



ИНСТИТУТ  
ПО ПУБЛИЧНА  
АДМИНИСТРАЦИЯ

# БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Второ национално проучване  
на нагласите на служителите  
в държавната администрация



София, 2020

## **БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА**

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

София, 2020 г.

Институт по публична администрация

**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, октомври 2020

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

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

ISBN 978-619-7262-20-9

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>1. Въведение</b> .....	4
<b>2. Методология</b> .....	5
<b>2.1. Теоретичен модел</b> .....	5
<b>2.2. Въпросник</b> .....	7
<b>3. Резултати</b> .....	9
<b>3.1. Оценка на ангажираността</b> .....	9
<b>3.2. Анализ на основните фактори</b> .....	13
Лидерство.....	14
Моята работа .....	15
Моят екип.....	16
Ресурси и работно натоварване .....	17
Учене и развитие .....	18
Възнаграждение .....	19
Организационни цели .....	21
Моят пряк ръководител .....	22
<b>4. Дистанционна работа</b> .....	23
<b>5. Заключение и препоръки</b> .....	27
Приложение 1: Структура на извадката .....	31
Приложение 2: Въпросник.....	35

## 1. Въведение

„**Барометър на ангажираността**“ е национално онлайн проучване на нагласите на служителите в държавната администрация, което се провежда за втора поредна година. То е инструмент за оценка на ангажираността на служителите и на тяхното мнение и нагласи към някои ключови аспекти на работата в администрацията като лидерство, екипност, ангажираност, удовлетвореност, мотивация и други.

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

- Ангажираните служители са по-мотивирани, по-ефективни и постигат по-високи резултати.
- Ангажираните служители са по-креативни и иновативни<sup>1</sup>. Предвид сериозните предизвикателства пред българската администрация (дигитална трансформация, управление на качеството, необходимост от нова организационна култура и др.) тя повече от всякога се нуждае от служители, които търсят и знаят как да намират нови решения.
- Ангажираните служители са по-отговорни, възприемат работата си като по-смислена, работят по-концентрирано и се чувстват привързани към своята организация.
- 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>2</sup>.

Проучването „Барометър на ангажираността“ е проведено в периода 1-30 юни 2020 г. на от екип на Института по публична администрация, като е използван моделът на *The Civil Service People Survey*<sup>3</sup> – онлайн въпросник за оценка на ангажираността, който 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 дава подходяща референтна рамка за бенчмаркинг.

В проучването участваха 5 883 служители от всички видове и нива на администрацията. В сравнение с проучването през миналата година, в което участваха 6246 служители, броят на участниците в допитването през 2020 г. е с 5.8% по-малък. Има поне едно обективно обстоятелство, което може да бъде обяснение за този, макар и незначителен спад и това е извънредното положение, обявено в средата на март 2020 г. във връзка с COVID-19 и продължило като извънредна епидемична обстановка през периода, в който проучването беше направено. Породените от тази извънредна обстановка промени в режима на работа на служителите в държавната администрация (с редуване на дистанционна работа и работа в офиса за около половината служители в администрацията) се отразиха неблагоприятно върху вътрешната комуникация в отделни администрации и затрудниха участието на някои служители в проучването.

Методологията на проучването и повечето въпроси в анкетната карта са идентични с тези от 2019 г., но тази година има три новости:

<sup>1</sup> Cabinet Office (2018). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London

<sup>2</sup> Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. New York: Gallup Press.

<sup>3</sup> Cabinet Office (2018). *Civil Service People Survey: Technical Guide*. London

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

- В отделна секция са включени въпроси, свързани с нагласите на служителите към дистанционната форма на работа. Тази допълнителна секция беше създадена във връзка с извънредните обстоятелства, породени от COVID-19, в които голяма част от служителите в държавната администрация трябваше да работят дистанционно от вкъщи.
- На администрациите беше дадена възможност да заявят изготвяне на отделен доклад с резултати от проучването сред техни служители. Общо 98 администрации заявиха желание да се възползват от предоставената възможност, но само 43 от тях са покрили изискванията за минимален брой участници и ще получат такива доклади.
- Като вариант за отговор на твърденията от въпросника е добавена нова възможност - „не мога да преценя“. Тя се точкува с 50% и на практика не води до промяна в системата за точкуване, базираща се на средните аритметични от всички отговори на дадено твърдение.

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 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. 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, администрации на 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. Тази година въведохме стажа в държавната администрация като променлива с цел по-задълбочен анализ. За тази променлива бяха формирани четири категории: служители с до 5-годишен стаж, между 5 и 15 години, между 15 и 25 години и служители с над 25 години стаж в държавната администрация.

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

## 2. Методология

### 2.1. Теоретичен модел

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

- **Високо ангажираните служители** работят „сърце“. Те се стремят към 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 модела, възприет в националното проучване „Барометър на ангажираността“, 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<sup>4</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.

<sup>4</sup> Cabinet Office (2015). Civil Service People Survey: Technical Guide. London

- **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 41 твърдения, посочени в [Приложение 2](#). Шестте твърдения 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 една от следните пет възможности:

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

Твърденията представляват операционализация на теоретичния модел, представен по-горе. В доклада с резултатите от първото провеждане на Барометъра на нагласите през 2019 бяха представени убедителни доказателства, че българската версия на въпросника е еквивалентна в концептуално и функционално отношение на оригиналния инструмент. Това се отнася както до структурата на въпросника, така и до надеждността на скалите. Затова препращаме интересувашите 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 това, тъй като по-долу използваме британските данни за бенчмаркинг. Това е възможно, само защото първо сме установили емпирично, 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*<sup>5</sup>.

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

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

Към основния въпросник за проучването „Барометър на ангажираността“ през 2020 г. е 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 за 2020 г. Те са анализирани в раздел 4 на този доклад, а твърденията от секция „Дистанционна работа“ са посочени в [Приложение 2](#).

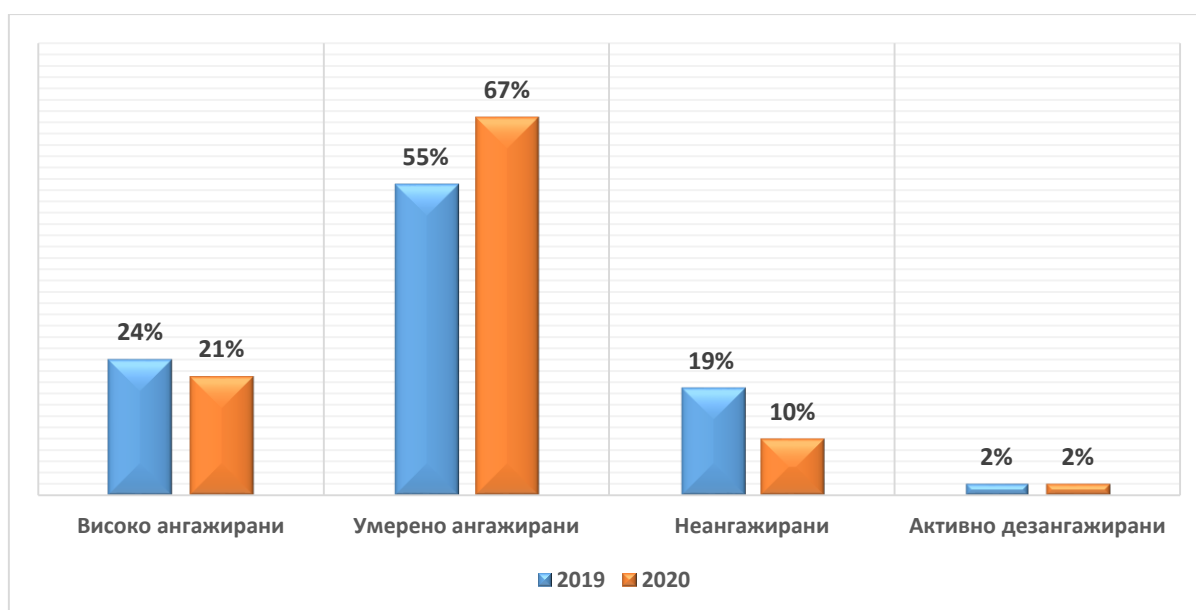
<sup>5</sup> Cabinet Office (2018). *Civil Service People Survey 2018: Full Technical Guide*. London

### 3. Резултати

#### 3.1. Оценка на ангажираността

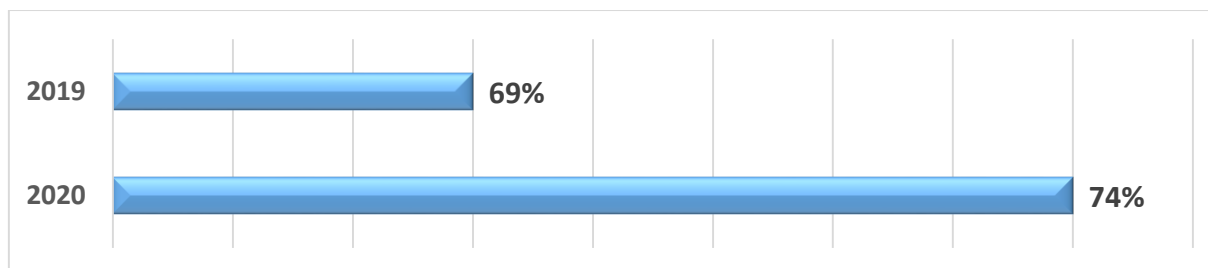
Ангажираността на служителите в държавната администрация е основната тема на това проучване. На базата на получените резултати респондентите бяха разделени в четири широки групи: „високо ангажирани“, „умерено ангажирани“, „неангажирани“ и „активно дезангажирани“. Във фигура 1 е представено разпределението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

**Фигура 1.** Разпределение на служителите в администрацията според нивото на ангажираност (2019 – 2020 г.)



Много положителен резултат е, че високото ангажираните (21%) са близо два пъти повече от двете категории неангажирани служители (общо 12%), което се среща сравнително по-рядко и е белег за високо ниво на ангажираност. За сравнение, през 2019 г. това съотношение е 24% към 21%. Относно съотношението между високо ангажираните служители спрямо активно дезангажираните, резултатите показват, че то се запазва почти същото, макар и с лек спад - около 10 към 1 (при около 12 към 1 през 2019 г.). За втора поредна година най-висок дял - 67% (55% през 2019 г.) от служителите в държавната администрация на България са умерено ангажираните. Значителното нарастване на този дял може да се отчете като добър резултат.

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



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



\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

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 3. Данните за Великобритания са от изследването на ангажираността, проведено в края на 2019 г. Трябва да се отбележи, че резултатите за ангажираността на британските държавни служители през 2019 г. са най-добрите за последните 10 години.

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



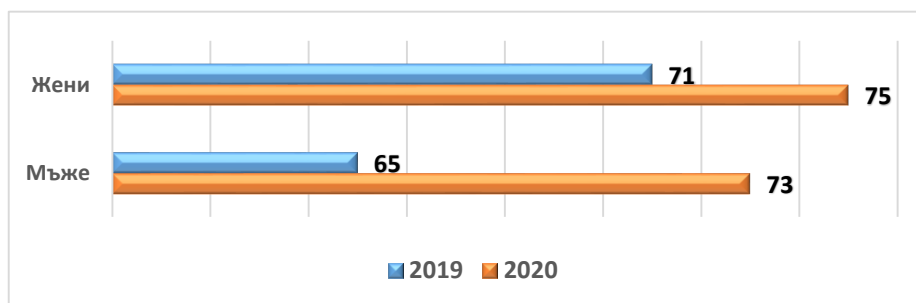
Демографските и организационно-административните променливи, заложи в проучването позволяват по-детайлен анализ на ангажираността по различни статистически и демографски показатели.

- **Пол**

Няма значима разлика в ангажираността между половете, макар средният резултат на жените (75%) да е номинално по-висок от този на мъжете (73%). В предходното изследване бяха установени по-големи разлики според пола на участниците и тогава данните показваха, че има

статистически значима разлика между индекса на ангажираност на жените и мъжете (вж. фигура 5).

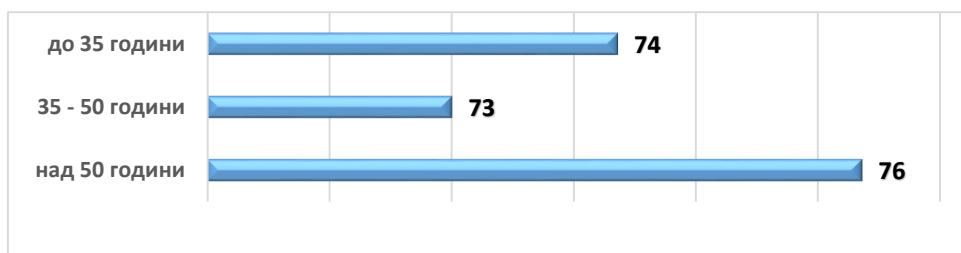
**Фигура 5.** Индекс на ангажираността по пол



- **Възраст**

Интересни сравнения предоставят диференциалните данни по възраст (фигура 6). Тук отново, както и през 2019 г. се наблюдават статистически значими различия в ангажираността между трите възрастови групи. Стойността на F критерия е 14.33, което означава, че с вероятност за грешка по-малка от 0,1% можем да твърдим, че наблюдаваните разлики не са случайни. Най-висока (76%) е ангажираността на служителите на възраст над 50 г., а най-ниска (73%) е при тези на възраст между 35 и 50 г. Аналогични данни са установени за публичната администрация на Великобритания през 2018 г.

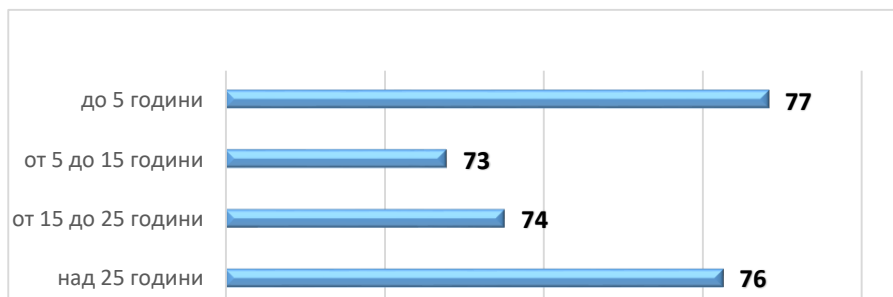
**Фигура 6.** Индекс на ангажираността по възрастови групи



- **Стаж**

Показателни са сравненията по ниво ангажираност между групите по стаж. Наблюдават се статистически различия между групите, като най-опитните и най-новите служители се оказват по-ангажирани в сравнение с тези със стаж между 5 и 25 години. Тези резултати имат своето логично обяснение. Съгласно теорията за кариерното развитие на Доналд Супер, новите служители са мотивирани защото искат да се докажат и утвърдят, а най-опитните – защото са привързани към работата си и се стремят да предадат опита си на по-младите.

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



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



- **Тип администрация**

Сравнението на индексите, изчислени за различните типове администрации, показва сходни резултати с миналогодишните. Както през миналата 2019 г., така и през тази най-висока е ангажираността на служителите работещи в администрации на държавни комисии и общински администрации, а най-ниска е на служителите в държавните и изпълнителните агенции.

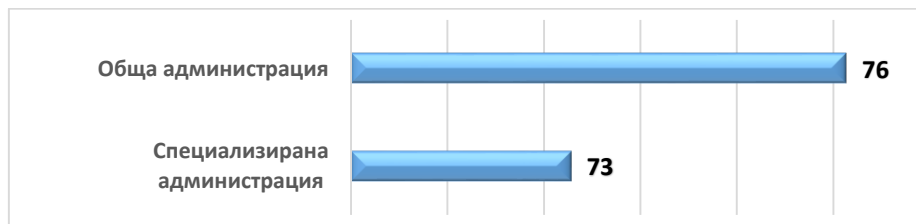
**Фигура 9.** Индекс на ангажираността по типове администрации



- **Вид на администрацията**

Сходни са резултатите и според вида на администрацията (обща и специализирана). Отново служителите в общата администрация са дали по-висока оценка на твърденията измерващи равнището на ангажираност.

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



### 3.2. Анализ на основните фактори

Ангажираността на служителите се определя от редица фактори. В теоретичния модел на проучването са заложили очаквания, че някои аспекти на организационния контекст като лидерството, 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 в регресионния анализ, базиран на данните от 2019 г. Тази година повторихме същия анализ и получихме идентични резултати. Резултатите от регресията с данните от проучването през 2020 г. са представени във фигура 11. Ако сравним големината на регресионните коефициенти с тези от анализа през 2019 г. ще видим, че те са почти еднакви. Няма нито една промяна в подредба на факторите по значимост. Това е ясна индикация, че детерминантите, които обуславят ангажираността на държавните служители в България са сравнително стабилни във времето.

**Фигура 11.** Значимост на факторите, обуславящи ангажираността



В следващата таблица са представени индексите на факторите обуславящи ангажираността и промяната във величините им през тази година в сравнение с миналата.

**Таблица 1.** Индекси на факторите, обуславящи ангажираността по години

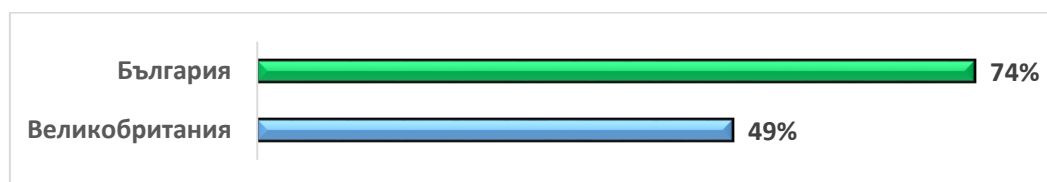
Фактор	2019	2020	Промяна
Лидерство	67	74	+7
Моята работа	75	79	+4
Екипност	75	79	+4
Ресурси и натоварване	76	75	-1
Учене и развитие	60	67	+7
Възнаграждение	37	45	+8
Организационни цели	90	92	+2
Пряк ръководител	74	78	+4

Всички стойности са по-високи в сравнение с 2019 г., но най-голям ръст се наблюдава при факторите „Възнаграждения“, „Лидерство“ и „Учене и развитие“. Това има своите обяснения. В началото на 2020 г. държавните служители получиха значително увеличение на възнагражденията, а последвалата криза с COVID-19 породила страхове за сигурността на работните места, което допълнително повиши атрактивността на работата в държавната администрация. По отношение на ръста по фактор „Учене и развитие“ детайлният анализ на отговорите показва значително намаление на негативните оценки по всички наблюдавани индикатори. През 2020 г. повече държавни служители са получили възможност за обучение, благодарение на въведените електронни курсове, а в същото време изглежда, че държавната администрация все по-уверено налага модела на учене на работното място и културата на „учеща се организация“, което стимулира иновативното мислене и мотивацията за учене в процеса на работа. Последното изглежда като многообещаваща тенденция, тъй като българските държавни институции са на прага на трудния преход към цифрова администрация и това без съмнение ще изисква от държавните служители мотивация за усвояване на нови знания и умения.

### Лидерство и управление на промяната

Във фигура 12 са съпоставени резултатите на българските и британските служители по стратегическо лидерство и управление на промяната.

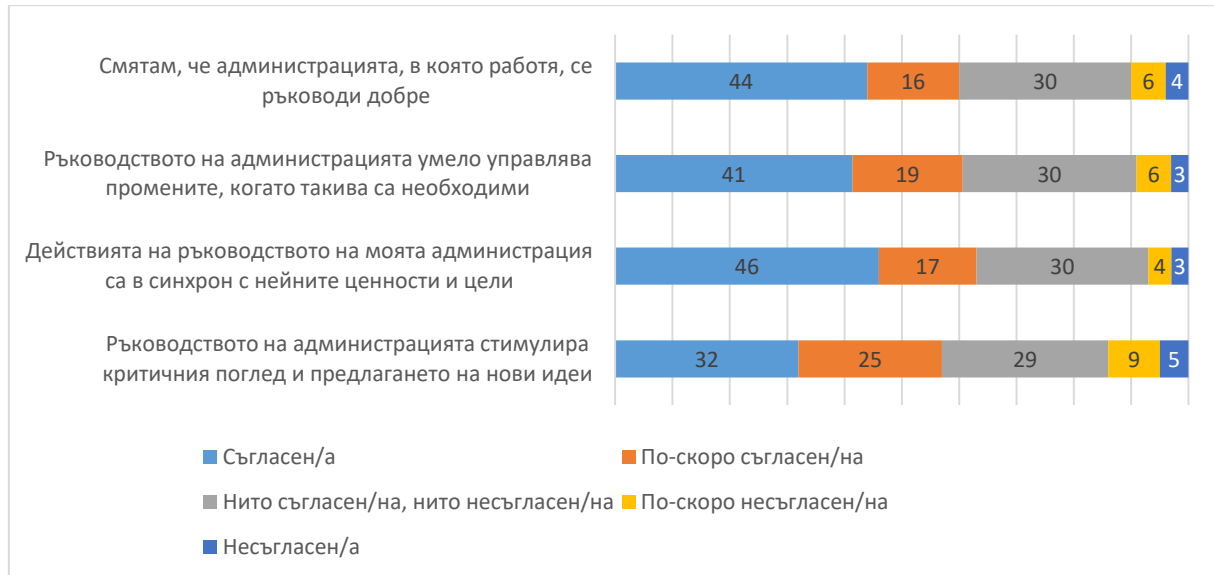
**Фигура 12.** Резултати по фактор „Лидерство и управление на промяната“



Както и през 2019, така и сега, 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 лидерството е факторът, на който в най-голяма степен се дължи по-високата ангажираност на българската администрация в сравнение с британската. Във фигура 13 е изложено разпределението на отговорите на респондентите по отделните твърдения. Положителните оценки преобладават – между 60 % и 70 % 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 лидерите в българската държавна администрация е, че те не стимулират достатъчно критичния поглед и иновативното мислене. Същият резултат се наблюдаваше и през 2019 г.

**Фигура 13.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с лидерство и управление на промяната\*

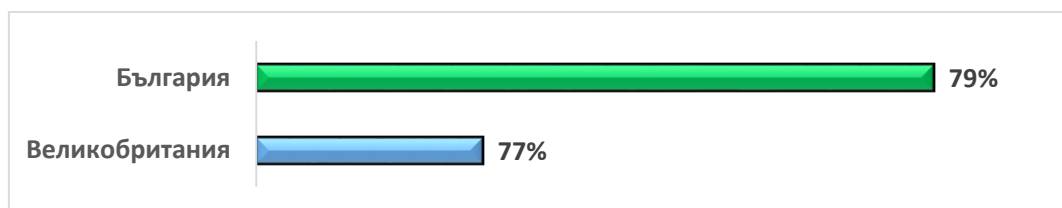


\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

## Моята работа

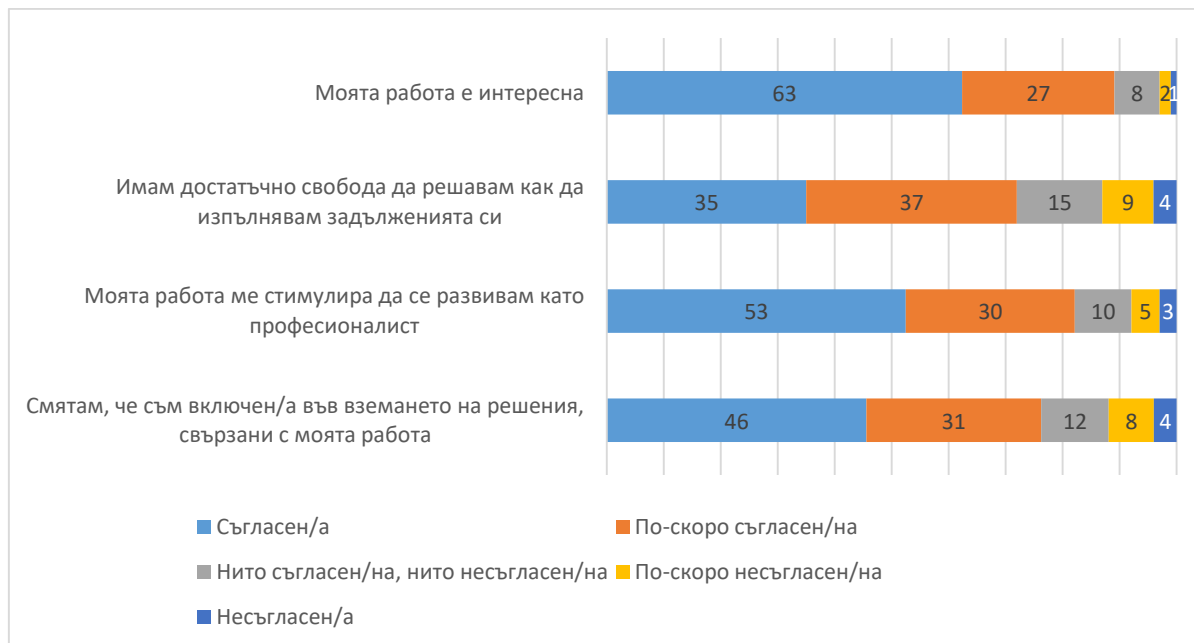
Следващата по значимост детерминанта на ангажираността е съдържанието на работната дейност. Оценките на служителите от държавната администрация в България по нея са високи и са съпоставими с тези на техните колеги във Великобритания. Данните са представени във фигура 14. Резултатите от проучването показват, че голямото мнозинство от служителите в държавната администрация харесват своята работа. Както показват данните от фигура 15, по-малко от 5% от анкетираните са отговорили, че работата им не е достатъчно интересна. В същото време висок процент от респондентите (над 80%) са заявили, че се чувстват стимулирани да се развиват като професионалисти. Резерви съществуват по отношение на нивото на автономност и възможността за участие в процеса на вземането на решения (*Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си*) – индексът на висшите държавни служители е 81%, докато на експертите с аналитични и/или контролни функции е 71%. Подобни резултати се наблюдаваха и в проучването от 2019 г.

**Фигура 14.** Резултати по фактор „Моята работа“





**Фигура 15.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата и работното ежедневие\*

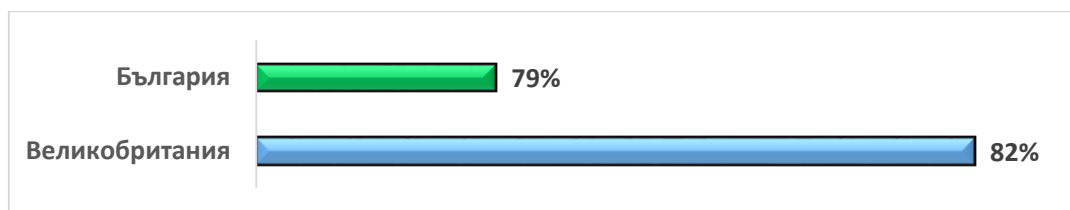


\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

### Моят екип

За втора поредна година индексът на българската администрация по фактор „Екипност“ е по-нисък от този на британската и това е един от малкото аспекти, по които сравненията от бенчмаркинга са в полза на Великобритания. Все пак, българските данни по екипност са много добри. Както става видно от разпределенията, илюстрирани във фигура 17 оценките на служителите са предимно положителни. Например, 87% от експертите смятат, че могат да разчитат на колегите си когато срещнат трудности. По останалите индикатори делът на далите положителна оценка е също висок: 78% (В нашия екип мислим и обсъждаме заедно), 71% (С колегите в екипа се чувстваме подкрепяни), 81,5% (Чувствам се ценен/а и уважава/на), 72% (В моя екип много рядко възникват конфликти).

**Фигура 16.** Резултати по фактор „Моят екип“



**Фигура 17.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата в екип\*

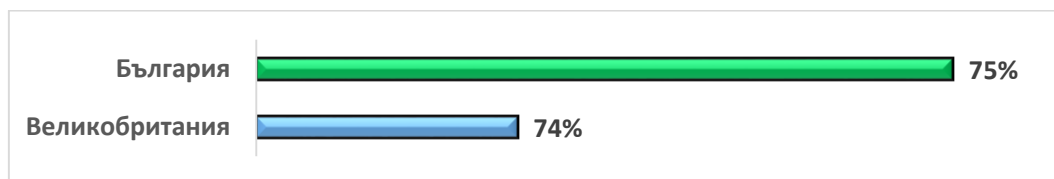


\* Данните в графиката представляват процентни дялове

### Ресурси и работно натоварване

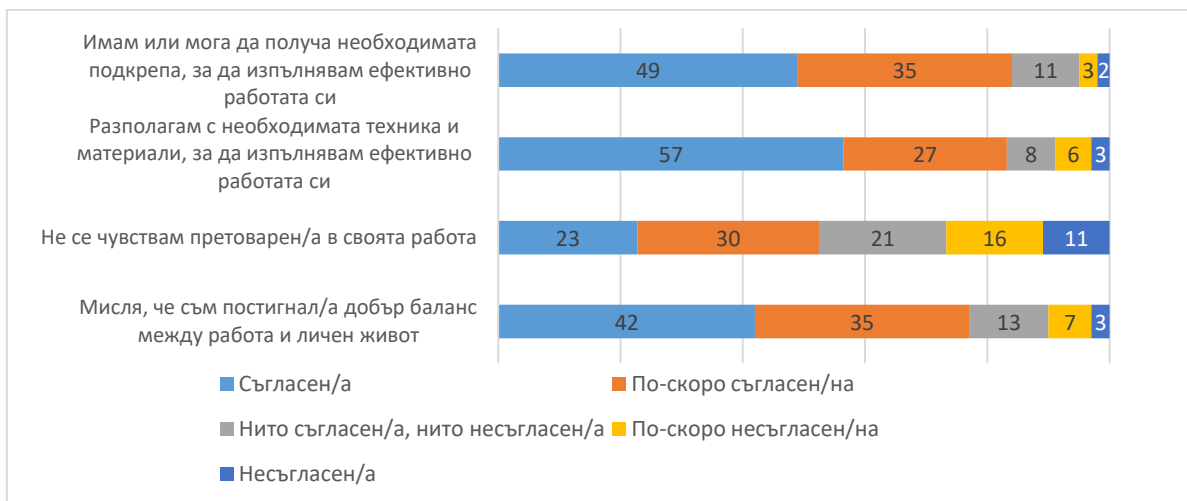
Следващата по значимост детерминанта на ангажираността са обезпечеността с ресурси и натоварването в работата. Резултатите тук също са добри. Служителите разполагат необходимата информация и ресурси, за да изпълняват задълженията си. Понякога натоварването е в повече, но все пак преобладаващата част от респондентите са отговорили, че са постигнали добър баланс между работа и личен живот.

**Фигура 18.** Резултати по фактор „Ресурси и работно натоварване“



Служителите на ръководни позиции в по-голяма степен от експертите намират работата си за натоварваща. По отношение на баланса между работата и личния живот най-ниски оценки дават ръководителите (74%), а най-високи експертите със спомагателни функции (79%).

**Фигура 19.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с наличието на ресурси и стреса на работното място\*

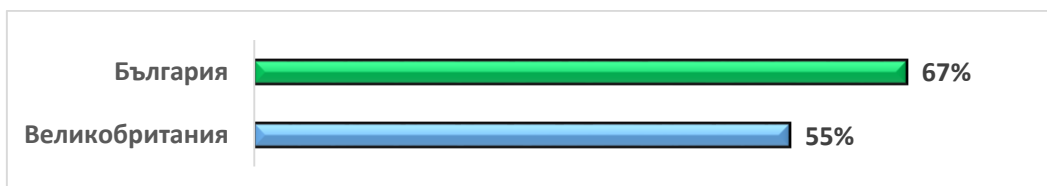


\* Данните в графиката представляват процентни дялове

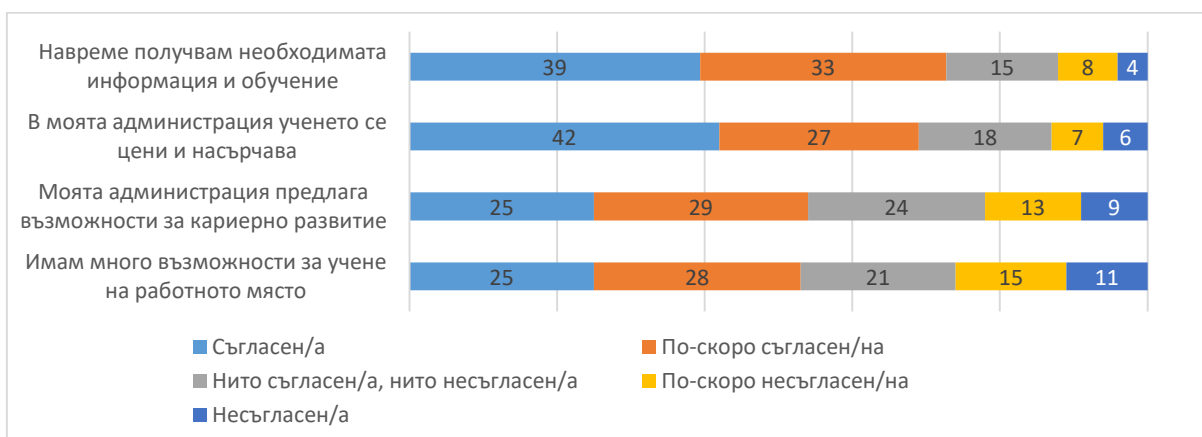
## Учене и развитие

Учене и развитие един от факторите на ангажираността, по които се наблюдава голяма положителна промяна в сравнение с проучването от 2019 г. Разпределението на отговорите, представено във фигура 21 показва, че промяната се дължи до голяма степен на разширените възможности за учене на работното място, както и на повишаването на дела на респондентите, които смятат, че тяхната администрация стимулира ученето.

**Фигура 20.** Резултати по фактор „Учене и развитие“



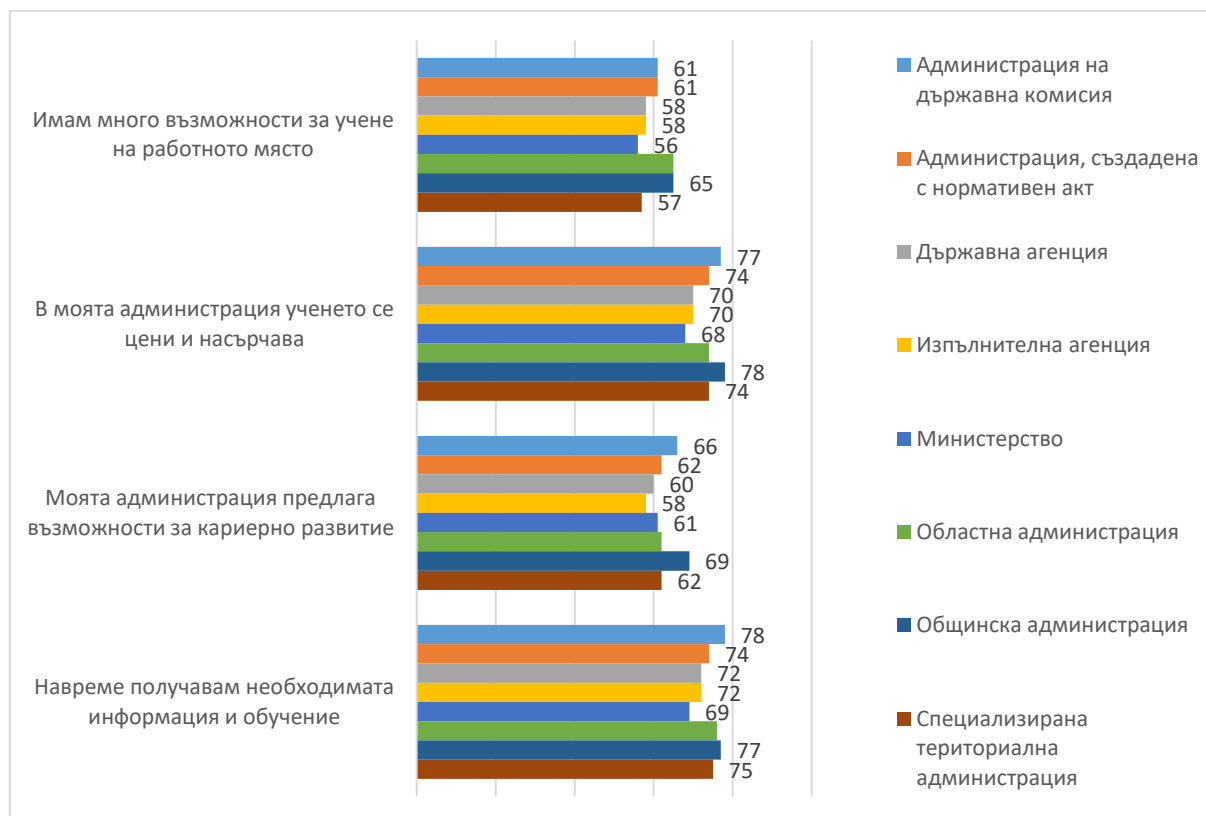
**Фигура 21.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с ученето и развитието\*



\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

В следващата фигура са показани данни за разликите, които се наблюдават по тип администрации. Има статистически значима разлика в оценките, които служители от различните администрации дават по показателите, включени във фактор „Учене и развитие“. Стойностите на министерствата са ниски, но именно последните са тези, които в най-малка степен стимулират служителите да учат нови неща, въпреки че там изглежда потребността от това е най-голяма (вж. фигура 22).

**Фигура 22.** Сравнение между различните типове администрация по показателите на „Учене и развитие“ \*

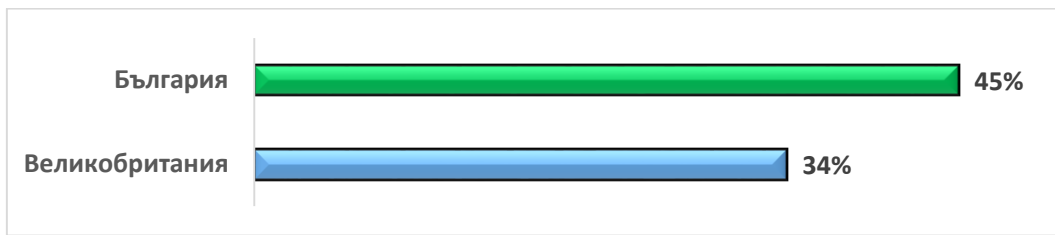


\* Данните в графиката представляват средни аритметични.

## Възнаграждение

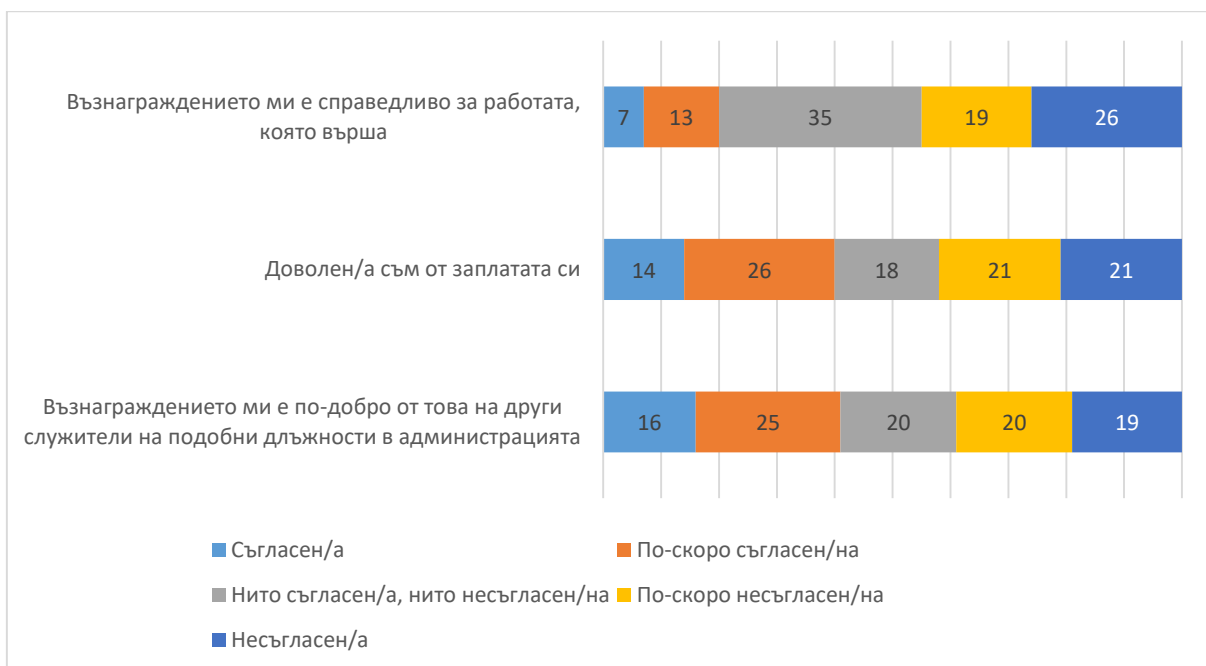
Както вече посочихме, възнагражденията са детерминантата на ангажираността, по която се наблюдава най-голям прогрес в сравненията между данните за българската администрация за 2019 г. и 2020 г. Увеличението на възнагражденията е забелязано и отчетено от държавните служители. То не е довело до ръст на тяхната удовлетвореност, но е намалял чувствително дела на тези, които не са доволни от получаваното възнаграждение. По показателя „Възнаграждение“ се наблюдават и едни от най-големите разлики между българските и британските държавни служители, като сравненията от бенчмаркинга са в полза на България, при това въпреки факта, че в номинални стойности възнагражденията в британската администрация са много по-високи.

**Фигура 23.** Резултати по фактор „Възнаграждение“



На следващата фигура е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражденията.

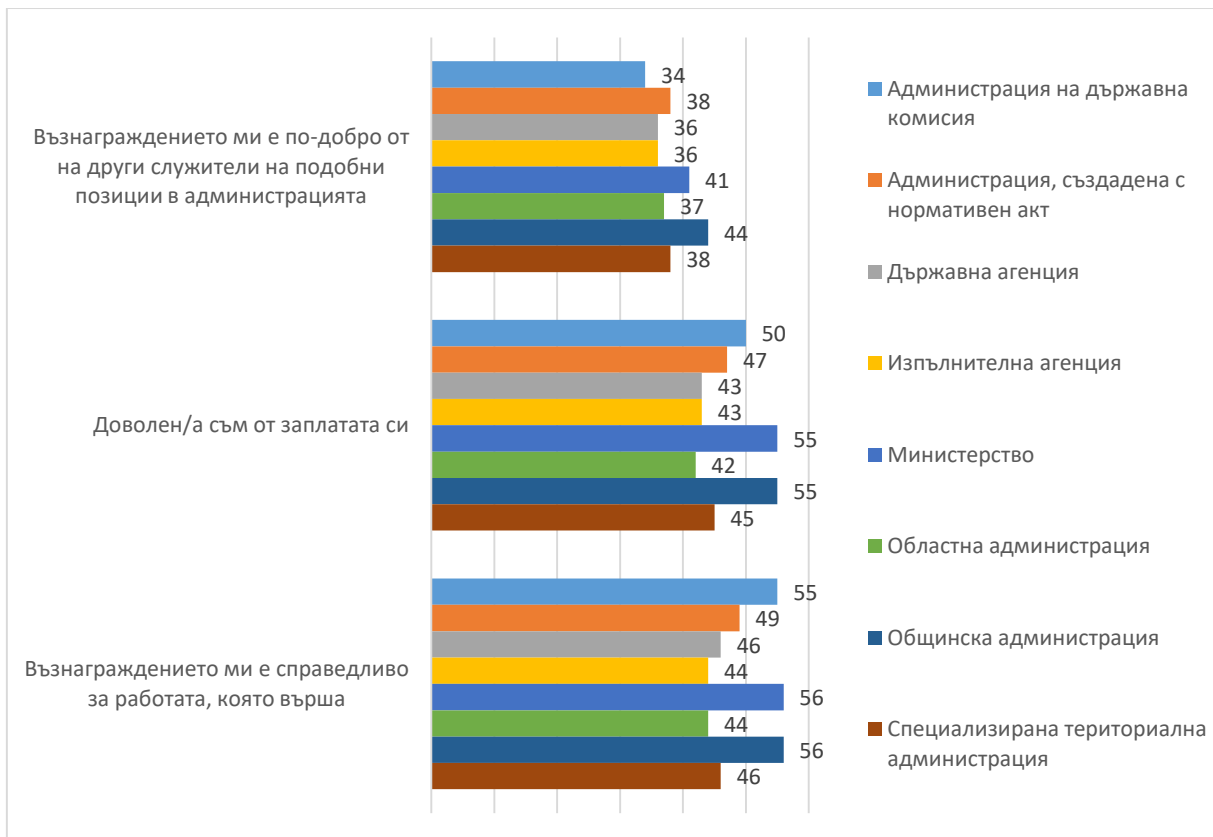
**Фигура 24.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с възнагражденията\*



\* Данните в графиката представляват процентни дялове

Отново, както и в данните от 2019 г., служителите на ръководни позиции показват чувствително по-високо ниво на удовлетвореност от получаваните възнаграждения, отколкото експертите. Според типа на администрацията, най-високо е удовлетворението в министерствата, общините и администрациите на държавни комисии, а най-ниско е в областните администрации и изпълнителните агенции (вж. фигура 25).

**Фигура 25. Ниво на удовлетвореността от възнагражденията по тип администрация\***

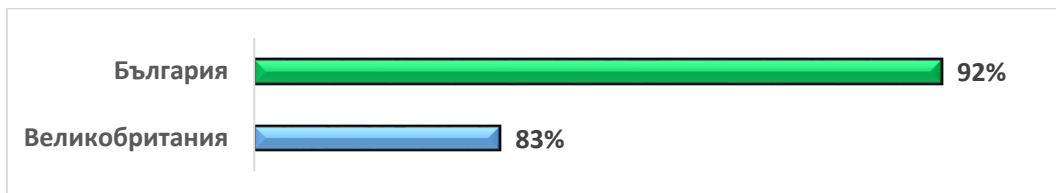


\* Данните в графиката представляват средни аритметични

### Организационни цели

Следващата по-важност детерминанта на ангажираността са организационните цели. През 2019 г. това бе факторът с най-висока оценка и през тази година той остава такъв. Определено може да се твърди, че яснотата на целите е най-силната страна на българската администрация. Редки изключения са служителите, които не са наясно със своите цели и задачи (вж. фигура 26). Във фигура 27 са сравнени резултатите на служителите от държавната администрация на България с тези на техните британски колеги. И в двете национални групи оценката на организационните цели е най-висока сред всички наблюдаеми променливи.

**Фигура 26. Резултати по фактор „Организационни цели“**



**Фигура 27.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с организационните цели\*

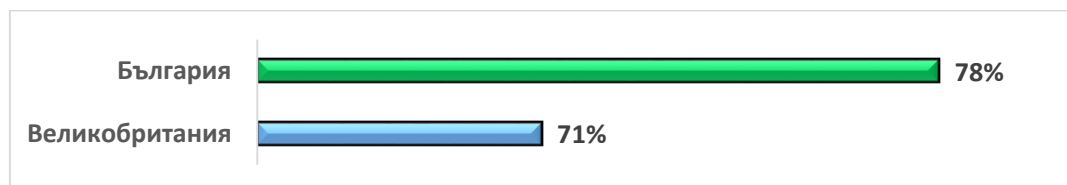


\* Данните в графиката представляват процентни дялове

### Моят пряк ръководител

Последният по-важност фактор в модела отново е прекият ръководител. Във фигура 28 са представени данните от бенчмаркинга по този фактор между служителите от държавната администрация на България и Великобритания. Резултатите за България са не само позитивни, но и по-добри от тези на Великобритания. Във фигура 29 е представено разпределението на отговорите на участниците по твърденията, включени в този фактор. На фона на преобладаващите положителни оценки, се наблюдават и някои възможности за подобрене. Впрочем, те остават същите, които подчертахме и в предходното изследване от 2019 г. Преките ръководители биха могли още повече да наблегнат на персонализирания подход към служителите и най-вече да не пропускат възможностите да отбелязват техния индивидуален принос. Подходящото поощрение може да има не по-малък мотивиращ ефект от конструктивната критика, но все още изглежда, че част от навиците на ръководителите в България е да пропускат да отбележат, когато са доволни от работата на сътрудниците си.

**Фигура 28.** Резултати по фактор „Моят пряк ръководител“



**Фигура 29.** Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с поведението на прекия ръководител\*



\* Данните в графиката представляват процентни дялове

#### 4. Дистанционна работа

Както е посочено в началото на доклада, новото във въпросника за проучването „Барометър на ангажираността“ през 2020 г. е включването на отделна секция с твърдения, свързани с нагласите на служителите към дистанционната форма на работа. Тази допълнителна секция беше създадена във връзка с извънредните обстоятелства, породени от COVID-19, в които голяма част от служителите в държавната администрация трябваше да работят дистанционно от вкъщи, включително през периода на проучването.

Секцията се състои от осем твърдения, първите четири от които са общи за всички участници в проучването, а следващите четири твърдения са само за онези участници, които са имали възможност да работят дистанционно преди проучването. Резултатите показват, че над 60 % от респондентите са имали възможност да работят дистанционно, като в периода от средата на март до края на май поне 10 работни дни са изпълнявали задълженията си от вкъщи.

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

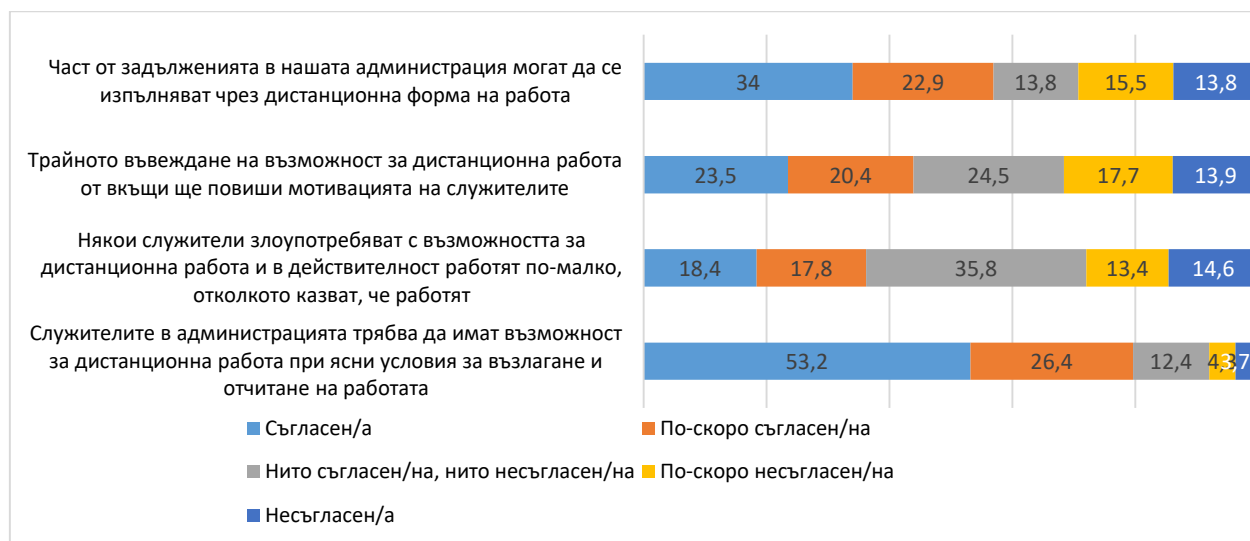
**(2) Условието и редът за възлагане, изпълнение и контрол на работата от разстояние се определят със заповед на органа по назначаване.**

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



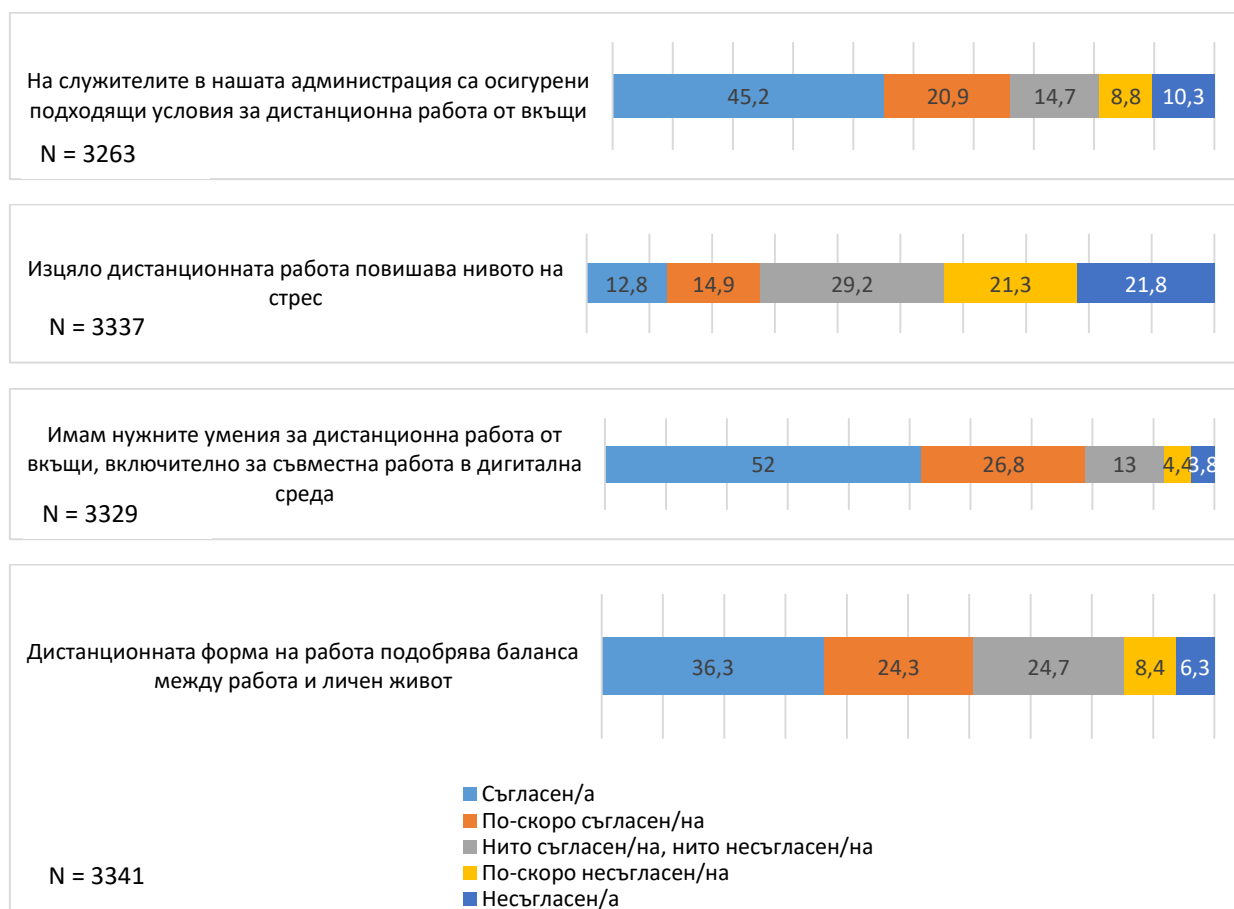
На следващите две фигури са представени процентните дялове на отговорите на участниците в проучването по всяко от 8-те твърдения на секция „Дистанционна работа“.

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



\* Данните в графиката представляват процентни дялове.

**Фигура 31.** Разпределение на отговорите на участниците по втора група твърдения за дистанционната работа\*



\* Данните в графиките представляват процентни дялове. Към графиката за всяко твърдение е посочен броят на получените отговори.

Най-показателните резултати от проучването на нагласите, свързани с дистанционната форма на работа са:

- **79,6 % от участниците в проучването смятат, че служителите в държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от вкъщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.** Само 8 % не споделят тази оценка. Прави впечатление, обаче, разликата в подкрепата за дистанционната работа от гледна точка на различните възрастови групи. Най-висока подкрепа заявяват служителите на възраст до 35 години (82.8%), а най-ниска (76%) заявяват служителите над 50 години. Това до голяма степен отразява и разликата в самооценката на служителите за тяхното ниво на дигитална компетентност. Сравнително по-голяма разлика в подкрепата за трайно въвеждане на дистанционната работа има и от гледна точка на основните групи длъжности. Близко 81% от служителите на експертни длъжности заявяват подкрепа за такава трайна промяна, докато при ръководителите (включително Висши държавни служители) този дял е 75%. Сравнително по-ниският процент при служителите на ръководни длъжности може да се дължи на обстоятелството, че те имат повече наблюдения върху изпълнението на служителите и дейността на администрацията при прилагане на дистанционната форма на работа и вероятно по-добре от експертите виждат някои слабости и проблеми, за които предстои да се намерят подходящи решения.
- **78.8 % от участниците смятат, че имат необходимите умения за дистанционна работа, включително за колаборативна работа в дигитална среда.** По отношение на тази самооценка също се наблюдава голяма разлика между възрастовите групи – 84% от служителите на възраст до 35 години смятат, че имат нужните умения, при 74.3% положителни самооценки от служителите над 50 г. Сравнително високата самооценка на служителите по този показател, обаче, не трябва да успокоява, защото ефективното прилагане на дистанционен режим на работа изисква постоянно надграждане и развитие на дигиталните умения на служителите.
- **66.1% от участниците в проучването преценяват, че техните администрации са осигурили нужните условия за дистанционна работа.** На пръв поглед това изглежда добър резултат, който изкушава да се даде някакво положително заключение. В случая обаче става дума за субективна оценка на едно по-общо формулирано твърдение – *„На служителите в нашата администрация са осигурени нужните условия за дистанционна работа от вкъщи.“* Очевидно болшинството служители смятат, че такива условия има. Възниква обаче въпросът дали участниците в проучването имат еднакви (или поне сходни) разбирания за това какви по-конкретно са необходимите условия (технически, организационни, нормативни и др.) за пълноценна дистанционна работа. За да се направят по-обосновани заключения за готовността на администрацията да прилага дистанционна форма на работа, важно е първо да има общо разбиране за параметрите на необходимите условия и после да се направят допълнителни проучвания за степента, в която администрациите могат да ги осигурят. По-конкретни и ясни отговори очакват и въпроси като *Какви дейности и задачи е подходящо да се изпълняват дистанционно?, В какви случаи и как да се възлага дистанционна работа от вкъщи? Как да се контролира и отчита изпълнението на служителите, които работят дистанционно?, Какви са възможните рискове и как да ги управляваме?* и т.н. Разбира се, всичко това не трябва да блокира усилията за трайно въвеждане на дистанционната форма на работа в държавната администрация, тъй като става дума за неизбежна промяна в характера и организацията на труда в съвременните организации.

- **60.6 % посочват, че дистанционната работа подобрява баланса между работа и личен живот**, а само 14 % не споделят тази оценка. Този резултат кореспондира с обстоятелството, че само за 27.7% от служителите дистанционна работа повишава нивото на стрес. Ето защо, може да се каже, че трайното въвеждане на дистанционната форма на работа може да има положителен ефект върху осигуряването на по-благоприятни условия на труд за служителите в държавната администрация.

От гледна точка на демографските и организационно-административните характеристики на участниците в проучването се очертават и някои други по-съществени разлики, които заслужават внимание.

- Близко 60% от служителите на експертни длъжности смятат, че част от задълженията на служителите в администрацията могат да се изпълняват чрез дистанционна форма на работа. Ръководителите обаче са по-умерени в преценката си по този въпрос, като делът на подкрепящите тази позиция е 49%. Разликата може да се дължи на обстоятелството, че ръководителите имат цялостен поглед върху работата на отделните звена, по-детайлно познават специфичните задължения на служителите и поради това са в състояние по-добре да видят, както възможностите, така и ограниченията за прилагане на дистанционна работа при изпълнение на различните длъжности.
- Внимание заслужават и някои разлики в позициите по отношение на твърдението „*Някои служители злоупотребяват с възможността за дистанционна работа и в действителност работят по-малко, отколкото казват, че работят.*“ Трябва да се отбележи, че най-големият дял служители с неутрална позиция (35% „нито съгласен, нито несъгласен“) е тъкмо за това твърдение от всички осем на секция „Дигитална компетентност“. Тук се наблюдава и единствената по-голяма разлика между общата и специализираната администрация, като 40% от служителите от общата администрация са съгласни с посоченото твърдение при 34% за служителите от специализираната администрация. Разликата най-вероятно отразява обстоятелството, че част от общата администрация са звена (главно звената по управление на човешките ресурси), които имат повече информация и наблюдения върху трудностите (а и слабостите), свързани с въвеждането на правила за организация на дистанционната работа. Администрациите продължават да прилагат различни практики, търсят се общи и ефективни решения. Много служители от звената по ЧР установяват, например, че по време на извънредната епидемична обстановка значително е намалял броят на дните за отпуск по болест, както и за редовен годишен отпуск, а тълкуването на този факт се свързва с допускане на случаи на злоупотреба с дистанционната работа. Сходна е разликата и между позициите на ръководители и на служители на експертни длъжности по посоченото по-горе твърдение. 40% от ръководителите са съгласни с него, при 35% съгласие на служителите на експертни длъжности. Най-вероятно тази сравнително по-критичната позиция на ръководителите се дължи на това, че те пряко отговарят за възлагането и контрола по изпълнението на задачите на служителите и в тази си роля непосредствено са се сблъскали с отделни случаи на злоупотреби с възможността за дистанционна работа от вкъщи. Освен това, в новата и необичайна епидемична обстановка, болшинството ръководители все още нямат сигурност, че знаят кои са най-подходящите начини за контрол и отчитане на дистанционната работа.

След началото на епидемията с COVID-19, в глобален мащаб се разгърна широка дискусия за това не дали, а как е най-подходящо да се прилага дистанционна работа. В тези дискусии категорично доминира убеждението, че и след епидемията прилагането на дистанционната работа ще продължи да се разширява, както в частния, така и в държавния сектор.

Резултатите от проучването на ИПА за дистанционната работа показват висока степен на подкрепа за трайното въвеждане на възможност за дистанционна работа за служителите в

държавната администрация у нас, независимо дали има или няма извънредна епидемична обстановка. Такава промяна ще допринесе за осигуряването на по-гъвкави и благоприятни условия на труд и ще повиши привлекателността на държавната администрация като сфера на професионална реализация, особено за по-младите хора, които гледат на дистанционната работа като важно предимство на частния сектор. Разбира се, тази промяна изисква допълнително проучване, експертни анализи и дискусии, например, със служители от звената по човешки ресурси и/или опитни висши ръководители. Необходимо е и без излишно забавяне да се приемат съответни нормативни промени.

Пълните данни за резултатите от проучването за дистанционната работа са предоставени на дирекция „Модернизация на администрацията“ в Министерския съвет.

## 5. Заключение и препоръки

Първото национално проучване на ангажираността на служителите в държавната администрация на България, проведено през 2019 г., беше предшествано от песимистични очаквания. Резултатите от него обаче, вкл. от проучването през 2020 г., категорично ги опровергаха и показаха, че служителите в държавната администрация има сравнително високо ниво на ангажираност към работата. Това се потвърждава от сравнение с резултатите от сродно проучване на ангажираността на служителите в публичната администрация на Великобритания през последните години, което показва, че средното ниво на ангажираност в нашата държавна администрация е по-високо.

Чрез настоящото проучване е установено съотношение 10:1 между ангажираните и активно дезангажираните служители, а според анализите на Галъп Интернешънъл това е характерно за добре управлявани организации. По-голямата част от служителите в нашата администрация 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.

Делът на активно дезангажираните служители в държавната администрация е малък. Това е показател, че администрацията не е пристан за хора, които не могат да правят нищо друго, каквото мнение е също 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.

Двата основни фактора, на които се дължи високата ангажираност на служителите в администрацията остават 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 пораждат, изисква допълнителни анализи и проучвания.

Най-ниската оценка, очаквано, отново е получила удовлетвореността от възнаграждението. Въпреки това, сравнението с данните от предходната година показва 8 % ръст на оценката, който е най-големият сред всички наблюдавани индикатори. Държавните служители не са удовлетворени от възнагражденията си през 2020 г., но е факт, че делът на недоволните е намалял чувствително и това е довело до подобрене на индикатора. Най-вероятното

обяснение за тази промяна е увеличаването на възнагражденията в държавната администрация в началото на годината. Изглежда то е изиграло своята роля и е довело до редуциране на недоволството. Сравненията по удовлетвореност от възнагражденията с британската администрация са в полза на българската администрация, въпреки че номинално възнагражденията в британската държавна администрация са чувствително по-високи.

Другият показател, по който се наблюдава значителна положителна промяна в сравнение с 2019 г. са възможностите за учене и развитие. Отчита се намаление на държавните служители, необхванати от някаква форма на продължаващо професионално обучение, което вероятно се дължи и на предлаганите от ИПА дистанционни електронни курсове. Те не само намаляват чувствително разходите на администрациите, но и позволяват по-голяма гъвкавост при съвместяването на работата и ученето. Повече от половината от участниците в проучването са посочили, че имат възможности за учене и развитие на работното място, а целта на ИПА е през следващата година да направи обученията, които предлага още по-масови. Необходимо е, обаче, усилията на института да получат по-голяма подкрепа от администрациите. Все още на много места на служителите не се осигурява достатъчно време за участие в различни курсове и учене на нови неща, като това важи особено за участието на служителите в курсове с електронна форма на обучение.

За втора поредна година, единственият фактор, по който в бенчмаркинга служителите в българската държавна администрация дават по-ниски оценки от британските им колеги, е работата в екип. 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, до по-малко грешки и по-високо качество на работата.

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

- **Утвърждаване на практиката на ежегодно провеждане на проучването „Барометър на ангажираността“ като надежден показател за нагласите на служителите в държавната администрация и ориентир за оценка на различни политики в тяхното управление.** 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 за втора поредна година 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.

- **Утвърждаване на практика в ежегодното проучване „Барометър на ангажираността“ да се включва отделна самостоятелна секция по „Гореща тема“, каквато, например за 2020 г. е дистанционната форма на работа.** Това ще позволи сравнително бързо и своевременно да се проучват нагласите на служителите в държавната администрация по актуална за годината тема, свързана с различни реформи в нейната дейност или с възникнали нови предизвикателства.

- **Промотиране на държавната администрация като добър работодател.** През последните години се очертава повишаване на изискванията към работодателите (включително към държавата като работодател) да правят повече за подобряване на живота на хората и да

действат по-справедливо. В условията на растяща несигурност при необичайни и динамични промени (дигиталната трансформация, пандемията с COVID-19, задълбочаващи се икономически, политически, социални, екологични други проблеми) съвременните организации разбират все по-добре, че трябва да проектират и управляват работата на служителите по начин, който им помага не само да се представят по-добре, но и да се чувстват по-добре. Според доклада на Deloitte *Global Human Capital Trends 2020* благосъстоянието на служителите и създаването на усещане за принадлежност към организацията са сред водещите тенденции за тази година. В условията на висока конкуренция на пазара на труда държавната администрация у нас има с какво да привлича интелигентни и високообразовани хора, за които по-важен от материалните стимули е смисълът в работата и стабилността на работното място, възможностите за учене и развитие, както и шанса да участват в решаването на важни за обществото проблеми. Това са все неща, които участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ оценяват високо. Ето защо, особено на фона на извънредната епидемична обстановка, администрацията се утвърждава като подходящо и стабилно 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.

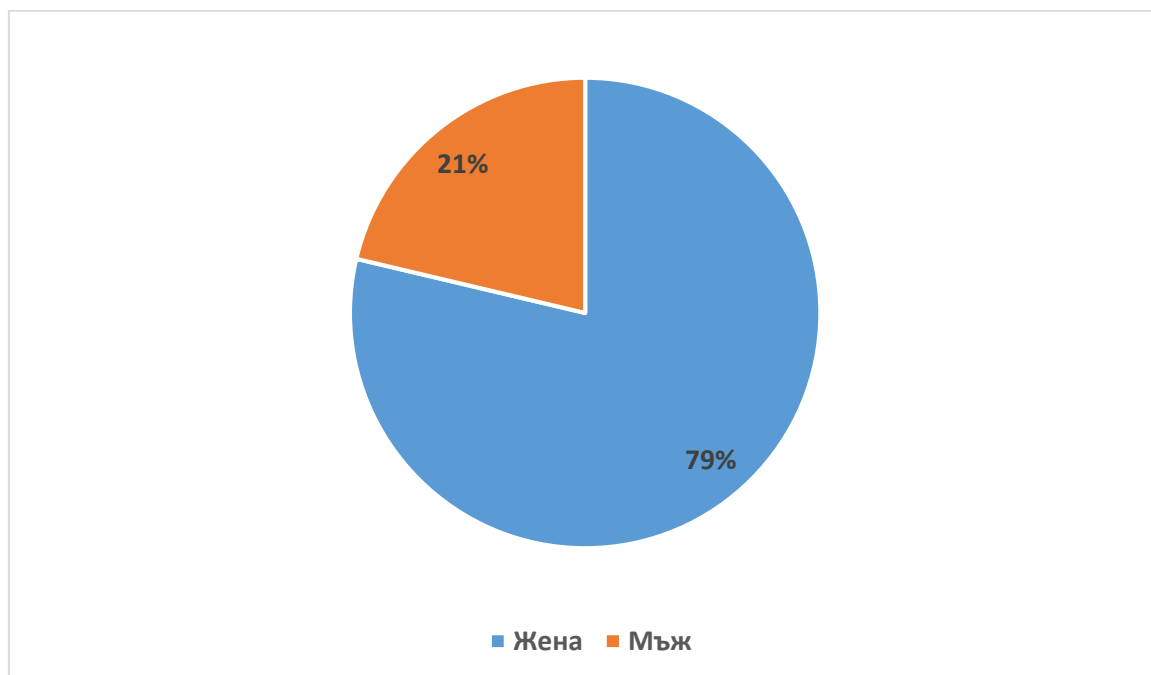
- **Развитие на лидерството и стимулиране на работата в екип, включително чрез преосмисляне на системата за оценяване на изпълнението на служителите.** Лидерството и екипността са тясно свързани и критично важни за развитието на организациите в съвременния свят. Те са и най-пряко свързани с управлението на хората в организацията, с формирането на техните нагласи и ангажираност. От една страна, продължава да е актуална необходимостта лидерите да развиват умения за управление в условия на постоянни промени и по-висока степен на несигурност. Хората и екипите трябва активно да бъдат включвани в обсъждането на промени, които ги засягат, в преосмислянето на целите и смисъла на работата на индивидуално и организационно ниво, както и да бъдат насърчавани да мислят критично. От друга страна, необходимо е допълнително насърчаване на колаборативната работа, вкл. чрез използване на дигитални технологии. От съвременните лидери се очаква да създават условия за служителите да трупат не само полезен индивидуален опит, а и опит от работа в екип, чрез който да развиват способности, необходими за траен успех на организацията. В този контекст може би заслужава внимание идеята за преосмисляне на действащата система за управление и оценка на изпълнението на служителите, в която могат да се включат подходящи варианти за допълнително стимулиране на екипната работа. През последните години управлението на изпълнението се променя от строги правила за възлагане и отчитане на индивидуални задачи към управление на динамични мрежи от екипи, при което водещи стават не стандартните процедури и длъжностни характеристики, а по-широките и гъвкави, включително екипни възможности за реализиране на работния потенциал на служителите. Добре известно е, например, че във водещи частни компании резултатите от работата в екип формират определена част от оценката на индивидуалното изпълнение. Добри практики от частния сектор могат да бъдат източник на идеи за ефективни решения в това отношение.

- **Учене и развитие на работното място чрез по-широко прилагане на дигитални форми на учене.** Водещ ориентир за всяка съвременна организация е утвърждаването на организационна култура, която насърчава събирането, създаването и споделянето на знания, тяхното преосмисляне и иновативно прилагане, чрез което се повишава усещането на смисъл и сигурност в работата. Проучването на ангажираността на служителите държавната администрация на България през 2020 г. показва по-висока удовлетвореност на служителите от възможностите за

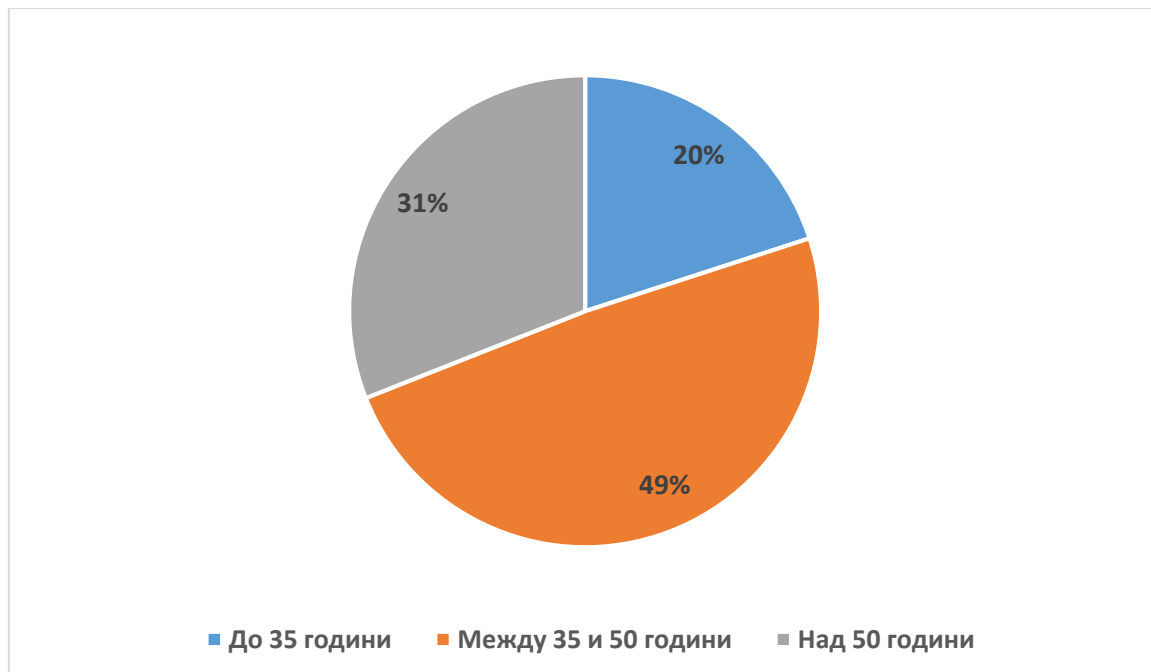
учене и развитие на работното място в сравнение с 2019 г. Тази оценка е дадена три месеца след обявената през март 2020 г. извънредна обстановка заради епидемията с COVID-19 и отразява въздействието от своевременно обявените от ИПА (а и от други обучаващи организации) възможности за участие в електронни дистанционни обучения. Структурите на държавната администрация сравнително бързо започнаха да се адаптират към обучението в необичайни епидемични условия и в периода март-юли 2020 г. над 10 000 служители успешно завършиха електронни курсове на ИПА, което е повече в сравнение със същия период на предходните години. Сериозен проблем в процеса на тази адаптация, обаче, е недостатъчната техническа осигуреност на администрациите за предоставяне на необходимите условия на служителите за пълноценно участие в такива обучения - остаряла техника и софтуер, липса на микрофони и камери за участие в онлайн сесии, разнородни рестрикции за достъп до интернет и работа в онлайн среда и т.н. Не без значение са и някои дефицити в дигиталната компетентност на служителите и нейното развитие продължава да бъде приоритет. Приоритет остава също търсенето и прилагането на нови, персонализирани и гъвкави възможности за учене и развитие на служителите в държавната администрация.

## Приложение 1: Структура на извадката

### Разпределение по пол:

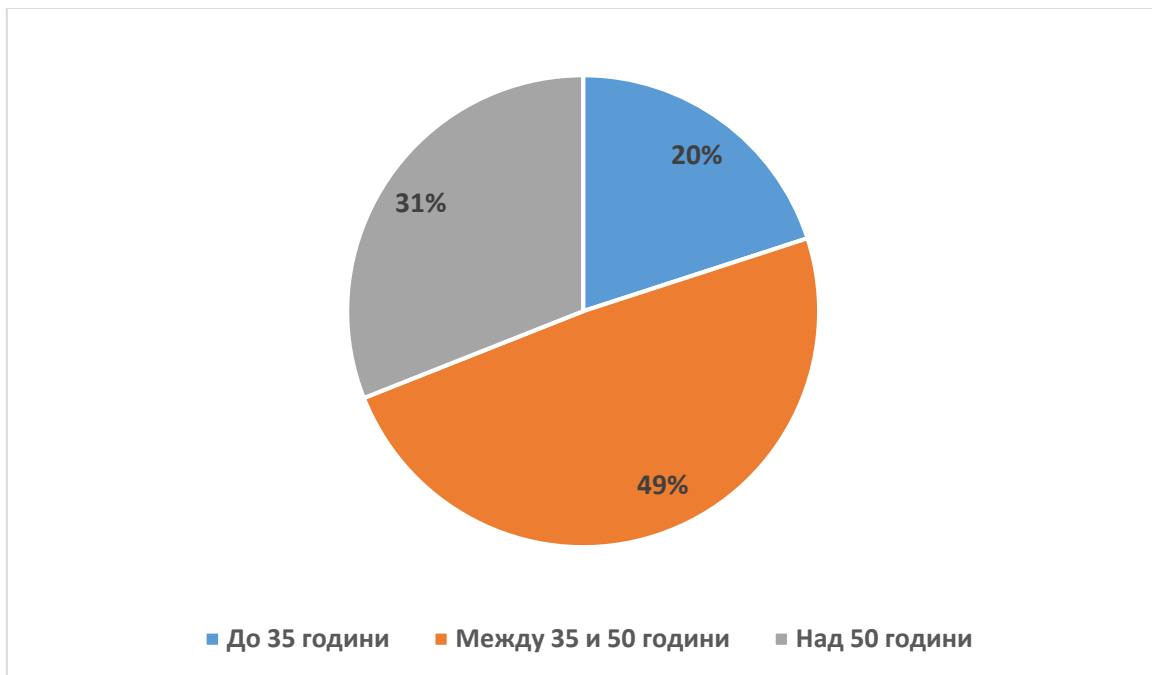


### Разпределение по възраст:





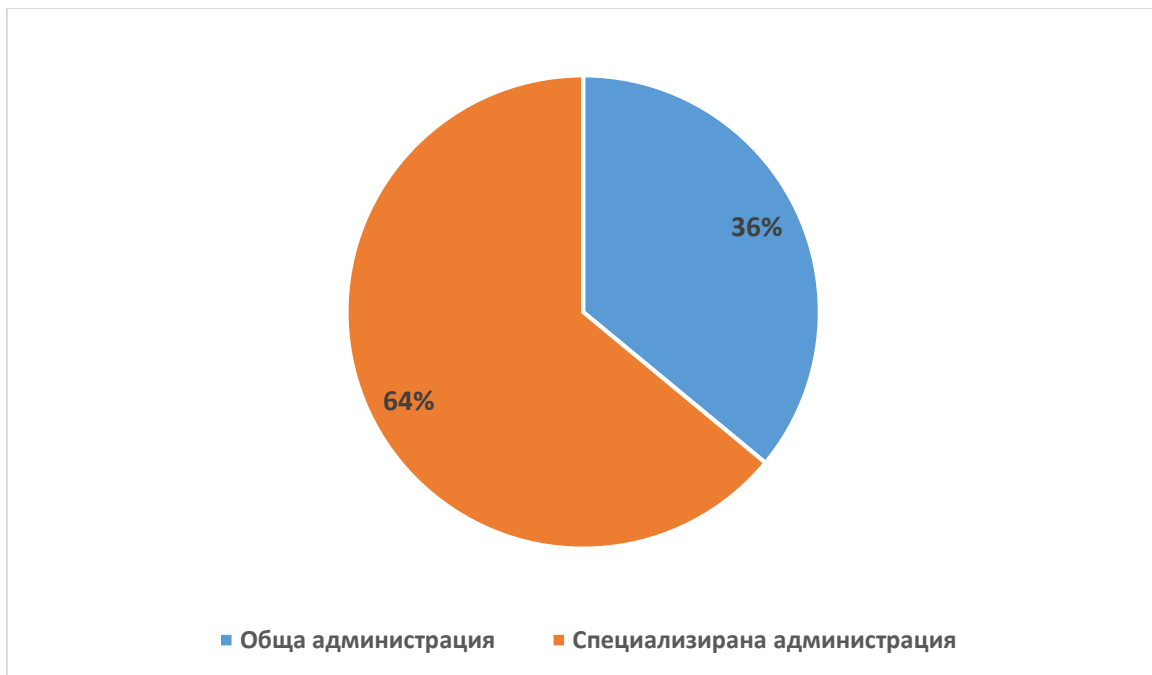
### Разпределение по стаж:



### Разпределение по тип на администрацията:



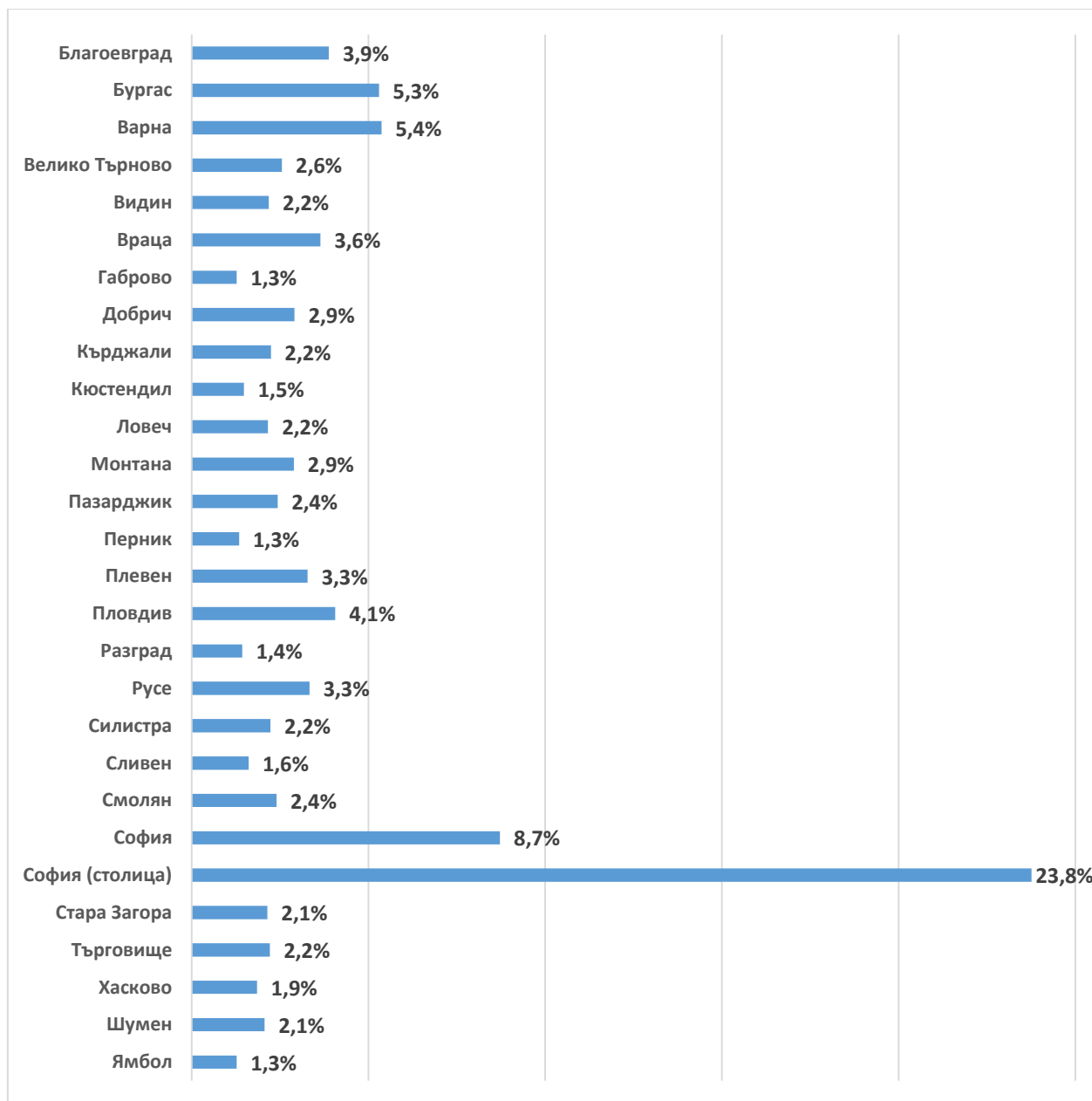
**Разпределение по вид на структурното звено:**



**Разпределение по длъжност:**



**Дял на участниците по административни области:**



## Приложение 2: Въпросник

### БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

#### Моята работа

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

#### Организационни цели

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

#### Моят пряк ръководител

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

#### Екипност

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

#### Учене и развитие

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

#### Ресурси и работно натоварване

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

## **Възнаграждение**

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

## **Лидерство и управление на промяната**

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

## **Ангажираност**

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

## **Секция „Дистанционна работа“**

1. Част от задълженията на служителите в нашата администрация могат да се изпълняват чрез дистанционна форма на работа.
2. Трайното въвеждане на възможност за дистанционна работа от вкъщи ще повиши мотивацията на служителите.
3. Някои служители злоупотребяват с възможността за дистанционна работа и в действителност работят по-малко, отколкото казват, че работят.
4. Служителите в държавната администрация трябва да имат възможност за дистанционна работа от вкъщи при ясни условия за възлагане и отчитане на работата.
5. 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.).
6. Изцяло дистанционната работа повишава нивото на стрес.
7. Имам нужните умения за дистанционна работа от вкъщи, включително за съвместна работа в дигитална среда.
8. Дистанционната форма на работа подобрява баланса между работа и личен живот.

# 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)