ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

Барометър
на ангажираността



Осмо национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация

София, 2026 г.

БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Осмо национално проучване
на ангажираността на служителите в държавната
администрация

София, 2026
Институт по публична администрация



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

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

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

Ангажираните служители са тези, които вярват в организацията и се идентифицират с нея. Не е необходимо някой да ги контролира, за да работят усърдно. Те работят постоянно на върха на възможностите си заради самите себе си, колегите и ръководителите си.

©Институт по публична администрация
©Павел Иванов, Сава Стефанов, Елена Димкина
гр. София, 2026 г.
ISBN: 978-619-7262-63-6

Съдържание

1. Резюме 6

2. Въведение 8

3. Методология 10

3.1. Теоретичен модел 10

3.2. Въпросник 14

3.3. Система на оценяване 14

3.4. Характеристики на изследваната съвкупност 17

4. Резултати 21

4.1. Оценка на ангажираността 21

4.2. Анализ на основните фактори 30

4.3. Лидерство и управление на промяната 32

4.4. Моята работа 33

4.5. Моят екип 34

4.6. Ресурси и работно натоварване 35

4.7. Възнаграждение 37

4.8. Учене и развитие 38

4.9. Организационни цели 40

4.10. Моят пряк ръководител 41

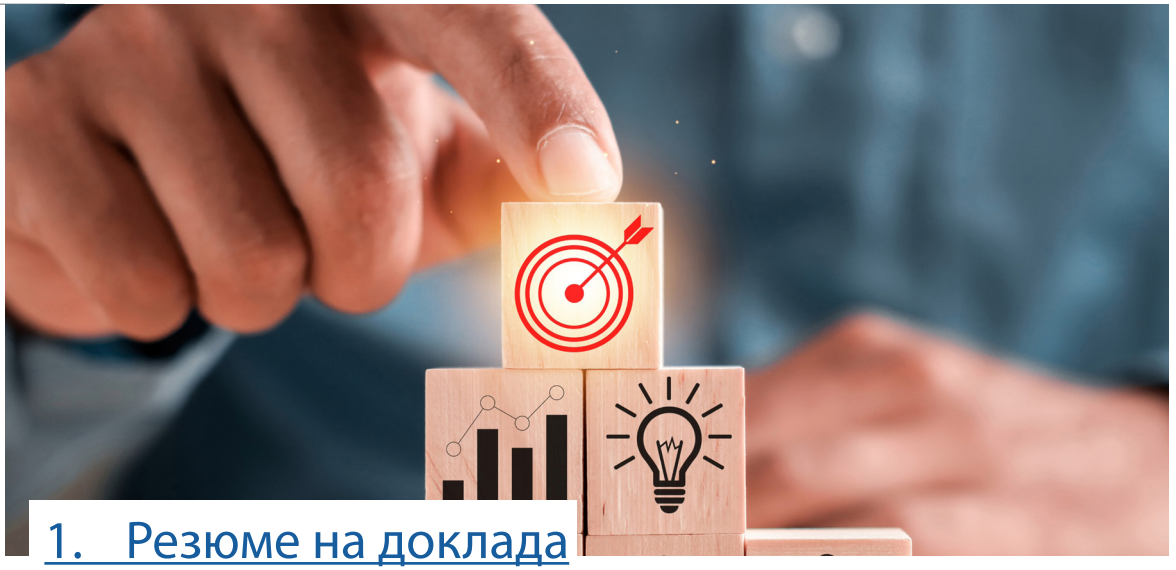
4.11.. Здраве и благополучие на работното място 42

5. Основни изводи и наблюдения. 47

Приложение: Анкетна карта 50

Приложение: Дял на положителните отговори на твърденията, включени в Барометъра 53

Цитирани източници. 54



1. Резюме на доклада

Барометърът на ангажираността е ежегодно проучване на Института по публична администрация, което изследва нагласите и мотивацията на служителите в държавната администрация. Основният обобщаващ показател е глобалният индекс на ангажираност. Индексът PERMA, който изследва субективното благополучие допълва оценката на ангажираността. Ангажираността зависи от няколко основни фактора, сред които са лидерството, работната дейност, екипната среда, ресурсите и натоварването, учене и кариерно развитие, организационните цели, прякото ръководство и възнаграждението.

Методиката на Барометъра се основава на британското проучване Civil Service People Survey, което позволява съпоставяне на резултатите между двете изследвания.

През 2026 г. се проведе осмото поредно издание на проучването с 5475 участници. Спрямо извадката от 2025 г. делът на високо ангажираните е по-висок с 4 пр.п., делът на ангажираните е по-нисък със 7 пр.п., а делът на умерено неангажираните е по-висок с 2 пр.п. Тъй като годишните извадки не проследяват едни и същи лица, тези разлики описват промяна в разпределението на отговорите, а не индивидуално „преминаване“ между групите. Глобалният индекс е 68 точки – най-ниската стойност в серията след 2019 г. и част от низходяща описателна последователност след 2021 г. Сравнението с британския резултат е ориентировъчно и зависи от съпоставимостта на инструментите, контекста и състава на участниците.

През 2026 г. се понижават индексите на почти всички фактори. Най-значимите понижения са по факторите “Възнаграждение” (-4), “Ресурси и натоварване” (-3), и “Учене и развитие” (-3). Високи остават индексите на фактори “Организационни цели” и “Моята работа”, при които през 2026 г. няма промяна, както и “Моят екип” и “Моят пряк ръководител”, при които се отчита спад съответно с 1 и 2 индекс точки. Индексът на благополучието (PERMA) също запазва стойността си и през тази година отново е по-висок от британския.

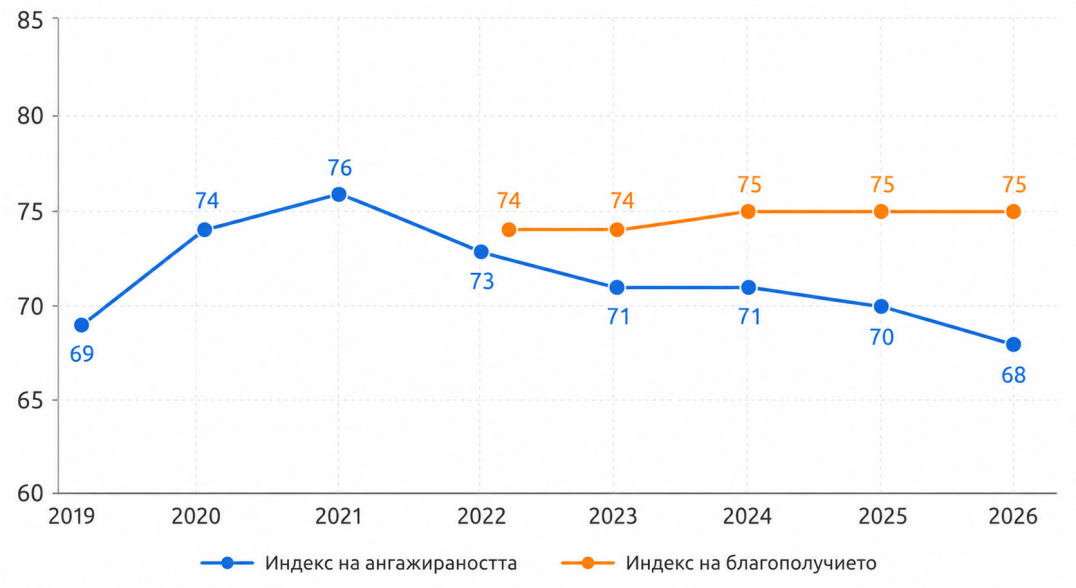
Резултатите очертават области, в които участниците дават по-критични оценки, но сами по себе си не доказват, че определена управленска намеса ще повиши ефективността или ще осигури успешно внедряване на иновативни практики и технологии, включително и изкуствен интелект.

В литературата тези способности се свързват с подкрепяща среда, конкретни процеси за учене и лидерско поведение, което

насърчава обсъждането и рефлексията (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, pp. 2–3), както и с превръщането на индивидуалното и груповото учене в устойчиви организационни практики (Crossan, Lane & White, 1999, p. 529). На база на сравнението на резултатите от тазгодишното проучване с предходните издания на Барометъра, както и с международните тенденции в изследванията на мотивацията на работната сила, докладът включва следните препоръки:

Първо, да се разшири прилагането компетентностни рамки в управлението на човешките ресурси в администрацията, особено като основа за определени дейности като подбор, длъжностни характеристики, оценяване, и др.

Второ, да се развиват лидерски компетентности, свързани с подкрепата на професионалното и личностно развитие на експертите в администрацията.



Фигура 1. Индекси на ангажираността и на благополучието по години

Трето, да се разширят възможностите за кариерно развитие и учене на работното място, особено за служителите в средата на професионалния си живот, за които се отчита спадаща ангажираност.

Четвърто, да продължи дигитализирането на работните процеси, като паралелно се развиват цифровите умения на работещите в държавната администрация.



2. Въведение

„Барометър на ангажираността“ е ежегодно проучване на мотивацията, удовлетвореността и нагласите на служителите в българската държавна администрация. То се провежда от Института по публична администрация веднъж годишно от 2019 г. насам. Настоящото изследване е осмото поредно издание на Барометъра. Освен общия доклад, Институтът дава възможност на администрациите да заявят изготвяне на анализ с данните за тяхната организация. Той се базира на отговорите на служителите от съответната администрация, като има изисквания за минимален брой участници от администрация, както и минимални квоти по длъжност и стаж. Това се прави с цел, от една страна, да се гарантира анонимността на държавните служители в администрациите, които ще получат собствен доклад, а от друга страна, за да се гарантира коректността на сравненията с националните данни.

Тази година 15 администрации заявиха и получиха организационно-специфични доклади с резултати от проучването.

Проучването измерва глобалната ангажираност и възприятията на участниците за осем области на работната среда. Отговорите дават информация за възприеманите характеристики на работата, екипа, преките и висшите ръководители, ученето и развитието, ресурсите, натоварването, възнаграждението и яснотата на целите. Те не представляват пряко измерване на организационната ефективност, цялостната организационна култура, адаптивността или качеството на управлението. При публичните организации пренасянето на общи модели за организационно учене изисква изрична контекстуализация, тъй като дефиницията на организационното учене все още не е утвърдена в публичния сектор (Anand & Brix, 2022, pp. 147–148). Резултатите от Барометъра дават информация за конкретни характеристики на работната среда според възприятията на участниците, но не са достатъчни, за да се правят общи заключения за организационната ефективност, адап-

тивността, културата или способността на администрацията да се учи и променя.

Редовното измерване на ангажираността е важно, защото отношението на служителите към работата и организацията е непосредствено свързано с начина, по който те изпълняват своите задължения. Освен че показва равнището на удовлетвореност, мотивация и привързаност към организацията, измерването на ангажираността предоставя информация и за ефективността на лидерството и управлението на хората в публичните администрации (OECD, 2025a, p. 188). Ангажираните служители откриват по-голям смисъл в професионалната си дейност, проявяват инициативност и са по-склонни да полагат допълнителни усилия за постигане на целите на организацията. Ангажираните служители най-често търсят възможности за подобрение, споделят идеи и поемат отговорност за качеството на резултатите. Ангажираността има особено значение в условията на промяна, в която държавните администрации функционират - в среда на сериозни демографски, екологични и дигитални промени. Изследването на ангажираността на служителите в държавната администрация има международни аналози, включително Civil Service People Survey във Великобритания. Българският Барометър използва адаптиран модел. Запазването на формулировките и системата за оценяване подпомага сравнението на публикуваните индекси във времето. То обаче не премахва различията в състава на доброволните годишни извадки и не позволява наблюдаваните промени да се приписват на едни и същи служители или на конкретни причини. Международните сравнения също следва да се четат като ориентировъчни, докато еквивалентността на инструментите и контекстите не бъде потвърдена за съответната година.През 2022 г., в допълнителна секция на въпросника, бе включен модул изследващ здравето и благополучието на работното място. Част от твърденията в модула формират индекса на благополучието (PERMA). Той обхваща пет аспекта на благополучието, а наименованието му е акроним от първите букви на английски на всеки един от аспектите: P (позитивни емоции), E (ангажираност), R (междуличностни отношения), M (смисъл), и A (реализация). Индексът се утвърждава като метрика в британското проучване Civil Service People Survey от 2012 г. насам.

Анкетната карта включва и ограничен брой демографски и организационно-административни въпроси. Те позволяват резултатите да бъдат разгледани по пол, възраст, административен стаж, длъжност, принадлежност към общата или специализираната администрация, вид административна структура и административно-териториална област. Тези признаци са формулирани достатъчно широко, за да се ограничи възможността за идентифициране на респондентите. Анонимността е основно условие за получаването на откровени и надеждни отговори. Институтът по публична администрация обработва и представя данните единствено в обобщен вид. Резултатите не се използват за оценяване на индивидуални служители и не позволяват проследяване на отговорите дадени от конкретен участник.

Докладът е структуриран в няколко основни части. След въведението са представени методологията на изследването и характеристиките на участвалите в проучването респонденти. Основната аналитична част включва резултатите за глобалния индекс на ангажираност, анализ на ключовите фактори, които влияят върху ангажираността, както и показателите, включени в модула „Здраве и благополучие на работното място“. В заключителната част са обобщени основните наблюдения и произтичащите от резултатите насоки. Приложенията съдържат анкетната карта и процентните разпределения на положителните отговори по отделните твърдения, формиращи Барометъра (2019 - 2025 г.)



3. Методология

3.1. Теоретичен модел

За целите на представянето и анализа на резултатите служителите се разграничават в четири групи според равнището на тяхната ангажираност:

• Високо ангажираните служители работят „със сърце". Те се стремят към много високо качество на изпълнение, защото харесват работата си, откриват смисъл в нея и се чувстват силно свързани със своята организация. За тях професионалната дейност е източник на личностна реализация и удовлетворение.

Те проявяват инициативност, готовност за допълнителни усилия и стремеж към постигането на високи резултати.

• Ангажираните служители имат положително отношение към своята работа и организация. Те са мотивирани, дисциплинирани и отго ворни и изпълняват добросъвестно своите задължения.

Тяхната емоционална привързаност към организацията може да не е толкова силно изразена, колкото при високо ангажираните служители, но поведението и нагласите им допринасят положително за работата на администрацията.

•Умерено неангажираните служители изпълняват своите задължения, но връзката им с работата и организацията е по-слаба. Мотивацията им в по-голяма степен зависи от външни фактори, като сигурността на заетостта, възнаграждението и непосредствения контрол. Те са по-малко склонни да проявяват инициатива, да полагат допълнителни усилия или да се идентифицират с целите и ценностите на организацията.

• Активно неангажираните служители имат трайно отрицателно отношение към своята работа или организация. При тях неудовлетвореността може да се проявява не само като липса на мотивация, но и като поведение, което влияе неблагоприятно върху взаимодействието в екипа, организационния климат и качеството на изпълнението.

Това разграничение позволява да се анализира не само средното равнище на ангажираност, но и по-широка структура на нагласите в държавната администрация. Еднакви или близки стойности на глобалния индекс могат да бъдат формирани при различно съотношение между високо

ангажираните, ангажираните и неангажираните служители. Поради това разпределението по групи допълва информацията, която предоставя глобалният индекс.

Методологично ограничение: четирите категории са производни от резултата по шестте твърдения и представляват аналитична класификация.

Описанията им не са самостоятелно наблюдавани поведенчески профили и не трябва да се използват за заключения за реалната производителност, инициативност или въздействие върху екипа без допълнителни данни.

В модела на проучването, глобалната ангажираност се измерва чрез 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.

Твърденията отразяват взаимно свързани, но различни аспекти на ангажираността: гордостта от принадлежността към организацията, оценката на администрацията като работодател, емоционалната привързаност, идентификацията с организацията, свързаността с колегите и мотивацията за полагане на усилия в работната дейност.

В рамките на модела ангажираността се третира като измерена нагласа, която може да бъде статистически свързана с възприятията за работната среда.

Напречният дизайн не позволява да се установи в каква посока действат тези връзки или дали се дължат на неизмерени общи причини. Поради това факторните индекси следва да се разглеждат като корелати и предиктори в рамките на модела, а не като доказани причинни механизми.

Моделът включва осем индекса за области на работната среда, статистически свързани с ангажираността:

Възнаграждение - възприятията на служителите за справедливостта и адекватността на получаваното възнаграждение. Факторът обхваща оценката дали заплащането съответства на извършваната работа, общата удовлетвореност от заплатата и сравнението с възнагражденията на други служители, които заемат сходни длъжности в администрацията.

Лидерство и управление на промяната - субективните възприятия на служителите за висшето ръководство на администрацията. Факторът обхваща оценките за цялостното управление, съответствието между действията на ръководството и целите и ценностите на администрацията, способността му да управлява необходимите промени и готовността да насърчава критичния поглед и предлагането на нови идеи.

Моят екип - възприятията за качеството на междуличностните и професионалните отношения в непосредствения работен екип. Факторът изразява взаимната помощ между колегите, съвместното обсъждане на възможностите за подобряване на работата, подкрепата при търсенето на нови подходи, чувството за уважение и признание и наличието или отсъствието на конфликти.

Моят пряк ръководител - възприятията на служителите за поведението и управленските практики на техния непосредствен ръководител. Факторът включва подкрепата за по-ефективно изпълнение на работата, проявения интерес към служителя като личност, отвореността към идеи и предложения, качеството на вземаните решения, предоставянето на обратна връзка и признаването на индивидуалния принос.

Моята работа - възприятията на служителите за съдържанието на собствената им работа и за тяхното работно ежедневие. Факторът включва интереса към извършваната дейност, възможността за професионално развитие чрез работата, участието във вземането на решения и свободата при определяне на начина, по който се изпълняват служебните задължения.

Организационни цели - степента, в която служителите познават целите на администрацията и на структурното звено, в което работят, разбират поставените им задачи и очакванията към тях и виждат връзката между своя индивидуален принос и постигането на организационните цели.

Ресурси и работно натоварване - възприятията на служителите за условията, при които изпълняват своята работа. Факторът включва достъпа до необходимата подкрепа, техника, материали и информация, равнището на работното натоварване и възможността за поддържане на баланс между професионалния и личния живот.

Учене и развитие - възприятията за възможностите за професионално усъвършенстване и развитие в организацията. Факторът включва достъпа до необходимата информация и обучение, подкрепата за ученето, възможностите за кариерно развитие и наличието на различни форми за учене на работното място, включително участие в проекти, менторство, коучинг и онлайн обучение.

Осемте фактора описват различни сфери на работната среда. Част от тях са свързани с организацията като цяло – например лидерството, организационните цели и възнаграждението. Други се отнасят до непосредственото работно обкръжение – екипа и прекия ръководител. Трета група фактори описват самото съдържание и условията на работа – интереса към работата, възможностите за учене, наличните ресурси, натоварването и баланса между работа и личен живот.

Отделните фактори не действат изолирано. Например възприятията за прекия ръководител могат да бъдат свързани с отношенията в екипа, достъпа до обучение и начина, по който служителят разбира поставените цели.

По същия начин оценката на лидерството може да бъде свързана с управлението на промените, организационните цели и възможностите за професионално развитие.

Поради това моделът позволява както отделен анализ на всеки фактор, така и оценка на относителното му значение при едновременното отчитане на останалите фактори. Индексите на заложените в модела фактори показват как служителите оценяват различните аспекти на своята работна среда. Те не измерват директно ангажираността, а условията и възприятията, които могат да бъдат свързани с нея.

През 2026 г. теоретичният модел и структурата на включените в него фактори не са променяни спрямо предходните издания на изследването. Запазването им осигурява приемственост на измерването и позволява проследяване на динамиката на ангажираността и на факторите, свързани с нея.

Фактори на ангажираността: 2019–2026

Фактор	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Разлика 2026/2025
Лидерство	67	74	74	73	70	69	70	68	▼ 2
Моята работа	75	79	80	76	75	74	74	74	0
Екип	75	79	80	79	76	75	75	74	▼ 1
Ресурси и натоварване	76	75	75	72	70	69	70	67	▼ 3
Възнаграждение	37	45	49	38	39	44	41	37	▼ 4
Учене и развитие	60	67	70	67	67	66	67	64	▼ 3
Организационни цели	90	92	92	92	90	89	89	89	0
Пряк ръководител	74	78	79	78	75	74	75	73	▼ 2

по-ниска стойност — по-висока стойност

3.2. Въпросник

Ангажираността на служителите в държавната администрация се измерва чрез въпросник, съдържащ 41 твърдения. Шест твърдения формират глобалния индекс на ангажираност, а останалите формират осем индекса за възприемани области на работната среда. Всеки факторен индекс включва между четири и шест твърдения. Наименованието и групирането на тези индекси не означава, че е установено причинно въздействие върху ангажираността. Твърденията се оценяват по петстепенна Ликертова скала със следните възможности за отговор:

- „Напълно съгласен/а";
- „По-скоро съгласен/а";
- „Нито съгласен, нито несъгласен";
- „По-скоро несъгласен/а";
- „Напълно несъгласен/а".

Въпросникът е адаптация на инструмента, използван в британското проучване Civil Service People Survey. При разработването на българския инструмент през 2019 г. е извършена проверка на психометричните му характеристики и съпоставимостта му с британския модел, представена подробно в доклада от първото изследване. Тъй като техническото приложение не е сред предоставените за настоящия преглед материали, тук не се възпроизвеждат по-силни заключения за измервателна еквивалентност, еднакво значение на факторите или еднаква статистическа грешка без посочване на конкретните анализи и резултати.

Подробното описание на разработването и проверката на характеристиките на въпросника е представено в доклада от първото изследване от 2019 г. (Николов, Тушева и Стефанов, 2019). През 2026 г. не са извършвани промени в съдържанието, структурата или скалата за отговор на основния въпросник спрямо предходните издания на изследването.

3.3. Система на оценяване

За целите на обработката и представянето на резултатите отговорите на всяко твърдение се преобразуват в числови стойности по скала от 0% до 100%. На отделните категории за отговор се присвоява тегло. По този начин всяка избрана категория се преобразува в числова стойност, която позволява резултатите от отделните твърдения да бъдат обобщавани и сравнявани. Стойностите, близки до 100%, съответстват на по-висока степен на съгласие с даденото твърдение, стойността 50% отразява неутрална позиция, а стойностите, близки до 0%, съответстват на по-висока степен на несъгласие.

След преобразуването на отговорите се изчисляват средни аритметични стойности. За всеки служител резултатът по отделен фактор се формира като средна стойност от резултатите по твърденията, включени в съответния фактор. По аналогичен начин глобалният индекс на ангажираност се изчислява въз основа на шестте твърдения, чрез които се измерва общата ангажираност на служителя.

Например, ако по пет твърдения са избрани последователно отговорите „Напълно съгласен/а", „По-скоро съгласен/а", „Нито съгласен/а, нито несъгласен/а", „По-скоро несъгласен/а" и „Напълно несъгласен/а", техните числови стойности са съответно 100%, 75%, 50%, 25% и 0%, както е илюстрирано в долната таблица.



Таблица 1. Метод на преобразуване на отговорите в „Барометър на ангажираността“

Резултатът за държавната администрация като цяло представлява средната стойност на резултатите на всички служители, участвали в проучването. За администрациите, за които се изготвят индивидуални доклади, резултатите представляват средните стойности на участвалите служители от съответната административна структура. Резултатите от проучването позволяват да бъдат представени и сравнени:

- глобалният индекс на ангажираност;
- резултатите по отделните фактори, които влияят върху ангажираността;
- резултатите по отделните твърдения;
- обобщените резултати за държавната администрация;
- резултатите по демографски и организационно-административни признаци;
- резултатите за отделни администрации, когато за тях се изготвят индивидуални доклади.

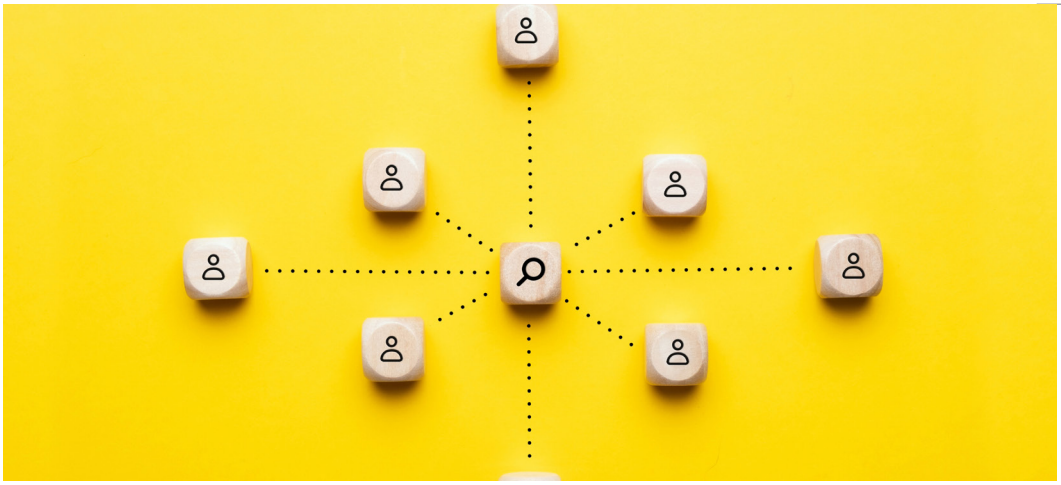
При въпросите, включени в индекса за благополучие (PERMA), за които се използва скала от 0 до 10, отговорите също се преобразуват в стойности от 0% до 100%, както е илюстрирано в таблицата.



Таблица 2. Метод на преобразуване на отговорите на твърдения в модул „Здраве и благополучие на работното място“

След преобразуването резултатът по индекса PERMA се изчислява чрез осредняване на стойностите по включените в него твърдения.

През 2026 г. системата на оценяване, теглото на отговорите и начинът за изчисляване на индексите на факторите, както и глобалният индекс на ангажираност не са променяни спрямо предходните издания на изследването. Запазването на методиката осигурява приемственост на измерването и съпоставимост на резултатите от различните години.



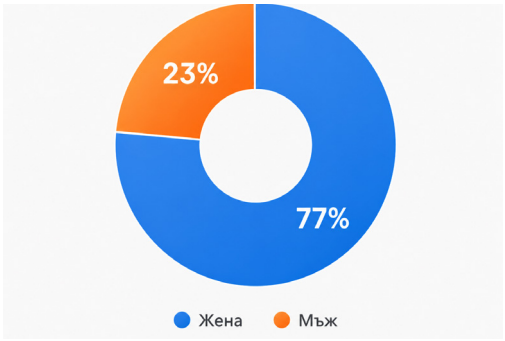
3.4. Характеристики на изследваната съвкупност

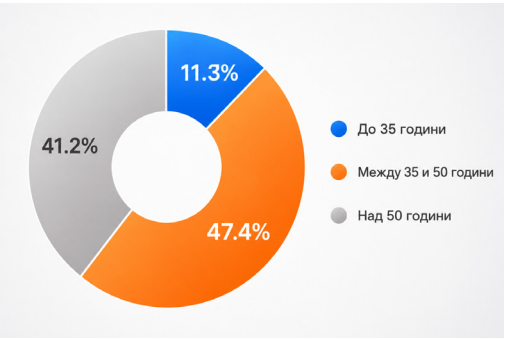
Проучването е проведено като доброволно и анонимно онлайн допитване (CAWI), сред служителите в държавната администрация, в периода 19 юни - 17 юли 2026 г. В неговия обхват попадат всички административни структури, вписани в Административния регистър, както и Администрацията на Народното събрание и Сметната палата. По този начин е осигурена възможност за участие на служители от всички основни видове и типове администрации от всички области на страната. В проучването през 2026 г. взеха участие 5475 респонденти. Броят им е с 779 души, или приблизително 12,5%, по-малък в сравнение с 2025 г., когато в проучването участваха 6254 души. Намаляването на броя на респондентите не показва сам по себе си промяна в ангажираността на служителите, но има значение за структурата на получените данни. При доброволното участие съставът на извадката зависи не само от броя на заетите в отделните администрации, но и от начина, по който информацията за проучването се разпространява, от организационната подкрепа за участието и от индивидуалната готовност и желание за изразяване на мнение.

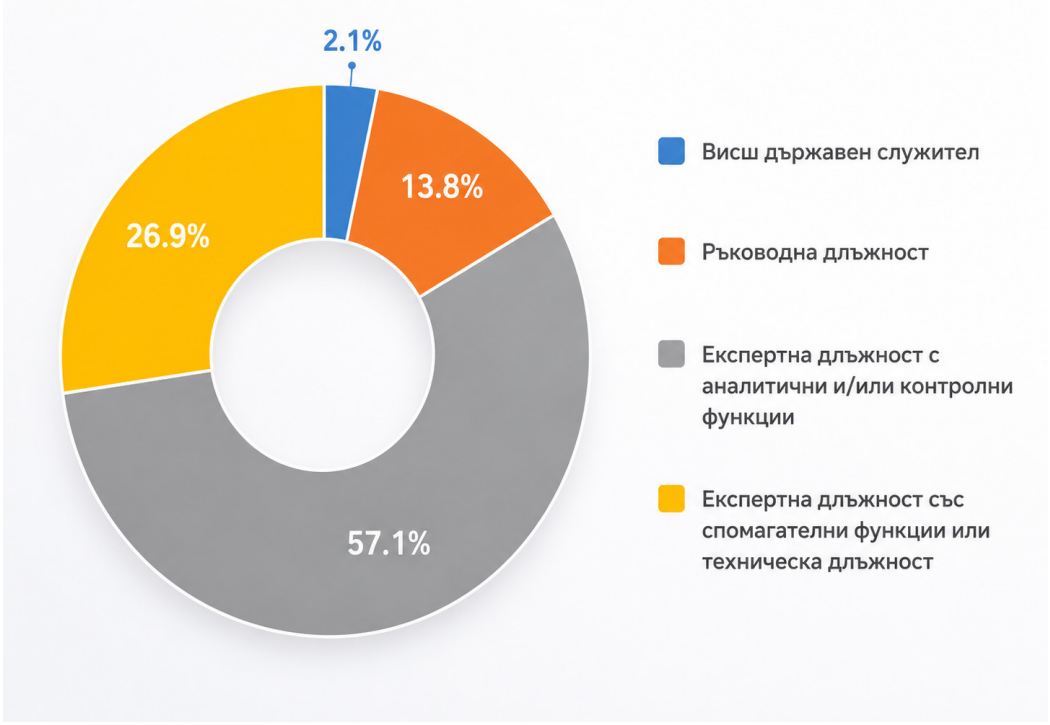
Проучването се базира на демографски и организационно-административни признаци, които позволяват резултатите да бъдат анализирани по признаците пол, възраст, административен стаж, длъжност, заетост в общата или специализираната администрация, вид административна структура и административно-териториална единица - област. Те са формулирани достатъчно широко, за да позволяват сравнителен анализ и едновременно с това да ограничават риска от идентифициране на конкретни участници.

Резултатите в настоящия доклад следва да се интерпретират като обобщение на нагласите на участвалите в проучването респонденти. Големият брой участници от всички административно-териториални области на страната и обхващането на всички видове административни структури осигуряват широка емпирична основа за провеждането на анализа.

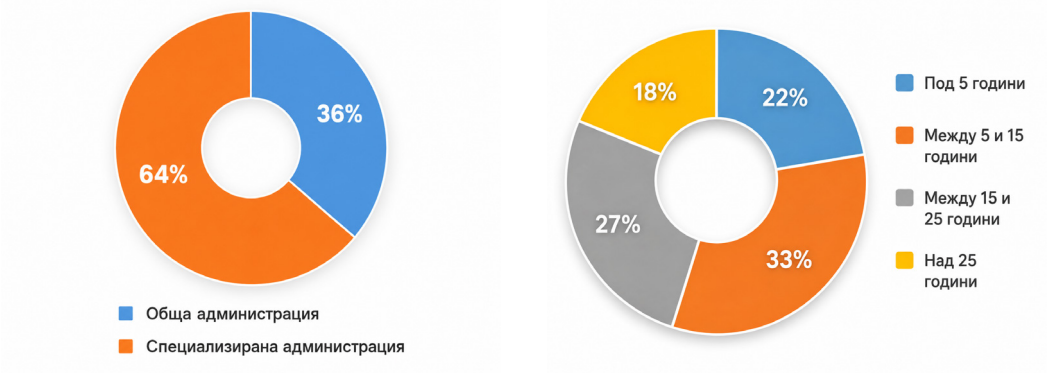
В следващите фигури са представени разпределенията на участвалите в проучването по демографските и организационно-административните признаци. Разпределението на респондентите показва близко сходство с данните от Доклада за състоянието на администрация за 2025 г. Разпределенията по заложените в анкетната карта признаци нямат съществена промяна в сравнение с проучванията от предходните години.



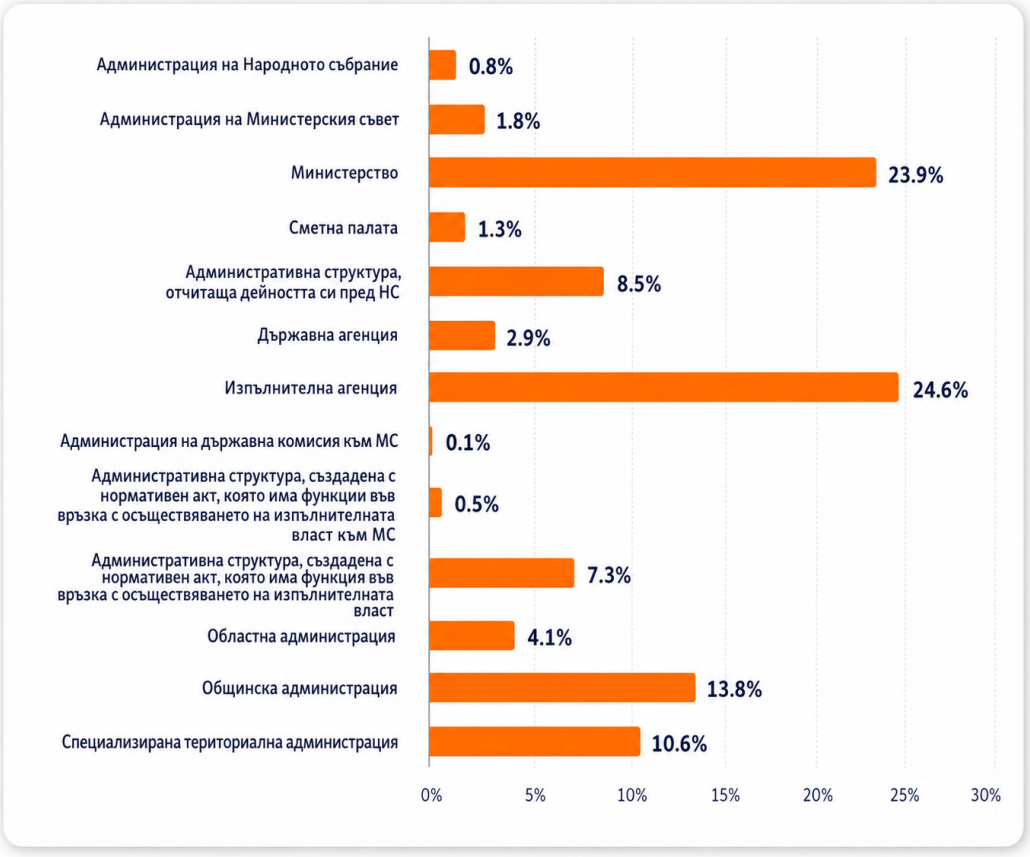




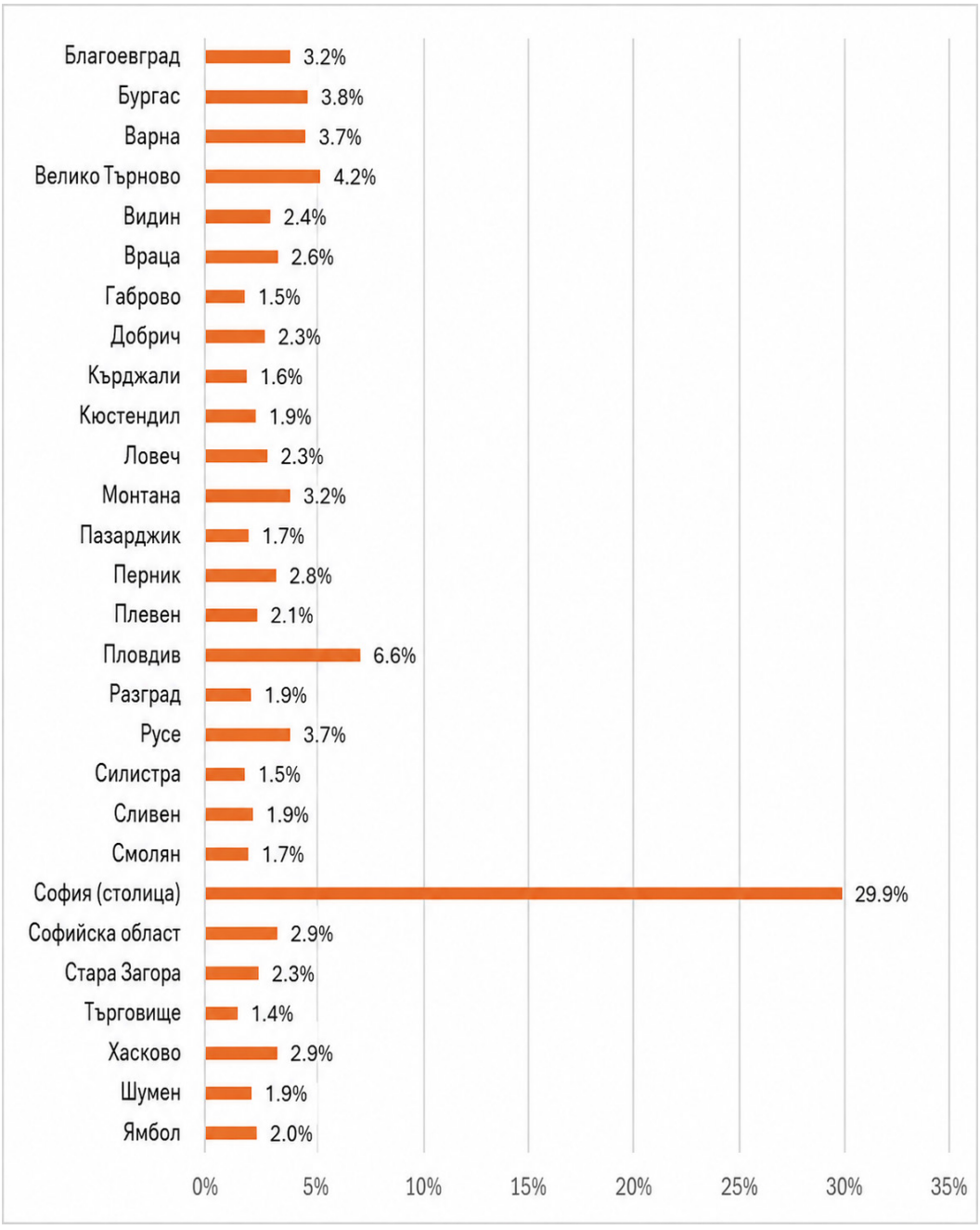
Фигура 2. Разпределение на участниците по пол, възраст и длъжност



Фигура 3. Разпределение на участниците по структурно звено и стаж



Фигура 4. Разпределение на участниците по вида на администрацията



Фигура 5. Разпределение на участниците по област



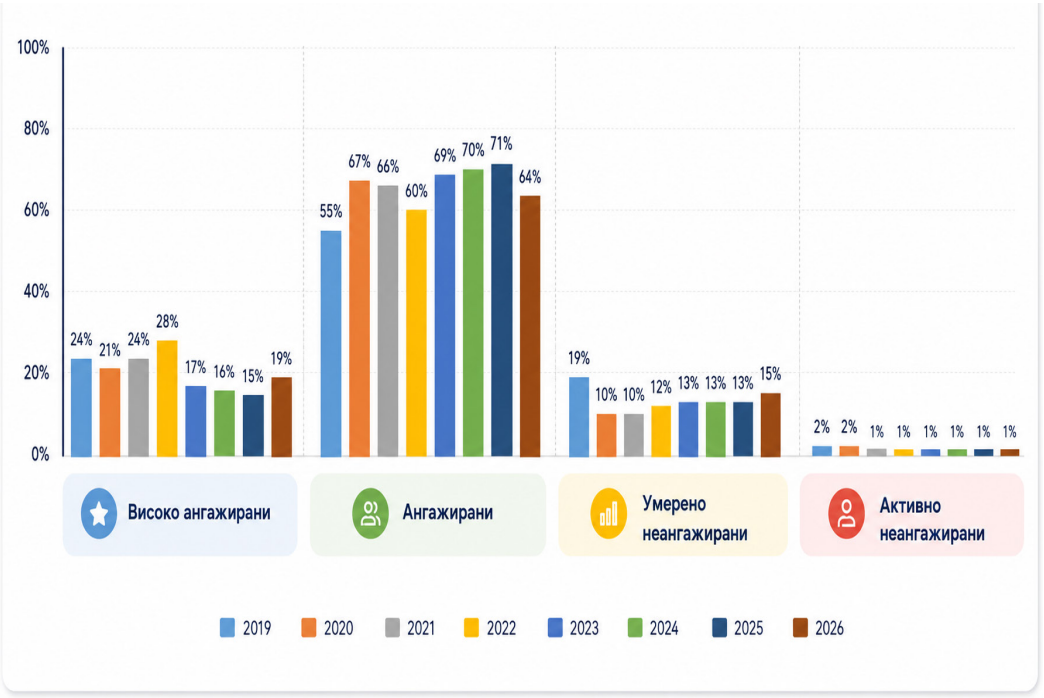
4. Резултати

4.1. Оценка на ангажираността

Ангажираността на служителите е централният показател в изследването. Използваната методология позволява участниците да бъдат разпределени в четири групи: високо ангажирани, ангажирани, умерено неангажирани и активно неангажирани. Това разпределение допълва глобалния индекс, тъй като показва как средната стойност се формира от различни типове нагласи.

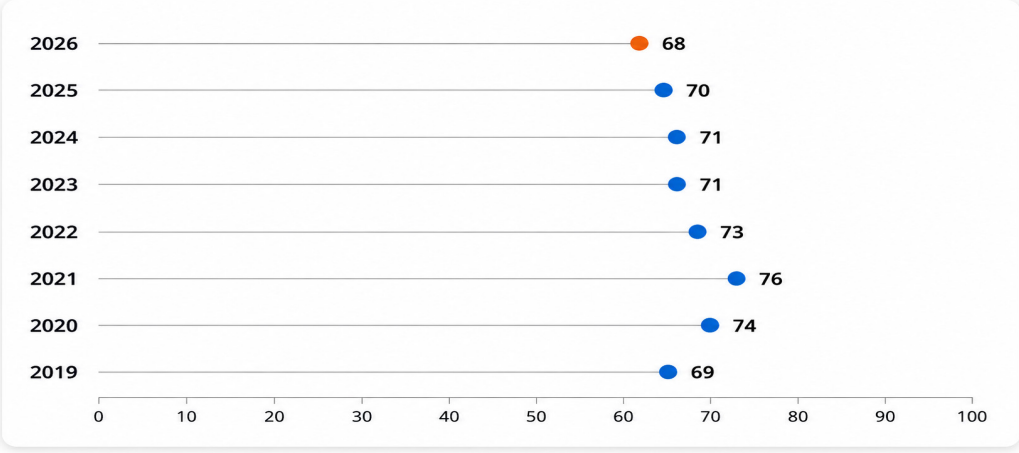
Резултатите за 2026 г. показват изменение в структурата на ангажираността спрямо предходните години. След три последователни години на спад, през тази година делът на високо ангажираните служители се увеличава и се връща над равнището от 2023-2025 г. Същевременно обаче намалява групата на ангажираните служители, а делът на умерено неангажираните се повишава. Част от служителите се прехвърлят към групата на високо ангажираните, но едновременно с това друга, по-голяма група, преминава от положителната към по-резервираната част на разпределението. Резултатът е по-силно диференциране на нагласите и известно свиване на общия дял на служителите, които попадат в групата на ангажираните и високо ангажираните служители.лят към групата на високо ангажираните, но едновременно с това друга, по-голяма група, преминава от положителната към по-резервираната част на разпределението. Резултатът е по-силно диференциране на нагласите и известно свиване на общия дял на служителите, които попадат в групата на ангажираните и високо ангажираните служители.

Делът на активно неангажираните остава нисък и запазва равнището си от предходните изследвания. Това е положителна тенденция, тъй като групата на служителите с ясно изразена отрицателна нагласа продължава да бъде малка. По-съществената изменение през 2026 г. е нарастването на групата на умерено неангажираните служители, чиято отличителна черта е, че изпълняват задълженията си, но са относително слабо свързани с организацията и по-рядко проявяват допълнителна инициатива в работната си дейност.



Фигура 6. Разпределение на служителите в администрацията според нивото на ангажираност (2019-2026 г.)

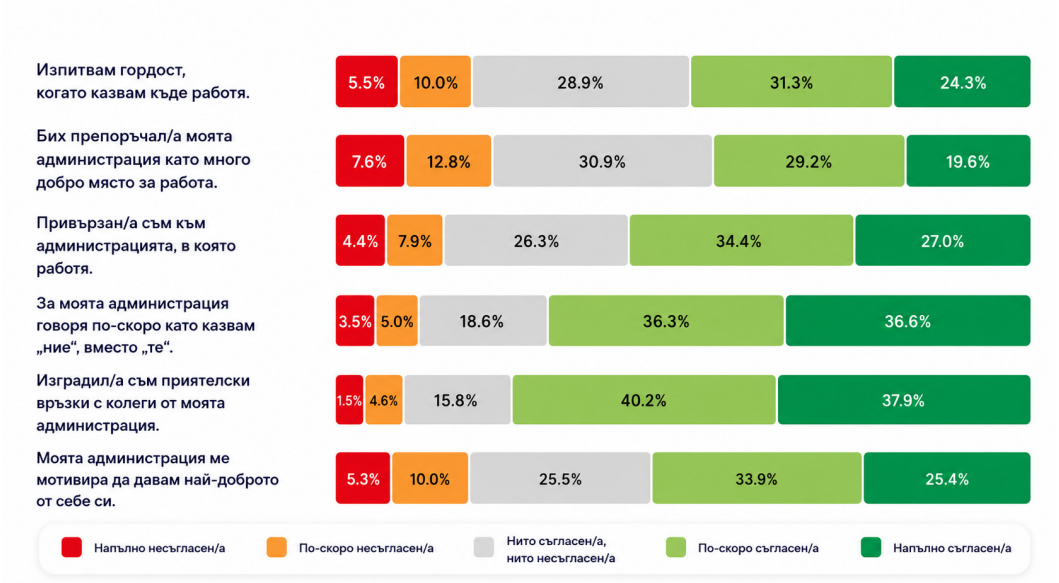
Глобалният индекс на ангажираност през 2026 г. е 68 точки. Това е най-ниската стойност на индекса от пилотното проучване насам и продължава низходящата динамика след максималния резултат регистриран през 2021 г. (76 точки).



Фигура 7. Индекс на ангажираността в държавната администрация (2019-2026 г.)

Едновременното нарастване на дела на високо ангажираните и понижаването на глобалния индекс не е математическо противоречие: индексът е средна стойност на индивидуалните резултати, а категориите обобщават разпределението по предварително определени прагове.

Данните показват, че промените са настъпили в повече от една част на разпределението; без индивидуално проследяване не може да се определи кои лица са променили категорията си.

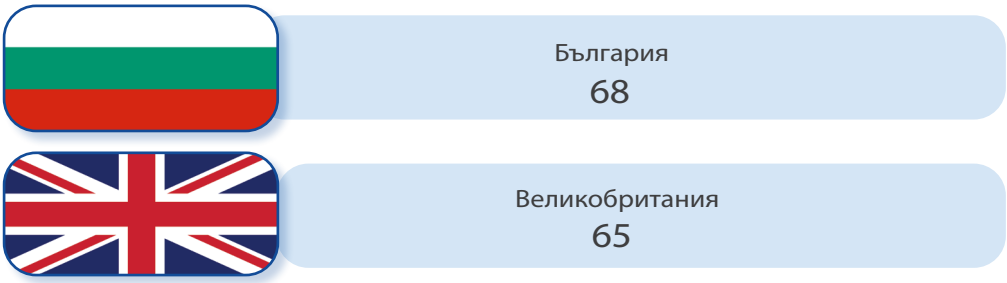


Фигура 8. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с ангажираност

Сред шестте твърдения най-висок е делът на положителните отговори за приятелските връзки с колеги и за използването на „ние“ при говорене за администрацията. Това описва по-положителни самооценки на междуличностната и идентификационната свързаност спрямо останалите включени аспекти; не установява, че екипната свързаност има най-голям причинен принос за ангажираността.

По-резервирани са оценките, свързани с администрацията като работодател. Сред респондентите е слабо изразена готовността администрацията да бъде препоръчана като много добро място за работа. В сравнение с 2025 г. се запазва оценката и по отношение на институционалната принадлежност и усещането, че организацията мотивира служителите си да дават най-доброто от себе си.

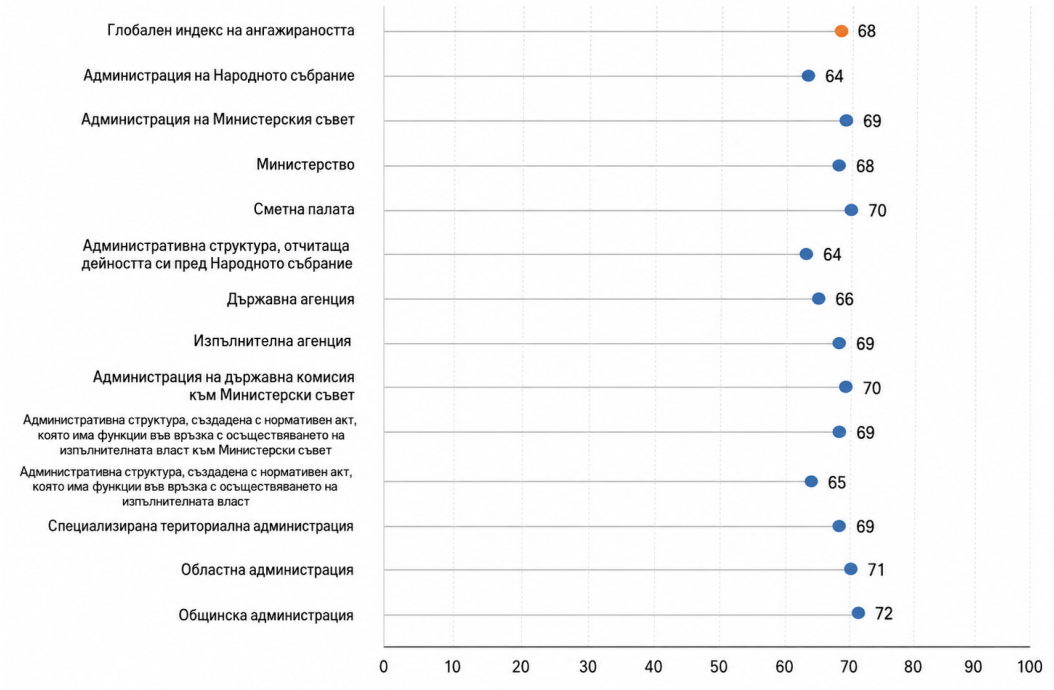
Съпоставката между твърденията показва по-високи положителни отговори за отношенията с колегите и идентификационната формулировка „ние“ отколкото за препоръчването на администрацията като работодател и за мотивацията да се дава най-доброто. Това е различие между конкретни индикатори и не следва автоматично да се разширява до общ извод за превъзходство на екипната принадлежност над организационното влияние.



Изображение 1. Сравнение между България и Великобритания по индекс на ангажираност

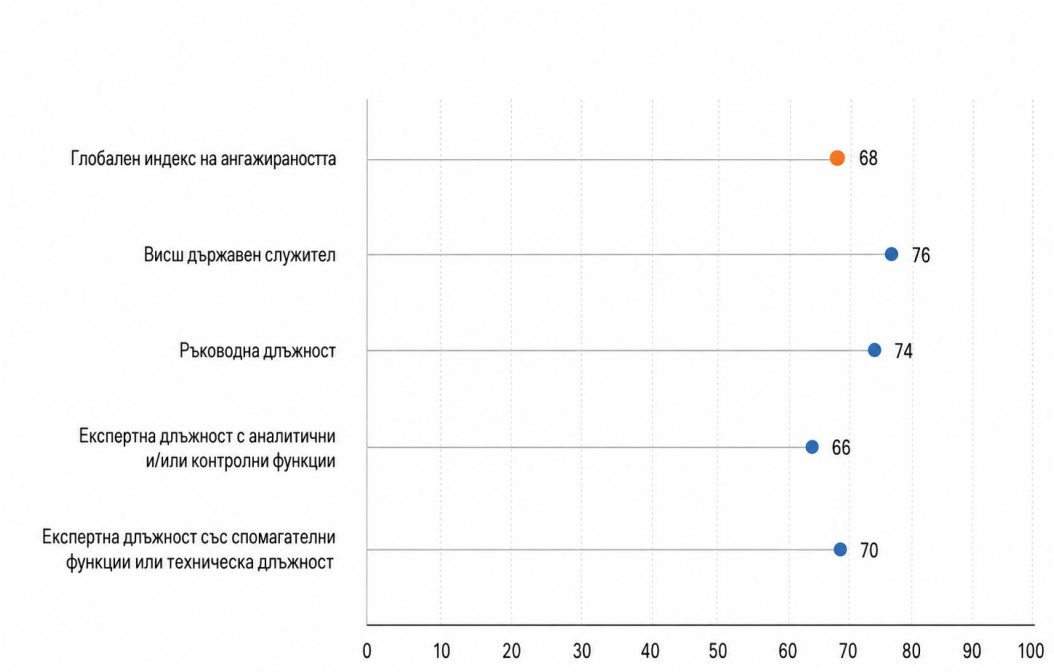
Сравнението с последните налични резултати от Civil Service People Survey 2025 показва, че глобалният индекс на българската извадка от 2026 г. е по-висок. Сравняваните данни не са събрани през една и съща година и разликата следва да се тълкува ориентировъчно, като се отчитат контекстът, съставът на извадките и степента на измервателна съпоставимост.

Демографските и организационно-административните признаци, позволяват анализ на ангажираността по различните статистически и демографски категории. Данните са представени в следващите фигури.



Фигура 9. Индекс на ангажираност според вида на администрацията

Общинските и областните администрации са администрациите с най-висока ангажираност, докато структурите, отчитащи се пред Народното събрание, и другите структури към изпълнителната власт регистрират по-ниски резултати. Индексът на ангажираност на Администрацията на Народното събрание е нисък, но малкият брой респонденти от тази структура ограничава възможността да се установи със сигурност статистическата значимост на разликата с останалите видове администрации.

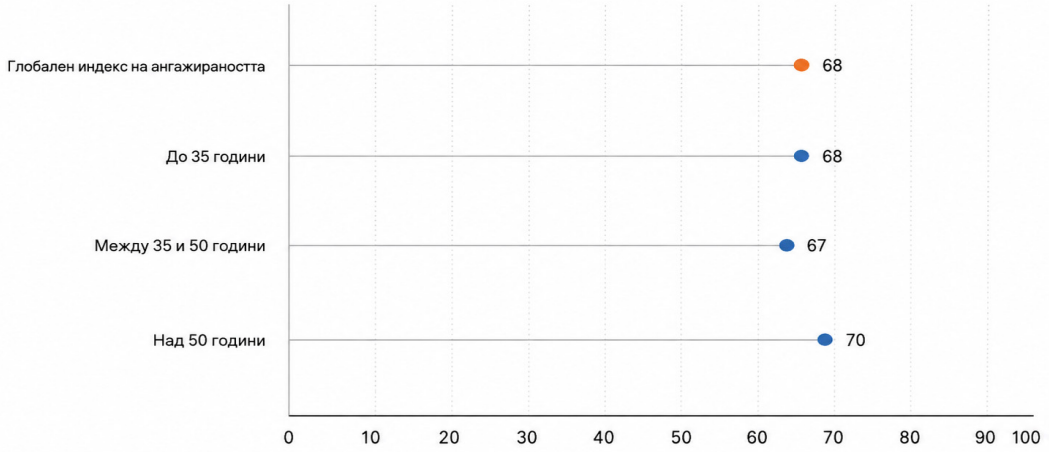


Фигура 10. Индекс на ангажираност според длъжността на служителите

Сериозни разлики се наблюдават според длъжността, която респондентите заемат. Експертите с аналитични и/или контролни функции са групата с най-нисък индекс на ангажираността, като техният резултат има статистически значима разлика от резултата на останалите групи и е по-нисък от общия.

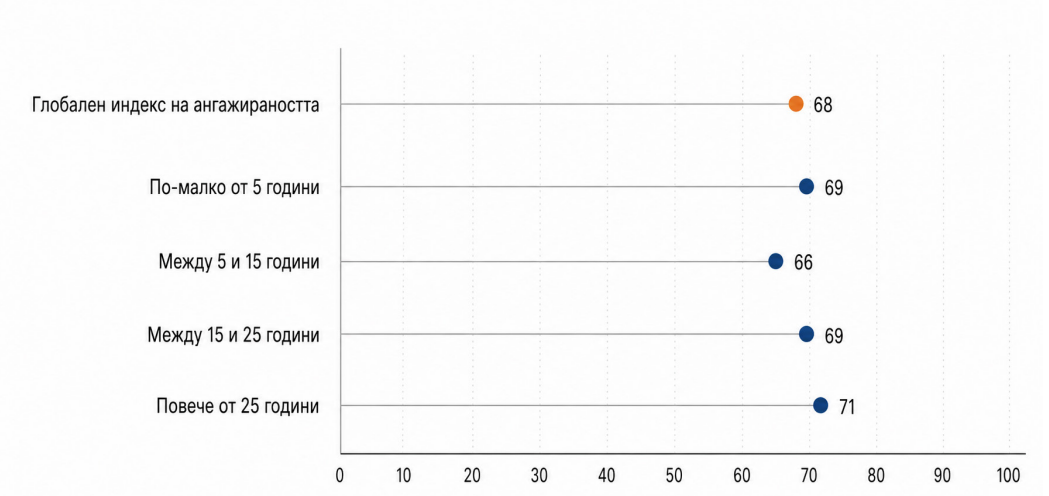
От друга страна, между оценките на респондентите заемащи ръководни длъжности и висшите държавни служители няма статистически значима разлика.

Фигура 11. Индекс на ангажираност по възрастова група



Статистически значими разлики се наблюдават между групите на респондентите на възраст между 35 и 50 години и тези на възраст над 50 години.

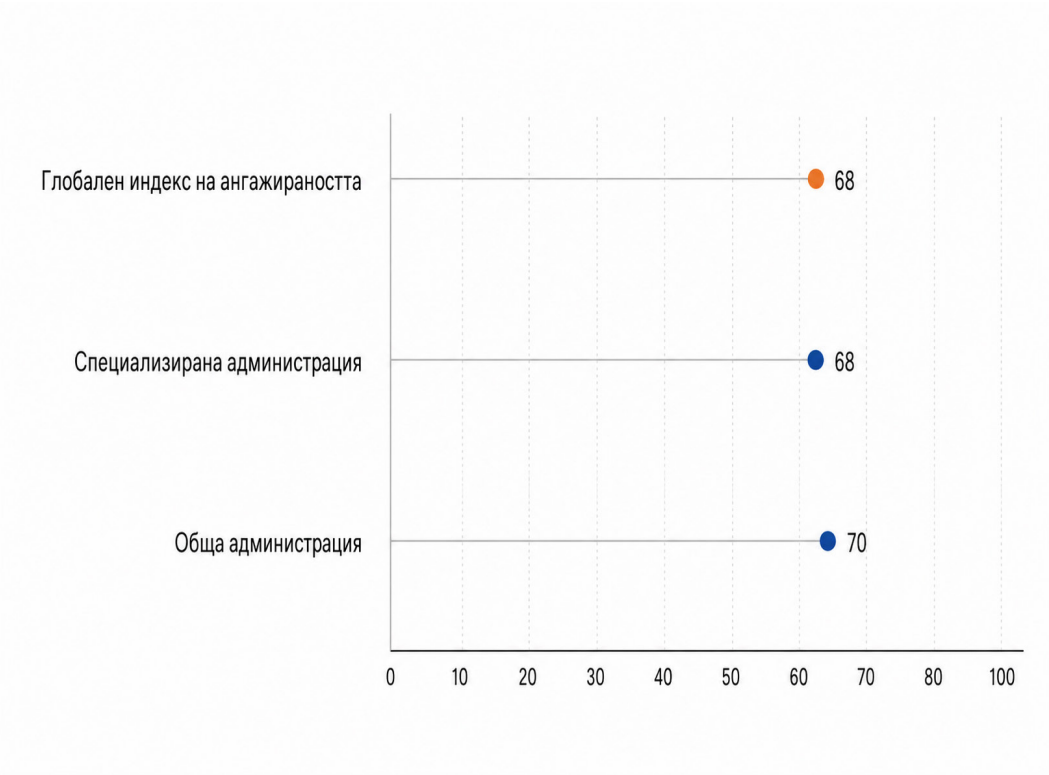
Резултатът на групата на респондентите на възраст до 35 години не се различава статистически от останалите две групи.



Фигура 12. Индекс на ангажираност според стажа на служителите

Най-ниска е ангажираността при респондентите със стаж между 5 и 15 години, като тя се различава от останалите групи.

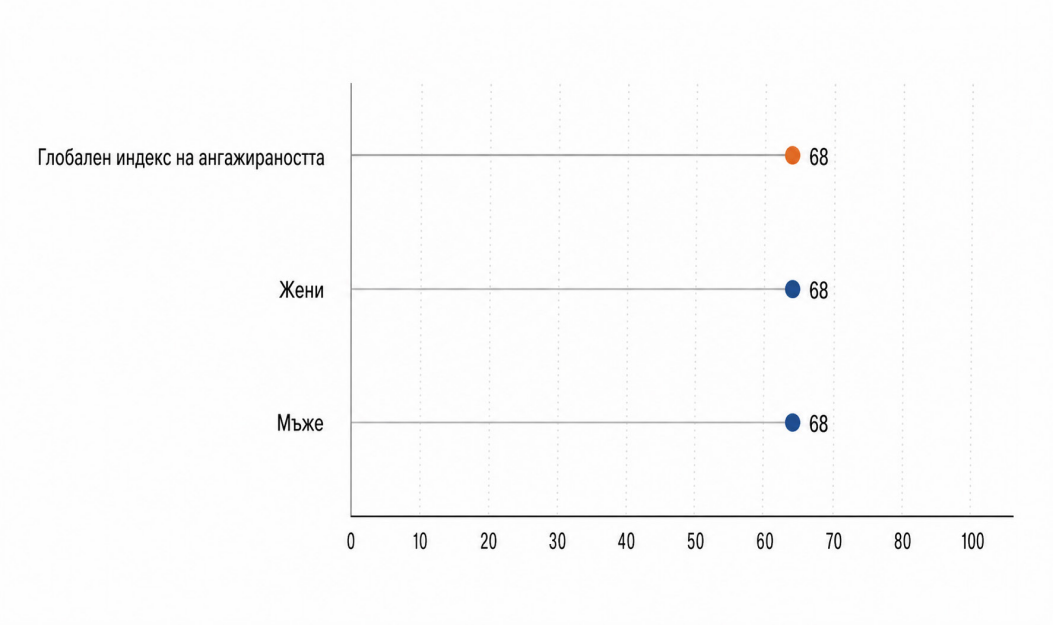
Разликата между респондентите със стаж 15-25 години и тези с над 25 години също е статистически значима, но има по-слаб ефект.



Фигура 13. Индекс на ангажираност според вида на структурното звено

Респондентите от общата администрация имат малко по-висока средна оценка от тези в специализираната администрация. Докладваната разлика е статистически значима, но с малък ефект.

Характерът на задачите, натоварването, взаимодействието с ръководството и професионалният състав са възможни хипотези за последващо изследване; настоящите данни не установяват коя от тях обяснява разликата.

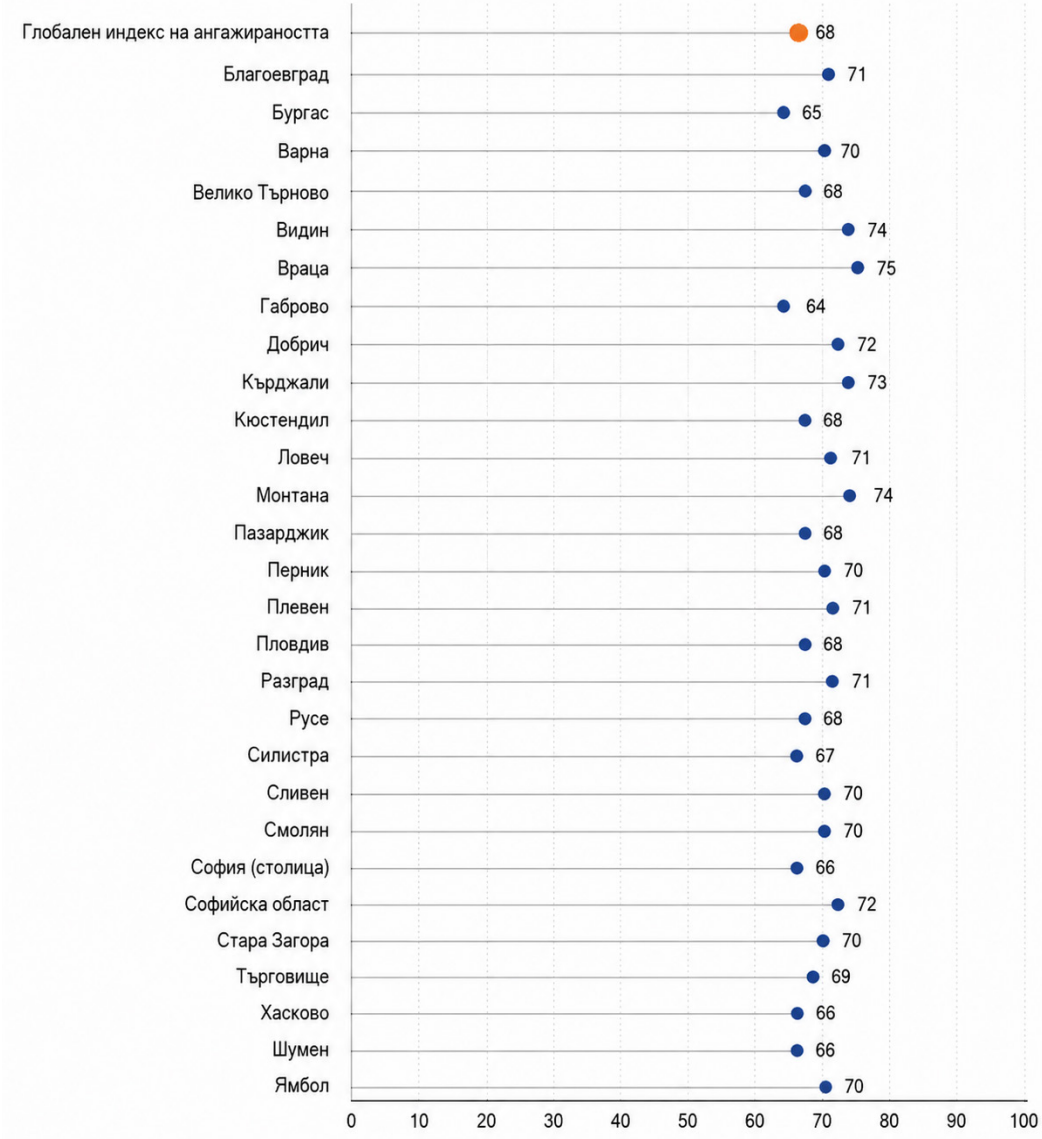


Фигура 14. Индекс на ангажираност по пол

През 2026 г. равнището на ангажираност на жените и мъжете в администрацията е практически еднакво. В предходните изследвания се наблюдаваше по-висока ангажираност при жените, но обикновено разликите бяха ограничени. Резултатите от настоящото изследване показват допълнително сближаване.

Наблюдаваните различия в ангажираността по области следва да се интерпретират предпазливо.

Участвалите в проучването респонденти са от различни видове административни структури, чието разпределение не е еднакво във всички области на страната и част от разликите отразяват институционалния и професионален състав на областните подизвадки. Наблюдават се статистически значими разлики между областите и след отчитане на длъжността, стажа, възрастта и вида администрация. Стойностите на индекса по области не следва да се тълкуват като точна класация, а като индикатор за наличие на териториално и организационно концентрирани различия.



Фигура 15. Индекс на ангажираност по област

Анализът на демографските и организационно-административните признаци показва, че разликите в ангажираността са свързани най-вече със заеманата длъжност, вида на административна структура. Откроява се по-ниската ангажираност на групата на експертите с аналитични и/или контролни функции, както и на респондентите със стаж между 5 и 15 години.

Наблюдават се съществени различия и между отделни области и видове административни структури.

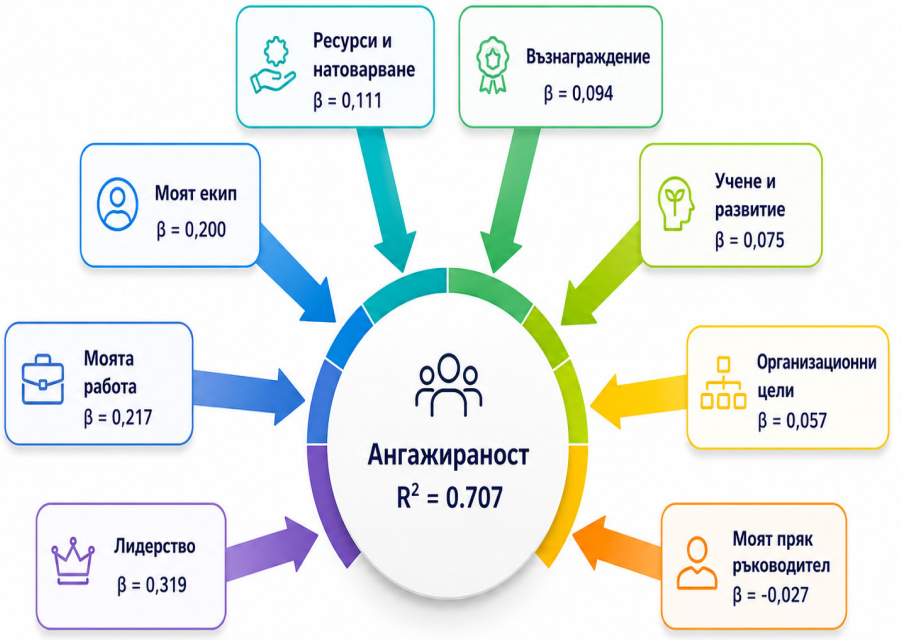
Разликите според възрастта са по-малки, а тези между общата и специализираната администрация са слаби. Полът не е свързан със статистически значими разлики в оценката на ангажираността.

4.2. Анализ на основните фактори

Моделът измерва глобалната ангажираност и осем области на възприеманата работна среда. Високата стойност означава по-положителни отговори на включените твърдения, а ниската – по-критични или неутрални отговори. Индексът сам по себе си не измерва „желание за подобрение“ и не установява конкретна причина за оценката. Непроменената методика позволява описателно сравнение на публикуваните стойности, при отчитане на различния състав на доброволните годишни извадки.

Наред с описателните индекси е приложена многофакторна линейна регресия. При едновременно включване на осемте факторни индекса моделът възпроизвежда $R^2 = 0,707$ за настоящата извадка.

Стандартизираните коефициенти показват условни асоциации в рамките на конкретната спецификация, а не причинни ефекти: най-високи са коефициентите за „Лидерство и управление на промяната“ (β = 0,319), „Моята работа“ (β = 0,217) и „Моят екип“ (β = 0,200). Коефициентът за „Моят пряк ръководител“ е малък и отрицателен (β = −0,027) при едновременното отчитане на останалите индекси; това не следва да се тълкува като неблагоприятен ефект без допълнителна диагностика за припокриване между предикторите, устойчивост на спецификацията и неопределеност на оценките. R^2 описва обяснената дисперсия в извадката, а не дела на причинно обяснената ангажираност и не гарантира предсказателна валидност извън нея.



Фигура 16. Регресионен модел

В сравнение с публикуваните стойности за 2025 г. шест от осемте индекса са по-ниски, а два са без промяна. Най-големи са спадовете при възнаграждението, ресурсите и натоварването и ученето и развитието Тези различия показват по-критични оценки в извадката от 2026 г., но не идентифицират причините за тях.

По-високите стойности за съдържанието на работата и организационните цели също не доказват, че тези области „компенсират" останалите оценки; подобна компенсаторна връзка не е пряко тествана.

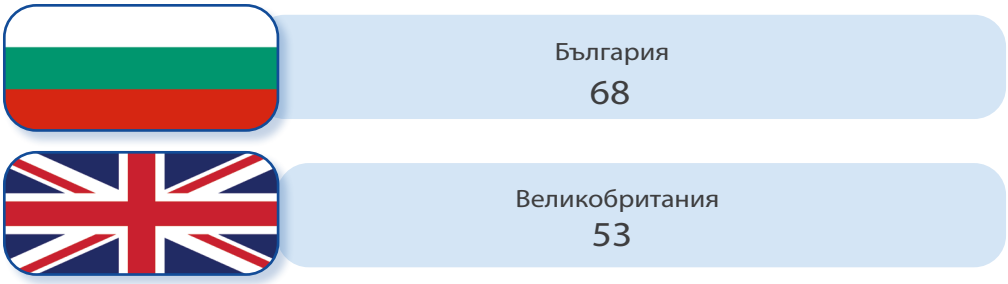


Таблица 3. Индекси на факторите двигатели на ангажираността (2019 - 2026 г.)

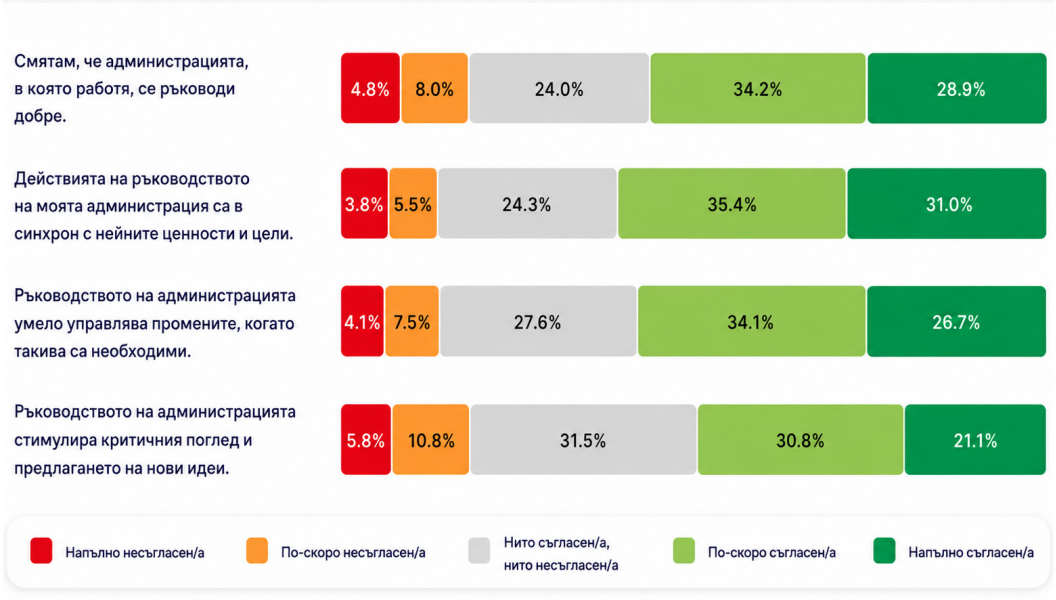
4.3. Лидерство и управление на промяната

Факторът „Лидерство и управление на промяната“ оценява възприятията на респондентите за висшето ръководство на администрацията. През настоящата година индексът се понижава и се приближава до равнището от пилотното изследване от 2019 г.

Въпреки понижението, оценката на българската администрация остава значително по-висока от индекса регистриран в Civil Service People Survey.
Лидерството продължава да бъде факторът, по който се наблюдава най-голямото предимство на българската администрация спрямо британската.



Изображение 2. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Лидерство и управление на промяната“



Фигура 17. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с лидерството и управление на промяната

Мнозинството от респондентите дава положителни отговори за общото ръководство, съответствието между действия и цели и управлението на промени. По-нисък е резултатът по твърдението за стимулиране на критичен поглед и нови идеи. Това твърдение може предпазливо да се разглежда като индикатор за възприемана отвореност към несъгласие и предложения, но не измерва самостоятелно психологическа безопасност, институционално учене или иновационни резултати. Литературата свързва организационното учене с възможността служителите да изразяват несъгласие и грешки без страх (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p. 2) и предупреждава, че защитните рутини могат да блокират обсъждането на критични въпроси (Argyris & Schön, 1996, p. 232). Тези източници обосновават аналитичната релевантност на индикатора, но не доказват наличието или отсъствието на такива механизми в изследваните администрации.

В рамките на регресионния модел индексът „Лидерство и управление на промяната“ има най-висок стандартизиран коефициент при едновременното отчитане на останалите включени индекси. Това го прави най-силния условен предиктор в модела, но не доказва, че лидерството причинява промени в ангажираността. Научната литература дава отделно теоретично основание лидерското поведение да бъде разглеждано като важно за средата на учене – например чрез задаване на въпроси, изслушване, диалог и рефлексия (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p. 3).

4.4. Моята работа

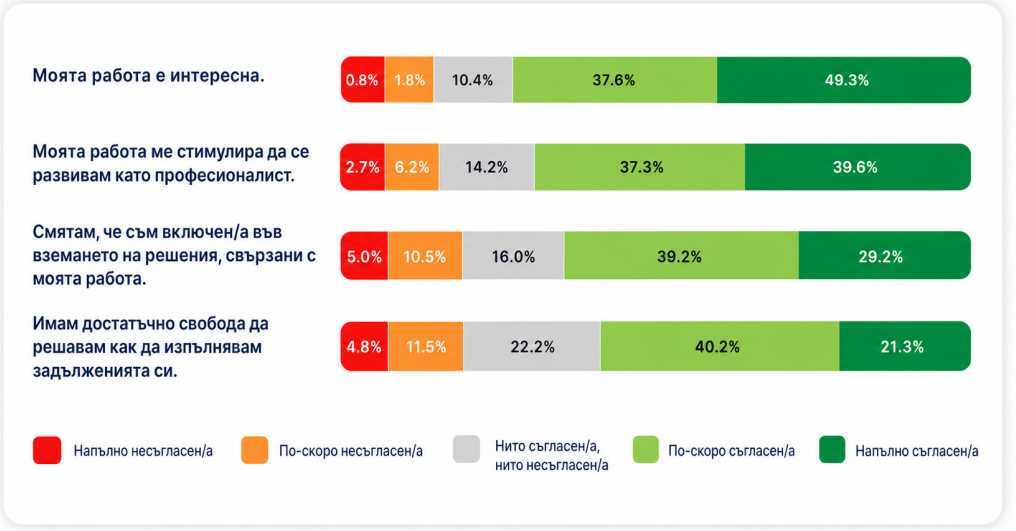
Индексът на фактор „Моята работа“ запазва стойността си спрямо предходната година.През последните три години индексът е на едно и също равнище.

„Моята работа“ остава сред най-високо оценените индекси. Положителните отговори са по-чести за интереса към работата и професионалното развитие чрез нея, отколкото за участието в решения и свободата при начина на изпълнение.

Това показва различие между включените индикатори за съдържание и автономност, но не позволява да се установи защо респондентите дават тези оценки. Сравнението с британския резултат показва по-нисък дял положителни отговори по твърдението за свобода при изпълнение – 61,5% в българската и 79% в британската извадка – при условие че формулировката и начинът на изчисление са съпоставими.



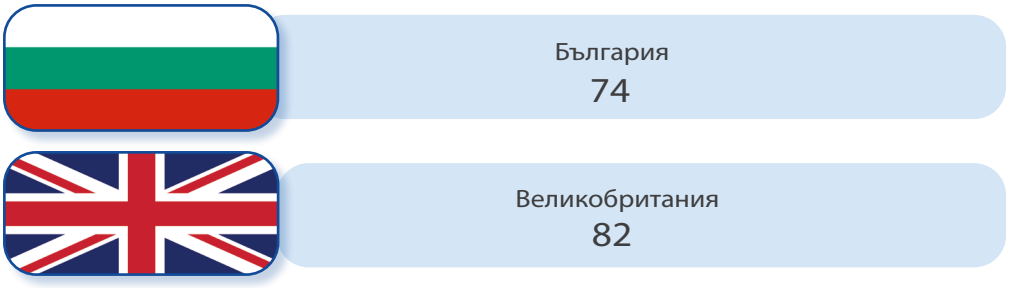
Изображение 3. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Моята работа“



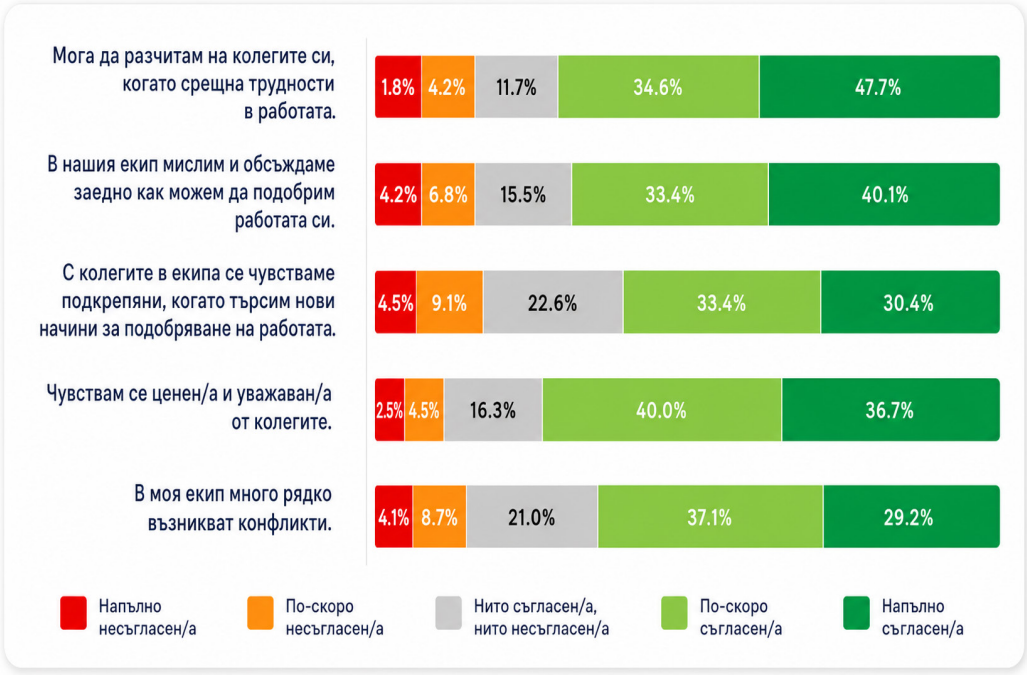
Фигура 18. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с работната дейност

4.5. Моят екип

Индексът на фактор „Моят екип“ се понижава (макар и слабо) като достига най-ниската си стойност за периода от 2019 г. насам. Оценката остава висока, но дистанцията спрямо британската администрация се запазва и през тазгодишното изследване. Най-високи са положителните отговори за възможността да се разчита на колегите и за чувството на уважение. По-ниски са резултатите за съвместното обсъждане на подобрения, подкрепата за нови подходи и отсъствието на конфликти. Тези твърдения са релевантни като ограничени индикатори за условия, свързани с екипното учене, но не измерват цялостно психологическата безопасност или наличието на структурирани процеси за учене. Moynihan и Landuyt определят „форумите за учене“ като регулярни организационни практики за обсъждане на информация и последващи действия (2009, p. 1099) и в своята напречна извадка от американски щатски агенции намират най-силна асоциация именно за работните групи като форуми за учене (p. 1101). Този резултат подкрепя препоръката за регулярни пространства за обсъждане, но не може автоматично да се пренася като причинен ефект към българската администрация.



Изображение 4. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Моят екип“



Фигура 19. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с екипната работа

4.6. Ресурси и работно натоварване

Индексът на фактор „Ресурсите и работното натоварване“ намалява осезаемо и достига най-ниската си стойност от 2019 г. насам. Оценката на българската администрация остава много под стойността на британския индекс.

Отговорите в блока се разделят на по положителни оценки за достъпа до подкрепа, техника и материали и по-критични оценки за претоварването и баланса между работа и личен живот.

Това позволява да се локализира кои измерени твърдения понижават индекса, но не установява конкретните причини за натоварването – например обем работа, срокове, численост или организация на процесите – тъй като те не са измерени отделно.

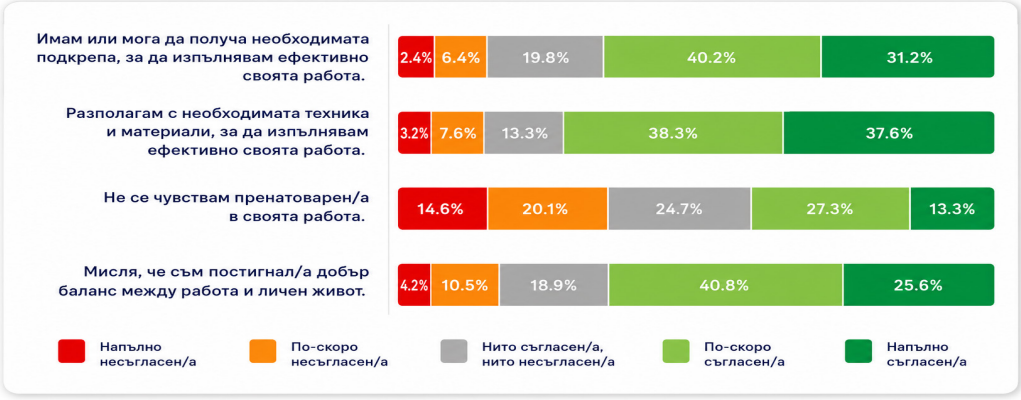
Понижението през 2026 г. е знак, че натоварването се превръща във важен аспект за оценката на работната среда. Най-силно усещане за претоварване се наблюдава сред респондентите заемащи ръководни длъжности и сред експертите с аналитични и/или контролни функции. Респондентите с по-малко от пет години стаж също по-рядко се чувстват претоварени, докато



Изображение 5. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Ресурси и работно натоварване“

при групите с по-дълъг стаж оценките са по-ниски. Особено се открояват респондентите със стаж между 5 и 15 години, при които по-ниската оценка на натоварването е съчетана и с по-слабо усещане за баланс между професионалния и личния живот. Наблюдават се различия и според вида администрация.

По-ниски оценки за натоварването дават респондентите от изпълнителните агенции и в структурите, отчитащи дейността си пред Народното събрание. Респондентите от специализираната администрация също в по-голяма степен се чувстват претоварени в сравнение с колегите си от общата администрация.



Фигура 20. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с ресурсите и работното натоварване

4.7. Възнаграждение

Възнаграждението продължава да бъде най-ниско оцененият фактор в модела. През 2026 г. резултатът намалява най-силно и се връща до равнището от пилотното изследване от 2019 г.

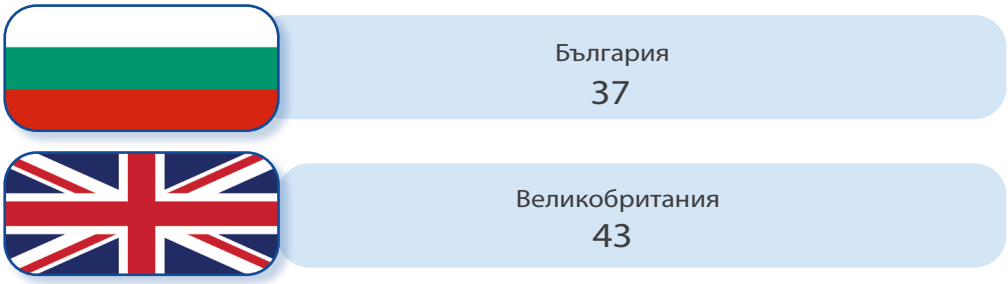
По трите твърдения в блока преобладават критичните или неутралните оценки. Участвалите в проучването рядко приемат, че заплащането им е справедливо спрямо извършваната работа, а общата удовлетвореност от възнагражденията остава ниска. Особено критична е сравнителната оценка спрямо държавни служители на сходни длъжности в администрацията. За първи път от няколко години оценката на българската администрация е отчетливо под британската.

Резултатите показват широко разпространена неудовлетвореност, но тя не е еднаква във всички групи, разгледани по демографски и организационно-административни признаци.

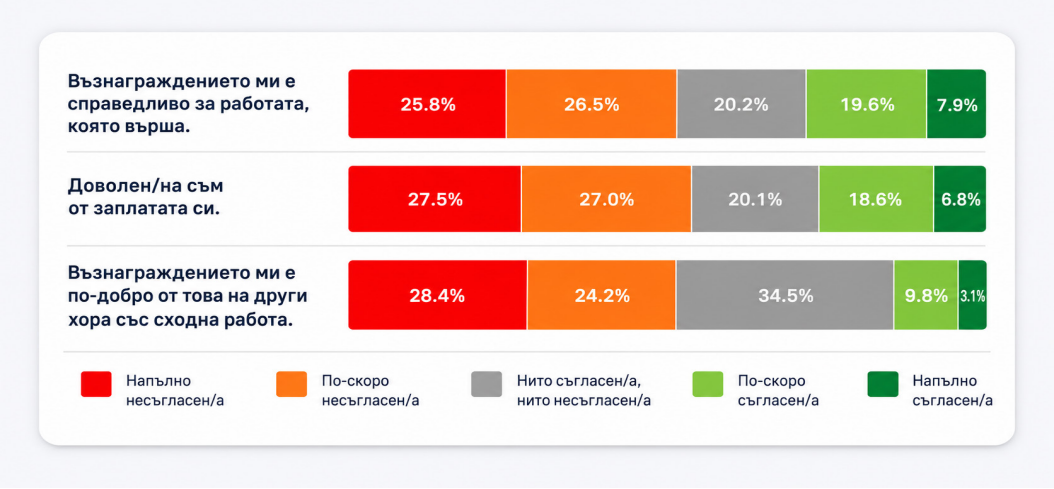
Най-ниски оценки дават експертите с аналитични и/или контролни функции, докато висшите държавни служители и заемащите ръководни длъжности дават по-високи оценки.

Разликата между висшите държавни служители и експертите с аналитични и/или контролни функции е близо 10 точки по общия индекс и е особено видима при оценката за справедливостта на възнагражденията и удовлетвореността от заплащането.

По-ниски оценки се наблюдават и сред респондентите на възраст между 35 и 50 години и сред тези със стаж между 5 и 15 години. Съществени са и разликите между административните структури. По-високи оценки дават респондентите от министерствата, докато отчетливо по-ниски са резултатите в държавните агенции и в структурите, отчитащи дейността си пред Народното събрание.



Изображение 6. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Възнаграждение“

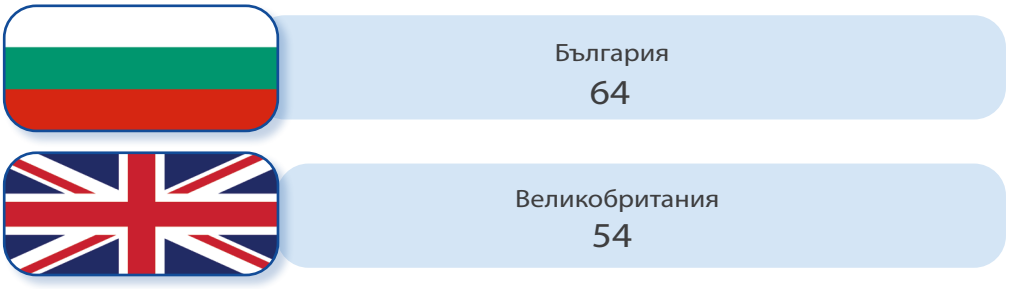


Фигура 21. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с възнаграждението

4.8. Учене и развитие

Индексът на фактор „Учене и развитие“ бележи спад от 3 точки. Въпреки това българската администрация продължава да има по-висока оценка от британската, където резултатът също спада с 2 точки - на 54 от 56 регистрирани през 2024 г.

Положителните отговори са по-чести за навременното получаване на информация или обучение и за възприеманото ценене на ученето, отколкото за кариерното развитие и разнообразните форми на учене на работното място. Тази разлика не доказва дали обученията са практически приложими или институционализирани. Организационното учене се отличава от индивидуалното или епизодичното групово учене, когато знанията се вграждат в устойчиви практики, системи и процедури (Crossan, Необходимо е да се допълни, че по този фактор, оценките на британската администрация консистентно са значително по-ниски от тези на българската.

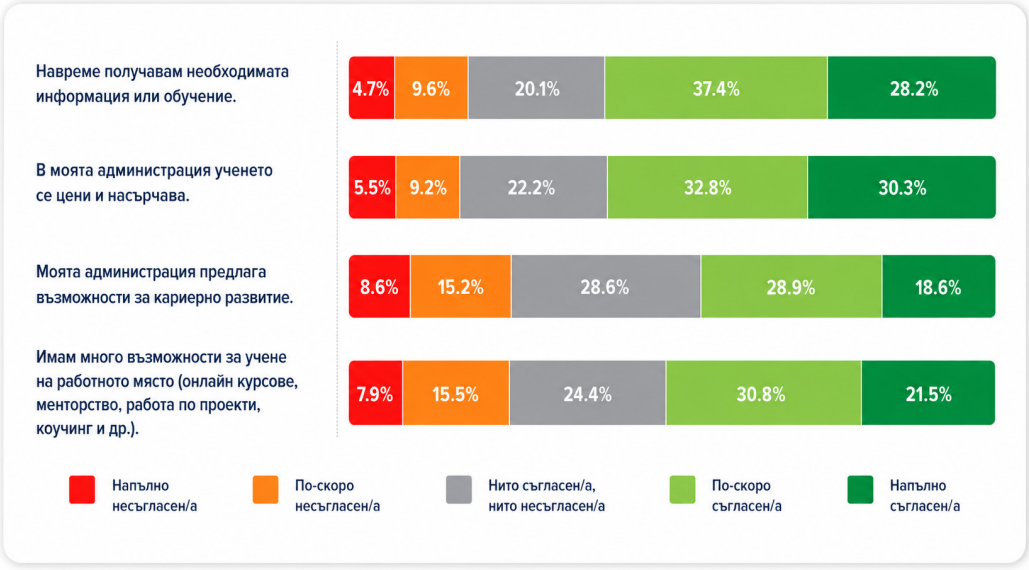


Изображение 7. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Учене и развитие“

Положителните отговори са по-чести за навременното получаване на информация или обучение и за възприеманото ценене на ученето, отколкото за кариерното развитие и разнообразните форми на учене на работното място. Тази разлика не доказва дали обученията са практически приложими или институционализирани. Организа-

ционното учене се отличава от индивидуалното или епизодичното групово учене, когато знанията се вграждат в устойчиви практики, системи и процедури (Crossan, Lane & White, 1999, p. 529), а използваемостта на наученото зависи и от организационната памет (Huber, 1991, p. 107). Garvin, Edmondson и Gino допълват, че обученията сами по себе си не са достатъчни без среда на съмишленици, конкретни процеси и подкрепа от висшето ръководство (2008, pp. 1–3). Следователно данните насочват към въпрос за връзката между обучение, приложение и развитие, който изисква допълнително изследване.

Разликите по длъжност са значителни: най-високи оценки дават висшите държавни служители и ръководителите, а най-ниски – експертите с аналитични и/или контролни функции. Разликата между висшите държавни служители и експертите е над 10 точки по индекса и е особено видима при кариерното развитие и ученето на работното място. По стаж най-положителни са оценките под пет години, а най-ниски – между 5 и 15 години; отчетената разлика е около 7,6 точки и според анализа се запазва след отчитане на възрастта, длъжността и вида администрация.



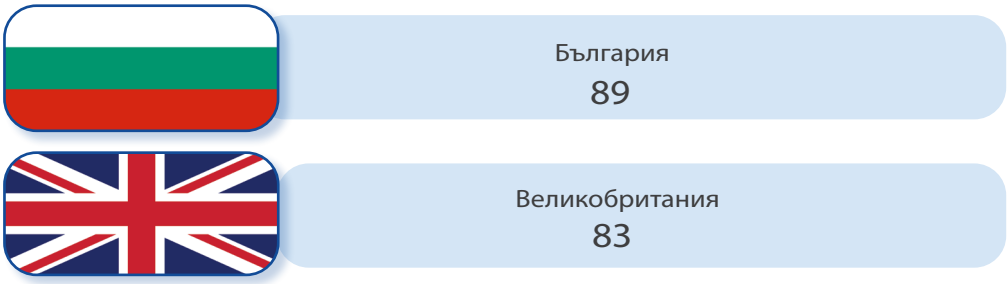
Фигура 22. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с ученето и развитието

4.9. Организационни цели

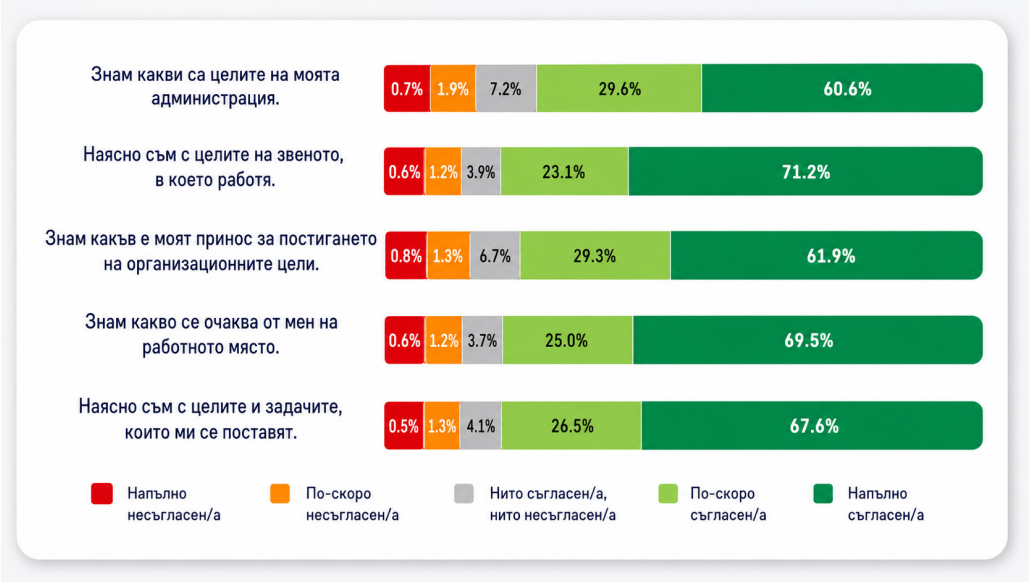
„Организационни цели“ остава факторът с най-висок индекс и запазва стойността си от предходните две години.

Оценката на българската администрация продължава да е по-висока от британската.

По всички твърдения преобладават положителните отговори: участниците заявяват, че разбират поставените им цели и задачи, очакванията към тях и собствения си принос. Това подкрепя извод за висока възприемана яснота на целите и ролите. То не е пряко измерване на действителната координация между звена, качеството на целите или организационната ефективност.



Изображение 8. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Организационни цели“

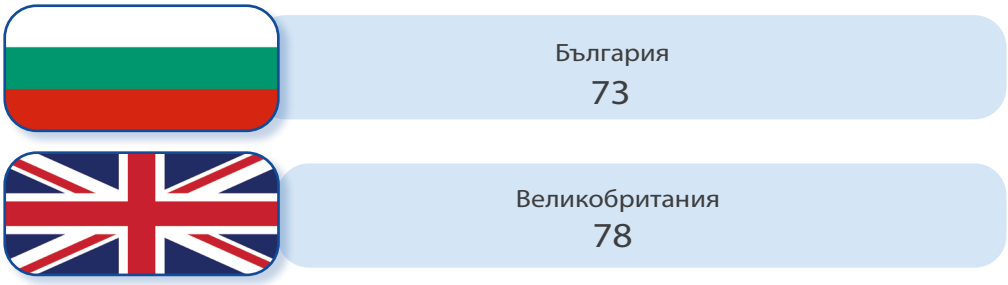


Фигура 23. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с организационните цели“

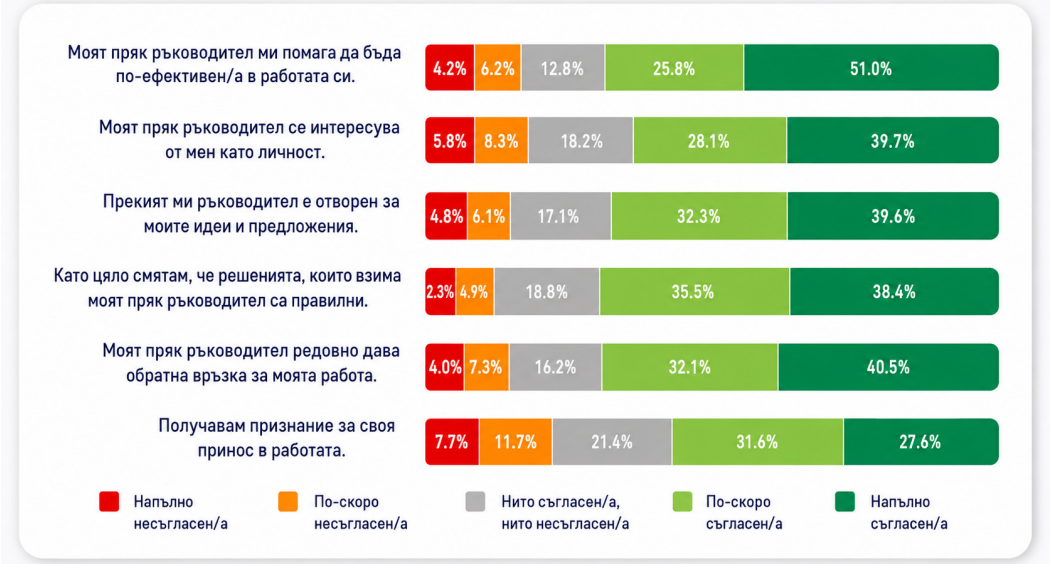
4.10. Моят пряк ръководител

Индексът на фактор „Моят пряк ръководител“ се понижава и достига най-ниското си равнище от 2019 г. насам. Оценката, която служителите в британската администрация дават за преките си ръководители продължава да бъде по-висока от оценката на българските им колеги

Най-високи са оценките за оперативната помощ, отвореността към идеи и правилността на решенията, а по-нисък е резултатът за признанието на приноса. Това показва различие между конкретните измерени аспекти на възприеманото ръководство. Барометърът не измерва директно символното значение на признанието, причинния му ефект върху принадлежността или общата роля на преките ръководители; тези формулировки следва да се третират като хипотези за допълнително изследване.



Изображение 9. Сравнение между България и Великобритания по фактор „Моят пряк ръководител“



Фигура 24. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с прекия ръководител

4.11. Здраве и благополучие на работното място

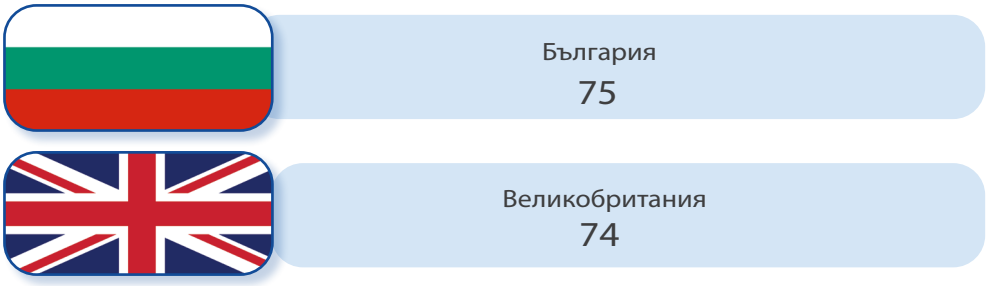
Модулът „Здраве и благополучие на работното място“ включва показатели за различни страни на субективното благополучие и здравето. Въпросите измерват общата удовлетвореност от живота, усещането за смисъл, преживяването на щастие и тревожност, както и самооценката на психичното и физическото здраве. По този начин модулът съчетава когнитивни и емоционални оценки на благополучието с общи показатели за възприеманото здравно състояние.

Модулът е включен за първи път в изследването през 2022 г., когато започва да се изчислява и индексът на благополучието (PERMA). Твърденията, които го формират са:

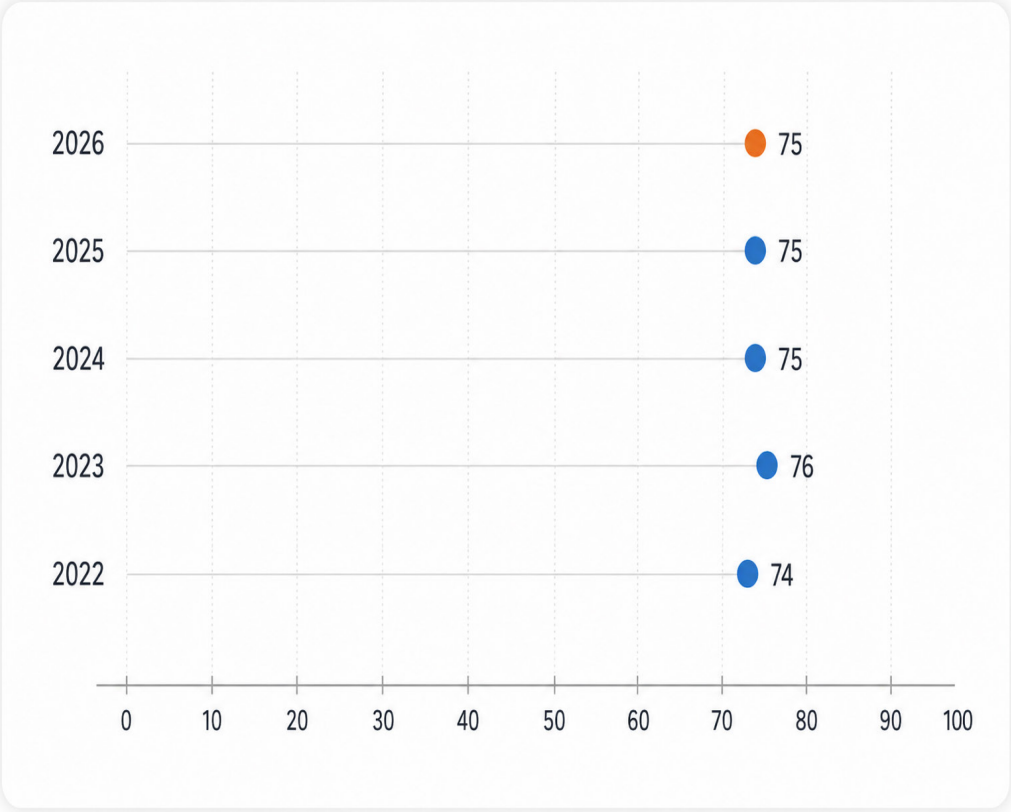
- Моята работа е интересна („Моята работа“).
- Моята работа ме стимулира да се развивам като професионалист („Моята работа“).
- Мога да разчитам на колегите си, когато срещна трудности в работата („Моят екип“).
- Най-общо казано, доколко сте удовлетворени от живота си сега?
- Доколко смятате, че нещата, които правите в живота си, имат смисъл и си заслужават усилията?

PERMA индексът е кратък агрегиран показател (proxy index) за различни аспекти на благополучието, изграден чрез скала от един индикатор за всеки аспект: положителни емоции, ангажираност, отношения, смисъл и постижение. Той е въведен за пръв път в Civil Service People Survey през 2012 г. и от тогава е част от корпуса на изследването, като стойността му е устойчива и се колебае между 72 и 74 в различните години.

В настоящето издание на изследването оценката на българската държавна администрация отново по-висока от британската, което е консистентно наблюдение, откакто индексът се изчислява като част от Барометъра. В българската администрация най-високата стойност на индекса е отчетена през 2023 г. и през последните три изследвания резултатът остава висок.



Изображение 10. Сравнение между България и Великобритания по индекс на благополучието“



Фигура 25. Индекс на благополучието в държавната администрация (2022-2026 г.)

Индикаторите заложени в модула се разделят на две групи. Първата група изследва субективното благополучие и включва:

1. Удовлетвореността от живота - показва доколко човек е доволен от живота си като цяло, след като прецени различните му области. Това не е моментно настроение, а по-обща рефлексивна оценка.
2. Усещането за смисъл и значимост - показва доколко човек възприема живота си и нещата, които прави, като смислени, значими и заслужаващи усилия.
3. Щастието измерва положителната, афективна страна на благополучието - общото преживяване на положителни емоции и добро настроение.
4. Тревожността измерва отрицателното емоционално преживяване и психологическото напрежение. За разлика от предходните три показателя тук по-високата стойност означава по-неблагоприятен резултат.

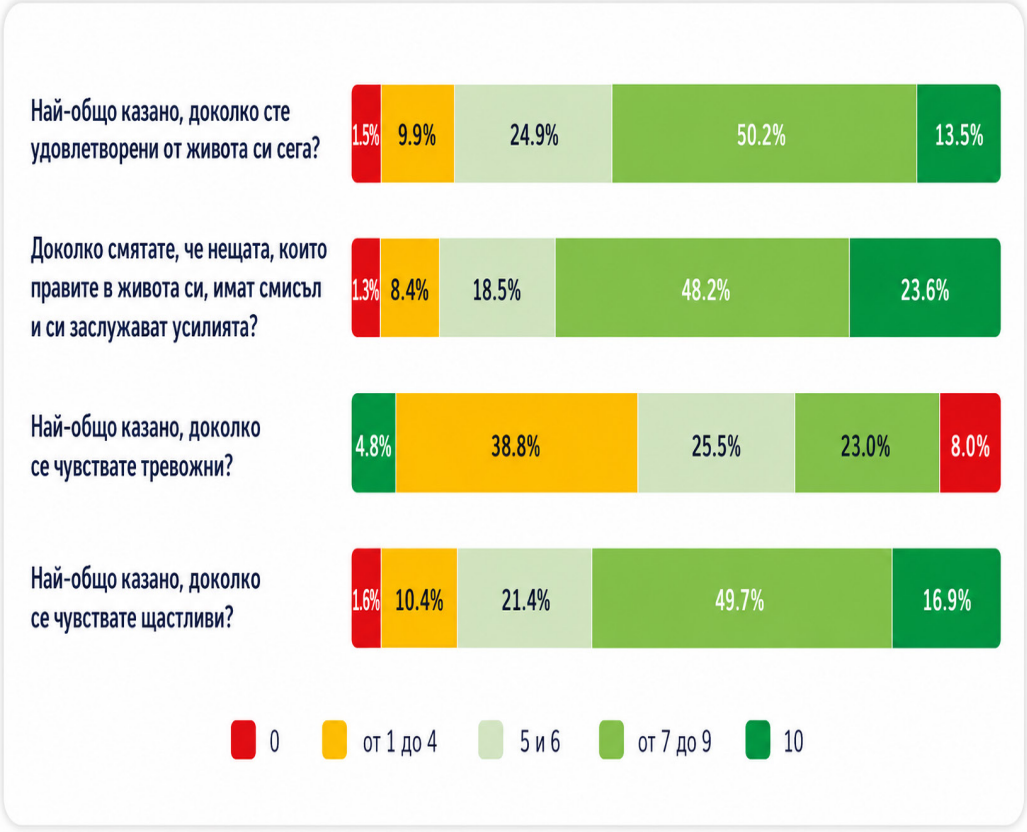
Твърденията се оценяват от респондентите по скала от 0 (напълно несъгласен/а) до 10 (напълно съгласен/а).



Таблица 4. Оценки по твърденията от модула „Здраве и благополучие на работното място“ (скала 0-10)

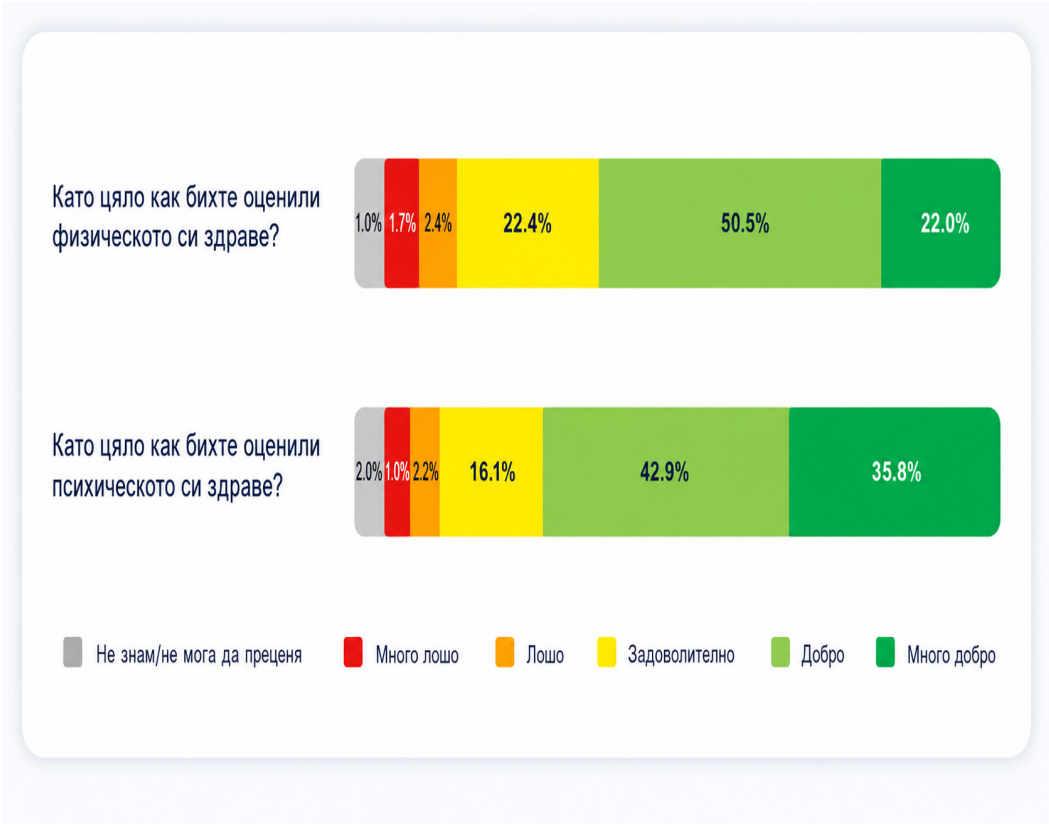
Втората група индикатори съдържа два въпроса за самооценка на здравното състояние на респондента, по един за оценка на психичното и на физическото здраве.

Средната оценка за смисъл и стойност на извършваното е 7,50. Оценките за щастие и удовлетвореност от живота са малко по-ниски, а средната тревожност е 4,92 по скалата от 0 до 10. Тези стойности описват самооценките на участниците в изследването и, тъй като не е определен предварителен праг или външна референтна стойност, резултатът от 4,92 не следва сам по себе си да се интерпретира като високо равнище на тревожност.



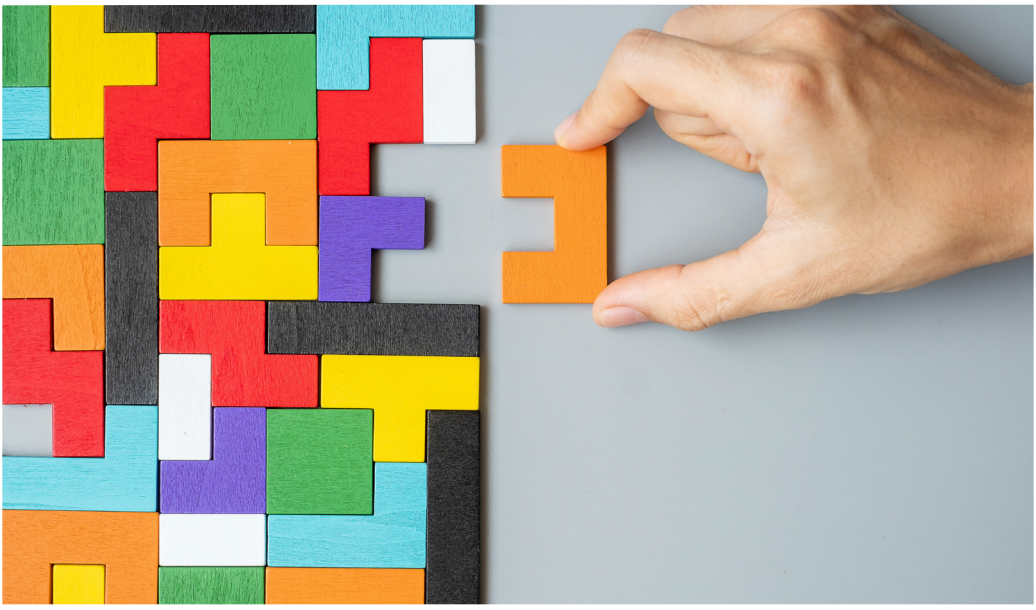
Фигура 26. Разпределението на оценките за субективното благополучието и тревожността

Самооценката на психичното здраве е по-висока от тази на физическото здраве. Общо 78,7% от служителите определят психичното си здраве като добро или много добро, докато при физическото здраве този дял е 72,5%. При физическото здраве по-често се избира междинната категория „задоволително“ - 22,4% спрямо 16,1% при психичното здраве.



Фигура 27. Разпределение на отговори на въпросите, свързани с физическото и психичното здраве

Резултатите за благополучието могат да се анализират паралелно с оценките за натоварването, работата и екипа, но настоящият описателен анализ не установява причинни или защитни ефекти между тях. PERMA е кратък proxy индекс на субективното благополучие и не измерва психологическа устойчивост, клинично психично здраве или причините за тревожността. Самооценките за здраве също не заменят клинична оценка.



5. Основни изводи и наблюдения

Осемте издания на Барометъра позволяват проследяване на публикуваните агрегирани показатели, но не и на индивидуални траектории, тъй като всяка година участва различна доброволна извадка. През 2026 г. глобалният индекс е 68 точки – най-ниската стойност след 2019 г. – а няколко индекса на работната среда са по-ниски спрямо 2025 г. Това е последователност от описателни резултати, която е съвместима с по-критични нагласи, но не доказва постепенно „натрупване“ на неудовлетворение, отслабване на конкретни ефекти или причините за промяната. Положителните оценки за смисъла на работата и отношенията с колегите остават сравнително високи, докато оценките за възнаграждението, натоварването и развитието са по-критични.

Сходни тенденции се наблюдават и в сравнителното изследване на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD) сред служители в централните администрации на осем европейски държави. Близо две трети от участвалите в проучването се идентифицират с мисията на своята организация, а значителен дял изпитват гордост и чувство за призвание към работата си. Данните обаче показват, че по-малко от половината от държавните служители виждат реална перспектива за професионално развитие в настоящата си роля, което разкрива разминаване между значението на развитието за ангажираността и възможностите, които администрациите действително предоставят (OECD, 2025b, pp. 87-89). Ангажираността е по-висока в организации, които предоставят възможностите за професионално развитие, разполагат със способно висше ръководство, ценят умението за самостоятелност на своите служители и умеят да използват ефективно техните компетентности (OECD, 2025b, pp. 40-41, 69-70, 81–82).

Отношенията с колегите остават сред по-положително оценените области. Това показва възприемана наличност на взаимна подкрепа и уважение в непосредствения екип, но не измерва организационна устойчивост или способността на администрациите да запазват резултатност при криза. Като аналитична рамка литературата приема свободното изразяване на въпроси,

грешки и несъгласие като важно условие за учене (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p. 2).

Европейските инициативи за развитие на административния капацитет поставят в центъра изграждането на компетентна, адаптивна и способна да се учи работна сила. Инициативата ComPAct включва сред своите приоритети развитието на уменията в публичната администрация, модернизирането на управлението на човешките ресурси, изграждането на лидерски и цифрови компетентности, обмена на експертиза и подготовката на служителите за настоящите и бъдещите предизвикателства (European Commission, 2023, pp. 8–13). В подкрепа на една от предвидените в ComPAct дейности Европейската комисия разработва EUPACK 2024: Analytical Report on the Use of Competencies in Public Administrations. Докладът анализира използването на компетентностни рамки в централните администрации на държавите членки и подпомага разработването на „Паспорт на основните компетентности", приложим към длъжности и роли в публичната администрация. Предвижда се паспортът да подпомага развитието на съвременни политики за управление на човешките ресурси, подготовката за бъдещите потребности от умения и мобилността на държавните служители в рамките на ЕС (European Commission, 2025, p. 3, pp. 42–47). Докладът показва, че компетентностните рамки могат да служат като обща отправна точка за планиране на работната сила, подбор и повишаване, оценяване на изпълнението, определяне на потребностите от обучение и развитие и изграждане на кариерни пътеки (European Commission, 2025, p. 9, pp. 28-29). Сред най-често срещаните области в анализираните рамки са лидерството и управлението на хора, сътрудничеството и екипната работа, аналитичното мислене, ориентацията към резултати, автономната работа, цифровите умения и способността за адаптиране и подпомагане на промяната (European Commission, 2025, pp. 26-27, 65-68).

Резултатите от Барометъра поставят въпроси за лидерството, автономността, екипното обсъждане, ученето и кариерното развитие, но не установяват дали между обученията, прилагането на знанията и израстването действително липсва институционална връзка. Литературата обосновава защо тази връзка трябва да бъде проверена: организационното учене изисква институционализиране отвъд индивидуалното обучение (Crossan, Lane & White, 1999, p. 529), съхраняване и извличане на наученото (Huber, 1991, p. 107) и връзки между индивидуалните способности (Cohen & Levinthal, 1990, p. 133).

Практическата препоръка е администрациите да проследяват не само участието в обучения, а и приложението, споделянето, документирането и вграждането на знанията в процеси.

Експертите и респондентите със стаж между 5 и 15 години дават по-ниски оценки за ангажираността, развитието, натоварването и възнаграждението. Тези групови различия идентифицират приоритет за допълнителен анализ. Барометърът обаче не измерва намерение за напускане и не позволява да се заключи, че рискът от напускане се увеличава; за подобен извод е необходим отделен индикатор или надлъжно проследяване.

Необходимо е отново да се обърне внимание на въпроса за цифровата трансформация на администрацията. В предходните издания на Барометъра неоднократно е препоръчвано ускоряване на дигитализацията и автоматизирането на работните процеси. През 2026 г. тези препоръки остават актуални, но вече трябва да се разглеждат не само като проблем пред технологичната обезпеченост на административните структури. Изкуственият интелект променя начина на вземане на решения в работна среда и набора от професионални умения, които служителите в държавната администрация трябва да притежават и развиват; не е достатъчно администрациите да разполагат с технически средства. В този контекст,

важно е да се отбележи,. че абсорбционният капацитет зависи от предходни свързани знания и от връзките между индивидуалните способности (Cohen & Levinthal, 1990, pp. 128, 133), а организациите са изправени пред напрежение между използването на установени компетентности и експериментирането с нови алтернативи (March, 1991, pp. 71, 85). Необходимо е държавните служители да умеят да работят с данни, да разбират и анализират съдържанието създадено с изкуствен интелект, както и да разпознават рисковете произтичащи от него. Поради това е необходимо да се постави основен акцент върху цифровите умения в държавната администрация. Освен обучение са необходими правила, време за безопасно експериментиране, споделяне и документиране на опита и механизми за оценка на по-дългосрочни последици, които могат да останат извън непосредствения „хоризонт на учене“ (Senge, 1990, pp. 23–24).

Индексът „Възнаграждение“ е по-нисък спрямо 2025 г. и е на равнището от 2019 г. Съпоставянето му с оценките за натоварване и развитие показва едновременно наличие на няколко по-критично оценени области, но не доказва взаимодействие между тях или причинен ефект върху ангажираността.

На базата на резултатите от настоящото и предходните издания на изследването могат да бъдат очертани няколко основни направления за развитие:

Първа препоръка – да се провери и укрепи връзката между компетентностните рамки, подбора, длъжностните характеристики, оценяването, обучението и кариерното развитие. Барометърът подкрепя приоритета чрез по-критичните оценки за развитие.

Втора препоръка – развитие на лидерски практики за задаване на въпроси, изслушване, конструктивна обратна връзка, открит дебат и рефлексия върху резултатите. В литературата подобно поведение подкрепя средата за учене (Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p. 3), а в публичния сектор структурните механизми следва да се съчетават с културни условия (Moynihan & Landuyt, 2009, p. 1102). Барометърът показва възприятията на участниците, но не оценява причинния ефект на отделни лидерски интервенции.

Трета препоръка – пилотно разработване и оценяване на по-ясни кариерни и експертни пътеки, включително специализации, проектни роли, менторство и възможности за прилагане на нови умения. Приоритетът се основава на по-критичните оценки за кариерно развитие и учене на работното място, особено сред експертите и служителите със стаж 5–15 години; ефектът на конкретните мерки следва да бъде оценен допълнително.

Четвърта препоръка – диагностика на причините за претоварването по администрации и групи, последвана от пилотни мерки за разпределение на задачите, сроковете, ресурсите и възстановяването. Барометърът установява критични самооценки, но не различава конкретните причини. Технологиите могат да бъдат част от решението, но само след анализ на процесите, рисковете и необходимите компетентности; ефектът им върху натоварването трябва да се измери, а не да се предполага.

Основният извод за извадката от 2026 г. е съчетание от сравнително положителни оценки за смисъла на работата, яснотата на целите и отношенията с колегите и по-критични оценки за възнаграждението, натоварването и развитието. Предложените мерки следва да се прилагат пилотно, с предварително определени индикатори и последваща оценка, така че администрациите да превръщат индивидуалния и екипния опит в проверими и институционализирани практики за учене (Crossan, Lane & White, 1999, p. 529; Huber, 1991, p. 107).

Приложение: Анкетна карта

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 взима моят пряк ръководител, са правилни.
14. Моят пряк ръководител редовно дава обратна връзка за моята работа.
15. Получавам признание за своя принос в работата.

Моят екип

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.

Здраве и благополучие на работното място

1. Най-общо казано, доколкото сте удовлетворени от живота си сега?
2. Доколко смятате, че нещата, които правите в живота си, имат смисъл и си заслужават усилията?
3. Най-общо казано, доколко се чувствате щастливи?
4. Най-общо казано, доколко се чувствате тревожни?
5. Като цяло как бихте оценили психическото си здравословно състояние?
6. Като цяло как бихте оценили физическото си здравословно състояние?

Приложение:

дял на положителните отговори на твърденията, включени в „Барометър на ангажираността“

№	Твърдение	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Моята работа е интересна.	93.0%	90.0%	91.0%	87.8%	89.3%	87.5%	87.6%
2.	Моята работа ме стимулира да се развивам като професионалист.	82.0%	83.0%	84.0%	77.9%	78.7%	77.5%	77.7%
3.	Смятам, че съм включен/а във вземането на решения, свързани с моята работа.	74.0%	77.0%	76.0%	73.0%	70.1%	67.5%	69.1%
4.	Имам достатъчно свобода да решавам как да изпълнявам задълженията си.	72.0%	72.0%	72.0%	67.2%	66.0%	62.7%	64.4%
5.	Знам какви са целите на моята администрация.	94.0%	93.0%	94.0%	92.4%	90.8%	89.8%	91.1%
6.	Наясно съм с целите на звеното, в което работя.	96.0%	96.0%	97.0%	95.6%	94.3%	93.7%	94.1%
7.	Знам какъв е моят принос за постигането на организационните цели.	94.0%	93.0%	94.0%	92.6%	91.4%	89.9%	90.7%
8.	Знам какво се очаква от мен на работното място.	95.0%	96.0%	95.0%	94.7%	94.5%	94.4%	94.5%
9.	Наясно съм с целите и задачите, които ми се поставят.	96.0%	95.0%	96.0%	95.8%	94.6%	94.7%	94.3%
10.	Моят пряк ръководител ми помага да бъда по-ефективен/а в работата си.	81.0%	82.0%	82.0%	81.4%	79.9%	78.7%	78.7%
11.	Моят пряк ръководител се интересува от мен като личност.	75.0%	74.0%	74.0%	74.7%	70.6%	68.6%	68.6%
12.	Прекият ми ръководител е отворен за моите идеи и предложения.	79.0%	80.0%	79.0%	78.0%	74.5%	72.7%	72.7%
13.	Като цяло смятам, че решенията, които взима моят пряк ръководител, са правилни.	84.0%	82.0%	81.0%	80.4%	77.6%	76.4%	76.4%
14.	Моят пряк ръководител редовно дава обратна връзка за моята работа.	79.0%	79.0%	79.0%	79.0%	74.7%	73.9%	73.9%
15.	Получавам признание за своя принос в работата.	69.0%	67.0%	69.0%	65.4%	62.1%	62.0%	62.0%
16.	Мога да разчитам на колегите си, когато срещна трудности в работата.	90.0%	88.0%	89.0%	87.8%	74.7%	85.0%	85.4%
17.	В нашия екип мислим и обсъждаме заедно как можем да подобрим работата си.	80.0%	81.0%	80.0%	80.0%	62.1%	75.3%	75.8%
18.	С колегите в екипа се чувстваме подкрепяни, когато търсим нови начини за подобряване на работата.	73.0%	74.0%	72.0%	73.1%	85.7%	66.1%	67.2%
19.	Чувствам се ценен/а и уважаван/а от колегите.	89.0%	83.0%	84.0%	82.3%	75.2%	78.1%	79.3%
20.	В моя екип много рядко възникват конфликти.	80.0%	74.0%	75.0%	72.7%	67.2%	68.2%	69.3%
21.	Навреме получавам необходимата информация или обучение.	72.0%	72.0%	74.0%	71.9%	71.0%	68.1%	69.8%
22.	В моята администрация ученето се цени и насърчава.	71.0%	69.0%	71.0%	68.0%	67.2%	65.3%	68.1%
23.	Моята администрация предлага възможности за кариерно развитие.	56.0%	54.0%	57.0%	52.6%	51.4%	50.9%	52.5%
24.	Имам много възможности за учене на работното място (онлайн курсове, менторство, работа по проекти, коучинг и др.).	53.0%	53.0%	60.0%	52.4%	57.2%	54.0%	58.5%
25.	Имам или мога да получа необходимата подкрепа, за да изпълнявам ефективно своята работа.	84.0%	84.0%	85.0%	83.9%	76.3%	74.6%	76.5%
26.	Разполагам с необходимата техника и материали, за да изпълнявам ефективно своята работа.	79.0%	84.0%	84.0%	78.9%	79.7%	79.9%	82.5%
27.	Не се чувствам претоварен/а в своята работа.	55.0%	53.0%	51.0%	45.8%	47.1%	43.8%	46.2%
28.	Мисля, че съм постигнал/а добър баланс между работа и личен живот.	79.0%	77.0%	76.0%	72.8%	72.5%	70.0%	70.8%
29.	Възнаграждението ми е справедливо за работата, която върша.	39.0%	20.0%	46.0%	30.3%	30.0%	37.1%	32.4%
30.	Доволен/а съм от заплатата си.	38.0%	40.0%	45.0%	28.6%	27.8%	36.1%	31.0%
31.	Възнаграждението ми е по-добро от това на други служители на подобни длъжности в администрацията.	29.0%	41.0%	20.0%	16.0%	15.8%	18.5%	14.9%
32.	Смятам, че администрацията, в която работя, се ръководи добре.	73.8%	60.0%	73.0%	70.6%	67.8%	66.4%	67.1%
33.	Действията на ръководството на моята администрация са в синхрон с нейните ценности и цели.	79.2%	63.0%	76.0%	73.7%	70.2%	69.3%	69.9%
34.	Ръководството на администрацията умело управлява промените, когато такива са необходими.	72.0%	60.0%	72.0%	69.5%	65.3%	63.4%	64.5%
35.	Ръководството на администрацията стимулира критичния поглед и предлагането на нови идеи.	61.4%	57.0%	61.0%	59.0%	55.5%	52.5%	55.4%
36.	Изпитвам гордост, когато казвам къде работя.	68.2%	64.0%	66.0%	61.1%	61.1%	64.8%	63.7%
37.	Бих препоръчал/а моята администрация като много добро място за работа.	62.4%	59.0%	63.0%	55.9%	56.7%	79.8%	79.4%
38.	Привързан/а съм към администрацията, в която работя.	76.7%	70.0%	72.0%	67.8%	66.7%	74.5%	74.3%
39.	За моята администрация говоря по-скоро като казвам „ние“, вместо „те“.	83.1%	80.0%	81.0%	79.2%	77.2%	64.9%	64.1%
40.	Изградил/а съм приятелски връзки с колеги от моята администрация.	89.0%	83.0%	83.0%	80.6%	81.7%	55.9%	55.0%
41.	Моята администрация ме мотивира да давам най-доброто от себе си.	69.8%	69.0%	71.0%	67.0%	64.7%	59.3%	59.6%

Цитирани източници:

- Николов, Н., Тушева, А. и Стефанов, С. (2019) Барометър на нагласите: Първо национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация. София: Институт по публична администрация.
- Иванов, П., Иванова-Чикова, Т. и Стефанов, С. (2026). Индекс за готовността за изкуствен интелект в държавната администрация в Република България. Институт по публична администрация
- Cabinet Office (2026) Civil Service People Survey 2025: Benchmark Results [ODS]. London: Cabinet Office.
- European Commission. (2023). Enhancing the European Administrative Space (ComPAct).
- European Commission. (2025). EUPACK 2024: Analytical Report on the Use of Competencies in Public Administrations.
- OECD. (2025a). Government at a Glance 2025. OECD Publishing.
- OECD. (2025b). Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants. OECD Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, March 2008, reprint R0803H.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. Organization Science, 2(1), 88–115.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), 71–87.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency/Doubleday.
- Anand, A. & Brix, J. (2022). The Learning Organization and Organizational Learning in the Public Sector: A Review and Research Agenda. The Learning Organization, 29(2), 129–156. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061.
- Moynihan, D. P. & Landuyt, N. (2009). How Do Public Organizations Learn? Bridging Structural and Cultural Divides. Public Administration Review, 69(6), 1097–1105.

ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

Институт по публична администрация



1000, София, ул. "Сердика" 6–8 ,
Тел: 02 940 2556
e-mail: ipa@ipa.government.bg
www.ipa.government.bg

София, 2026 г.