



ИНСТИТУТ  
ПО ПУБЛИЧНА  
АДМИНИСТРАЦИЯ

# БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Четвърто национално проучване  
на нагласите  
на служителите  
в държавната администрация

София, 2022



# **БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА**

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

София, 2022

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 не 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. Добри професионалисти са 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 го контролира, за да работи усърдно. Той работи постоянно на върха на възможностите си заради самия себе си, колегите и ръководителите си.

## Съдържание:

<b>1.</b>	<b>Въведение</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Методология и извадка</b> .....	<b>6</b>
	2.1. Теоретичен модел .....	6
	2.2. . Въпросник .....	7
<b>3.</b>	<b>Резултати</b> .....	<b>8</b>
	3.1. Оценка на ангажираността .....	8
	3.2. Анализ на основните фактори .....	14
	Лидерство и управление на промяната .....	16
	Моята работа .....	17
	Моят екип .....	18
	Ресурси и работно натоварване .....	19
	Учене и развитие .....	20
	Възнаграждение .....	21
	Организационни цели .....	22
	Моят пряк ръководител .....	22
<b>4.</b>	<b>Допълнителни индекси</b> .....	<b>23</b>
	4.1 Индекс на благополучието .....	24
	4.2 Работа от разстояние .....	25
<b>5.</b>	<b>Заклучения и препоръки</b> .....	<b>27</b>
	<i>Приложение 1: Структура на извадката</i> .....	<b>31</b>
	<i>Приложение 2: Въпросник</i> .....	<b>35</b>

## 1. Въведение

„**Барометър на ангажираността**“ е национално изследване на нагласите на служителите в държавната администрация, което се провежда за четвърта поредна година. Барометърът представлява инструмент за оценка на удовлетвореността и ангажираността на държавните служители. Научните изследвания показват, че мотивацията на персонала има съществено значение за ефективността на всяка организация, както и че тя обуславя почти 30% от финансовите резултати<sup>1</sup>. Ангажираността е важна не само за компаниите, но и за държавната администрация. Въпреки че пред нея не стои императива да бъде конкурентноспособна на пазара, тя е длъжна да изразходва ефективно парите на данъкоплатците и да постига повече с по-ниски разходи. За подобряване на ефективността се изискват компетентни и ангажирани държавни служители. Изследванията показват, че:

- 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 служителите, това ще доведе до повишаване на печалбата с 1500 долара на всеки служител<sup>3</sup>.
- 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>.

Поредното четвърто проучване на нагласите на държавните служители е проведено в периода **от 13 до 27 юни 2022 г.** от екип на Института по публична администрация. Както и всички предишни национални анкети, отново е използван моделът на *The Civil Service People Survey*<sup>6</sup>. Методологията е първоначално разработена от Boston Consulting Group и се прилага от години за оценяване на ангажираността в американската публична администрация. От 2010 година анкетата започва да се прилага ежегодно във Великобритания. През 2019 година за първи път британската версия на въпросника бе преведена, адаптирана и използвана за оценка на ангажираността на българските държавни служители. 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 2022 в България взеха участие общо **8610 служители**, което е с 38.8% повече от миналата година. Условието за участие в проучването са 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> Hay Group (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 във всички предходни изследвания, докато променлива стаж на служителите се използва от 2021 година.

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 области в страната. Променливата „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 променяно през годините и е идентично с началната версия на въпросника от 2018 година. 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 секция бе създадена през 2020 година във връзка с извънредните обстоятелства, породени от COVID-19 и необходимостта за дистанционна работа от вкъщи. Тази година е използвана отново.
- За първи път в допълнителната секция на анкетната карта е включена кратка оценка на субективното благополучие. Тази част бе добавена миналата година в оригиналното The Civil Service People Survey и вече е част от българската версия.
- Както всяка година на администрациите е дадена възможност да заявят изготвяне на отделен доклад с резултати от проучването сред техни служители. Общо 67 администрации направиха заявки, но само 44 от тях покриват изискванията за минимален брой участници и ще получат такива доклади.

Проучването на ангажираността на държавните служители през 2022 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 и извадка

### 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 „със сърце“. Те се стремят към изключително 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 неангажираните служители. Те не харесват или дори мразят работата си, но смятат, че не могат да рискуват да я сменят. Активно неангажираните 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 предизвикателните и значими цели. Други движещи фактори за ангажираността на служителите са естеството на работата, отношенията с прекия ръководител и колегите, стреса, осигуреността на работата с необходимите ресурси, баланса между работа и 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. 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 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 възприятията 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 петстепенна Ликерт скала, която включва следните отговори:

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

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
<b>Твърдения</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>
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:</b> <i>Моята работа</i>		<b><math>(100 + 75 + 50 + 25 + 0)/5 = 50\%</math></b>			

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 преработваме 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.

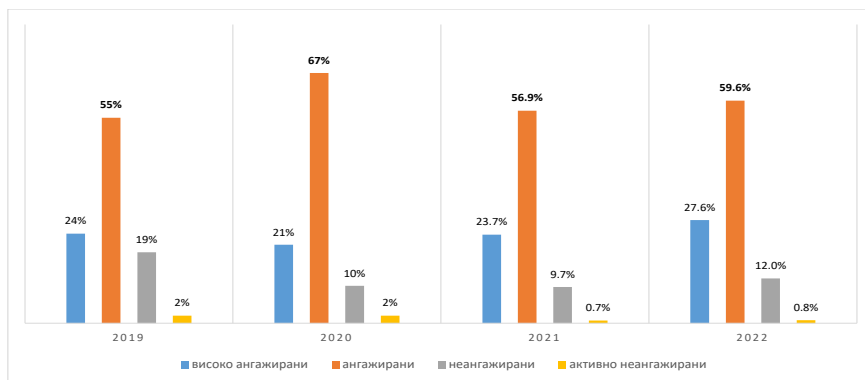
Резултатите за българската администрация и различните типове администрации представляват средните аритметични на респондентите от тези администрации. Към основния въпросник за проучването „Барометър на ангажираността“ през 2020 г. бе добавена нова секция с 8 твърдения, чрез които се оценяват нагласите 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 допълнителните секции „Благополучие“ и „Дистанционна работа“ са дадени в Приложение 2.

### 3. Резултати

#### 3.1. Оценка на ангажираността

Ангажираността на служителите в държавната администрация е централната тема на проучването. На базата на получените резултати и по описаната по-горе методология, респондентите са разделени в четири основни групи: „високо ангажирани“, „ангажирани“, „неангажирани“ и „активно неангажирани“. Във фигура 1 са представени процентни дялове на респондентите, попадащи във всяка една от тези групи.

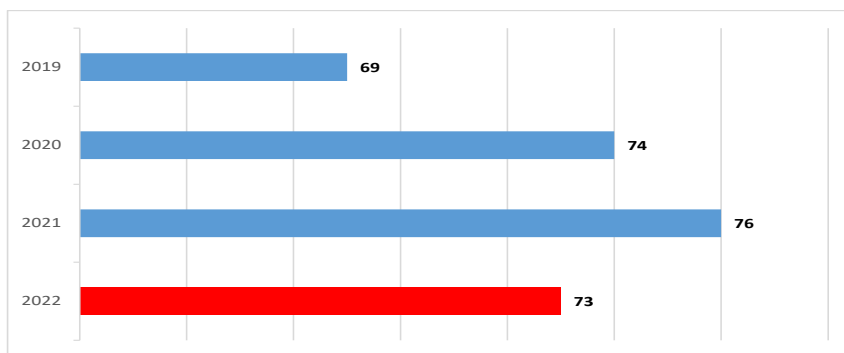
**Фигура 1.** Разпределение на служителите в администрацията според нивото на ангажираност (2019 – 2022 г.)



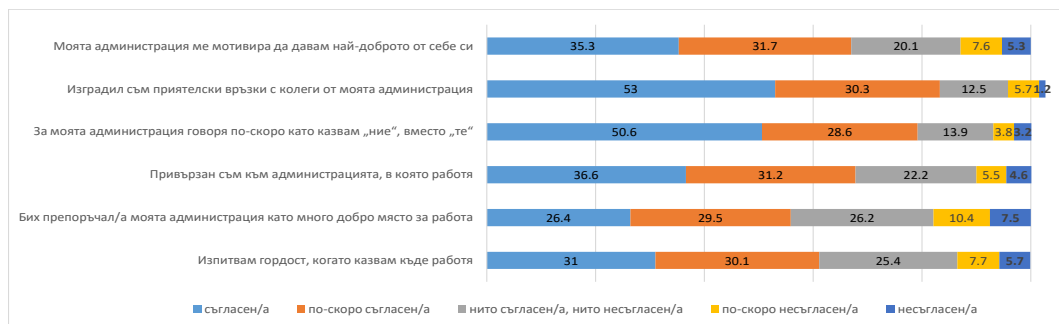
Сравнявайки данните през годините, първото, което прави впечатление е относителната стабилност в нивата на ангажираност на служителите в държавната администрация. Изследването тази година идва след година на бурни политически промени, две служебни правителства, три парламентарни вота и формиране на нова управляваща коалиция. Това обаче, не е довело до някакви големи промени в ангажираността. Забелязва се известна поляризация, тъй като нарастват както делът на високо ангажираните служители, така и този на неангажираните, но не може да се говори нито за „прилив на ангажираност“, нито за рязък спад на мотивацията на държавната администрация. Делът на активно неангажираните остава постоянно нисък, неангажираните са се увеличили, но техният дял остава по-близък до дяловете им през 2020 и 2021 година, отколкото до дела им през 2019 година. Делът на ангажираните служители леко се е увеличил в сравнение с 2021 година, но е по-нисък в сравнение с този през 2020 година. Най-голяма промяна се отчита с увеличаването на високо ангажираните служители с 3-4 процента спрямо предходните години, което е много добър знак, предвид факта, че именно на тази категория лица се дължи повишената ефективност и качество на услугите на администрациите. Съотношението между високо ангажираните и активно неангажирани служители остава стабилно над 14, което според Галъп е индикатор за много добре функционираща по отношение на хората организация.

Във фигура 2 са представени данните за глобалния индекс на ангажираността за 2019, 2020, 2021 и 2022 година. Отчита се лек спад в сравнение с 2021 година, но ангажираността остава приблизително на нивото от 2020 година и по-високо от нивото на ангажираност на служителите в държавната администрация през 2019 година. Радващо е, че на фона на здравната и икономическа криза, войната в Украйна, както и на фона на политическата нестабилност в страната, служителите остават достатъчно мотивирани и ангажирани.

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



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



Резултатите, представени във фигура 3 са разбивка на отговорите на участниците по шестте твърдения, с които се измерва ангажираността. Детайлните данни показват, че значителна част от ангажираността на служителите в държавната администрация се дължи на тяхната идентификация с институцията, в която работят, както и на личните връзки, които респондентите са създали със своите колеги. Повече от половината от респондентите са посочили, че се чувстват напълно интегрирани в работата, приети от колегите си и че са част от екипа, в който работят. Това им дава спокойствие и сигурност, че в моменти на стрес или напрежение, те могат да разчитат на помощ или емоционална подкрепа. Най-ниска средна оценка анкетираните дават на въпроса „Бих препоръчал/а моята администрация като много добро място за работа“. Около 26% от респондентите биха го направили, а още 29% по-скоро биха го направили, което по принцип е добър резултат, но той представлява спад с около 4-5 процента спрямо резултатите от миналата година. Това показва, че независимо от цялостната положителна картина, държавната администрация не е толкова добро място за работа, колкото е било през миналата година.

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 2021 г.

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

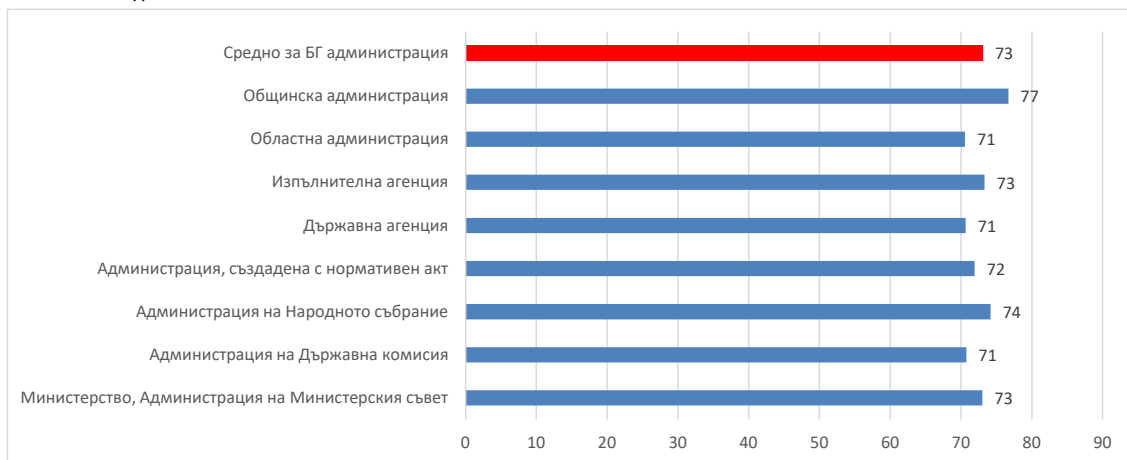


И през тази, както и през всички предходни години, нивото на ангажираност на служителите в държавната администрация на България е значително по-високо от това на британските им колеги. Допълнителни сравнения с големите американски федерални администрации показват, че само две от тях – National Aeronautics and Space Administration – NASA (индекс = 85) и Министерство на здравеопазването (индекс = 74) – са показали по-високи резултати в сравнение с българската държавна администрация. Това още веднъж идва да покаже, че служителите в държавната администрация на България са ангажирани и смятат своите администрации като добро място за работата. Между другото в САЩ, както и в България също се наблюдава лек спад в нивото ангажираност на държавните служители спрямо данните от предходната година.

Демографските и организационно-административните променливи, заложили в проучването позволяват по-детайлен анализ на ангажираността по различни статистически и демографски показатели.

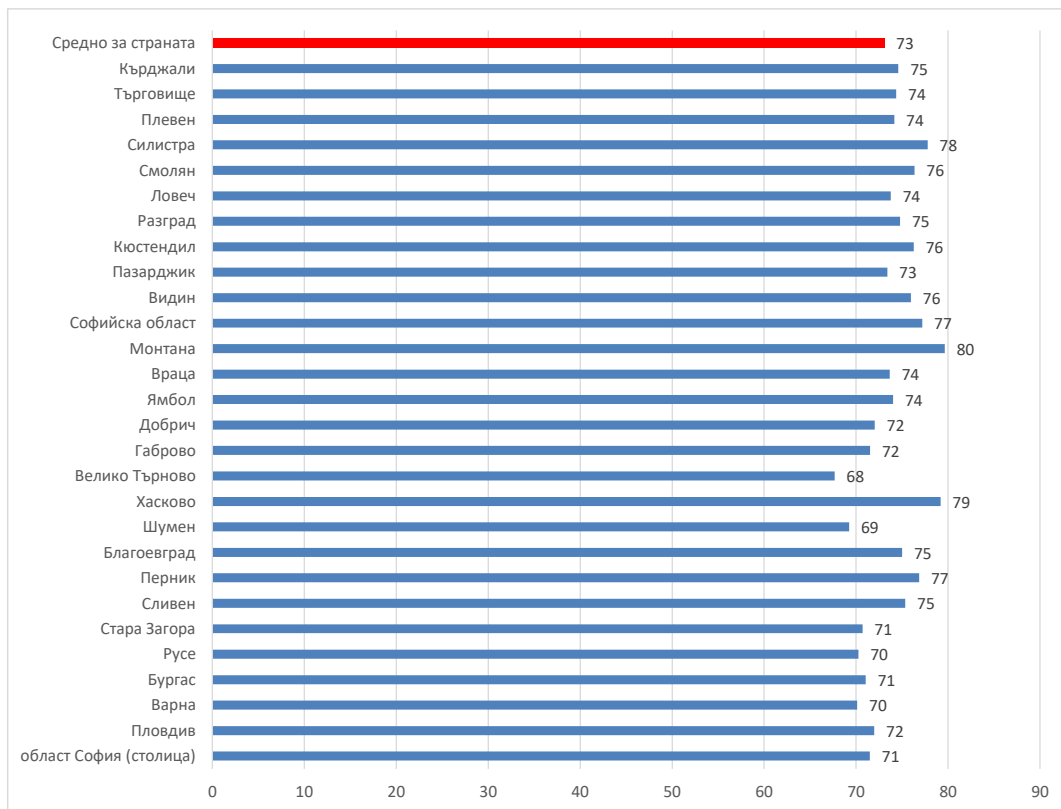
Във фигура 5 са представени данни за ангажираността според вида на администрацията. Наблюдават се статистически значими различия. Най-висока е ангажираността на служителите в общинските администрации, следвани от тези в администрацията на Народното събрание, изпълнителните агенции, министерствата и администрацията на Министерски съвет. По-ниска е ангажираността сред областните администрации, държавните агенции и администрациите на държавните комисии.

**Фигура 5. Индекс на ангажираността по типове администрации**



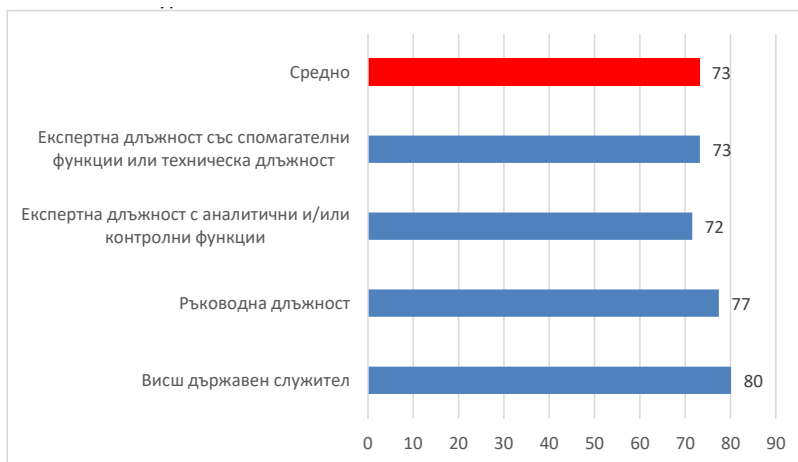
Във фигура 6 е представено сравнение между ангажираността на служителите в различните области. Наблюдават се статистически значими разлики. Най-високи нива на ангажираност се отчитат в Монтана, Хасково и Силистра, но интерпретацията на тези данни е трудна. От една страна разликите могат да се дължат на разликите в средните доходи на населението по области. Един от аспектите на ангажираността е свързан с получаваното възнаграждение, а удовлетворението от него зависи от сравненията с възнагражденията в бизнеса и неправителствения сектор. Определено в данните, представени във фигура 6 се наблюдава тенденция в областите с по-ниски доходи да се регистрира по-високо удовлетворение от възможността за работа в държавната администрация. В София – град, Варна, Бургас, Пловдив и Велико Търново индексът на ангажираност е под средния за страната, което също подкрепя направения извод. От друга страна обаче, данните във фигура 6 може да са свързани с предходните и да отразяват донякъде факта, че служителите в общинските администрации са най-високо ангажирани. Възможно е наблюдаваните данни да се дължат на комбинираното влияние и на двата фактора. В подкрепа на подобно виждане могат да се приведат данните за наблюдаваните различия между самите общински администрации. Те показват, че ангажираността на общинските служители е най-голяма (индекс = 79) в малките общини до 30 000 жители и най-ниска в средно големите общини с население между 30 000 и 100 000 жители (индекс = 72).

**Фигура 6. Индекс на ангажираността по области**



Във фигура 7 са представени сравнения в нивата на ангажираност на служителите, според вида на заеманата длъжност.

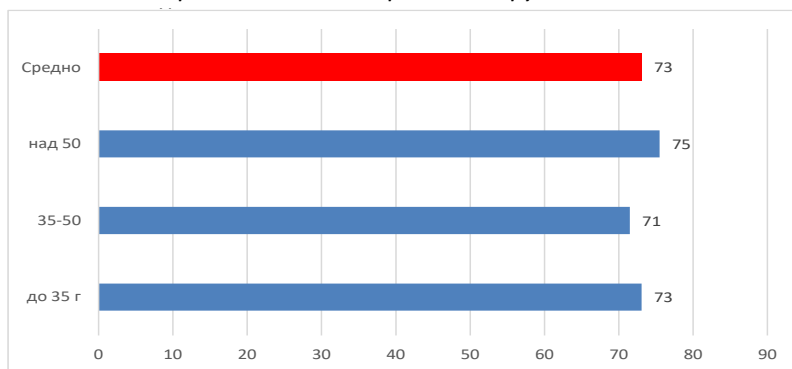
**Фигура 7. Индекс на ангажираността според длъжността на респондента**



Наблюдаваните различия са статистически значими. Очаквано най-ангажираните са висшите държавни служители и служителите на ръководни длъжности. Аналогични резултати се установяваха и във всички предходни анкети. Висшите държавни служители и ръководителите са по-ангажирани в сравнение с експертите, тъй като са по-активно включени в процесите на вземане на решения и в управлението на самите администрации.

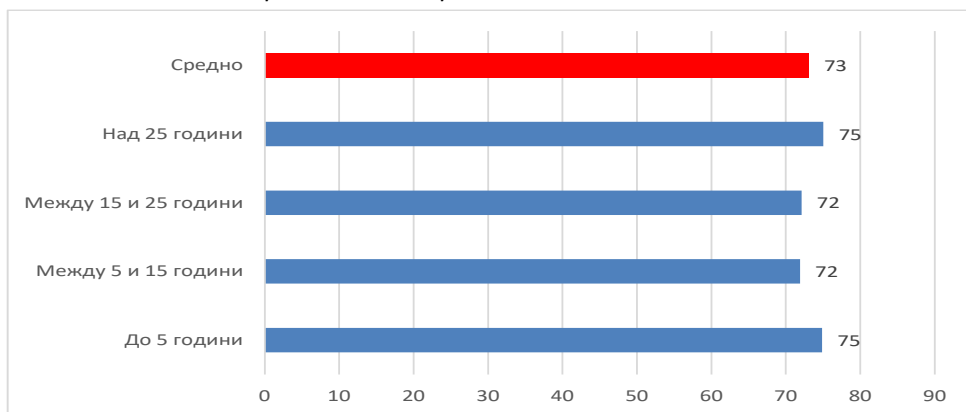
Статистически значими различия се наблюдават и по възраст. Данните са представени във фигура 8. Най-младите и най-възрастните служители са по-ангажирани от служители на средна възраст. Това е логичен резултат, който устойчиво се репликира във всички досегашни проучвания. Най-младите служители са мотивирани, защото все още се намират в етапа на утвърждаване в работата. Те се стремят 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 си на по-младите. Освен това към средата на 50-те години децата порастват и много хора се посвещават изцяло на работата си, търсейки в нея своята личностна реализация.

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



Сравненията между групите по стаж, показани във фигура 9 отразяват същата динамика. Отново виждаме, че служителите с най-малък и най-голям стаж са най-ангажирани, което е свързано с току-що изброените причини. Трябва да се отбележи обаче, че ефектът на стажа не е просто произведен на възрастта, независимо че двете променливи несъмнено са свързани. Когато бъде конструиран специален двуфакторен дисперсионен модел се вижда, че влиянието и на двете променливи остава значимо, въпреки високата корелация между тях.

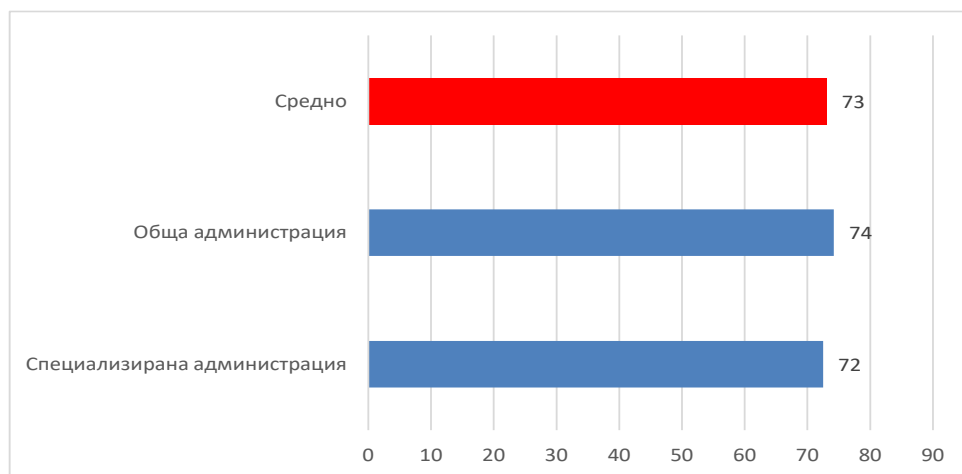
**Фигура 9.** Индекс на ангажираността според стажа



Данните за разликите в ангажираността на служителите според типа на администрацията, която те работят – обща или специализирана – са донякъде неконсистентни. В две от проучванията не бяха установени статистически значими различия, докато в първото и в настоящето се наблюдават такива. Резултатите са представени във фигура 10. Разликата е само две точки, но е статистически значима. Интересно е, че във всички досегашни изследвания се наблюдава тенденция служителите в общата администрация да са малко по-мотивирани, въпреки че както вече посочихме, разликата не винаги е статистически значима.

Подобни слаби различия се наблюдават и по пол. В настоящето проучване не се установяват статистически значими различия и данните не са представени в отделна графика, но и сега, както в предходните изследвания се наблюдава тенденцията жените да са малко по-ангажирани от мъжете. Разликата в мотивацията варира между 1 и 2 точки. Сега е само 1 точка и не е значима, но е достигала до над 2 точки в предходни проучвания.

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



### 3.2. Анализ на основните фактори

Ангажираността на служителите се определя от редица фактори. В теоретичния модел са заложени очаквания, че различни аспекти на организационния контекст като лидерството, управлението на промените, естеството на работата, екипа, прекият ръководител, организационните цели, възможностите за учене и развитие, обезпечеността с ресурси и възнагражденията влияят значително върху нивото на ангажираност. Тези допускания бяха потвърдени във всички регресионните анализи, включително и в настоящия. В регресионния анализ от 2022 година не бе открита промяна в подредбата на отделните детерминационни фактори по значение (виж таблица 1). 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). Екипът отново е третият по сила детерминиращ фактор. Осигуреността с ресурси остава на същото ниво, докато детерминиращата сила на възнаграждението намалява. За разлика от предходните години, тази година това е по-малко определящ мотивацията на служителите фактор. Организационните цели, прекият ръководител и възможностите за учене и развитие остават по-слаби, но значими фактори.



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

Фактор на ангажираността	Стандартизиран регресионен коефициент			
	2019	2020	2021	2022
<i>Лидерство</i>	0,34	0,32	0,33	0,34
<i>Моята работа</i>	0,24	0,21	0,23	0,22
<i>Моят екип</i>	0,14	0,17	0,21	0,17
<i>Възнаграждение</i>	0,09	0,10	0,10	0,07
<i>Ресурси и натоварване</i>	0,10	0,10	0,09	0,10
<i>Учене и развитие</i>	0,10	0,10	0,07	0,08
<i>Организационни цели</i>	0,03	0,05	0,06	0,01
<i>Пряк ръководител</i>	0,01	0,02	0,06	0,01

В таблица 2 са представени оценките по отделните фактори на ангажираността, получени през 2019, 2020, 2021 и 2022 година. Понижение на резултатите се наблюдават по повечето фактори, но те са сравнително слаби, от порядъка на 1 или 2 точки. Единственото сериозно намаление е по отношение на възнагражденията. Удовлетвореността е паднала с цели 11 точки и се е върнала на нивото от 2019 година. Очевидно инфлацията е стопила голяма част от позитивния ефект от увеличението на заплатите през 2020 и 2021 година.

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

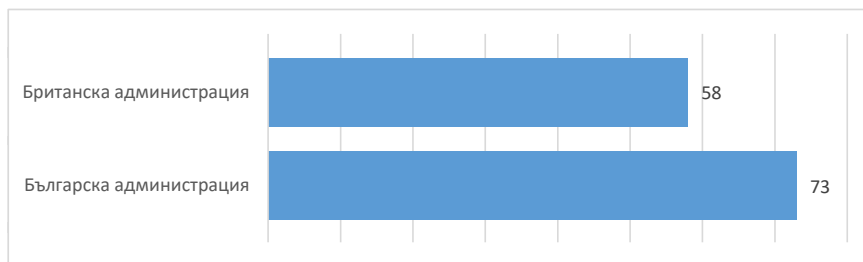
Фактор	2019	2020	2021	2022
<i>Лидерство</i>	67	74	74	73
<i>Моята работа</i>	75	79	80	76
<i>Екипност</i>	75	79	80	79
<i>Възнаграждение</i>	37	45	49	38
<i>Ресурси и натоварване</i>	76	75	75	72
<i>Учене и развитие</i>	60	67	70	67
<i>Организационни цели</i>	90	92	92	92
<i>Пряк ръководител</i>	74	78	79	78

В следващите секции от този раздел ще разгледаме в детайли резултатите по отделните детерминационни фактори на ангажираността по реда на тяхната значимост, определен от тежестта на регресионните коефициенти в модела.

## Лидерство и управление на промяната

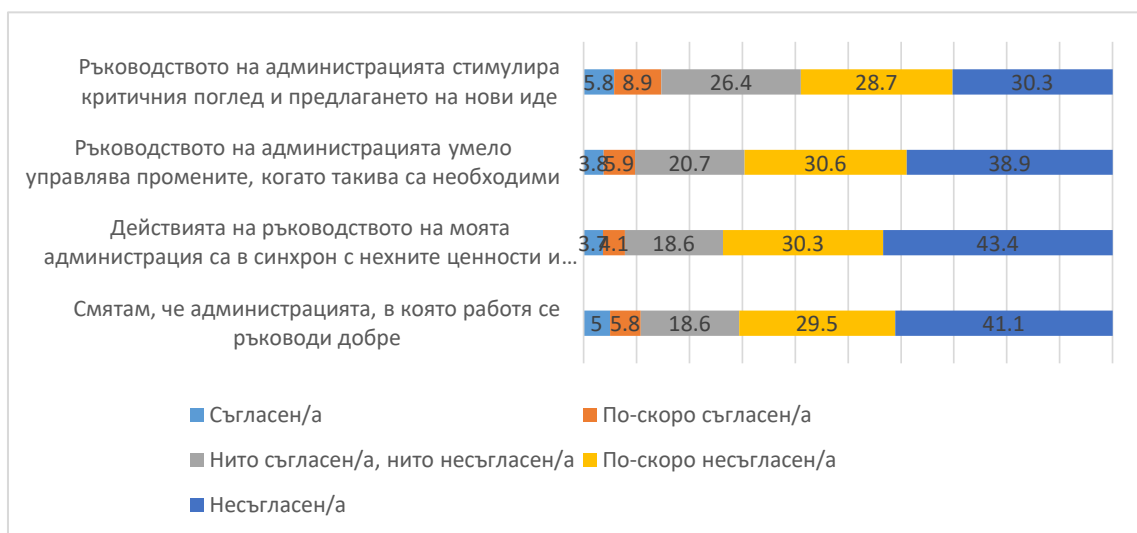
Във фигура 11 са съпоставени оценките на българските и британските служители за ръководството на своите администрации. Както в българското, така и в британското проучване се отчита подобрене, но в българското то е само по отношение на резултатите от 2019 година.

**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

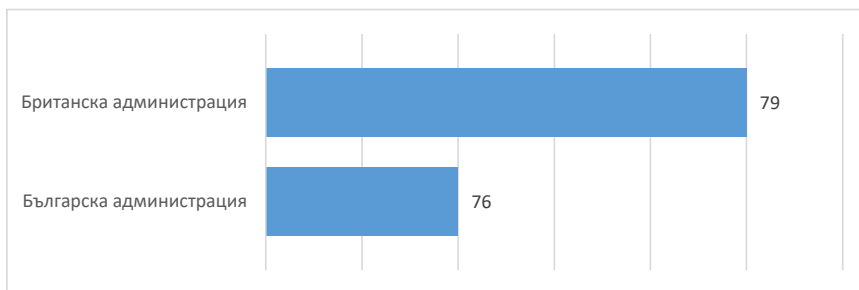


Във фигура 12 е изложено разпределението на отговорите на респондентите по отделните твърдения. Положителните оценки преобладават – между 60 и 70 процента от българските служители смятат, че ръководителите на техните администрации взимат правилни решения, умело управляват промените, имат визия и ръководят 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 подобрене. 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

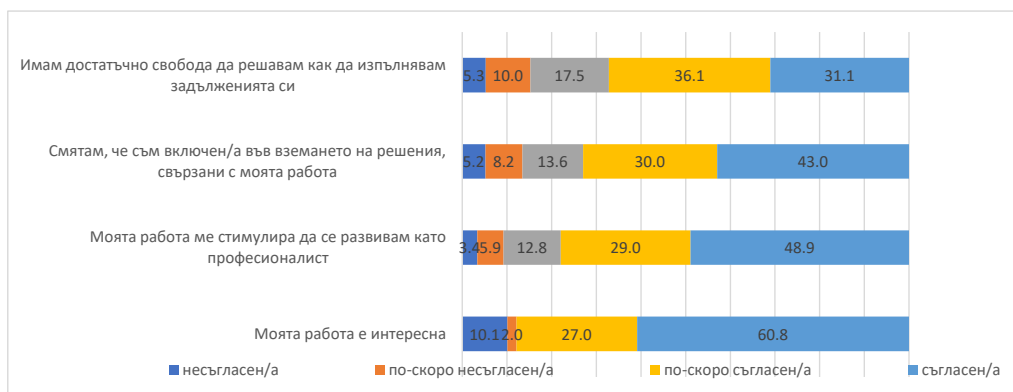
Вторият по значимост фактор, от който зависи ангажираността, е съдържанието на работната дейност или самото естество на изпълняваната работа. Тя е свързвана с усещането за професионализъм и професионална реализация. В анкетната карта е наречена просто „Моята работа“. Данните са представени във фигура 13. Оценка на служителите от държавната администрация в България по нея са по-ниски в сравнение с тези на техните колеги във Великобритания и същевременно се наблюдава понижение от 4 точки в сравнение с данните за България от миналата година.

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



Детайлното разпределение на отговорите, представено във фигура 14, показва откъде идва промяната.

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

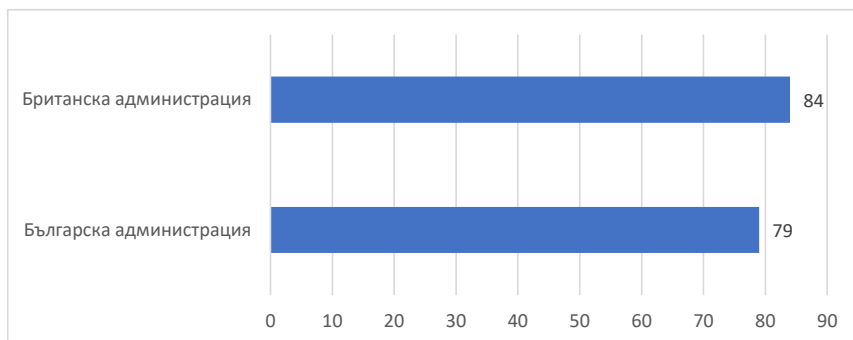


Много голям дял от служителите в нашата държавна администрация смятат работата си за интересна, а също така считат, че са включени в процеса на вземането на решения, които се отнасят до тяхната работа. Почти двойно се е увеличил обаче дялът на служителите, които не харесват работата си. Докато през 2021 година той е бил 6%, сега е 10%. За времето на здравната криза доста работещи в частния сектор и НПО потърсиха по-сигурна трудова заетост в държавната администрация. Очевидно част от тях са го направили принудени от обстоятелствата и без да харесват новата си работа. Съответно понижение от 5% се наблюдава в отговорите на въпроса „Моята работа ме стимулира да се развивам като професионалист“. Тези данни показват, че след преодоляване на икономическата несигурност може да се очаква обратно връщане на служители от държавния към частния сектор.

## Моят екип

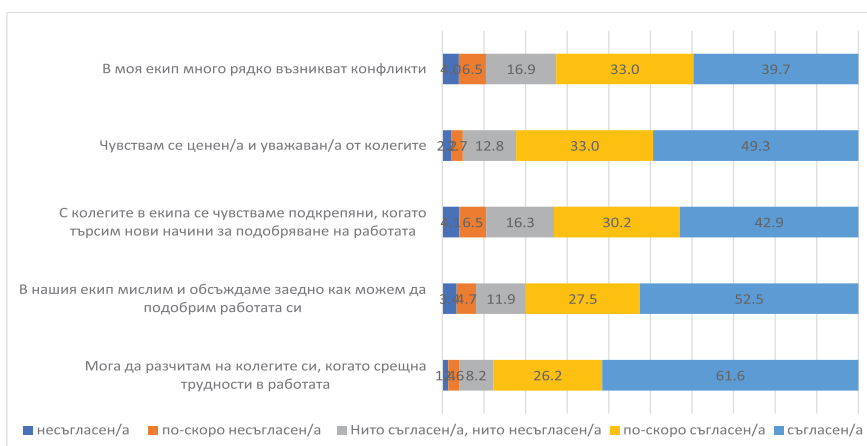
Вторият по значимост фактор, от който зависи ангажираността, е съдържанието на работната дейност или самото естество на изпълняваната работа. Тя е свързвана с усещането за професионализъм и професионална реализация. В анкетната карта е наречена просто „Моята работа“. Данните са представени във фигура 13. Оценките на служителите от държавната администрация в България по нея са по-ниски в сравнение с тези на техните колеги във Великобритания и същевременно се наблюдава понижение от 4 точки в сравнение с данните за България от миналата година.

**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 иновативни решения и възможности за подобрене. По този показател делът на съгласните в България (съгласни или по-скоро съгласни) е 73%, докато във Великобритания е 79%. Друга подходяща област за подобрене е управлението на конфликти. Въпреки че делът на респондентите, които посочват, че в техните администрации конфликтите не са рядкост е около 10%, това не е малко и трябва да му се обърне внимание. Конфликтите са неизбежни, те винаги възникват и понякога дори са продуктивни. Това, което се изисква за ефективната работа в екип са добри умения за управление на конфликти. С тях трябва да разполагат както служителите, така и техните ръководители.

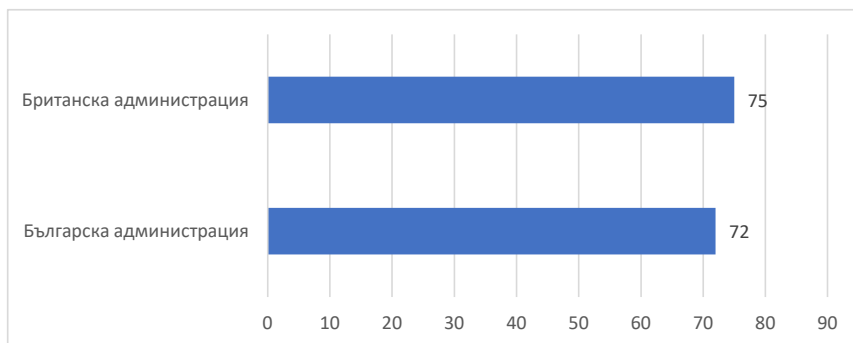
**Фигура 16.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата в екип



## Ресурси и работно натоварване

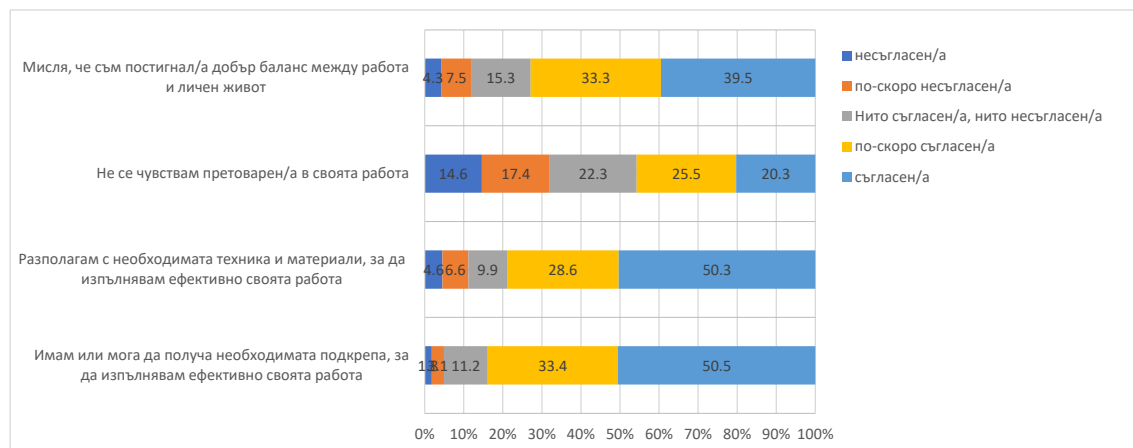
Осигуреността с ресурси и натоварването са свързани със стреса в работата. Това е един от двата фактора на ангажираността, по които тази година оценките на служителите от българската държавна администрация са по-ниски от тези на британските им колеги. Данните са представени във фигура 17.

**Фигура 17.** Резултати по фактор „Ресурси и работно натоварване“



В сравнение с резултатите от предходната година във Великобритания се наблюдава леко повишение, докато у нас – леко понижение. Във фигура 18 е представено разпределението на отговорите по твърденията от този фактор. С най-ниски оценки сред тях е възприятието за натовареността на работата, като над 1/3 от респондентите в България споделят, че се чувстват претоварени. В сравнение с миналата година обаче, по този показател се наблюдава подобрение, тъй като тогава делът на претоварените служители е бил над 45%. Съществено влошаване на резултатите се наблюдава по отношение на осигуреността с ресурси. Ако миналата година 85% са смятали, че тя е на високо ниво, то тази година този дял е спаднал на 78%. Регистрираният спад би могъл да се обясни с повишените технологични изисквания във връзка с процесите на дигитална трансформация на администрацията и все още сериозните дефицити в много администрации. За съпоставка, съществен спад в получените резултати за тази година, в сравнение с 2021 г., отчитаме и при ресурсната обезпеченост на служителите за работа от разстояние (виж Фиг. 29) което отново идва да покаже, че дигитализацията на администрацията съществено изостава.

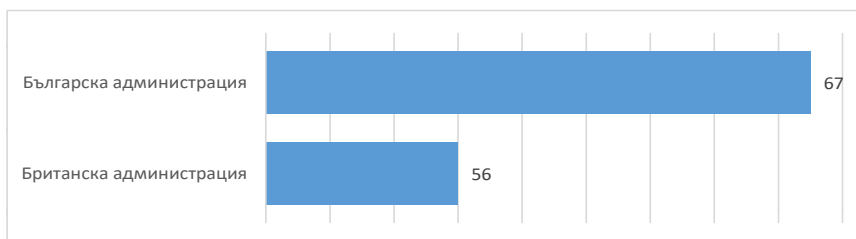
**Фигура 18.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с наличието на ресурси и стреса на работното място



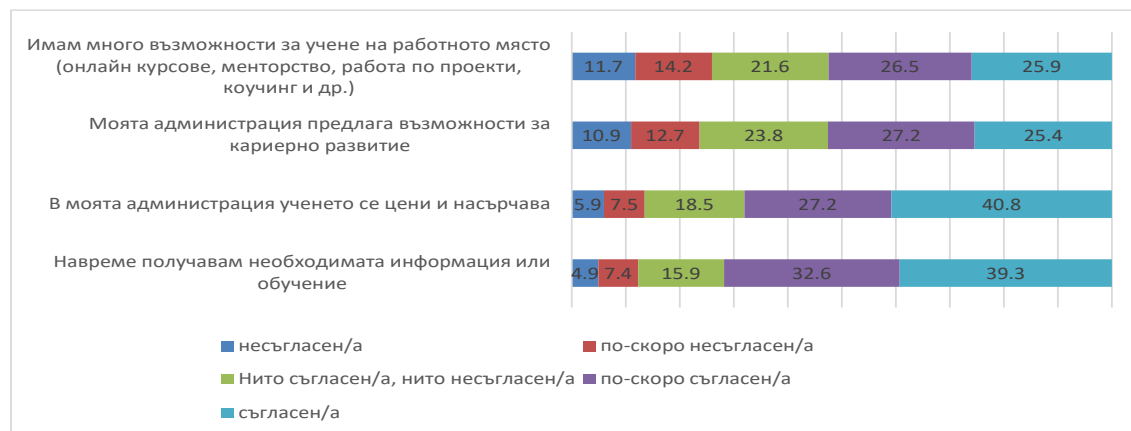
## Учене и развитие

По отношение на ученето и развитието през годините, откакто се провежда проучването в България, консистентно се наблюдават сравнително големи различия между оценките на българските и британските държавни служители. Българските администрации изглежда повече поощряват служителите си да посещават различни обучения. Все по-голяма популярност придобиват видео и онлайн курсовете, които дават възможност на администрации да спестяват значителни средства от пътни и командировъчни. В условията на пандемията COVID 19 тези дистанционни форми на учене станаха още по-важни, а за доста дълъг период бяха и единствената възможност за обучение поради наложените ограничения от пандемията. Въпреки това резултатът по този фактор тази година е с 3 точки по-нисък от предходната година. Последните години наблюдаваме нарастване на потребностите и очакванията на служителите за повече присъствени обучения, с възможности за непосредствен контакт и обмяна на опит, идеи. Поради наложените ограничения това нямаше как да се случи. Обучението в дигитална среда не отговори докрай на потребностите на служителите, поради комплекс от фактори – недостатъчно добро ниво на дигитални умения и умения за самоорганизация; липса на достатъчно време и условия, осигурени от администрацията за ефективно участие на служителите в онлайн обучения; незадоволителна техническа обезпеченост. Заедно с това през миналата година за разлика от тази се предлагаша и голям брой обучения, финансирани по европейски проекти, които бяха безплатни за българските администрации. Вероятно комбинацията от по-малък брой безплатни обучения, трудностите при дистанционното обучение и чувството на над 1/3 от респондентите за претоварване в работата (виж. Фиг.18) генерират сравнително по-ниската оценка по фактор „учене и развитие“ за тази година. По отношение на възможностите за кариерно развитие оценките на българските и британските служители са почти идентични - около 50% от респондентите смятат, че администрацията предлага кариерно развитие, докато малко над 20% не споделят подобно мнение.

**Фигура 19.** Резултати по фактор „Учене и развитие“



**Фигура 20.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с ученето и развитието

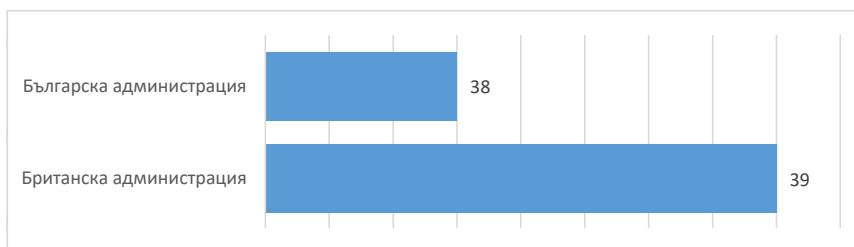


## Възнаграждение

Резултатите от проучването през 2020 и 2021 година показваха значително повишение на удовлетвореността на служителите от получаваните възнаграждения, което донякъде бе обективно, тъй като бе свързано с реални повишения на заплатите през тези години. През 2020 и 2021 година именно този фактор до голяма степен обуславяше повишението, което бележеше и индекса на ангажираността, а през тази година отново той е основната причина за неговото понижение. Инфлацията през 2022 година буквално „стопи“ увеличенията на заплатите и върна удовлетвореността от възнаграждения на нивото на 2019 година.

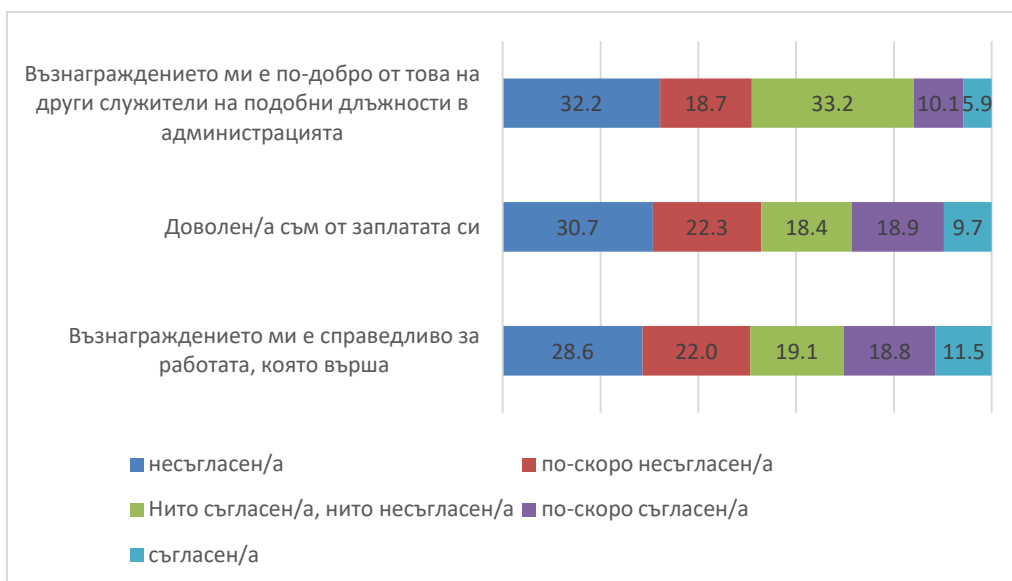
Удовлетвореността от възнагражденията се колебае не само в България, но и във Великобритания. За един период от 12 години той е максимум от 40 точки през 2020 година и минимум от 28 точки през 2014 година. За първи път, откакто се провежда проучването в България, отчитаме малко по-висока удовлетвореност от заплатите сред британските държавни служители в сравнение с българските им колеги. Данните са показани във фигура 21. Разликата реално е половин точка, но заради закръгляване изглежда по-голяма.

**Фигура 21.** Резултати по фактор „Възнаграждение“



В следващата фигура е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражденията. Ако през миналата година почти половината от анкетираните бяха доволни от заплатите си, то сега техният дял се стопил на едва 25 процента. По-малко от 1/3 от анкетираните смятат, че получаваните възнаграждения са справедливи за работата, която вършат.

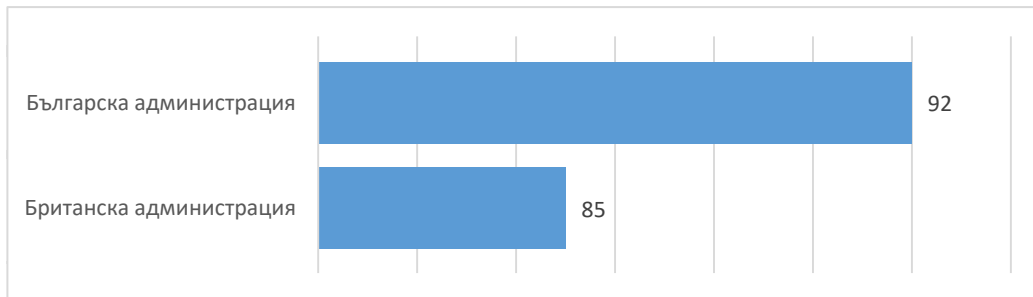
**Фигура 22.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с възнаграждението



## Организационни цели

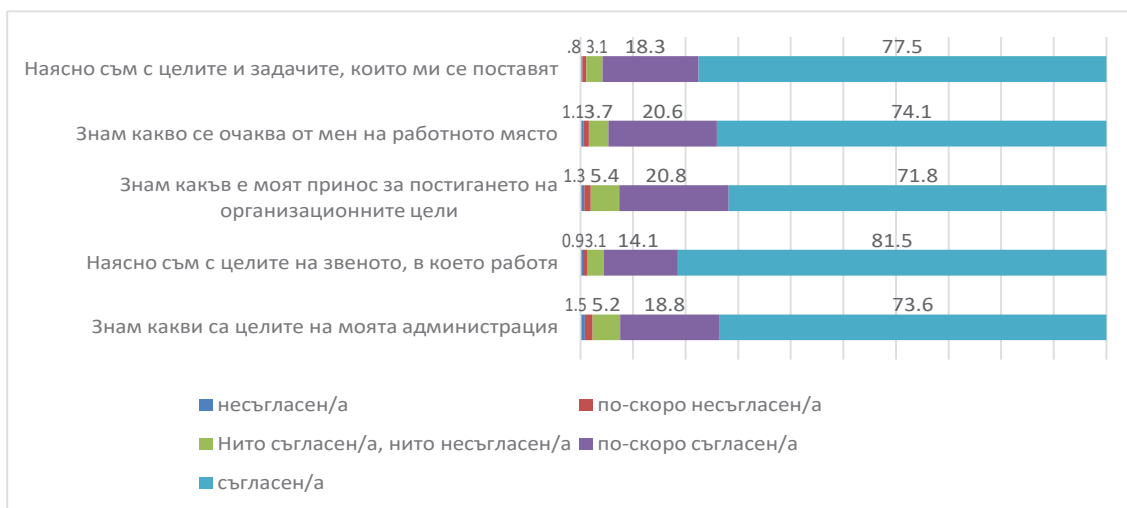
Яснота на целите може да се определи като силната страна на българската администрация, тъй като това е факторът с най-висока оценка. Изключително редки са случаите, когато служителите не са наясно със своите задачи и целите на своето звено. Във фигура 23 данните за България са сравнени с резултатите 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 е така във всички администрации, но на глобално ниво изглежда, че няма проблем с целеполагането и организацията на работата в българската държавна администрация.

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



## Моят пряк ръководител

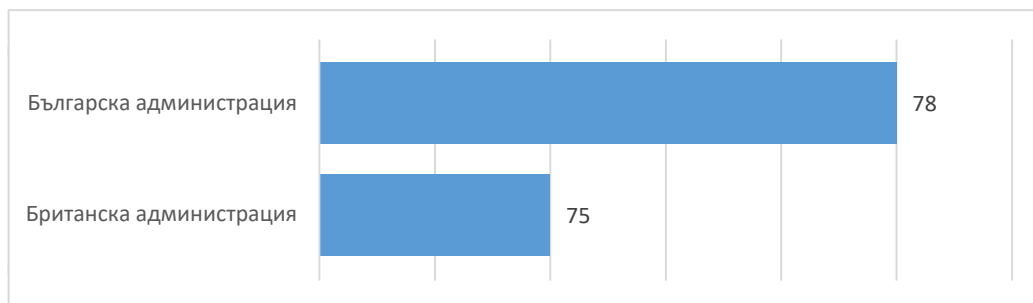
За поредна година факторът с най-малка тежест в регресионния модел на ангажираността е прекият ръководител. Това изглежда странно на фона на други изследвания, които показват, че именно прекият ръководител е основната причина за това служителите да напускат организациите. Обяснението се състои в това, че част от детерминиращата сила на прекия ръководител се разпределя към лидерството, а друга част - към екипа. Освен това по факторите „лидерство“ и „екип“ се наблюдават много по-големи вариации в данните и затова те са сред най-значимите детерминанти на ангажираността. По отношение на прекия ръково-



дител вариациите са малко. Недоволните служители рядко упрекуват за неудовлетворението си прекия си ръководител. Те са по-често критични към ръководството на администрацията, колегите си, липсата на възможности за кариерно развитие и ниските възнаграждения.

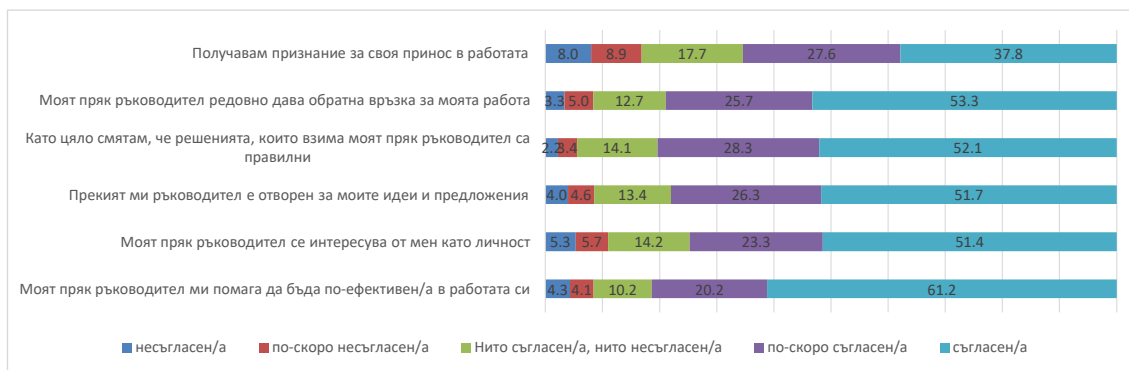
Във фигура 25 са представени данните от бенчмаркинга по този фактор между служителите от държавната администрация на България и Великобритания. Резултатите на британските държавни служители са добри, но оценките на българските им колеги са още по-добри. По този показател не са наблюдават съществени промени през годините.

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



Във фигура 26 е представено разпределението на отговорите на участниците по твърденията, включени в този фактор. Единствено по отношение на получаване на признание за приноса на служителя в работата делът на „съгласните“ е под 80% и в сравнение с миналата година е слабо намалял. По всички останали твърдения резултатите са много високи и идентични с миналогодишните.

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



#### 4. Допълнителни индекси

По традиция изследването на ангажираността се допълва всяка година с различни теми, които имат важно значение за стратегическото развитие на администрацията или по които е важно да се проучи мнението на служителите. В Барометъра на нагласите през 2022 година тези теми са две:

1. Индексът на благополучието (PERMA Index)
2. Нагласите към работата от разстояние

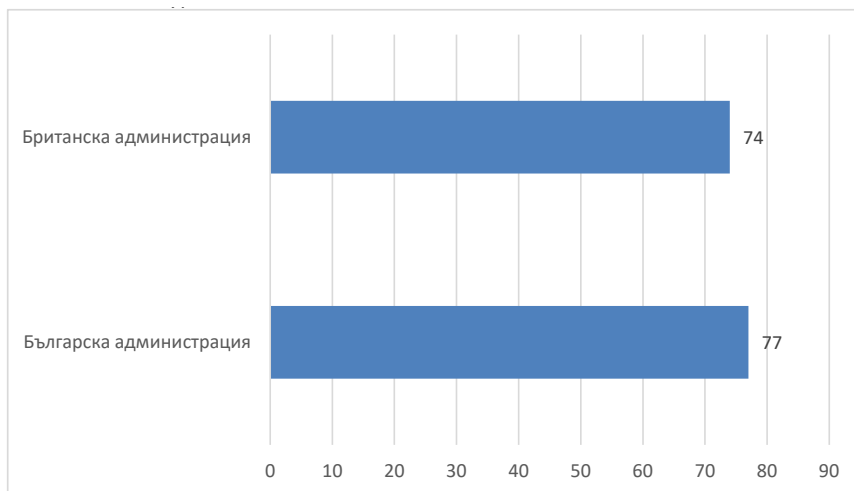
## 4.1 Индекс на благополучието

Пандемията от Ковид 19 и свързаните с нея протиепидемични мерки поставиха благополучието на служителите в организациите в светлината на прожекторите. Десетки проучвания и анализи показват увеличаване на случаите на тревожност, стрес и депресия. Същевременно се констатира повишени очаквания към работодателите, към начина и степента, в която те предоставят благоприятни условия на труд и подкрепа за здравето на своите служители. Здравните феномени на стрес и благополучие, тяхната взаимосвързаност и влияние върху качеството на живот, удовлетвореността и ангажираността на служителите ще стават все по-значими приоритети за организациите в условията на неопределеност, чести промени и кризи, в които по всичко личи ще продължаваме да живеем и работим.

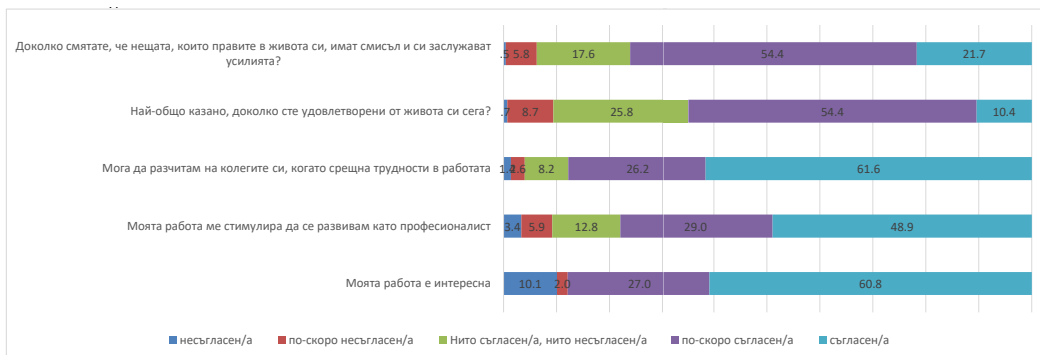
Индексът на благополучието е въведен в британското проучване през 2012 година по настояване на Националния статистически офис, който измерва субективното благополучие на британците. Идеята е, че когато хората се чувстват ангажирани с работата си, те се чувстват по-щастливи и доволни от живота си като цяло. Индексът обхваща 5 различни аспекта на благополучие, а наименованието му PERMA е акроним от първите букви на английски на всеки един от аспектите: P (позитивни емоции) E (ангажираност) R (междудличностни връзки) M (сми-сьл) и A (реализация).

Във фигура 27 е представено сравнение между индекса на субективно благополучие на българските и британските държавни служители. От него става ясно, че чувството за благополучие на българските държавни служители е малко по-високо. Разпределението на отговори представено във фигура 29 дава отговор на въпроса откъде идва разликата.

**Фигура 27.** Индекс на благополучие PERMA



**Фигура 28.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани със субективното благополучие



75% от служителите в българската държавна администрация смятат, че нещата, които правят в живота си имат смисъл и заслужават полагащите усилия. Сред британските държавни служители така мислят 64 % от анкетираните. По отношение на цялостната удовлетвореност от живота резултатите са обърнати, но разликата е по-малка. Удовлетворените от живота си британски държавни служители са 69 %, докато българските са 65 %. По останалите три аспекта на субективното благополучие резултатите са почти идентични: 88% от българските и 90% от британските държавни служители намират работата си за интересна; 77% от българските и 78% от британските държавни служители смятат работата си за стимулираща и 88% от българските и точно толкова от британските държавни служители заявяват, че могат да разчитат на помощ от колегите си в трудни ситуации.

Идентични резултати между българските и британските служители в администрацията се наблюдават и по два от трите допълнителни въпроса, свързани със субективното благополучие, но не влизащи в PERMA индекса. 61 % от британските и също толкова от българските служители в администрацията се чувстват щастливи и отново еднакъв процент – по 35 и в двете извадки споделят, че се чувстват тревожни. Значителна разлика се наблюдава обаче по третия допълнителен въпрос, отнасящ се до усещането за психично и емоционално здраве. 88% от българските, но само 71% от британските служители в администрацията определят психичното си здраве като добро или много добро.

## 4.2 Работа от разстояние

Технологичният прогрес неминуемо променя работния процес и структурата на работната дейност. След началото на пандемията от COVID-19 през 2020 г. значително нарасна дялът на служителите в държавната администрация, които работят дистанционно. Търсенето на служители с опит в работата от разстояние е голямо и се очаква да продължи да нараства дори и след приключване на пандемията. Освен това, все повече стават служителите търсещи цялостна или частична възможност за работа от разстояние водени от стремеж за повече гъвкавост, автономия и по-добър баланс между работа и личен живот. Администрацията, като работодател, не може да си позволи да стои встрани от тези процеси, тъй като по този начин губи конкурентно предимство пред частния сектор в привличане и задържане на таланти служители.

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

ботят дистанционно от вкъщи. Във въпросника от 2021 г. секцията бе запазена, но две от твърденията бяха заменени с въпроси за оценка на предимствата и недостатъците на работата от разстояние. Във въпросника от тази година твърденията не са променени, само е отпаднало едно от тях. Идеята зад промяната е съдържанието на секцията да се запази като част от проучването, но да се актуализира с оглед на динамичните промени свързани с проблематиката за работата от разстояние.

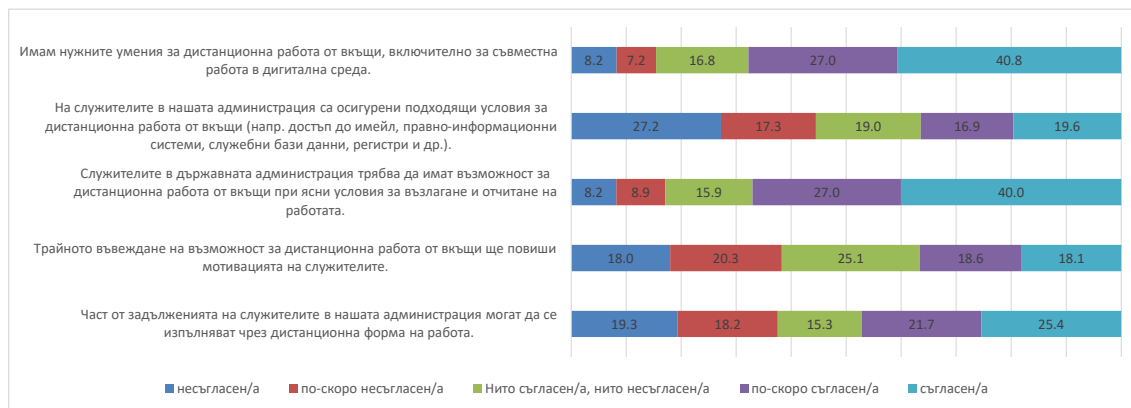
Темата за работата от разстояние продължава да бъде актуална, тъй като здравната криза не е отминала. При нова голяма вълна заради поредната мутация на коронавируса може да последва ново затваряне и съответно необходимост отново за организиране на работата на държавните служители от разстояние. Освен това работата от вкъщи надживя пандемията. Тя бе оценена от служителите в бизнеса и остана като гъвкава форма на организация на работата в много компании. Това без съмнение ще повлияе и на организацията на работата в публичния сектор. Някои администрации дори и сега след отмяна на здравните основания за дистанционната работа, я запазиха като форма за организация на трудовата дейност за техните служители.

Въпросите от секцията измерват както нагласите на държавните служители към дистанционната работата, така и готовността на администрациите да я въведат ефективно, без това да окаже съществено влияние на производителността. На следващата фигура са представени процентните дялове на отговорите на участниците в проучването по всяко от твърденията в секция „Дистанционна работа“, а в таблица 3 – промяната в нагласите спрямо 2021 година.

**Таблица 3. Сравнение между дяловете на „съгласните“ на твърденията, свързани с дистанционната работа**

<b>Твърдение</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Промяна спрямо 2021</b>
<b>Част от задълженията на служителите в нашата администрация могат да се изпълняват чрез дистанционна форма на работа.</b>	57%	58%	57%	-1
<b>Трайното въвеждане на възможност за дистанционна работа от вкъщи ще повиши мотивацията на служителите.</b>	44%	40%	37%	-3
<b>Служителите в държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от вкъщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.</b>	80%	79%	67%	-12
<b>На служителите в нашата администрация са осигурени подходящи условия за дистанционна работа от вкъщи (напр. достъп до имейл, правно-информационни системи, служебни бази данни, регистри и др.).</b>	66%	74%	38%	-36
<b>Имам нужните умения за дистанционна работа от вкъщи, включително за съвместна работа в дигитална среда.</b>	79%	91%	68%	-23

**Фигура 29. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с дистанционната работа**



Резултатите от проучването показват големи промени на нагласите. Постоянното е, че повече от половината от анкетираните виждат възможности за въвеждане на работата от разстояние в администрацията. Това са 57-58% от респондентите всяка година. С отминаване на необходимостта от дистанционна работа обаче, се вижда че държавната администрация не е подготвена за подобна форма на организация на дейността. Ако е необходимо, публичният сектор може да работи от вкъщи, но за сметка на ефективността. Ключово в случая е, че само 38% от анкетираните тази година смятат, че администрацията е осигурила подходящи условия за дистанционна работа от вкъщи (напр. достъп до имейл, правно-информационни системи, служебни бази данни, регистри и др.) Този дял е почти наполовина по-нисък от служителите, които са твърдели, че имат такива условия през 2020 и 2021 година. И тъй като никъде създадените вече условия не са разрушени, разлика идва от начина, по който се тълкува определението „подходящи условия“. Някакви условия за работа от вкъщи сигурно има в 70% от администрациите, но такива, че да осигурят ефективната работа от вкъщи вероятно има само в половината от тях.

## 5. Заключение и препоръки

Голямата изненада при първото провеждане на националното проучване „Барометър на ангажираността“ бе големият дял на ангажираните държавни служители в България. Това се наблюдава и в следващите три издания на „Барометъра“. Служителите в държавната администрация в голямото си мнозинство харесват своята работа и това е предпоставка, която трябва да се използва, за да се подобрява качеството на административните услуги и ефективността на държавните регулации и политики. Сравненията с резултатите от идентично проучване на ангажираността сред служителите в публичната администрация на Великобритания категорично показват, че средното ниво на ангажираност на служителите в българската администрация е по-високо. То е по-високо не само тази година, но и през всичките години откакто се изследва ангажираността в държавната администрация на България. Настоящата година обаче е различна от предходните. За държавните служители тя е по-тежка. За няколко месеца заради инфлацията те видяха доходите им да падат до реалната покупателна способност отпреди няколко години. Отчита се и повишен недостиг на ресурси. На фона на съществения спад в удовлетвореността от възнагражденията обаче (11 индекс точки), спадът на общия индекс на ангажираност е само 3 индекс точки. Нещо повече, делът на високо ангажираните служители и тази година се е увеличил, а делът на активно неангажираните служители е останал без промяна. Това означава, че съотношението между ангажираните и активно неангажира-

ните служители, чрез което Галп Интернешънъл идентифицират добре управляваните организации, се е увеличило и над онези 14:1 от миналата година до почти 20:1. Затова първият голям извод от тазгодишното изследване е, че голямата част от служителите в българската администрация продължават да харесват работата си и да вярват в своите административни ръководства. За тях администрацията си остава добро място за професионална реализация.

Двата основни фактора, на които се дължи високата ангажираност на служителите в администрацията за поредна година си остават стратегическото лидерство, ясните цели и добрите отношения в екипите. Специално по фактор „стратегическо лидерство и управление на промяната“ удовлетвореността през 2022 година е само с точка по-ниска от тази през 2021 година и при това този резултат се получава след смяна на три правителства и силна политическа реторика за „изчегъртване на калинките“. Самият резултат трябва да се интерпретира правилно. Политическите назначения на некомпетентни хора без конкурси са лоша практика и с нея трябва да се води непримирима борба. Постоянното говорене за това в медиите обаче създава едва ли не усещането, че повечето висши държавни служители са без необходимите професионални качества и, че те са назначени само заради политическата си лоялност към дадена партия. Събраните данни от повече от 8600 държавни служители сочат обаче, че това далеч не е така и че висшите държавни служители в голямото си мнозинство имат необходимите лидерски качества. При всички случаи данните от националното проучване показват, че нещата с лидерството в българската държавна администрация стоят по-добре, отколкото във Великобритания например.

През миналата година и през 2020 година, когато обсъждахме резултатите от проучването отбелязахме, че по-високата ангажираност, която се наблюдаваше през този период се дължи почти изцяло на чувствителното повишаване на удовлетвореността на анкетиранияте от получаваните възнаграждения и прогнозирахме, че това не е устойчив напредък и че в един момент нещата могат да се преобърнат. Така е било във Великобритания след 2009 година и това също се отразило на индекса на ангажираността. В трудни икономически времена държавната администрация става по-предпочитано място за работата, защото предоставя сигурност, докато във времена на икономически просперитет, нейната атрактивност като работодател намалява. Възнагражденията и сигурността могат да предизвикват слаби колебания в индекса на ангажираността, но те не са най-силните и определящи фактори. За устойчивото развитие на администрацията по-важни от тях са лидерството и системата за подбор и кариерно развитие, базирани на професионални компетентности както и добрите отношения в екипите.

За поредна година един от факторите, по които българската държавна администрация има по-ниски оценки от британската администрация, е работата в екип. Съпоставяйки данните по отделните отговори се вижда, че разликата идва не от това, че междуличностните отношения са лоши или че служителите в българската администрация не се подкрепят, а че те рядко обсъждат заедно проблемите, както и че самите екипи не участват активно във вземането на решения и търсенето на възможности за подобрене. Българската администрация в много случаи продължава да е прекалено консервативна и да чака някой „отвън“ да ѝ посочи посоката за развитие. Този консерватизъм се е превърнал в част от организационната култура и е трудно да се промени изведнъж. Във всеки случай за изминалата година, въпреки промените в политическите ръководства, видима промяна в администрацията не се наблюдава.

Настоящото изследване е първото, което се провежда в пост-КОВИД ерата, колкото и условно да е по принцип твърдението, че епидемията е напълно отминала. Няма обаче епидемични мерки и рискът от затваряне изглежда малък. На фона на тази ситуация се вижда, че бъл-

гарската администрация все още не е готова да въведе масово работата от разстояние. Има отделни администрации, където това може да стане без загуба на ефективност, но на повечето места, работата от вкъщи не е пълноценна алтернатива на нормалната работа в офисите. Липсват техническите средства и информационната свързаност. Ако този проблем не бъде решен, държавната администрация ще продължи да губи от своята атрактивност като работодател. Не става въпрос, че тя в близко бъдеще няма да може да привлича кандидати за работата, а че все повече ще започне да привлича кандидати за работа, които предпочитат минимално да използват съвременните дигитални технологии и по този начин нейния и без това голям консерватизъм, ще продължи да се увеличава.

На базата на резултатите от проучването „Барометър на ангажираността“ 2022 могат да се посочат някои препоръки, които ще подкрепят позитивната организационна култура и ангажираността на служителите в държавната администрация на България:

- Ускорено внедряване на нови информационни технологии в управлението, автоматизация на работните процеси и ускоряване на дигитализацията. Бавният темп на дигитализацията на държавната администрация не само не позволява да се повиши нейната ефективност, но все повече я прави непривлекателно място за работа за креативни, иновативно мислещи и амбициозни млади хора.
- Разработване на специални мерки за активизиране потенциала на по-възрастните държавни служители. Данните от „Барометъра“ показват, че те са ангажирани, мотивирани, опитни и компетентни, но заради по-слабите си умения за работа с новите информационни технологии, са съществен консервативен фактор. Ако тези служители придобият нужните умения, те няма да възприемат дигитализацията като нещо, което застрашава тяхното работно място, формален или неформален статус и няма да се съпротивляват срещу нейното внедряване.
- Стимулиране на критичния поглед и генерирането на нови идеи чрез прилагане на по-гъвкава екипна организация на работата и по-активно включване на служителите в решаването на важни за администрацията въпроси. Екипите са гръбнака на съвременните организации. Работният контекст става все по-динамичен и комплексен, за да може да се разчита само на добри инструменти и работни процеси. Последните са важни, но не могат да заменят откритата комуникация и непосредственото взаимодействие между служителите. Затова Европейската комисия въвежда екипната организация и проектния принцип като начин да бъде осигурено по-бързото и ефективно постигане на целите.
- Развитие на капацитета на администрацията за прилагане на съвременни форми за учене на работното място. Знанията трябва да бъдат достъпни веднага, когато потрябват, а не след месеци и години. Широките възможности за онлайн обучения или обмен на информация трябва да се използват пълноценно, като за това е нужно да се осигури техника, софтуер и умения за работа с тях.
- 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). Организирането на работата от вкъщи е в интерес както на служителите, така и на администрацията, тъй като пести време и разходи за енергия, сгради и транспорт. Данните от „Барометъра“ показват, че някои администрации са създали необходимите условия за ефективна работа от разстояние, но повечето не са. Това може да се окаже проблем, тъй като бизнесът и определени администрации ще запазят работата от вкъщи и без въвеждането на извънредни епидемични ситуации, докато повечето администрации няма да бъдат в състояние да го направят, дори и да искат.
- От тази година освен ангажираността „Барометърът“ следи и субективното благополучие на служителите. Засега данните са позитивни, но животът става все по-напрегнат и ситуаци-

ята може да се промени в негативна посока. Въвеждането на инструменти за периодична оценка и своевременно идентифициране на източниците на стрес на работното място, както и активното търсене на възможности за подобряване на баланса между работа и личен живот на служителите, следва да се утвърдят сред приоритетите за развитието на човешките ресурси в администрациите.

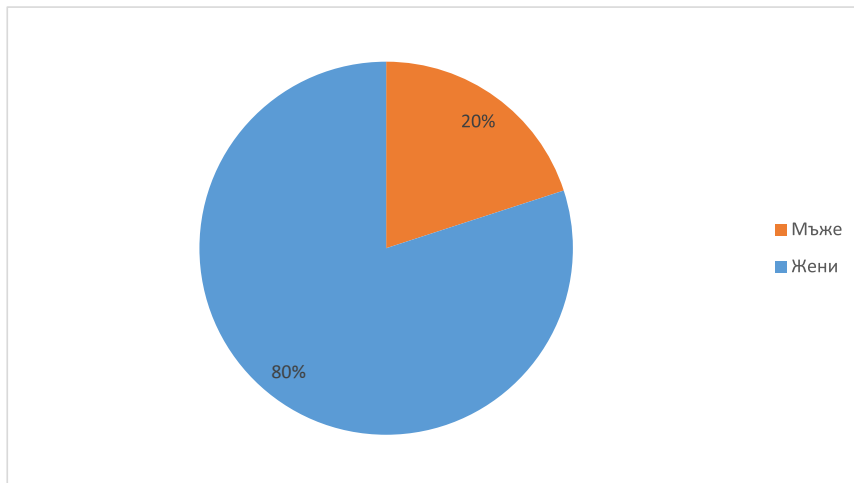
- Развитие на уменията и практиките на управление, основано на данни и доказателства, на периодични анализи и оценки не само на актуалното състояние, а и на възможни бъдещи сценарии за действие в условия на кризи и динамични промени.

Проучването „Барометър на ангажираността“ все повече се утвърждава като ефективен начин за получаване на обратна връзка от служителите за организацията на работата, лидерството и стратегическото развитие на публичния сектор. През 2021 г. основни резултати от проучването са включени сред индикаторите за мониторинг на реформата в държавната администрация на България за периода 2022-2030 г. в областта „Организационна култура и развитие на експертния капацитет“. Необходимо е обаче и администрациите по места да предприемат реални действия за решаване на проблемите, за които информират респондентите. По този начин служителите ще могат да се убедят, че техният глас има значение, а това ще спомогне както за подобряване на работата, така и за допълнителното повишение на ангажираността на работещите в държавната администрация.

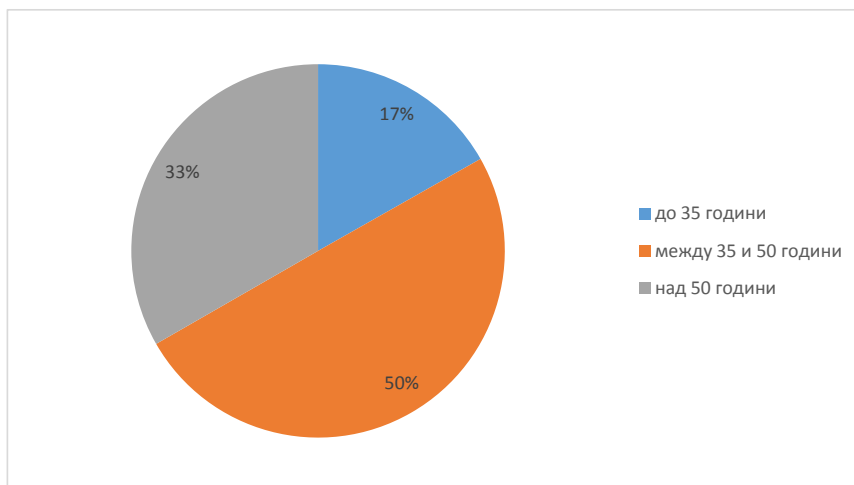


## Приложение 1: Структура на извадката

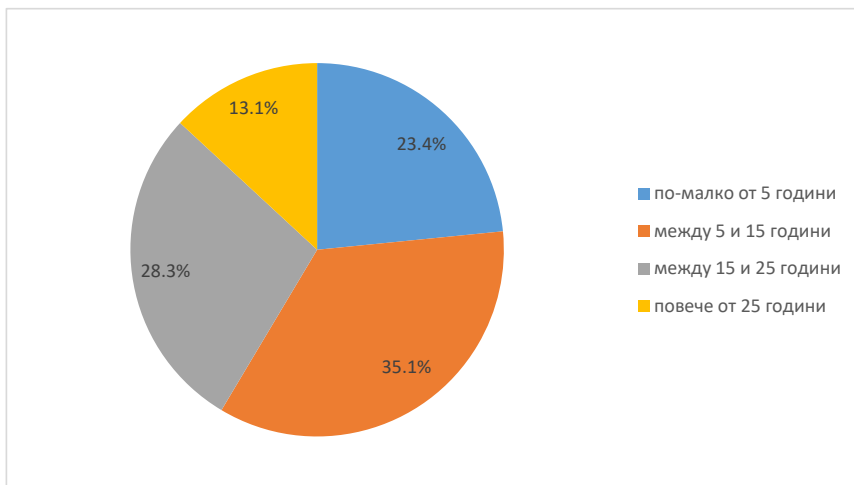
### Разпределение по пол:



### Разпределение по възраст:



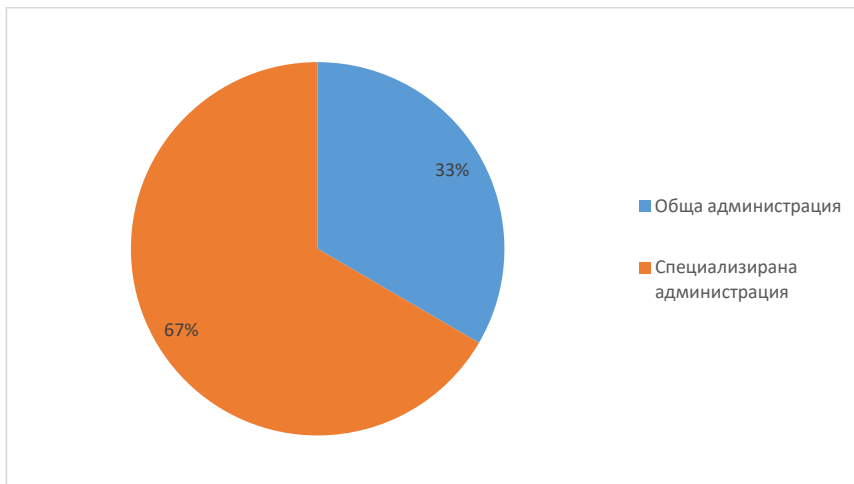
### Разпределение по стаж:



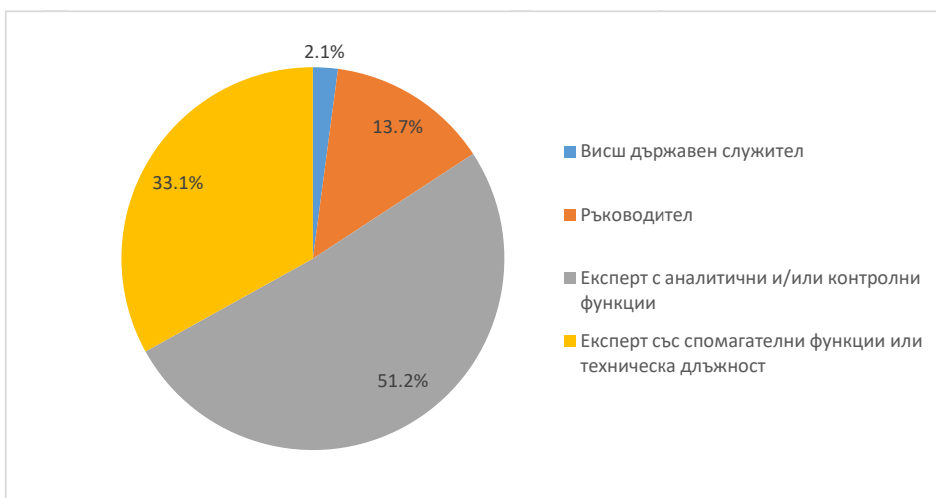
### Разпределение по типа на администрацията:



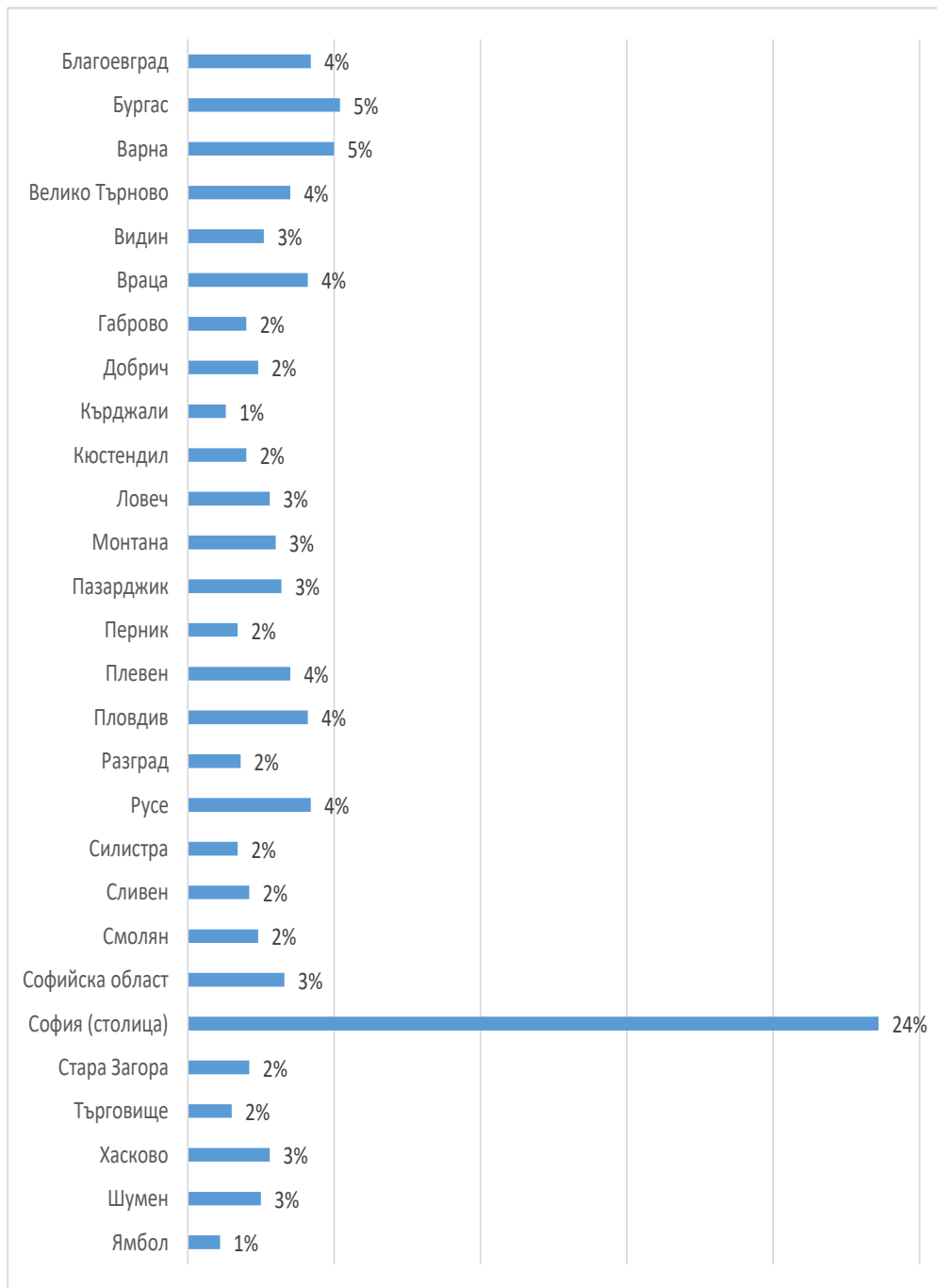
### Разпределение по вид на структурното звено:



### Разпределение по длъжност:



## Разпределение по области:



## **Приложение 2: Въпросник**

### **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 „Здраве и благополучие на работното място“**

1. Най-общо казано, доколкото сте удовлетворени от живота си сега?

2. Доколко смятате, че нещата, които правите в живота си, имат смисъл и си заслужават усилията?

3. Най-общо казано, доколко се чувствате щастливи?

4. Най-общо казано, доколко се чувствате тревожни?

5. Като цяло, как бихте оценили психическото си здравословно състояние?

6. Като цяло, как бихте оценили физическото си здравословно състояние?

## **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 вкъщи ще повиши мотивацията на служителите.

3. Служителите в държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от вкъщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.

4. На служителите в нашата администрация са осигурени подходящи условия за дистанционна работа от вкъщи (напр. достъп по имейл, правно-информационни системи, служебна база данни, регистри и др.).

5. Имам нужните умения за дистанционна работа от вкъщи, включително за съвместна работа в дигитална среда.



**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)