхрон с нейните ценности и цели.
34. Ръководството на администрацията умело управлява промените, когато такива са необходими.
35. Ръководството на администрацията стимулира критичния поглед и предлагането на нови идеи.

## **Ангажираност**

36. Изпитвам гордост, когато казвам къде работя.
37. Бих препоръчал/а моята администрация като много добро място за работа.
38. Привързан/а съм към администрацията, в която работя.
39. За моята администрация говоря по-скоро като казвам „ние“, вместо „те“.
40. Изградил/а съм приятелски връзки с колеги от моята администрация.
41. Моята администрация ме мотивира да давам най-доброто от себе си.

## **Секция „Дистанционна работа“**

1. Част от задълженията на служителите в нашата администрация могат да се изпълняват чрез дистанционна форма на работа.
2. Трайното въвеждане на възможност за дистанционна работа от въкъщи ще повиши мотивацията на служителите.
3. Някои служители злоупотребяват с възможността за дистанционна работа и в действителност работят по-малко, отколкото казват, че работят.
4. Служителите в държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от въкъщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.
5. На служителите в нашата администрация са осигурени подходящи условия за дистанционна работа от въкъщи (напр. достъп по имейл, правно-информационни системи, служебна база данни, регистри и др.).
6. Имам нужните умения за дистанционна работа от въкъщи, включително за съвместна работа в дигитална среда.
7. Според Вас, кое е най-важното предимство на работата от разстояние?
8. Според Вас, кое е най-сериозният недостатък на работата от разстояние?

# ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

1000 София, ул. Аксаков 1 | тел: 02/ 940 25 56 | e-mail: [ipa@ipa.government.bg](mailto:ipa@ipa.government.bg)

[www.ipa.government.bg](http://www.ipa.government.bg)