



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

# БАРОМЕТЪР НА НАГЛАСИТЕ

Първо национално проучване  
на нагласите на служителите  
в държавната администрация



София, 2019

## **БАРОМЕТЪР НА НАГЛАСИТЕ**

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

София, 2019

**Ангажираността** се проявява чрез лична инициатива, адаптивност, усилия и настойчивост за постигане на целите на организацията.

**Ангажираните служители** работят по-добре. Те са по-иновативни и в сравнение с другите възприемат работата си като по-смислена.

**Ангажираните служители** работят усърдно и се чувстват дълбоко свързани със своята организация.

**Ангажираният служител** е този, който вярва в организацията и се идентифицира с нея.

©Институт по публична администрация, 2019

©д-р Николай Николов, Анета Тушева, Сава Стефанов

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

ISBN 978-619-7262-18-6

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>1. Въведение.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Методология.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Теоретичен модел .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Въпросник .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Резултати .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Оценка на ангажираността.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2. Анализ на основните фактори .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Заключение и препоръки .....</b>	<b>22</b>
<i>Приложение 1.....</i>	<i>25</i>
<i>Приложение 2.....</i>	<i>28</i>
<i>Приложение 3.....</i>	<i>30</i>
<i>Приложение 4.....</i>	<i>32</i>
<i>Приложение 5.....</i>	<i>35</i>
<i>Приложение 6.....</i>	<i>38</i>

# 1. Въведение

„**Барометър на нагласите**“ е първото национално проучване, посветено на ангажираността на служителите в държавната администрация и на факторите, от които тя зависи. То е инструмент за определяне на субективни, общо споделяни мнения на служителите, относно различни аспекти на тяхната работа в държавната администрация като цяло. Много изследователи<sup>1</sup>, както и самата Европейска Комисия<sup>2</sup> посочват, че проучванията са ценен източник на информация за разработването, формулирането и оценката на политики. В доклада на ЕК се подчертава, че много национални и европейски институции все още базират свои решения на допускания, приети в условията на дефицит от представителни данни и надеждна информация, верифицирана чрез различни източници. В този контекст е изведена острата необходимост от повече данни и по-качествена информация за различни аспекти на административната дейност, като се препоръчват периодични проучвания сред служителите с цел събиране на надеждни сравнителни данни за публичната администрация. В съответствие с тези изводи и препоръки, през последните 4-5 години Институтът по публична администрация инициира и със свой ресурс провежда различни анализи, оценки и проучвания на национално ниво – „*Алтернативи на формалното обучение в държавната администрация*“ (2016), „*Учеща ли е вашата организация?*“ (2016-2018), „*Индекс на професионализма*“ (2018) и др.

Защо „ангажираност“? Ангажираността на служителите е важна по няколко причини.

- **Първо**, защото тя е пряко свързана с продуктивността. Глобалните проучвания на HayGroup<sup>3</sup> и Gallup<sup>4</sup> показват, че приблизително 30% от финансовите резултати на организацията зависят от ангажираността на служителите им, както и че последната може да повиши от 2 до 4 пъти приходите на компаниите. Макар че държавната администрация не функционира по принципите на пазара, повишаването на продуктивността е от съществено значение и за нея, тъй като тя е длъжна да изразходва публичните средства по възможно най-ефективен начин и да постига повече с по-малко разходи.

- **Второ**, 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>. Държавната администрация трябва да мисли за общото благо, да служи на обществото, да предоставя качествени административни услуги на гражданите и бизнеса, а това изисква не само компетентни, но и високо мотивирани, ангажирани служители.

- **Трето**, ангажираните служители са по-креативни и иновативни<sup>6</sup>. Изследванията показват, че един от първите симптоми на намалената ангажираност е липсата на мотивация за търсенето на възможности за подобрения. Предвид сериозните предизвикателства пред българската администрация (дигитална трансформация, управление на качеството,

---

<sup>1</sup> Cornelia Hoffmann & Wouter Van Dooren (2013). *Regional benchmarking of public administration performance*. Leuven: Steunpunt bestuurlijke organisatie Vlaanderen

<sup>2</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2018). *Measuring Public Administration: A Feasibility study for better comparative indicators in the EU*

<sup>3</sup> Hay Group (2017) - *Are you missing something? Engaging and enabling employees for success*. Hay Group Insight.

<sup>4</sup> Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. New York: Gallup Press.

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

<sup>6</sup> Cabinet Office (2015). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London

необходимост от нова организационна култура и др.) тя повече от всякога се нуждае от служители, които търсят и знаят как да намират нови решения.

- **Четвърто**, ангажираните служители работят по-добре. В сравнение с другите те възприемат работата си като по-смислена и се чувстват дълбоко свързани със своята организация.

В публичното пространство преобладава мнението, че държавните служители в България са немотивирани и неангажирани. Една от целите на това проучване е да установи дали това е така и в зависимост от резултатите да предложи подходящи мерки за подобрене.

Проучването „Барометър на нагласите“ е проведено в периода 10 юни - 10 юли 2019 година от екип на ИПА, включващ служители на института и външен консултант. За извършване на проучването е адаптиран моделът на *The Civil Service People Survey*<sup>7</sup> – онлайн въпросник за оценка на ангажираността, което вече над 10 г. ежегодно 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 би позволило подходяща референтна рамка за бенчмаркинг, каквато в противен случай, при положение че проучването се прави за първи път, липсва.

При избора на демографски и организационно-административни променливи е отчетена необходимостта от гарантиране на анонимността на участниците, която е от съществено значение за получаването на надеждни и неманипулирани данни. Затова в проучването са заложили само два демографски признака – пол и възраст. За променливата възраст бяха формирани три категории: до 35 години, между 35 и 50 години и над 50 години. Организационните признаци в проучването са: тип администрация; административна област, в която е съответната административна структура; длъжностна група и вид на администрацията. Типът администрация отразява нормативно определената класификация на административните структури на министерства, държавни агенции, държавни комисии, изпълнителни агенции, администрации, създадени с нормативен акт, специализирани териториални администрации, областни администрации и общински администрации. Длъжностните групи са 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. Променливата „административна област“ е според всички 28 административни области на страната.

В първото национално проучване „Барометър на нагласите“ 2019 г. участваха общо 6246 служители от държавната администрация. Проучването е представително по отношение на всички демографски и организационно-административни променливи. Подробна статистика за участниците в проучването е дадена в [Приложение 1](#).

---

<sup>7</sup> Cabinet Office (2015). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London

## 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:

Проучванията на Галъп<sup>1</sup>, 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.

- **Високо ангажираните служители** работят „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 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 националното проучване „Барометър на нагласите“ 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. Те са идентични с използваните в Civil Service People Survey и са много сходни с твърденията, заложи в изследвания на ангажираността, като например тези на Gallup и ARS България<sup>8</sup>. Това позволява бенчмаркинг на резултатите за ангажираността в държавната администрация в България за 2019 с резултатите за публичния сектор във Великобритания за 2018 г. и с резултатите за частния сектор в България за 2017 г.

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

<sup>8</sup> Систематизирана информация за проучването на ARS България за 2017 г. е дадена в [Приложение 2](#)

ниво, тъй като осигурява истински предизвикателните и значими цели. Други движещи фактори 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<sup>9</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 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

Онлайн въпросникът, с който се измерва ангажираността, съдържа 43 твърдения ([Приложение 3](#)). Шестте твърдения, посочени вече по-горе, са предназначени за оценка на ангажираността, а между четири и шест твърдения са предназначени за оценката на всеки един от нейните движещи фактори (детерминанти). За всяко твърдение респондентите могат да изберат само една от следните четири възможности:

- Съгласен/а
- По-скоро съгласен/а
- По-скоро несъгласен/а
- Несъгласен/а

---

<sup>9</sup> Cabinet Office (2015). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London



Твърденията представляват операционализация на теоретичния модел, представен по-горе. Те, както и моделът, също са заимствани от Civil Service People Survey. Доколко отделните твърдения действително оценяват съответния фактор, за измерването на който са предназначени, е проверено с помощта на специална статистическа процедура, наречена факторен анализ. Резултатите от него, както и резултатите от проверката на надеждността на скалите, са представени в приложение към доклада – [Приложения 4 и 5](#).

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 „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<sup>10</sup>.

Изчисляване на резултатите по глобалния индекс и факторите	съгласен/а	по-скоро съгласен/а	по-скоро несъгласен/а	несъгласен/а
Твърдения	100%	75%	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.			✓	
Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си.				✓
<b>Резултат Моята работа</b>	$(100 + 75 + 25 + 0)/4 = 50\%$			

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

### Фокус група

След първоначалния анализ на данните, на 10 септември 2019 г. в ИПА беше организирана фокус група за обсъждане на предварителните резултати от проучването. Във фокус групата участваха на ръководители и експерти от звената по човешки ресурси в 13 министерства. Списък на представените в групата администрации и съответните участници е даден в [Приложение 6](#).

Дискусията в тази професионална общност беше много ползотворна. Тя допринесе за прецизиране на интерпретацията на данните и изводите, както и за формулиране на допълнителни препоръки за използване на резултатите от проучването.

Участниците във фокус групата единодушно подкрепят необходимостта от ежегодно провеждане на такова проучване, а като подходящ период за провеждане посочват месеците

<sup>10</sup> Cabinet Office (2018). Civil Service People Survey 2018: Full Technical Guide. London

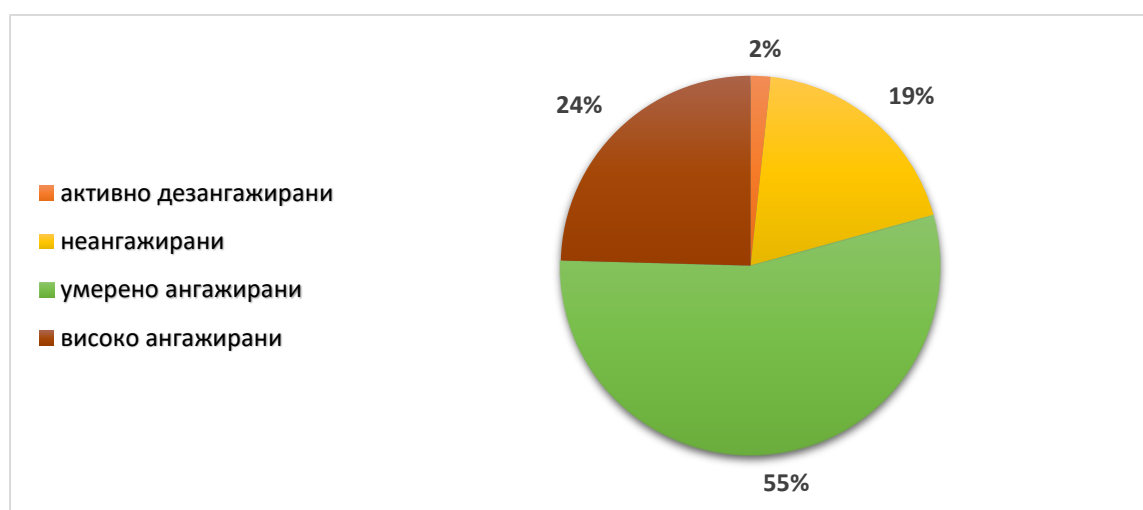
май или октомври.<sup>11</sup> По отношение на възможността в бъдеще да се изготвя доклад с резултатите от проучването за отделна администрация, общата позиция е ,че това е подходящо да се прави само по предварителна заявка от администрациите.

## 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 4 е представено разпределението на участниците в проучването според нивото на тяхната ангажираност.

**Фигура 4.** Разпределение на участниците според нивото на ангажираност



Най-висок дял (55%) от служителите в държавната администрация на България са умерено ангажираните. Това е така в повечето организации и не само в България, но и по света. Много положителен резултат е обаче, че високото ангажираните (24%) са повече от двете категории неангажирани служители (общо 19%), което се среща сравнително по-рядко и е белег за добро ниво на ангажираност. В допълнение, съотношението между високо ангажираните служители спрямо активно дезангажираните (2%) е приблизително 12 към 1, което също е много добър резултат. За да се разбере неговото значение, можем да си послужим с един хипотетичен пример: на базата на тези данни би трябвало да се очаква, че срещу всеки пример за ниско качество на административното обслужване, дължащо се на липса на мотивация на държавен служител, стоят дванадесет примера на качествено обслужване, дължащи на висока ангажираност на служителите.

Средното ниво на ангажираност в държавната администрация, изчислено по методиката на Aop/ARS (74%) е над средното ниво за бизнес организациите (68%), установено в проучването на Aop/ARS през 2017 г.

<sup>11</sup> Подобна позиция беше широко подкрепена и от над 120 участници в Годишната среща на специалистите по човешки ресурси, проведена през септември 2017 г. в Бургас. На тази среща ИПА за първи път представи своята идея за провеждане на такова национално проучване.

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. Сравненията са представени във фигура 5. Данните за Великобритания са от изследването на ангажираността, проведено в края на 2018 година. Тези данни отчитат своеобразен връх на ангажираността в британската администрация за последните 10 години, но въпреки това резултатите на българските служители са по-високи.

**Фигура 5.** Сравнение между държавните администрации на България и Великобритания – глобален индекс на ангажираност



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

- **Пол**

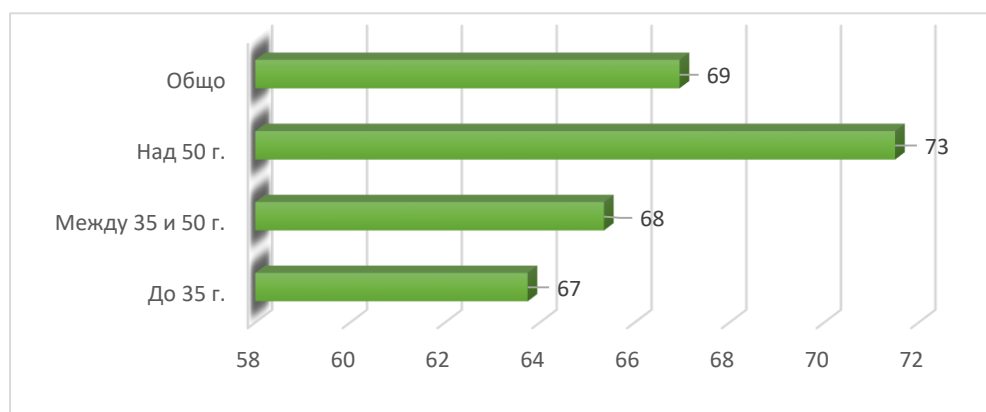
Резултатите от сравненията на ангажираността между жените и мъжете показват, че жените (среден резултат 71%) са статистически значително по-ангажирани от мъжете (среден резултат 65%). Стойността на Т критерия при сравнението на двата пола е 3,95, което показва, че с вероятност за грешка по-малка от 0,1% може да се твърди, че жените държавни служители в България са по-ангажирани от своите колеги мъже.

- **Възраст**

Интересни сравнения предоставят диференциалните данни по възраст. Тук отново се наблюдават статистически значими различия в ангажираността между трите възрастови групи. Стойността на F критерия е 31,98, което означава, че с вероятност за грешка по-малка от 0,1% можем да твърдим, че наблюдаваните разлики не са случайни. Най-висока (73%) е ангажираността на служителите на възраст над 50 г., а най-ниска (67%) е при най-младите на възраст до 35 г. Установява се тенденция за увеличаване на ангажираността с нарастването на възрастта (корелацията е сравнително слаба 0,09, но статистически значима). Аналогични данни се установени, както за публичната администрация на Великобритания през 2018 г., така и в националното проучване на ангажираността в българските бизнес организации, проведено от Aop/ARS през 2017 г., според което най-ниска е ангажираността при служителите на възраст 25-29 г.

На следващата фигура са представени резултатите за държавната администрация на България.

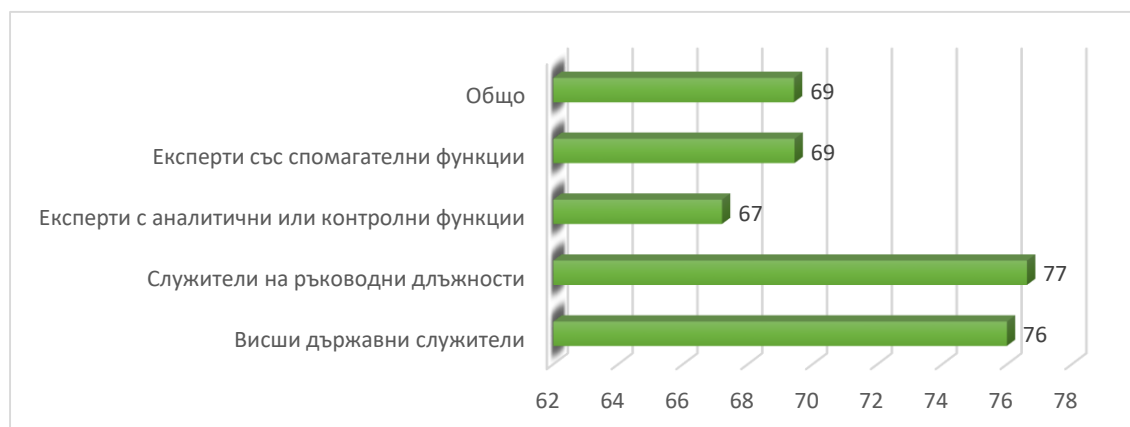
**Фигура 6.** Влияние на възрастта върху ангажираността в държавната администрация



- **Длъжност**

Ангажираността на служителите зависи и от заеманата длъжност. Служителите на ръководни длъжности и висшите държавни служители са значително по-ангажирани от тези на експертни длъжности, най-вероятно заради по-голямата им отговорност за организационното изпълнение, заради участието им при вземането на решения, заради по-високите възнаграждения и социален статус.

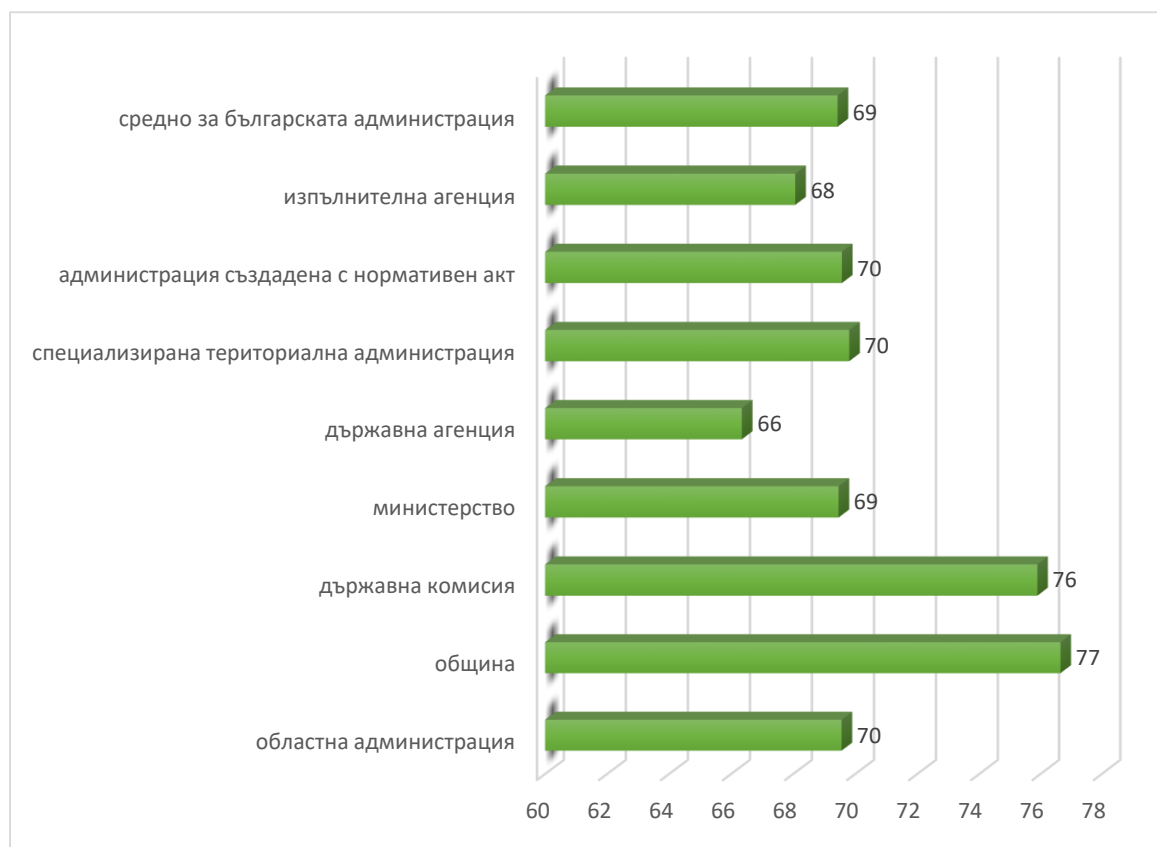
**Фигура 7.** Влияние на длъжността върху ангажираността



- **Тип администрация**

Сравненията по ангажираност между различните типове администрации също разкриват статистически значими различия ( $F$  тест = 13,86; вероятност за грешка по-малка от 0,1% ). Данните са представени във фигура 8. На базата на тях може да се твърди, че служителите в държавни комисии и общински администрации са по-ангажирани от служителите в другите типове администрации. Разликите не са големи, но са все пак отчетливи. Според участниците във фокус групата, по-високата ангажираност на служителите от общинските администрации не е изненадваща и може да се обясни с това, че те имат по-пряк контакт с гражданите, работят за решаване на конкретни проблеми, по-лесно могат да видят резултатите от своята работа и да усетят как допринасят за благополучието на хората в общината.

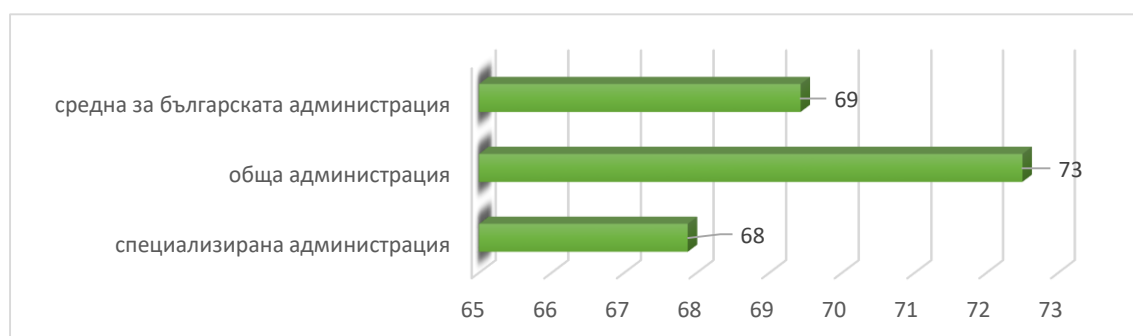
**Фигура 8.** Сравнения между ангажираността на служителите в различните типове администрации



- **Вид на администрацията**

Статистически значими различия се установяват и според вида на администрацията. Разликите са много отчетливи ( $F$  тест = 49,19; вероятност за грешка по-малка от 0,1% ). Служителите от общата администрация (средна 73%) са чувствително по-високо ангажирани в сравнение с тези от специализираната администрация. Данните са представени във фигура 9. Според участниците във фокус-групата, това може да се обясни с обстоятелството, че служителите от общата администрация имат непосредствен контакт с почти всички служители от специализираната администрация, чиято дейност подпомагат, по-често получават позитивна обратна връзка от колеги и по-лесно виждат конкретни резултати от своята работата.

**Фигура 9.** Сравнения между ангажираността на служителите от общата и специализираната администрация

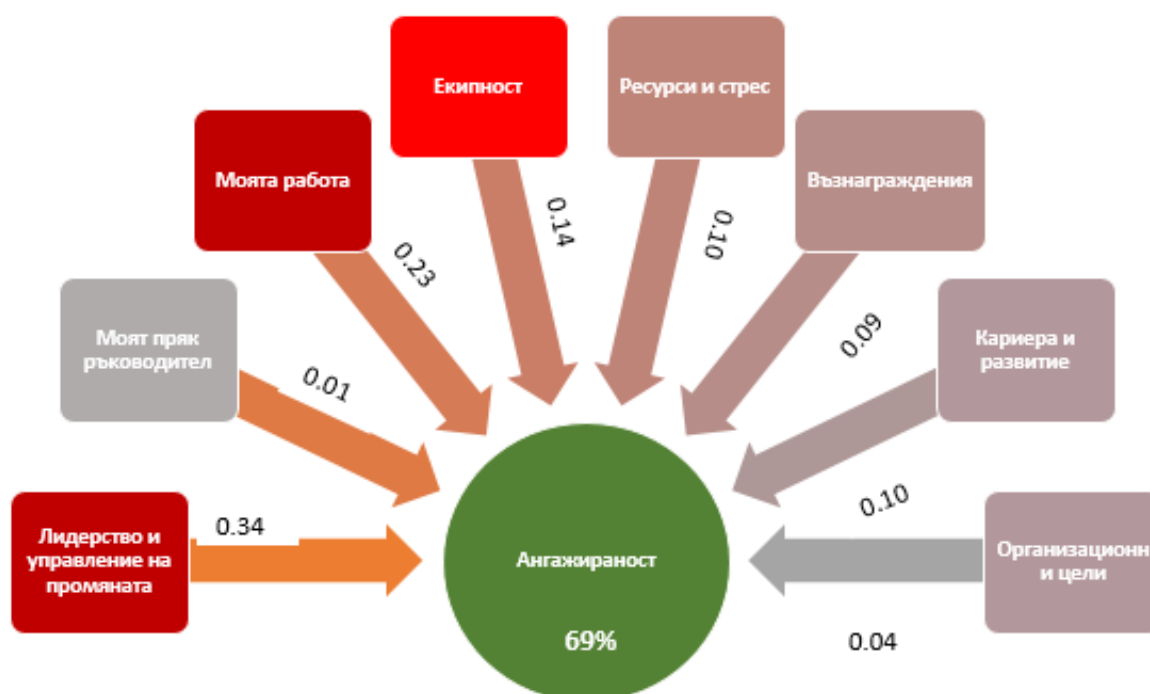


## 3.2. Анализ на основните фактори

Двигателите на ангажираността са факторите, които я обуславят. В теоретичния модел на проучването са заложили очаквания, че аспекти на организационния контекст като лидерство, управление на промените, естество на работата, екипа, прекия 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 от регресионен анализ, резултатите от който са представени в [Приложение 4](#) към доклада. Отделните детерминатни и тяхната тежест са представени във фигура 10.

**Фигура 10.** Значимост на факторите, обуславящи ангажираността

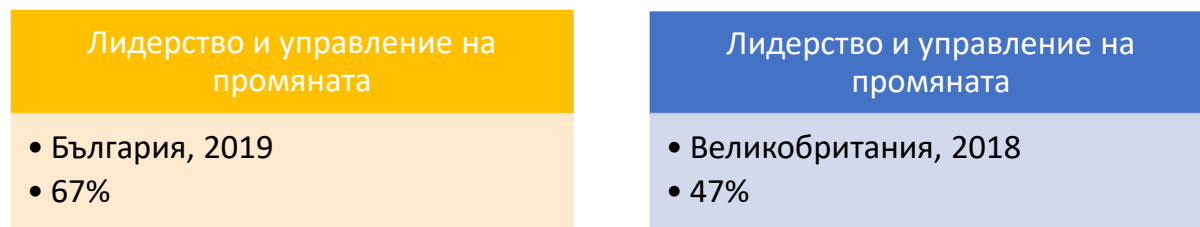


Прегледът на резултатите от регресионния анализ показва, че **висшето ръководство** или **стратегическото лидерство**, както и **съдържанието на работата** са ключовите детерминанти за ангажираността на служителите. Тяхното влияние е по-голямо от влиянието на всички останали фактори, взети заедно. Възможностите за развитие, екипа, стреса, натоварването, ресурсите и възнагражденията са следващите по важност, с почти еднаква значимост, докато организационните цели и ролята на прекия ръководител са най-слабите детерминанти. Последното обаче не трябва да се приема абсолютно – прекия ръководител и организационните цели са много важни, но тъй като по тези две променливи се наблюдават много малки вариации, те оказват слабо влияние върху наблюдаваните разлики в ангажираността.

В следващите параграфи са представени данни за детерминантите на ангажираността. Факторите са подредени по важност.

Във фигура 11 са съпоставени резултатите на българските и английските служители по стратегическо лидерство и управление на промяната.

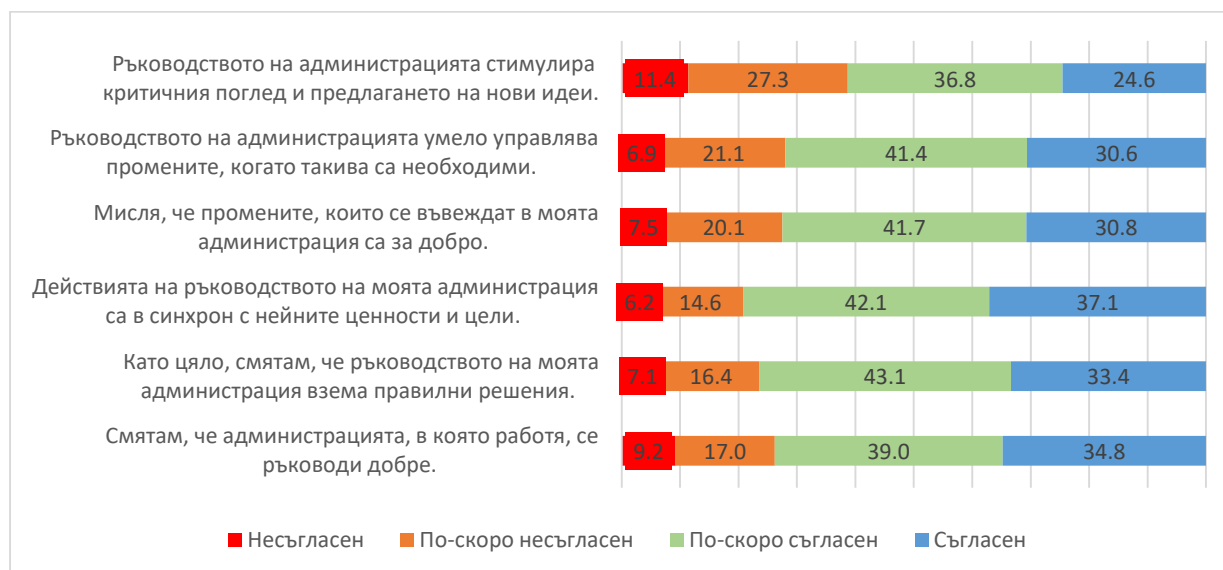
**Фигура 11.** Сравнение между резултатите за държавната администрация на България и Великобритания по „Лидерство и управление на промяната“



Служителите в държавната администрация на България оценяват по-високо качеството на решенията и поведението на своите висши ръководства в сравнение с колегите им във Великобритания. Именно това е факторът, на който в най-голяма степен се дължи по-високата ангажираност на българската администрация. 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 е, че те не стимулират достатъчно критичния поглед и иновативното мислене. Това обаче е много важна област за развитие, тъй като аналитичния подход и иновативното мислене са от решаващо значение за успеха на организациите в съвременното общество.

Важно е да се отбележи, че според проучването на ARS от 2017 г. сред 56 компании от частния сектор в България лидерството също е изведено като водещ фактор за ангажираността на служителите.

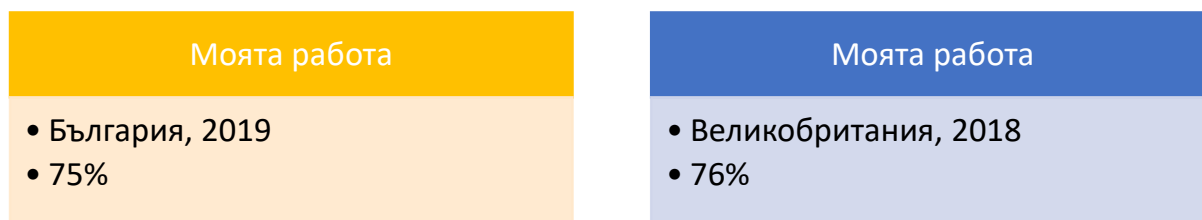
**Фигура 12.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани със стратегическото лидерство



\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

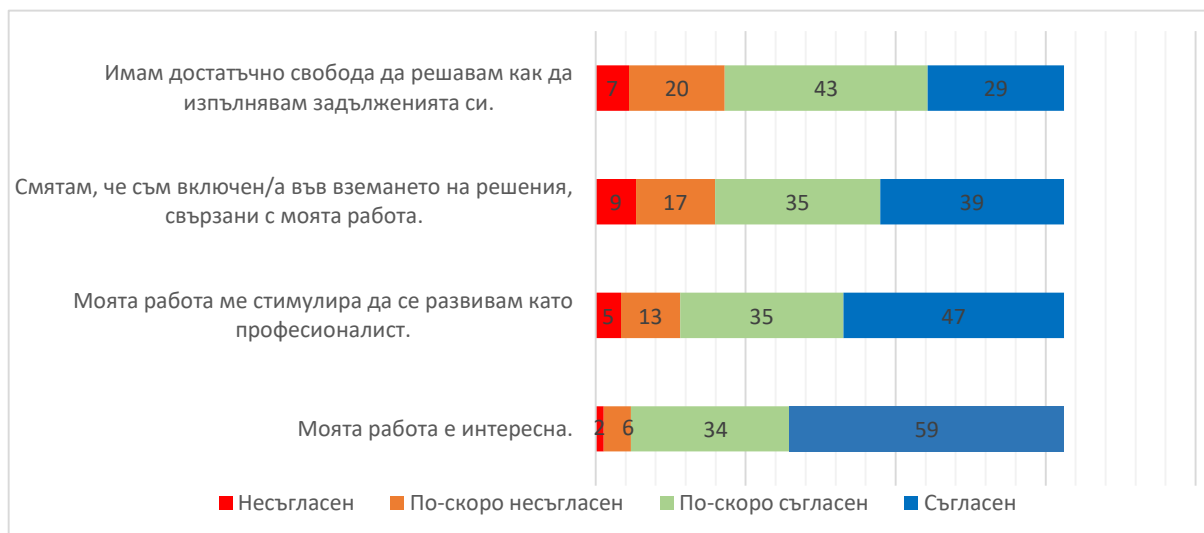
Следващият по значимост движещ фактор на ангажираността е **съдържанието на работната дейност** или както е наречена в анкетната карта – „Моята работа“. Оценките на служителите от държавната администрация в България по нея са съпоставими с тези на техните колеги във Великобритания. Данните са представени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

**Фигура 13.** Сравнения между резултатите за държавната администрация на България и Великобритания по фактор „Моята работа“



Резултатите от проучването показват, че болшинството служители в държавната администрация в България харесват своята работа. Както показват данните от фигура 14, едва по-малко от 10% от анкетираните са отговорили, че работата им не е достатъчно интересна. Висок процент от респондентите са заявили, че се чувстват стимулирани да се развиват като професионалисти. Резерви за развитие съществуват по отношение на нивото на автономност и възможността за участие в процеса на вземане на решение.

**Фигура 14.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с работата и работното ежедневие



\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Третата по значимост детерминанта на ангажираността е екипът. Прави впечатление, че това е единственият фактор в модела, по който резултатът за служителите от държавната администрация на България е по-нисък от този на британските им колеги.

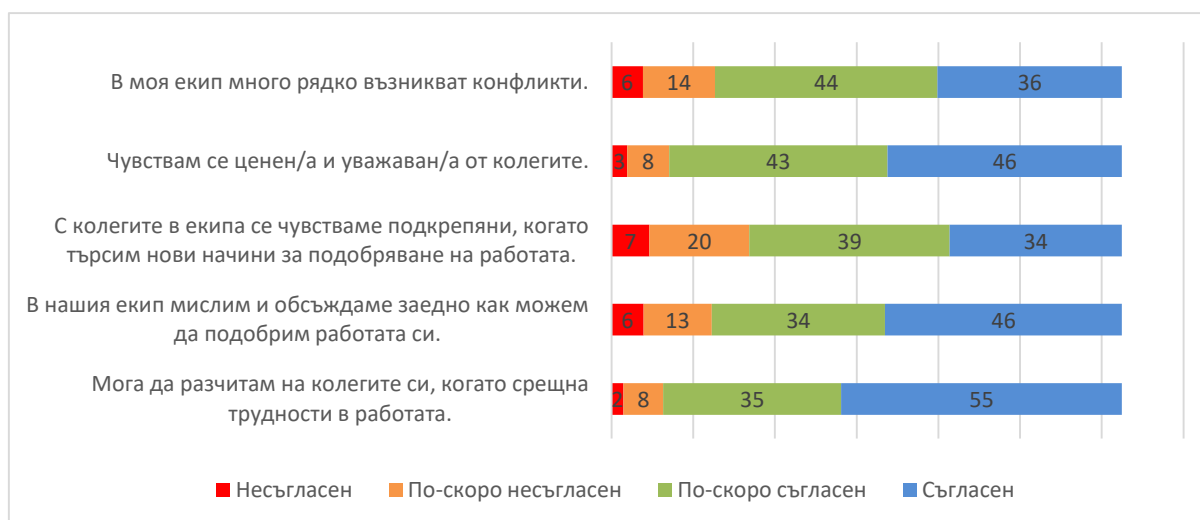


**Фигура 15.** Сравнения между резултатите за България и Великобритания по фактор „Моят екип“

Моят екип	Моят екип
<ul style="list-style-type: none"> <li>• България, 2019</li> <li>• 75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великобритания, 2018</li> <li>• 81%</li> </ul>

Разпределението на отговорите на респондентите по твърдения показват, че една от причината за по-ниския резултат е това, че ръководителите все още сравнително рядко използват екипите да обсъждат заедно проблемите, да търсят решения и възможности за подобрене. Потенциалът на екипната организация на работата също изглежда недостатъчно използван, както за повишаване на ефективността на организациите, така и за разширяване на възможностите за развитие на служителите.

**Фигура 16.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с работата в екип



\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Две детерминанти в модела – „учене и развитие“ и „ресурси и натоварване“ – са с една и съща важност. И по двете резултатите за служителите в България са много сходни с тези на британските им колеги. Данните са представени във фигура 17.

**Фигура 17.** Сравнения между резултатите за България и Великобритания по факторите „Учение и развитие“ и „Ресурси и натоварване“

Учение и развитие	Учение и развитие
<ul style="list-style-type: none"> <li>• България, 2019</li> <li>• 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великобритания, 2018</li> <li>• 54%</li> </ul>

**Ресурси и натоварване**

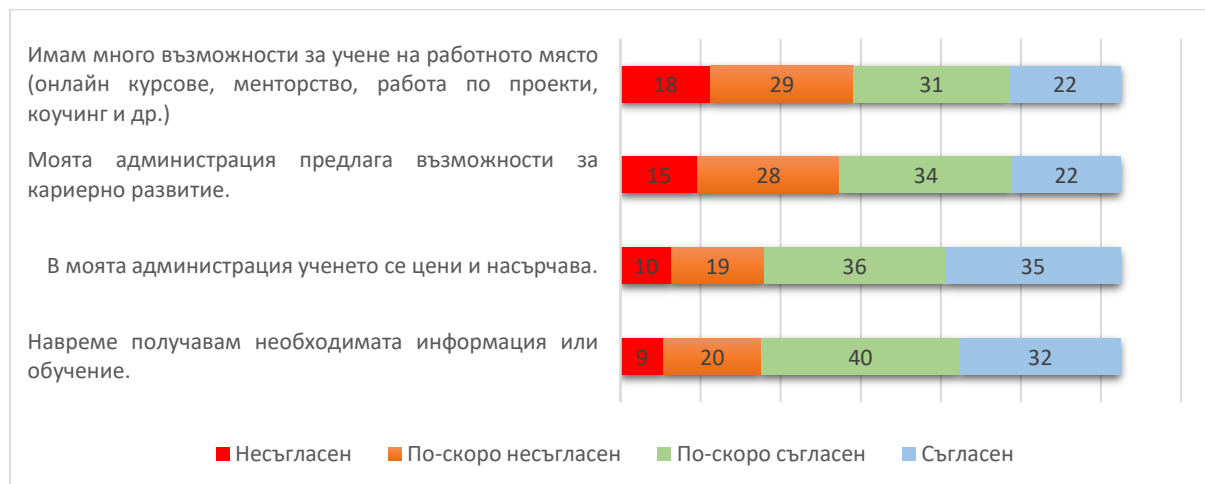
- България, 2019
- 76%

**Ресурси и натоварване**

- Великобритания, 2018
- 73%

Кариерните перспективи и професионалното развитие са важни за ангажираността, тъй като дават усещането за напредък, а стресът и балансът между работа и личен живот влияят върху всекидневните преживявания и възприеманото качество на живот. Детайлният анализ на данните във фигура 18 показва, подобряването на възможностите за учене на работното място е с най-голям потенциал за увеличаване на ангажираността на служителите в нашата държавна администрация.

**Фигура 18.** *Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с ученето и развитието*

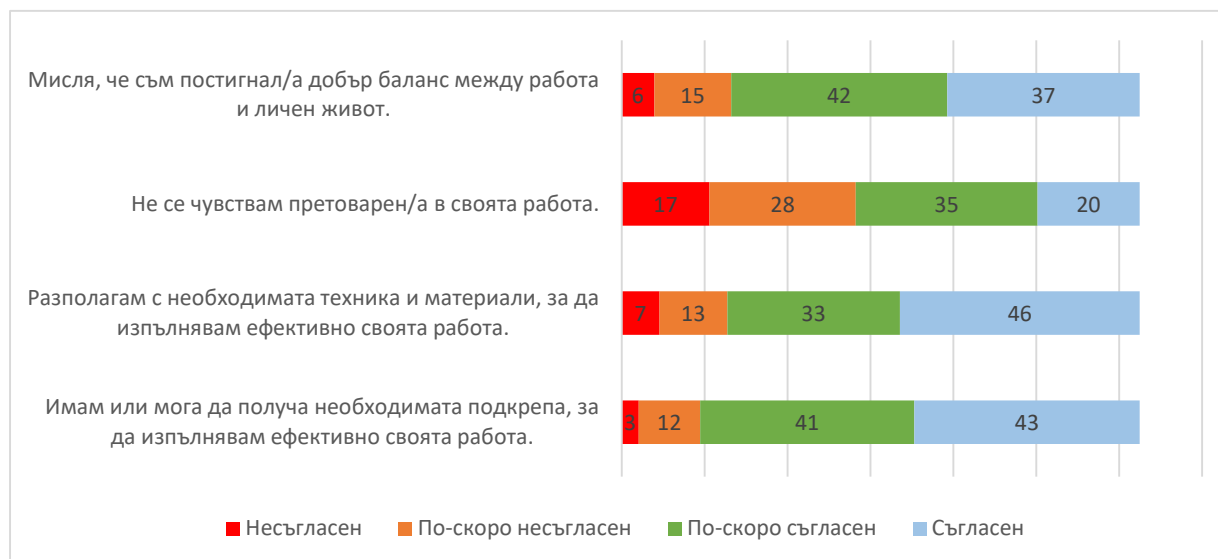


\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Във фигура 19 е представено разпределението на отговорите по фактора „Ресурси и натоварване“. С най-ниски оценки сред тях е възприятието за натовареността на работата, като почти половината от респондентите споделят, че се чувстват претоварени.

Въпреки че натоварването може да бъде сериозен източник на стрес, това изглежда поне отчасти се компенсира от факта, че обезпечеността с ресурси, инструменти и материали е на добро ниво и както че повечето служители получават необходимата им подкрепа. Затова почти 80% от анкетираните са посочили, че са постигнали сравнително добър баланс между работна и личен живот.

**Фигура 19.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с наличността на ресурси и стреса на работното място

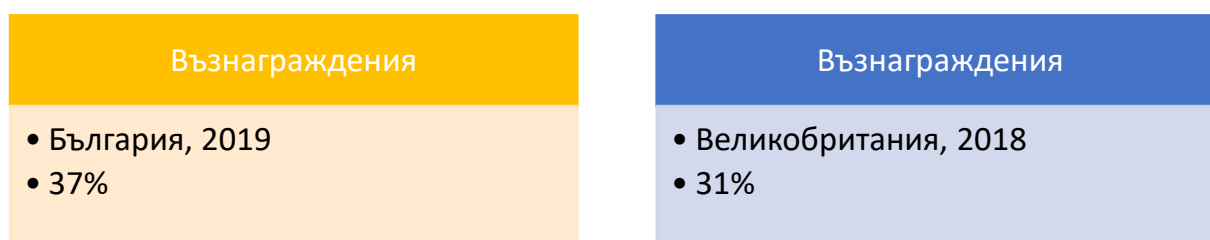


\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Следващият по значимост фактор в модела са възнагражденията. Удовлетвореността от тях е най-ниската сред всички наблюдаеми променливи, но това така в почти всички проучвания на ангажираността. Данните са представени във фигура 20.

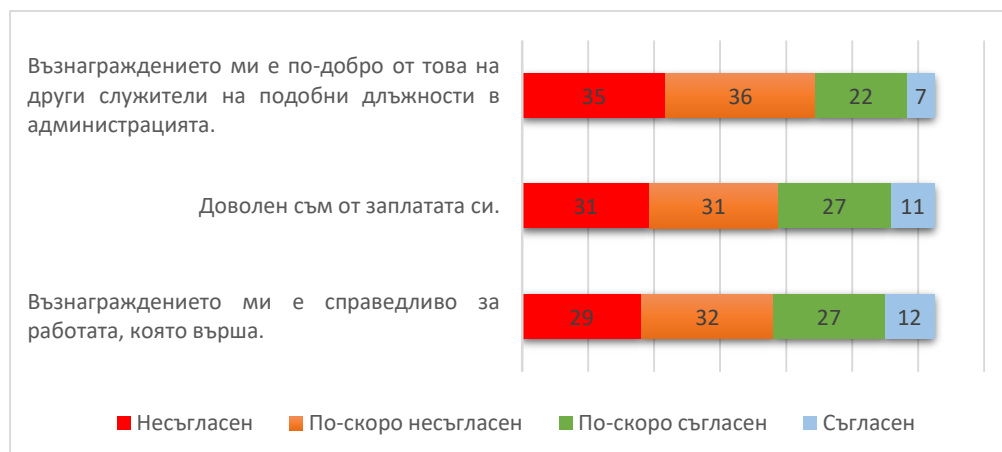
Три неща правят впечатление. Първо, оценката на възнагражденията като абсолютна стойност е най-ниската, както в държавната администрация на България, така и в британската публична администрация. Второ, нивата на удовлетвореност или по-скоро на неудовлетвореност са приблизително едни и същи. Трето, както във Великобритания, така и в България възнагражденията не са най-силната детерминанта на ангажираността на служителите, въпреки че естествено са важни.

**Фигура 20.** Сравнения между резултатите за България и Великобритания по фактор „Възнаграждения“



Във фигура 21 е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражденията. Може да се каже, че и по трите то е приблизително еднакво. Най-висок процент несъгласие има с първото от тях „Възнаграждението ми е по-добро от това на други служители на подобни длъжности в администрацията“. Както беше посочено и на дискусиата във фокус групата със служители от звена по човешки ресурси, в основата на това несъгласие са отдавна установени действителни и сериозни диспропорции във възнаграждението за една и съща длъжност в различните администрации. Това е проблем, който неведнъж е обсъждан през последните години, но който все още чака подходящо решение.

**Фигура 21.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с възнагражденията



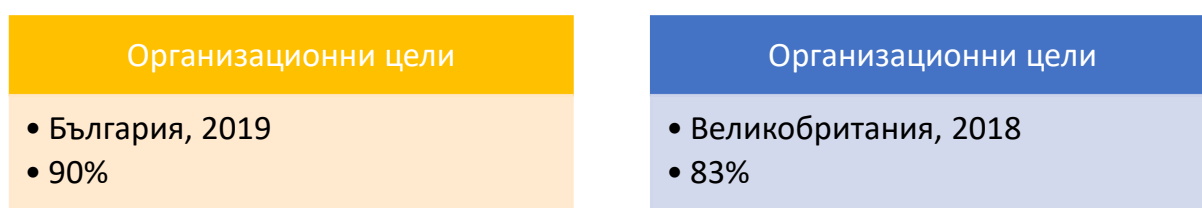
\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Важно е да се отбележи, че сравнително по-слабото влияние на фактора „Възнаграждение“ върху ангажираността на служителите се потвърждава и в проучването на ARS сред бизнес сектора в България през 2017 г.

Следващата по-важност детерминанта на ангажираността са организационните цели.

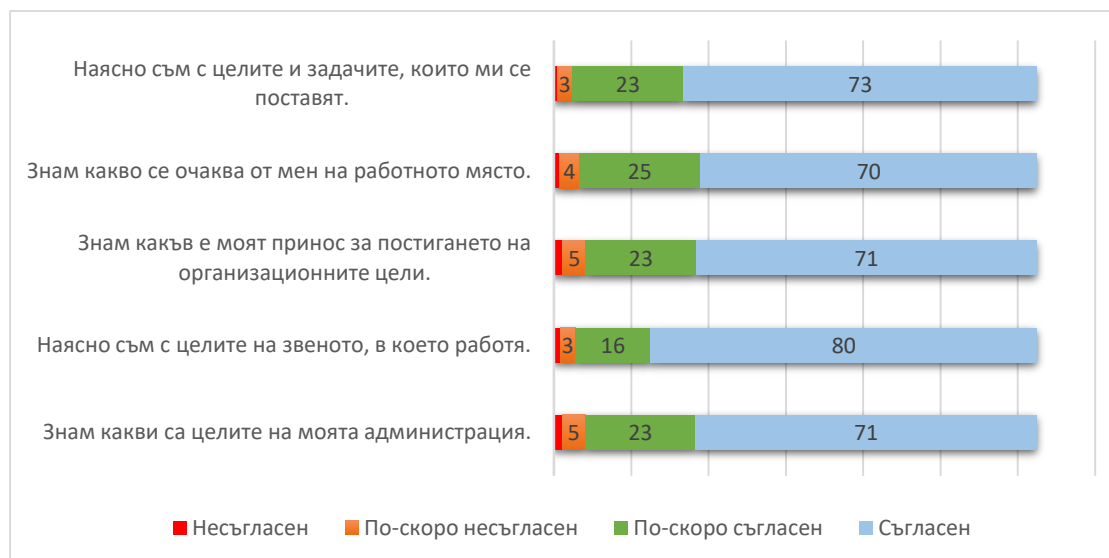
Определено може да се твърди, че яснота на целите са най-силната страна на българската администрация, тъй като това е факторът с най-висока оценка. Редки изключения са служителите, които не са наясно със своите цели и задачи. Във фигура 22 са сравнени резултатите на служителите от държавната администрация на България с тези на техните британски колеги. И в двете извадки оценката на организационните цели е най-висока сред всички наблюдаеми променливи.

**Фигура 22.** Сравнения между резултатите за България и Великобритания по фактор „Организационни цели“



Високите резултати по този фактор отразяват субективната преценка на служителите, усещането им, че са наясно какво има да се прави и какво се очаква от тях. Тези резултати обаче в някои случаи се посрещат с известна доза скептицизъм и вероятно изискват допълнително внимание. Както беше посочено и по време на фокус групата със звена по човешки ресурси, има индикации, че в действителност нещата може би не са толкова добре.

**Фигура 23.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с организационните цели



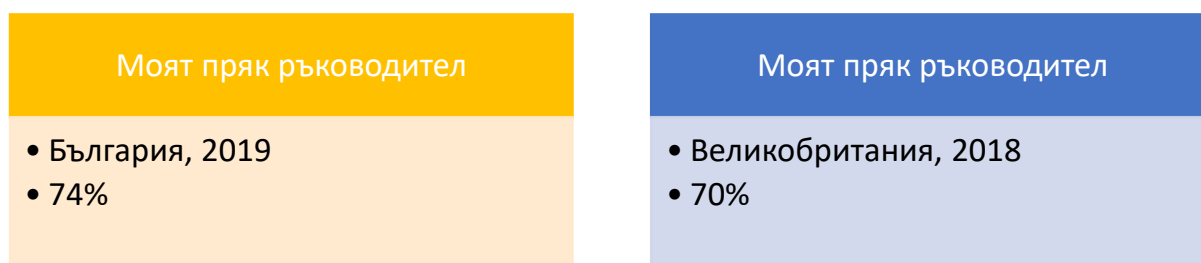
\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Последният по-важност фактор в модела е прекият ръководител. Във фигура 24 са представени данните от бенчмаркинга по този фактор между служителите от държавната администрация на България и Великобритания. Резултатите за България са позитивни и малко по-добри.

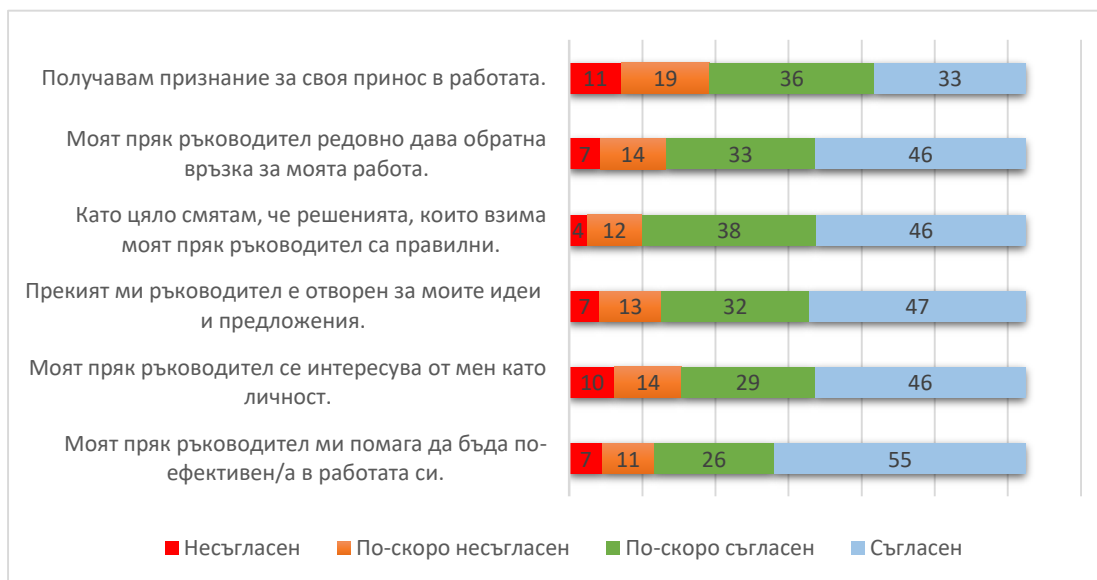
Във фигура 26 е представено разпределението на отговорите на участниците по твърденията, включени в този фактор. На фона на преобладаващо позитивните оценки, се наблюдават и някои възможности за подобрене.

Преките ръководители биха могли още повече да наблегнат на персонализирания подход към служителите и да не пропускат да отбелязват техния индивидуален принос. Ако ръководителите в българските администрации се страхуват, че поддържането на баланс между позитивна и негативна обратна връзка е трудно, тъй като поощрението може да доведе до един вид самоуспокоение и намаляване на усърдието, то те трябва да знаят, че има начини да се избегне това и че подходящото поощрение може да има много силен мотивиращ ефект.

**Фигура 25.** Сравнения между резултатите за България и Великобритания по фактор „Организационни цели“



**Фигура 26.** Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с поведението на прекия ръководител



\* Данните в графиката представляват процентни дялове

## 4. Заключение и препоръки

Първото национално проучване на ангажираността на служителите в държавната администрация на България беше предшествано от песимистични очаквания. Резултатите обаче категорично ги опровергават и показват, че служителите в държавната администрация има сравнително високо ниво на ангажираност в работата. Сравнение на резултати от сродни проучвания у нас и в чужбина през последните три години показва, че средното ниво на ангажираност в държавната администрация на България е по-високо от това на администрацията на Великобритания, както и от средното ниво на ангажираност в частния сектор у нас.

Чрез проучването е установено съотношение 12:1 между ангажираните и активно дезангажираните служители, а такова съотношение е характерно за добре управлявани организации. По-голямата част от служителите в администрацията харесват работата си, вярват в своите 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 и това мнение, изразено от над 6000 служители заслужава да бъде чуто.

Нивото на активно дезангажираните държавни служители е сравнително ниско и изглежда, че администрацията не е пристан за хора, които не могат да правят нищо друго, каквото мнение е широко разпространено извън администрацията. Ако работата на администрацията все още не отговаря в нужната степен на очакванията на обществото за ефективност и качество, то това не се дължи на неангажираност на служителите и за него трябва да се търсят други причини.

От гледна точка на пол, възраст и заемана длъжност, най-високо ангажираните служители се оказват жените на възраст над 50 г., които заемат ръководни длъжности, вкл. висши държавни служители. Най-ниско ангажирани са служителите на възраст до 35 години. Ангажираността варира и според типа на администрациите, като нивото на ангажираност е най-високо в общините, а най-ниско в държавните агенции.

Двата основни фактора, на които се дължи високата ангажираност на служителите в администрацията са стратегическото лидерство и ясните цели. Служителите изпитват доверие в способността на своите висши ръководства да вземат правилни решения и да управляват промените. Освен това, много висок процент от служителите смятат, че са наясно с организационните цели и знаят какво се очаква от тях. Обяснение за този резултат може да се търси в активните усилия през последните години за въвеждане и утвърждаване на управлението на изпълнението в администрацията. Оценката на посочените резултати обаче и разнородните коментари, които те пораждаат, може да изисква допълнителни анализи и проучвания.

Въпреки позитивния цялостен контекст, в много отношения се очертава необходимост от подобрене. Може би най-сериозната бариера пред българската администрация е нейният консерватизъм. Данните за него са консистентни и будят загриженост. Администрацията е добре организирана, но сякаш не осъзнава необходимостта да мисли за иновации и промени. Служителите не чувстват достатъчно подкрепа и насърчаване да мислят критически и да търсят нови начини за подобряване на работата. Това потвърждава резултатите от предишно, сравнително мащабно проучване на ИПА от 2016 г. – „Учеща ли се е Вашата администрация?“ – което по аналогичен начин показва, че по отвореност към нови идеи българската администрация изостава от администрациите на другите страни членки на ЕС.

Най-ниската оценка очаквано е получила удовлетвореността от възнаграждението. Сравненията с британската администрация ни карат да вярваме, че вероятно служителите в българската държавна администрация не са по-недоволни от своите колеги от други европейски страни, но факт е, че те са неудовлетворени. Причините за тази неудовлетвореност са различни, но и сравнително добре известни. В проучването бяха открити доста значими разлики в субективните възприятия за удовлетвореност от възнагражденията на служителите от различни по тип администрации. Те изглежда се комбинират със също толкова значими различия в усещанията на служителите за работното натоварване. На повърхността, под формата на общосподелени мнения, това се проявява в усещането, че в някои администрации или в отделни звена на една и също администрация работата е по-малко, а възнагражденията – незаслужено по-високи.

Единствената променлива, по която в бенчмаркинга служителите в българската държавна администрация отстъпват на британските си колеги, е работата в екип. Служителите в нашата администрация се подкрепят и си помагат взаимно, но рядко обсъждат заедно проблемите в работата, а самите екипи не участват активно в процесите на вземане на решения. Това е въпрос, на който лидерите в българската администрация трябва да погледнат по-сериозно, тъй като дискусиите в екипите могат да доведат до по-добри решения и идеи за по-ефективна организация и процеси, до по-малко грешки и по-високо качество на работата.

Едва около половината от участниците в проучването смятат, че имат възможности за учене и развитие на работното място. Макар напоследък да се говори сравнително повече по тази тема, на практика, на служителите почти не се осигурява време за участие в различни курсове и учене на нови неща. Това важи особено за участието на служителите в курсове с електронна форма на обучение, за което, само в редки случаи се осигурява нежното време. Освен това, голяма част от годишните планове за обучение на администрациите остават неизпълнени, което е показател не само за недобро планиране на тази дейност, а и за системно подценяване на необходимостта от постоянно учене и развитие на хората в организацията.

Въз основа на резултатите от проучването и във връзка с посочените заключения могат да се направят следните по-важни **препоръки**:

- **„Барометър на нагласите“ да се утвърди като ежегодно национално проучване за ангажираността на служителите в държавната администрация.** Такава е и препоръката на десетки ръководители и експерти от звена по човешки ресурси, които през последните две години са участвали в обсъждане на перспективите на това проучване. Ангажираността на служителите в администрацията не е постоянна даденост, напротив, тя е динамична характеристика, която се влияе от провежданите политики, от икономическото развитие, технологичния прогрес, обществените нагласи, организационната култура и пр. Високата ангажираност на служители в държавната администрация на този етап е радваща, но и задължаваща. Политиките, свързани с управлението на хората трябва да я запазят и развият. Ефективността на самите политики обаче е нужно да бъде периодично оценявана. Необходимостта от надеждна информация във връзка с извършваните реформи и промени е сред причините, които налагат проучванията на ангажираността да се превърнат регулярна практика в повечето страни от ЕС. Обичайно те се провеждат веднъж годишно, което според нас е подходящ цикъл и за българския „Барометър на нагласите“.

- **Резултатите от това проучване да се използват за подобряване на имиджа на държавната администрация и за представянето ѝ като добър работодател.** В условията на висока конкуренция на пазара на труда държавната администрация има с какво да привлича



интелигентни и високообразовани млади хора, за които по-важен от материалните стимули е смисълът в работата и по-широките възможности за участие в решаването на важни за обществото проблеми. Ето защо, администрацията се очертава като подходящо място за реализация на хора с просоциални нагласи, висок интегритет и активна гражданска позиция. Освен това, безспорни предимства на държавната администрация са сигурността на работата, гарантираното и редовно заплащане на труда, липсата на възрастова дискриминация (за разлика от някои сфери на частния сектор) и др.

- **Развитие на лидерството и екипността.** Въпреки позитивните резултати от проучването, има неща, свързани с лидерството и екипността, които са критично важни за развитието на организациите в съвременния свят. Необходимо е лидерите в администрацията да станат повторени към нови идеи и предложения за иновации, както и **да развиват умения за управление в условия на постоянни промени и по-висока степен на неопределеност.** С малки изключения потенциалът на екипната организация в работата не се използва достатъчно и е нужно **допълнително насърчаване на колаборативната работа, вкл. чрез използване на дигитални технологии.** Хората и екипите трябва активно да бъдат включвани в обсъждането на промени, които ги засягат и да бъдат насърчавани да мислят критически. Освен това, българската администрация все още не използва достатъчно процедури и инструменти, чрез които да анализира резултатите от своята работа и да изследва различни възможности за подобрене. Съвременните ръководители трябва по-активно да търсят и да прилагат различни инструменти за **периодични анализи и оценки на дейността**, без каквито е много трудно, практически невъзможно да се вземат добри управленски решения.

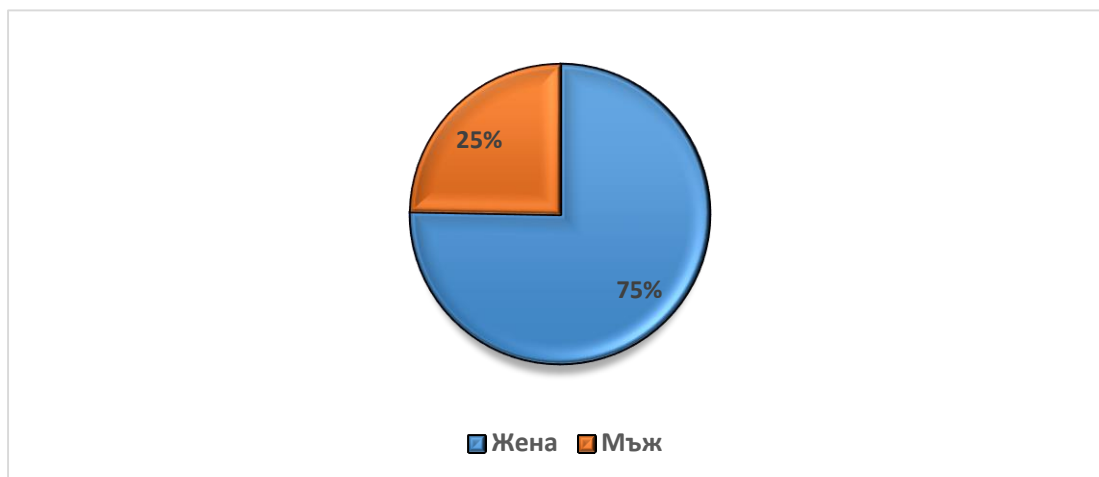
- **Разширяване на възможностите за учене и развитие на работното място.** В съвременните икономики ученето заема все по-голяма част от работата и нуждата от информация и знания постоянно расте. Традиционните форми на обучение вече не са достатъчни, за да задоволят тази потребност. Сред водещите тенденции в развитието на човешкия капитал за 2019 г. е промяната в начина, по който хората учат, докато работят. Неимоверно бързо се повишава нуждата от нови умения и способности, а на пазара на труда е все по-трудно бързо да се намират хора с нужните умения. Затова става изключително важно да се осигуряват нови, разнообразни и гъвкави възможности за учене и развитие на хората вътре в организацията. Ученето става все по-тясно свързано с процеса на работа, по-персонализирано и постоянно. Това налага организациите да изграждат нова култура на учене и да поощряват служителите, които непрекъснато учат нови неща.

- **По-широкото прилагане на вътрешната мобилност.** Сериозен потенциал за повишаване на ангажираността на служителите има в по-широкото прилагане на вътрешната мобилност. Наистина през последните години се положиха много усилия за нормативно уреждане и улесняване на мобилността (временна и постоянна). Мобилността обаче най-често се асоциира с преминаване на работа от една администрация в друга и изглежда, че вътрешната мобилност, особено в по-големите администрации не се използва достатъчно. Немалък е и потенциалът на периодичното обновяване на длъжностните задължения и ротацията на работното място като начини за развитие, мотивиране и повишаване на ангажираността на служителите.

### СЪСТАВ НА ИЗВАДКАТА

В националното проучване на ангажираността в държавната администрация взеха участие общо 6246 служители от публичния сектор. 4687 от респондентите (или 75,1%) са жени, а 1538 или (24,6%) са мъже. 21 участници в анкетата (0,3%) не са посочили своя пол. Разпределението по пол на участниците е представено във фигура 3.

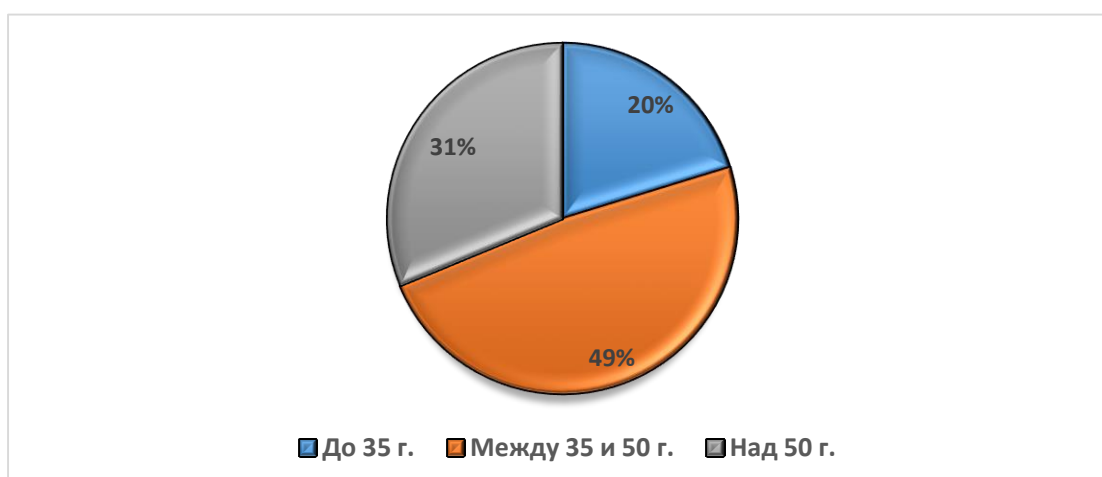
**Фигура 3.** Разпределение на участниците по пол



Според възрастта на участниците, разпределението е следното:

- До 35 години 1267 респонденти или 20,3% от всички участници
- Между 35 и 50 години 3028 респонденти или 48,5% от всички участници
- Над 50 години 1951 респонденти или 31,2% от всички участници

**Фигура 4.** Разпределение на участниците по възраст

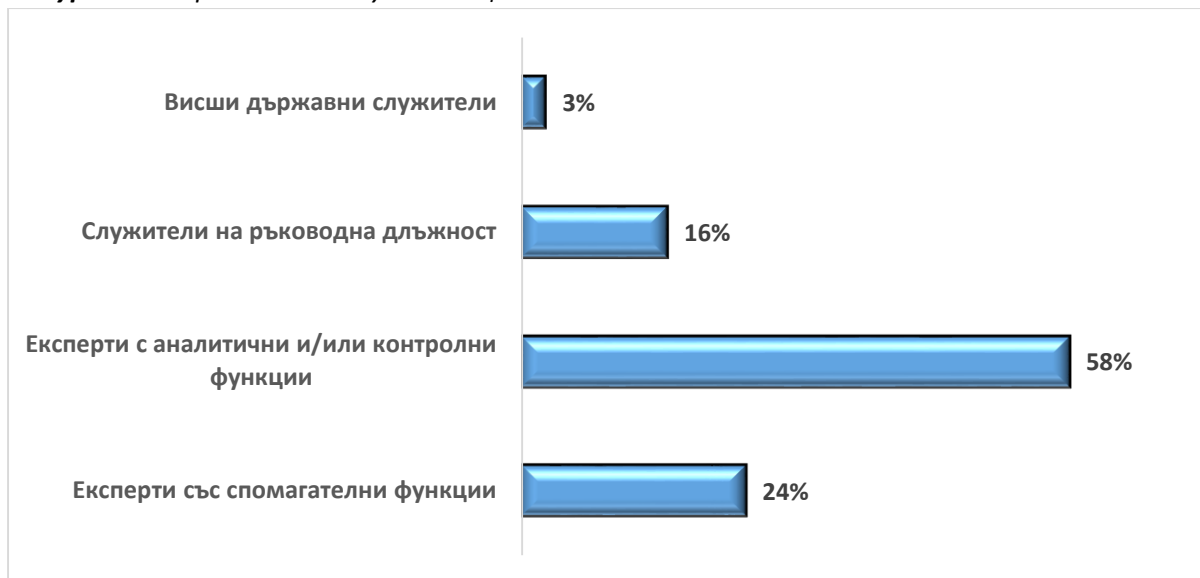


Според вида на структурното звено, 4147 респонденти (66,4%) са отговорили, че работят в структури на специализираната администрация, а 2099 от участниците (33,6%) са посочили, че са от общо-административни звена.

Разпределението по категорията „заемана длъжност“ е следното:

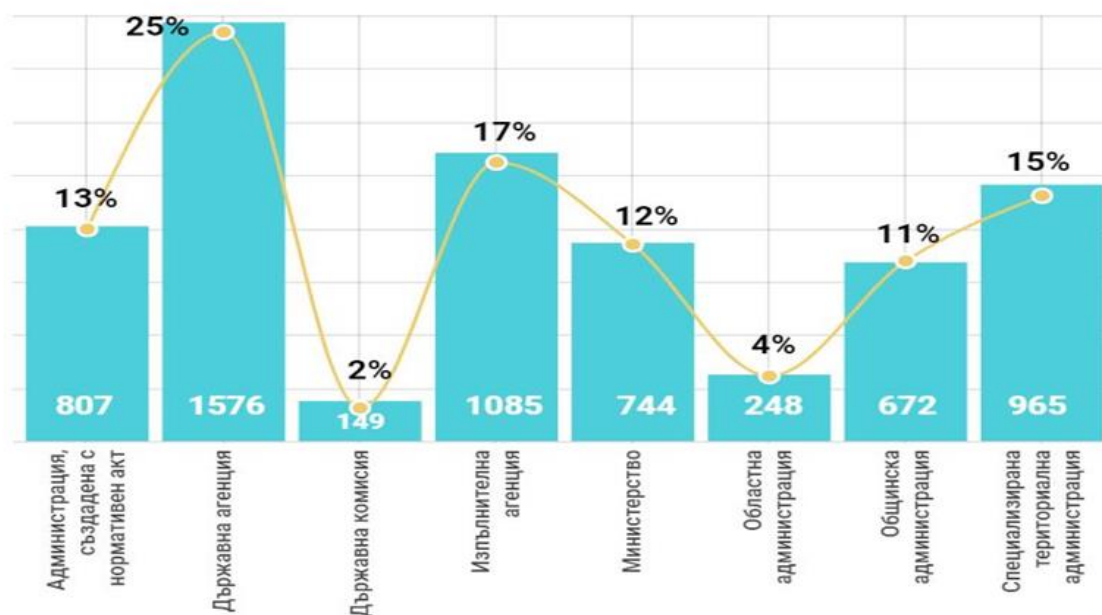
- Висши държавни служители 163 (2,6%)
- Служители на ръководни длъжности 969 (15,5%)
- Експерти с аналитични и/или контролни функции 3628 (58,1%)
- Експерти със спомагателни функции 1486 (23,8%)

**Фигура 5.** Разпределение на участниците по длъжност



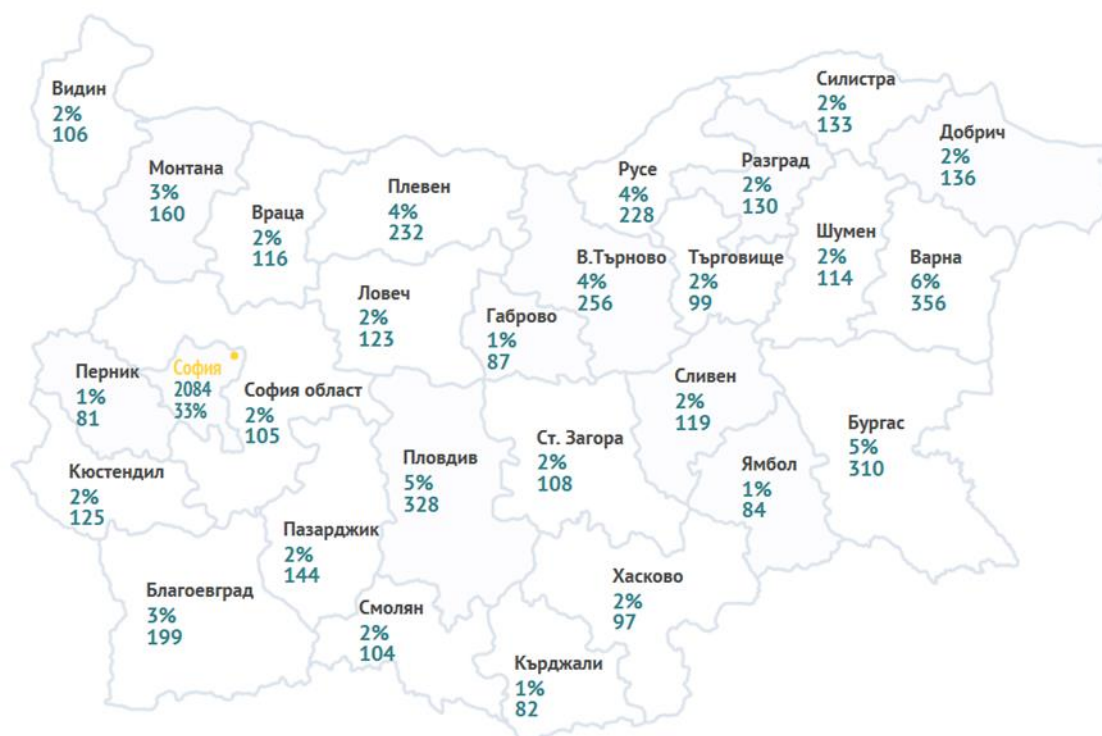
Разпределението на респондентите според вида на тяхната администрация е представено във фигура 6.

**Фигура 6.** Разпределение на участниците по вид на администрацията



Във фигура 7 е представено разпределението на участниците в анкетата по административни области.

**Фигура 7.** Разпределение на участниците по местоположение на администрацията



Представените данни за извадката на проучването показва, че тя е значителна по размер и е национално репрезентативна за българската администрация. Включени са всички типове администрации и административни области, а разпределението на участниците по пол, възраст и длъжност приблизително съответства на данните, публикувани за тях в Доклада за състоянието на администрацията за 2017 година. Това дава основателна увереност да твърдим, че резултатите, представени в настоящия доклад са валидни за цялата българска администрация.

## ПРОУЧВАНЕ НА AON И ARS ЗА АНГАЖИРАНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ЧАСТНИЯ СЕКТОР

Повече от 10 г. Aon и ARS България<sup>12</sup> изследват компании от различни сектори и индустрии и потвърждават факта, че ангажираността на служителите във всяка компания играе ключова роля за нейния успех. Проучванията се правят чрез събиране на мненията на работещи, като Aon/ARS разполагат с най-всеобхватната и мащабна база данни с повече от 150 000 служителски мнения от над 500 компании в страната.

Участието в проучването е доброволно. За да могат да участват в класирането, компаниите следва да имат минимум 50 служители на постоянен трудов договор и да оперират не по-малко от 1 година на българския пазар.

Проучването през 2017 г. отчита най-високия процент на ангажираност в цялата история на проучването в България. Нивото на ангажираност нараства с 3% спрямо 2016 г. и за 2017 г. достига 68%. Според методологията на проучването тези високи нива на ангажираност означават, че служителите препоръчват компанията като добър работодател, не търсят други възможности на пазара на труда и влагат много повече, отколкото се очаква от тях на работното място.

**Фиг. 1** „Средно ниво на ангажираност в България“



Проучването е широко представително за частния сектор у нас. В него участват над 13,500 служители от 56 компании, разпределени в повече от 10 индустрии.

Освен средното ниво на ангажираност на служителите, в проучването са оценява и въздействието на следните движещи фактори на ангажираността:

- Работодателска мярка
- Топ мениджмънт
- Преки ръководители
- Кариерни възможности
- Обучение и развитие

<sup>12</sup> Ей Ар Ес България е компания, специализирана в организирането и провеждането на проучвания, свързани с ангажираността и мотивацията на служителите.

- Управление на изпълнението
- Възнаграждение и признание

Ето някои основни резултати от проучването за 2017 г.:

- Най-ангажирани продължават да бъдат служителите от ИТ сектора, заедно с фармацевтичните компании и сектор Транспорт и Логистика. Над 78% от работещите в тези три сектора споделят, че техният работодател има отлична репутация в обществото и са по-склонни да я препоръчват като добро място за работа. Това са секторите, в които служителите се чувстват значително по-свободни сами да управляват и да определят начините, по които да изпълняват зададените им задачи.
- Секторът за Аутсорсинг услуги в България заема една от последните позиции по отношение ангажираност на служителите. За 2017 г. драстично спада процентът на служителите в този сектор, които биха препоръчали своя работодател на близки и познати, които търсят работа.
- През 2017 г. не повече от 29% от всички изследвани служители казват, че тяхната компания е добро място за работа, в сравнение с 2016 г., когато този процент е бил 58%.
- Най-ниските нива на ангажираност се наблюдават при служителите между 25 и 29 години, докато най-младите (до 25 години) са най-ангажирани с резултат от 81%. Тяхното желание да се докажат в работата си се допълва от усилията, които полагат работодателите да отговорят на техните високи очаквания. Един от аспектите, които най-много вълнува младите служители, е възможността да учат на работното място, но само 60% от запитаните споделят, че техният работодател им предоставя възможност да участват в различни проекти и да трупат знания и умения.
- Друго демографско разделение, което анализира проучването, е годините стаж в компанията. От изследваните над 13,500 служители най-ниски нива на ангажираност се наблюдават при тези със стаж в компанията между 3 и 5 години.

Фиг. 2 „Ангажираност на служителите по стаж“



## ВЪПРОСНИК „БАРОМЕТЪР НА НАГЛАСИТЕ“

### 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, което работя.
7. Знам какъв е моят принос за постигането на организационните цели.

### Моят пряк ръководител

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

### Екипност

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

### Учене и развитие

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

### Ресурси и работно натоварване

23. Знам какво се очаква от мен на работното място.
24. Наясно съм с целите и задачите, които ми се поставят.
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 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. Като цяло, смятам, че ръководството на моята администрация взема правилни решения.
34. Действията на ръководството на моята администрация са в синхрон с нейните ценности и цели.
35. Мисля, че промените, които се въвеждат в моята администрация са за добро.
36. Ръководството на администрацията умело управлява промените, когато такива са необходими.
37. Ръководството на администрацията стимулира критичния поглед и предлагането на нови идеи.

#### **Ангажираност**

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



## РЕЗУЛТАТИ ОТ РЕГРЕСИОННИЯ АНАЛИЗ НА АНГАЖИРАНОСТТА

Целта на регресионния анализ е да провери и установи тежестта на отделните детерминанти, включени в теоретичния модел на ангажираността. В регресионното уравнение като зависима променлива е поставена ангажираността, а като независими факторите „Моята работа“, „Организационни цели“, „Моят пряк ръководител“, „Екипност“, „Учене и развитие“, „Ресурси и работно натоварване“, „Възнаграждения“ и „Лидерство и управление на промяната“.

В таблица 2.1 са представени средните стойности и стандартните отклонения по всички тези променливи, а в таблица 2.2 са показани техните интеркорелации.

Таблица 2.1. Средни стойности и стандартни отклонения по факторите в модела

	Средна стойност	Стандартно отклонение	Брой
Ангажираност	69,4291	24,72041	6246
Моята работа	74,6338	23,64690	6246
Организационни цели	90,0883	17,52873	6246
Моят пряк ръководител	73,5751	27,82707	6246
Екипност	75,7653	23,16765	6246
Учене и развитие	60,2986	29,41618	6246
Ресурси и работно натоварване	76,3369	18,74331	6246
Възнаграждения	37,1985	31,23950	6246
Лидерство и управление на промени	67,2257	29,11136	6246

Таблица 2.2. Интеркорелации между факторите

	Ангажираност	Моята работа	Организационни цели	Моят пряк ръководител	Екипност	Учене и развитие	Ресурси и работно натоварване	Възнаграждения	Лидерство и управление на промени
Ангажираност	1,000	,689	,524	,600	,634	,685	,662	,485	,750
Моята работа	,689	1,000	,545	,600	,580	,623	,610	,401	,611
Организационни цели	,524	,545	1,000	,472	,497	,459	,565	,229	,514
Моят пряк ръководител	,600	,600	,472	1,000	,664	,627	,583	,358	,625
Екипност	,634	,580	,497	,664	1,000	,604	,596	,342	,592

Учене и развитие	,685	,623	,459	,627	,604	1,000	,632	,492	,715
Ресурси и работнотатоварване	,662	,610	,565	,583	,596	,632	1,000	,459	,649
Възнаграждения	,485	,401	,229	,358	,342	,492	,459	1,000	,460
Лидерство и управление на промени	,750	,611	,514	,625	,592	,715	,649	,460	1,000

Регресионният анализ е осъществен по метода "Enter". В таблица 2.3 са представени основните резултати за модела. Осемте фактора обясняват почти 70% от наблюдаваната вариация, което означава, че е малко вероятно моделът да не отчита някакъв допълнителен значим фактор.

**Таблица 2.3. Основни параметри на регресионния модел**

Множествен регресионен коефициент R	R квадрат	Прецизиран R квадрат	Стандартна грешка
,831 <sup>a</sup>	,691	,690	13,75875

- а. Предиктори: моята работа, организационни цели, моят пряк ръководител, екипност, учене и развитие, ресурси и работнотатоварване, възнаграждения и лидерство и управление на промени

В таблица 2.4 са дадени регресионните коефициенти, от които може да се съди за тежестта на всеки предиктор. За целта е подходящо да се проследят стандартизираните Бета коефициенти: колкото по-голям е бета коефициентът – толкова по-важен е фактор. Резултатите, представени в таблица 2.4. показват, че най-важните детерминанти на ангажираността са лидерството, естеството на работата и екипността. Сравнително слабо е значението на фактори като прекия ръководител и организационните цели.

**Таблица 2.4. Бета коефициенти на променливите в регресионния модел**

Модел	Нестандартизирани коефициенти		Стандартизирани коефициенти	Т-критерий	Ниво на значимост	
	B	Стандартна грешка	Beta			
1	(константа)	-1.027	.989		-1.038	.299
	Моята работа	.239	.011	.229	21.914	.000
	Организационни цели	.056	.013	.039	4.279	.000
	Моят пряк ръководител	-.011	.009	-.012	-1.144	.253
	Екипност	.148	.011	.139	13.292	.000

Учене и развитие	.081	.010	.096	8.378	.000
Ресурси и работно натоварване	.134	.014	.102	9.345	.000
Възнаграждения	.072	.007	.091	10.794	.000
Лидерство и управление на промени	.287	.010	.338	29.572	.000

### ФАКТОРЕН АНАЛИЗ

Целта на факторния анализ е да провери конструктната валидност на въпросника, използван в анкетното проучване. Тъй като ангажираността и отделните детерминанти в модела са операционализирани чрез твърдения, логичния въпрос е доколко тези твърдения действително позволяват да се измери ангажираността и нейните детерминанти.

Факторният анализ е изпълнен по метода „Основни компоненти“, като критерият за прекъсване на извличането на компонентите е собствена стойност на фактора, по-малка от 1. В таблица 3.1. са представени данни за вариацията в модела, преди и след извличането на факторите. Процентът дисперсия е делът на „обяснената“ от всеки фактор вариация.

**Таблица 3.1. Собствени стойности и вариацията в модела преди и след извличането на факторите**

Фактори	Първоначални собствени стойности			Сума от квадратите на факторните тежести след извличането на факторите			Сума от квадратите на факторните тежести след ротацията
	Общо	% от дисперсията	Кумулативен %	Общо	% от дисперсията	Кумулативен %	Общо
1	19,064	44,336	44,336	19,064	44,336	44,336	14,091
2	2,610	6,071	50,406	2,610	6,071	50,406	8,007
3	2,010	4,673	55,080	2,010	4,673	55,080	9,915
4	1,616	3,758	58,838	1,616	3,758	58,838	9,956
5	1,382	3,214	62,052	1,382	3,214	62,052	12,080
6	1,294	3,008	65,060	1,294	3,008	65,060	7,866
7	1,085	2,523	67,583	1,085	2,523	67,583	6,448
8	1,010	2,349	69,932	1,010	2,349	69,932	3,081

Осемте фактора обясняват общо 70% от вариацията, което се равнява на почти цялата надеждна дисперсия. Очевидно е избран оптимален набор от въпроси – нито твърде малък, нито прекалено голям – за да бъдат надеждно измерени всички променливи, включени в модела.

След това екстрахираните фактори са подложени на коса ротация “Direct Oblimin”, д критерий делта равна на нула, за да се получи по-ясно и интерпретируемо решение. В таблица 3.2 са дадени факторните тегла на твърденията от анкетната карта след ротацията. Както може да се види от тези данни, всяко твърдение попада именно към фактора, който то би трябвало да измерва, което дава убедително доказателство за конструктната валидност на използвания в анкетата въпросник.

Таблица 3.2. Матрица на факторните тегла след ротацията на факторите

	Фактори							
	Ангажираност	Възнаграждения	Организационни цели	Екип	Моят пряк ръководител	Моята работа	Ресурси и натоварване	Учене и развитие
въпрос36	,853							
въпрос33	,848							
въпрос34	,834		,119					
въпрос32	,806							
въпрос35	,791							
въпрос37	,692				,117			
въпрос39	,512	-,186				-,266	,149	
въпрос38	,506	-,114				-,343	,121	,100
въпрос43	,468	-,136		,117	,104	-,245		
въпрос30		-,935						
въпрос29		-,912					,107	
въпрос31		-,864						
въпрос6			,849					
въпрос5	,114		,776					
въпрос24			,765					
въпрос23			,765					
въпрос7			,726			-,123		
въпрос14				,843				
въпрос17				,731				
въпрос15				,701	,180			
въпрос18				,652			,119	
въпрос42				,580		-,175		,331
въпрос16	,148			,458	,268			-,150
въпрос9					,907			
въпрос8					,891			
въпрос10					,863			
въпрос11	,141				,813			
въпрос12					,811			
въпрос13		-,215		,133	,509			
въпрос25	,189		,194	,211	,313		,152	-,118
въпрос1			,123			-,756		
въпрос2						-,694		-,152
въпрос40	,282					-,534		,259
въпрос3			,174		,292	-,428		-,175
въпрос41	,336			,176		-,410		,252
въпрос4			,126		,250	-,333	,242	-,193
въпрос27		-,110					,854	
въпрос28							,794	,109
въпрос26	,107		,116			-,132	,407	-,313

въпрос22	,220	-,146		,151		-,182		-,501
въпрос20	,335			,196	,106	-,133		-,423
въпрос19	,244			,209			,107	-,407
въпрос21	,297	-,209		,149		-,196		-,369

Приложение 6

Участници във Фокус група за обсъждане на предварителни резултати от проучването на ИПА „Барометър на нагласите“  
10 септември 2019 г.

Администрация	Участник
1. МИНИСТЕРСТВО НА ОТБРАНАТА, дирекция „Управление на човешките ресурси в отбраната“	гл. експерт Велина Николова, отдел „Човешки ресурси на Министерството на отбраната“
2. МИНИСТЕРСТВО НА ВЪНШНИТЕ РАБОТИ, дирекция „Човешки ресурси“	гл. експерт Елица Иванова, отдел „Кариерно планиране и развитие“
3. МИНИСТЕРСТВО НА ФИНАНСИТЕ, дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“	гл. експерт Малина Топалова, отдел „Подбор, оценяване и професионално развитие“
4. МИНИСТЕРСТВО НА ОКОЛНАТА СРЕДА И ВОДИТЕ, дирекция „Стопанска дейност и човешки ресурси“	гл. експерт Николай Васев, отдел „Човешки ресурси“
5. МИНИСТЕРСТВО НА ЕНЕРГЕТИКАТА, дирекция „ПНДАОЧР“	гл. експерт Даниела Карагьозова, отдел „Административно обслужване и човешки ресурси“
6. МИНИСТЕРСТВОТО НА РЕГИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ И БЛАГОУСТРОЙСТВОТО, дирекция „Административно обслужване и човешки ресурси“	гл. експерт Зорница Тупанкова, отдел „Управление на човешките ресурси“
7. МИНИСТЕРСТВО НА ИКОНОМИКАТА, дирекция „Човешки ресурси и организационно развитие“	Иванка Раичкова, директор на дирекция „Човешки ресурси и организационно развитие“
8. МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА, дирекция „Човешки ресурси и административно обслужване“	гл. експерт Елена Узунова, отдел „Подбор, обучение и оценяване“
9. МИНИСТЕРСТВО НА ТРАНСПОРТА, ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ И СЪОБЩЕНИЯТА, дирекция „Човешки ресурси“	гл. експерт Марта Керанова, дирекция „Човешки ресурси“
10. МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА, дирекция „Човешки ресурси“	ст. експерт Цветослава Кръстева-Пинелова, дирекция „Човешки ресурси“
11. МИНИСТЕРСТВО НА ПРАВОСЪДИЕТО, дирекция „Управление на човешките ресурси“	Валентина Шишман, директор на дирекция „Управление на човешките ресурси“
12. МИНИСТЕРСТВО НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО, дирекция „Човешки ресурси“	гл. юриконсулт Даниела Дренкова, дирекция „Човешки ресурси“
13. МИНИСТЕРСТВО НА ВЪТРЕШНИТЕ РАБОТИ, дирекция „Човешки ресурси“	Мария Тодорова, началник на отдел „Професионална подготовка“

# 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)