



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

Барометър на ангажираността

Шесто национално проучване
на нагласите на служителите
в държавната администрация

София, 2024

БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Шесто национално проучване
на ангажираността на служителите в държавната
администрация

София, 2024

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.

Съдържание

1.	Въведение	5
2.	Методология	9
2.1.	Теоретичен модел	9
2.2.	Въпросник.	12
2.3.	Система на оценяване	12
3.	Извадка	14
4.	Резултати	17
4.1.	Оценка на ангажираността	17
4.2.	Анализ на основните фактори.	26
5.	Заклучения и препоръки	39
	Приложение: Въпросник	43



1. Въведение

Проучването на нагласите на държавните служители в България се превърна в традиция. За шеста поредна година „Барометърът на ангажираността“ привлече хиляди участници от всички български администрации, за да измери мотивацията и отношението на държавните служители към тяхната работа. Анкетата е най-мощното проучване на нагласите на работещите в публичния сектор в страната. Покана за попълването ѝ получават всички администрации и всеки държавен служител може да участва. Анкетата измерва удовлетвореността и ангажираността на държавните служители, както и факторите, от които те зависят. Анонимността на всички участници е гарантирана. При избора на демографските променливи са положени специални усилия, за да се изключи възможността за идентифициране на конкретен служител на базата на комбинацията от предоставените демографски данни. Единствената категория респонденти, за които гарантирането на анонимността не може да бъде направено чрез самия дизайн на ан-

кетното проучване, са висшите държавни служители в малките администрации. Въпреки това, дори и в тези случаи ИПА предоставя единствено обобщени статистически данни и за шестте години, откакто се провежда проучването, няма нито един сигнал за нарушение на правилото за анонимност.

Периодичното отчитане на ангажираността е важно. Научните изследвания показват, че мотивацията на сътрудниците има пряко и съществено значение за ефективността на организациите, като обуславя почти 30% техните финансови резултати¹. Ангажираността влияе върху продуктивността в работата, качеството на резултатите и удовлетвореността на клиентите. Данните показват, че:

- ▶ Ангажираните служители са по-мотивирани, по-ефективни и постигат по-високи резултати. Те са с 43% по-продуктивни в сравнение с неангажираните служители.² IES/Work Foundation пресятат, че ако компаниите успят

1 Hay Group (2001). Engage employees and boost performance

2 Пак там

да повишат с 10% средното ниво на ангажираност на служители, това ще доведе до повишаване на печалбата с 1500 долара на всеки служител.³

- ▶ Ангажираните служители са по-креативни и иновативни. Компании като Епъл, Гугъл и Майкрософт непрекъснато търсят начини да карат служителите им да се чувстват удовлетворени, защото разчитат на тяхната креативност в борбата с конкурентите на пазара. Грижата за служителите и тяхната удовлетвореност е една от ценности на повечето големи компании.
- ▶ 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.⁴

Ангажираността е важна не само за бизнеса, но и за публичния сектор. Във Великобритания ангажираността на държавните служители се изследва всяка година от 2009 г. насам, а резултатите се обсъждат в Парламента, защото се смята, че това е един от ключовите фактори за успеха на реформите в администрацията. В САЩ традицията е още по-дълга и началото ѝ може да се отнесе още към средата на 90-те години на миналия век. В началото моделът на изследване в САЩ е бил почти идентичен с този на Барометъра, но през последните 10-15 години във въпросника са включени много допълнителни променливи и в резултат от които, анкетната кар-

та е станала значително по-дълга и комплексна. В повечето европейски страни, под една или друга форма, също се провеждат проучвания на удовлетвореността или ангажираността на държавните служители, но изследванията във Великобритания и България са значително по-представителни. Те са национални, обхващат всички администрации и се финансират от независим за участващите администрации източник – администрацията на министерски съвет във Великобритания и Института по публична администрация в България.

Проучването на нагласите на държавните служители в България се базира на британския модел The Civil Service People Survey. Използването на общ модел и анкетна карта гарантира съпоставимост на българските данни с резултатите от проучването във Великобритания и предоставя възможности за бенчмаркинг. Проверката на валидността на въпросника и неговата еквивалентност с оригиналния британски въпросник е установена още при първото националното проучване на нагласите на държавните служители в България през 2019 г. Данните от тази проверка са публикувани в доклада, представящ резултатите от споменатото изследване.

Анкетната карта съдържа 41 твърдения. Те представляват затворени въпроси с 5 фиксирани възможности за отговор. Респондентът може да избере само един отговор, като кликне върху него с мишката (радио бутон). При промяна на отговора, изборът автоматично се сменя. По този начин технология позволява да бъде даден само един отговор на всеки въпрос - последният избран от участника отговор остава като

3 IES/Work Foundation report (2008). People and the Bottom Line

4 Cabinet Office (2018). Civil Service People Survey: Technical Guide. London

окончателен. Твърденията измерват ангажираността и факторите, които я обуславят – лидерство, възнаграждение, екип, организационни цели, пряк ръководител и пр. Съдържанието на въпросника не е променяно през годините и е идентично с началната версия на въпросника от 2019 г. Така е осигурена съпоставимост на резултатите, както с предходните години, така и с резултатите на британската администрация, където също съдържанието на въпросника не е променяно от 2009 г. насам.

По традиция в британското изследване втората част от анкетната карта се използва за проучване на нагласите на държавните служители по отношение на актуални политики и проблеми на администрацията. До миналата година така бе и в България. В периода 2020 – 2022 г. актуалната тема бяха извънредните обстоятелства, породени от пандемията COVID-19 и необходимостта за дистанционна работа от вкъщи. През 2023 г. обаче, тази част отпадна.

През 2022 г. за първи път в допълнителната секция на анкетната карта бе включена кратка оценка на субективното благополучие, тъй наречения PERMA индекс. Тази част е добавена в оригиналното The Civil Service People Survey през 2012 г. по настояване на Националния статистически офис, който измерва субективното благополучие на британците. Идеята е, че когато хората се чувстват ангажирани с работата си, те се чувстват по-щастливи и доволни от живота си като цяло. Индексът обхваща 5 различни аспекта на благополучие, а наименованието му PERMA е акроним от първите букви на английски език на всеки един от

аспектите: P (позитивни емоции) E (ангажираност) R (междучелностни връзки) M (смисъл) и A (реализация). PERMA индексът се утвърждава като метрика в британската версия на анкетната карта и изглежда на път да се направи и в България. Тази година ние отново изследваме този индекс.

Участието в анкетното проучване, както вече подчертахме, е доброволно и анонимно. Институтът по публична администрация не предоставя каквато и да е било друга информация на администрациите, освен обобщени данни за ангажираността и факторите, от които тя зависи. При избора на демографски и организационно-административни променливи се отчитат както важността на различните демографски сравнения и анализи, така и необходимостта да се гарантира анонимността на участниците. Затова в проучването са заложили само три демографски признака – възраст, пол и години стаж в държавната администрация. При това не се изисква от респондентите да посочват точна възраст и стаж, а само категорията по възраст и стаж, в която попадат. По променлива възраст има три категории: до 35 години, 35 – 50 години и над 50 години. Променливата „стаж в държавната администрация“ е структурирана в четири категории: служители със стаж до 5 години, между 5 и 15 години, между 15 и 25 години и служители с над 25 години стаж в държавната администрация. Гаранциите за запазване на анонимността на анкетираните е от съществено значение за получаването на надеждни и неманипулирани данни.

Организационните признаци, за които се събират данни в изследването

са четири: тип администрация; административна област, в която оперира съответната административна структура; длъжност на респондента и вид на администрацията. Типът администрация отразява нормативно определената класификация на административните структури в България. Това са: министерства, държавни агенции, администрации на държавни комисии, изпълнителни агенции, администрации, създадени с нормативен акт, специализирани териториални администрации, областни администрации и общински администрации. Длъжностите на респондентите са класифицирани в категориите, определени в Закона за държавния служител: висши държавни служители, служители на ръководни длъжности, експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции, експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности. По „вид на администрацията“ са обособени две категории – обща и специализирана администрация. Административните области са всички 28 административни области в страната.

Всяка година в доклада с анализа на резултатите от Барометъра данните за българските държавни служители са сравняват с данните за държавните служители във Великобритания от предходната година. Това е така, понеже британското проучване се провежда в края на годината, а резултатите се публикуват през март на следваща година. Българското проучване се провежда през юни и данните от него се публикуват през септември същата година. Всяка година при провеждане на изследването в България ИПА дава възможност на администрациите да заявят изготвяне на собствен

организационно специфичен доклад. Той се базира на отговорите на служителите от съответната администрация, но 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 и анонимността на държавните служители и в администрациите, които ще получат собствен доклад, а от друга страна, за да се гарантира коректността на сравненията с националните данни. Неспазването на квотите може да промени баланса и да направи сравненията неточни, тъй като по повечето демографски и организационни променливи се наблюдават статистически значими разлики.

През тази година общо 70 администрации направиха заявки за организационно-специфичен доклад, но само 61 от тях покриха изискванията за минимален брой участници и квотите и ще получат такъв.

Докладът от проучването е структуриран в пет глави. В тази уводна глава е представена обща информация за изследването. Във втора глава е представен теоретичния модел на въпросника. В трета глава е коментирана извадката върху които се базират данните за 2024 г. В четвърта глава са представени резултатите от националното проучване през настоящата година. Заключителната глава съдържа изводи, заключения и препоръки.



2. Методология

2.1. Теоретичен модел

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

- ▶ Високо ангажираните служители работят „със сърце“. Те се стремят към изключително изпълнение и високи резултати, защото харесват работата си и се чувстват привързани към това, което правят и към своята организация. За тях работата е източник на смисъл и личностно удовлетворение.
- ▶ Умерено ангажираните служители са мотивирани, дисциплинирани и отговорни. За тях работата е важна, но не е най-значимата част от техния живот. Навсякъде по света в публичния и в частния сектор умерено ангажираните, съзна-

телни и добросъвестни служители преобладават.

- ▶ Неангажираните служители са външно мотивирани. Те не са привързани към работата си, но я вършат, защото се нуждаят от доходи и сигурност.
- ▶ Негативният полюс на ангажираността формират активно неангажираните служители. Те не харесват или дори мразят работата си, но смятат, че не могат да рискуват да я напуснат и сменят. Активно неангажираните служители са една от основните причини за ниската ефективност на организациите и лошото качество на услугите.

Галъп Интернешъл провежда ежегодно подобно глобално проучване на ангажираността. То се базира на тяхна собствена методология, но съдържа подобна класификация на ангажираността. Проучванията на

Галъп показва, че съотношението между дяловете на високо ангажираните и активно неангажираните служители е от съществено значение за продуктивността и финансовите резултати на компаниите. При добре управляваните организации това съотношение е над 14 и по принцип колкото по-високо е самото число, толкова по-добър е организационния климат и толкова по-просперираща е компанията⁵.

Подобно съотношение между „критици“ и „промоутъри“ се използва и в методологията за оценка на силата на работодателската марка (eNPS – employer Net Promoter Score). Самата методология се базира на едно твърдение, което е включено и в Барометъра – „бихте ли препоръчали Вашата компания като място

опция „напълно сигурно“ се изважда сумата от дяловете на тези, които са отговорили негативно или не могат да преценят. Ако получената разлика е положително число, това означава, че повечето служители са ангажирани. Ако стойността е между 20 и 30 – нивото на ангажираност е добро. Резултат над 30 точки е показателен за висока ангажираност.⁶ Заради по-малкото възможности за отговор в Барометъра прилагането eNPS методологията води до леко понижени резултати, но те все пак подпомагат допълнително интерпретацията на данните.

В методологията The Civil Service People Survey 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.

за работа на Ваш близък или приятел“? Разликата е, че в eNPS са предвидени 10 възможности за отговор, докато в Барометъра само 5. Въпреки това eNPS методологията е приложима като отговорили с

Тези твърдения отразяват различни аспекти на привързаността на служителите към тяхната работа и организация. Ангажираността не е личностна черта. Хората не се раж-

⁵ Gallup (2017). State of the Global Workplace. New York: Gallup Press

⁶ Qualtrics – Calculating eNPS
<https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/employee/employee-net-promoter-score>

дат ангажирани и неангажирани, 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, стресът, осигуреността на работата с необходимите ресурси, балансът 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. Двигателите (drivers) на ангажираността могат да бъдат описани по следния начин:

- 1. 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.
- 2. 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.

3. 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.

4. Моят ръководител – субективното възприятие на служителите за техния пряк ръководител като мотивиращ, подкрепящ, загрижен за развитието им и даващ своевременно обратна връзка.

5. Екип – 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 сътрудничащи.

6. Учене и развитие – субективните възприятия на респондентите за наличието на възможности за кариерно и професионално развитие в работата, както и възприятията за тяхната администрация като стимулираща ученето и подкрепяща развитието на професионалните компетентности.

7. 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.

8. Възнаграждения – субективните възприятия на служителите за справедливостта на трудовите възнаграждения и удовлетвореността от получаваното възнаграждение.

2.2. Въпросник

Въпросникът, чрез който се измерва ангажираността, съдържа 41 твърдения. Те са дадени в Приложение 1. Освен шестте твърдения за оценка на ангажираността, показани по-горе, анкетната карта съдържа между четири и шест твърдения, които са предназначени за оценката на всеки един от нейните движещи фактори (детерминанти). Твърденията се оценяват по пет-степенна Ликерт скала, която включва следните отговори:

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

Всяко твърдение представя един конкретен аспект на ангажираността или на някой от нейните фактори. В доклада с резултатите от първото провеждане на Барометъра на нагласите през 2019 г. са представе-

ни убедителни доказателства, че българската версия на въпросника е еквивалентна в концептуално и функционално отношение на оригиналния инструмент. Това означава, че: 1) ангажираността в британската и българската култура има сходен обхват и съдържание (т.е. ангажираните или неангажираните служители в двете страни мислят и се държат приблизително еднакво); 2) факторите или детерминантите на ангажираността са едни и същи в двете култури и дори тежестта им или тяхното значение за ангажираността е приблизително еднакво; и 3) надеждността и точността на резултатите, респективно статистическата грешка на измерването е приблизително една и съща.

Повече технически подробности, отнасящи се до психометричните характеристики на инструмента са дадени в приложения 4 и 5 на Доклада за 2019 г., където са изложени резултати от факторни анализи и от проверките за вътрешната консистентност на скалите.

2.3. Система на оценяване

Алгоритъмът за изчисляване на резултатите е подробно описан в техническото ръководство на The Civil Service People Survey⁷. 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 проучването на ангажираността в българската държавна администрация.

⁷ Cabinet Office (2018). Civil Service People Survey: Technical Guide. London

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.					
Резултат: <i>Моята работа</i>		$(100 + 75 + 50 + 25 + 0)/5 = 50\%$			

В изчисленията на PERMA индекса са включени два допълнителни въпроса, за които са предвидени възможности за отговор от 0 до 10. Те се точкуват по следния начин: отговор 0 – 0%, отговори 1, 2, 3 и 4 – 25%, отговори 5 и 6 – 50%, отговори 7, 8 и 9 – 75%, отговор 10 – 100%.

Обобщените резултати за българската администрация представляват средните аритметични от всички респонденти. Резултатите за различните типове администрации или за отделните администрации, които ще получат организационно-специфичен доклад представляват средни аритметични на резултатите на служителите от тези администрации.

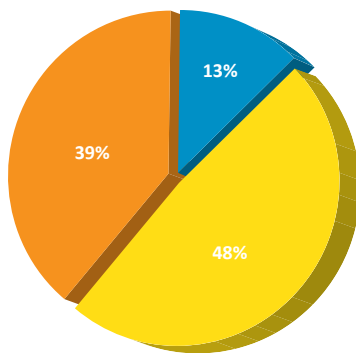


3. Извадка

Фигура 2. Разпределение на участниците по възраст

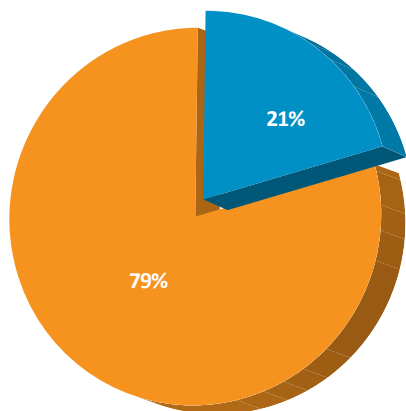
Тазгодишното проучването на ангажираността се проведе в периода от 10 - 21 юни 2024 г. от екип на Института по публична администрация. В него взеха участие общо 8799 служители, което е с 11% повече в сравнение миналата година, но с почти 30% повече в сравнение 2019 г., 2020 г. и 2021 г. В следващите графики е представено разпределението на респондентите по пол, възраст, длъжност и стаж в администрацията.

Фигура 1. Разпределение по пол

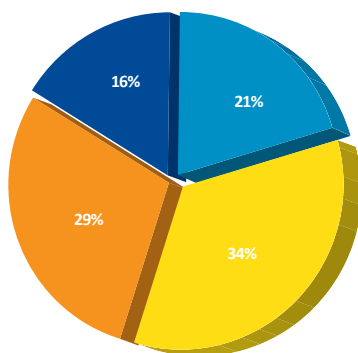


■ До 35 години
■ Между 35 и 50 години
■ Над 50 години

Фигура 3. Разпределение на участниците по стаж

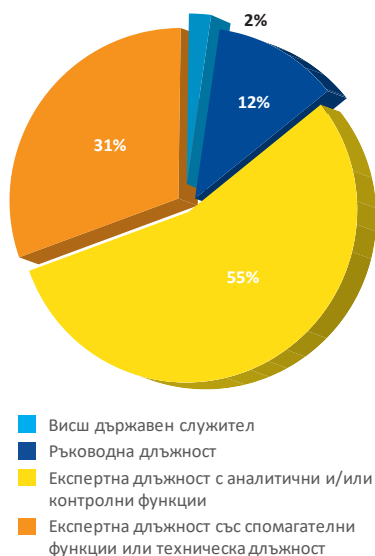


■ Мъж ■ Жена



■ По-малко от 5 години ■ Между 15 и 25 години
■ Между 5 и 15 години ■ Повече от 25 години

Фигура 4. Разпределение на участниците по длъжност



Разпределението на респондентите по основните демографски признаци показва близко сходство с данните от Административния регистър и Доклада за състоянието на администрацията (ДСА).¹ Демографските признаци не са се променили съществено и в сравнение с предходните проучвания. Същото може да каже и за разпределенията на участниците по администрации, показани в следващите графики. Това, че от София – град има в пъти повече участници може лесно да се обясни не само с големината на областта, но и с централизираната структура на държавната администрация в България.

¹ Министерски съвет – Доклад за състоянието на администрацията 2023, приет с Решение №353 на Министерски съвет от 23.05.2024 год.

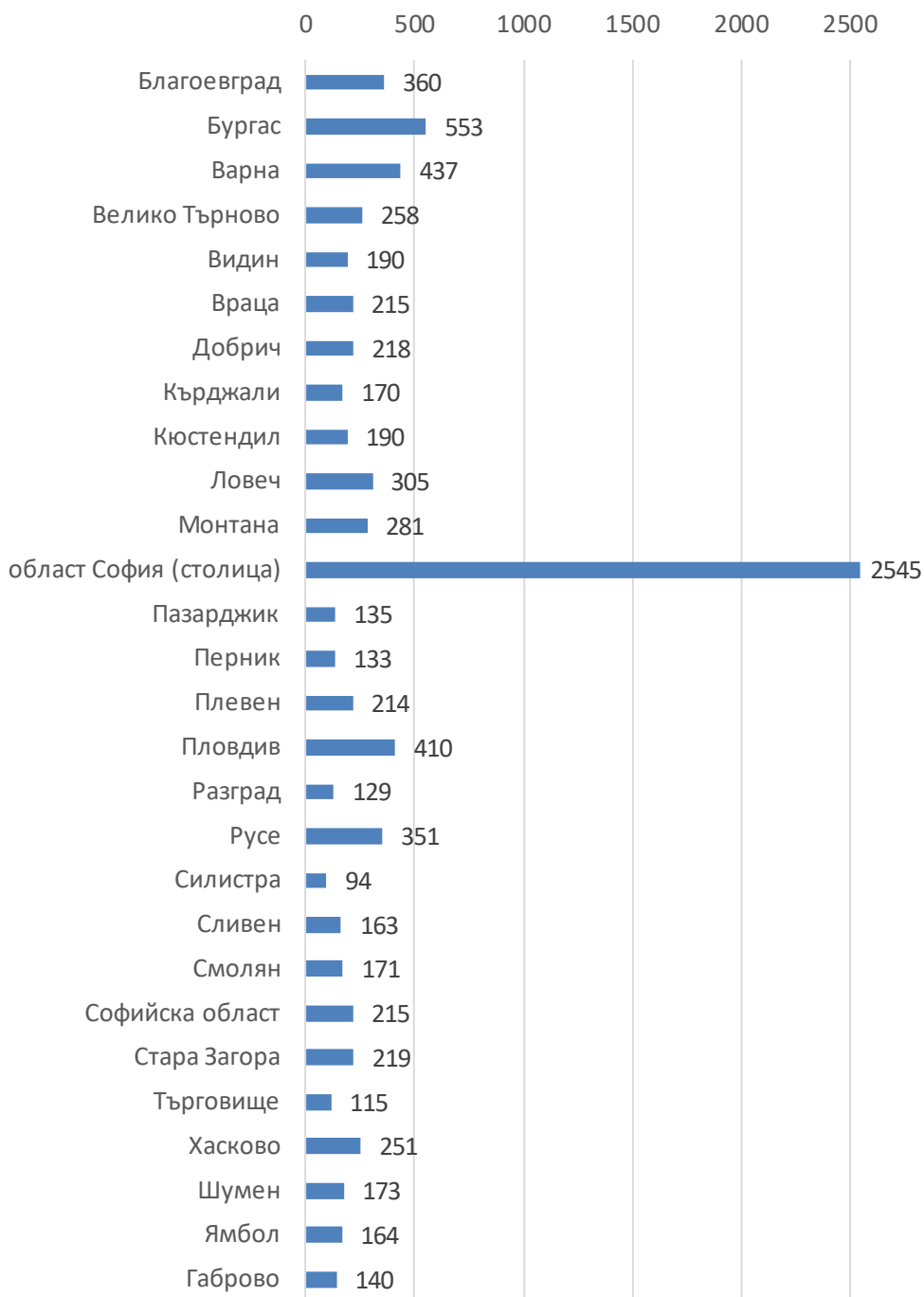
Фигура 5. Разпределение на участниците по тип администрация

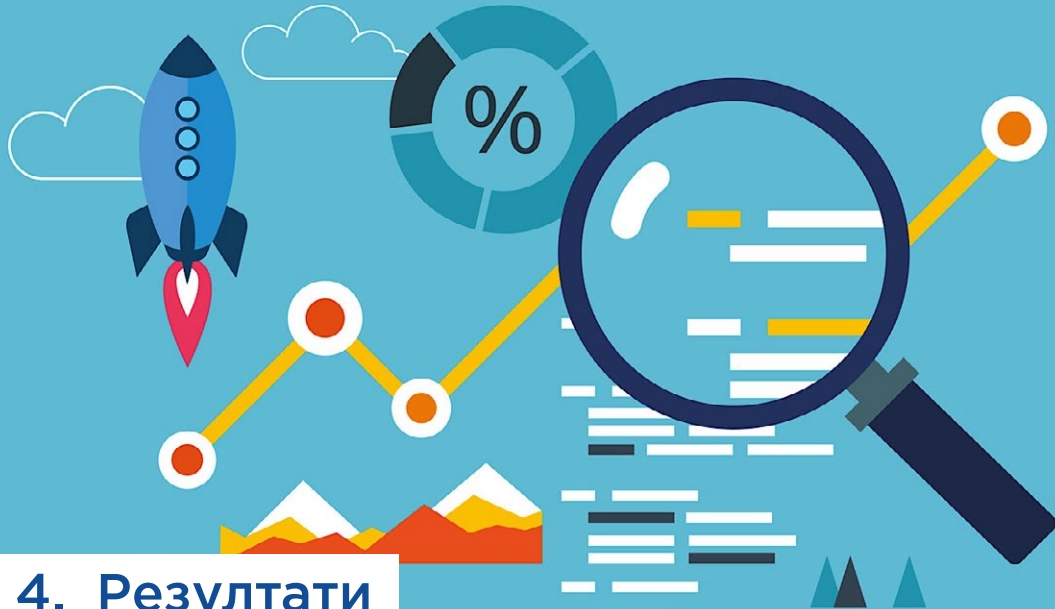


Фигура 6. Разпределение на участниците по вид администрация



Фигура 7. Разпределение на участниците по области (данните в графиката представляват брой)





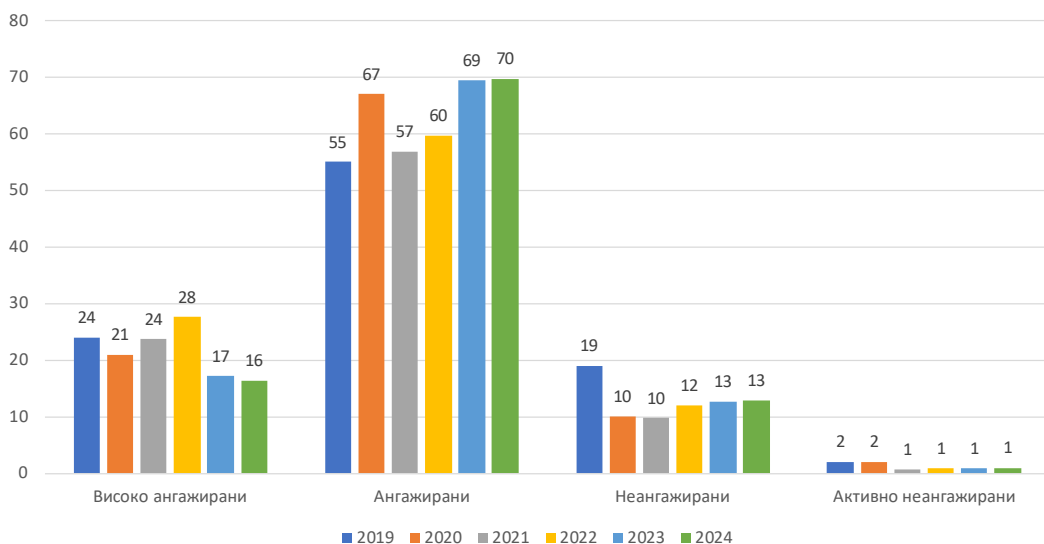
4. Резултати

4.1. Оценка на ангажираността

Ангажираността на държавните служители е централна тема на проучването. Методологията дава възможност за разделяне на респондентите в четири основни групи: „високо ангажирани“, „ангажирани“, „неанга-

жирани“ и „активно неангажирани“. Във фигура 8 са представени процентни дялове на държавните служители, попадащи във всяка една от тези групи.

Фигура 8. Разпределение на служителите в администрацията според нивото на ангажираност (2019 – 2024 г.) в проценти

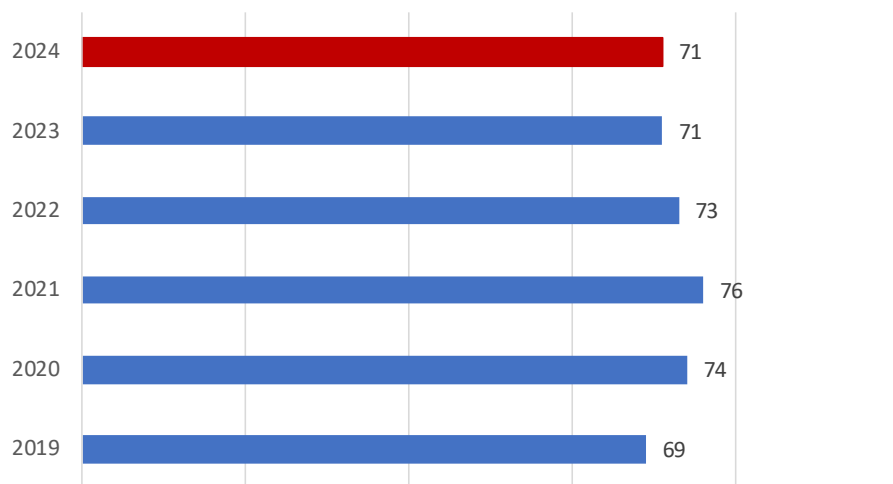


Това, което прави впечатление в данните във фигура 1 е, че резултатите за 2024 г. са много близки до резултатите от предходната 2023 г. Единствената разлика е, че делът на високо ангажираните служители е намалял с 1%, а делът на ангажираните служители се е увеличил с 1%. Тези разлики са в рамките на статистическата грешка и е по-правилно да се каже, че нивото на ангажираност на държавните служители остава без промяна на нивото от миналата година. Делът на високо ангажираните служители отново е под 20%, което е притеснително, тъй като това се случва за втора поредна година. Същевременно обаче и външните фактори като: продължаващата политическа нестабилност, войната в Украйна, инфлацията и несигурността в Европа, все така остават в сила. При тези обстоятелства е трудно да се прецени дали споменатите външни фактори заедно и поотделно не водят до обезкуражаване на част от високо мотивираните държавни служители или

тенденцията показва, че публичната администрация в България започва да губи способността си да инспирира висока мотивация и ангажираност сред държавните служители. Съотношението между високо ангажираните и активно неангажирани служители остава над 14, което според Галъп Интернешънъл е добър резултат. Той дава надежда, че ако някой от депресивните външни фактори отпадне или отслабне, мотивацията на държавните служители може и отново да се върне към повишение.

Във фигура 9 са представени данните за Глобалния индекс на ангажираността за 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 и 2024 г. От тях също се вижда, че средното ниво на ангажираност на държавните служители е на нивото от 2023 г. От една страна - това може би е положителен резултат, тъй като тенденцията на спад в ангажираността, която се наблюдаваше от 2021 г. до миналата година най-сетне е спряла, но от друга страна не се наблюдава подобрене.

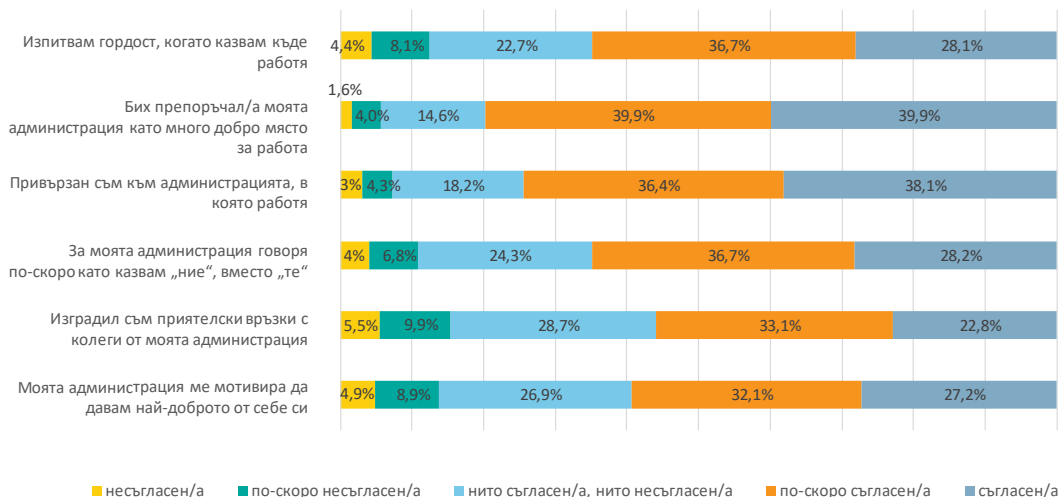
Фигура 9. Индекс на ангажираността в държавната администрация на България (2019 – 2024 г.)



Във фигура 10 е представено разпределението на отговорите на участниците по шестте твърдения, с които се измерва ангажираността. Детайлните данни показват, че значителна част от ангажираността на служителите в държавната администрация се дължи на тяхната идентификация с институцията, в която работят, както и на убеждението, че държавната администрация е привлекателно място за работа. На въпроса „Бих препоръчал/а моята администрация като много добро място за работа“ 40% от респондентите са отговорили, че биха го направили и още толкова отговарят, че по-скоро биха го направили, което е много добър резултат и значимо подобрене с 30% спрямо резултата от 2023 г. На базата на тези данни

може да се заключи, че държавната администрация е започнала да възстановява своята атрактивност и конкурентноспособност като работодател. В същото време обаче, се отчита понижение по социалните аспекти на ангажираността като връзките с колегите. Подобна негативна тенденция се наблюдава и по фактора „Екип“, който е представен по-нататък в доклада. По-нисък резултат в сравнение с миналата година се наблюдава и по твърдението „Моята администрация ме мотивира да давам най-доброто от себе си“. Тези данни кореспондират с намаляващия дял на високо ангажираните служители пред последните две – три години и което бе коментирано по-горе.

Фигура 10. Разпределение на отговорите на участниците по твърденията, свързани с ангажираността



Както вече посочихме, използването на модела на Civil Service People Survey позволява бенчмаркинг между резултатите на българската държавна администрация и резултатите на публичната администрация на

Обединеното Кралство. Сравненията са представени във фигура 11. Напомняме, че данните за Великобритания са от изследване, проведено в края на 2023 г.

Фигура 11. Сравнение между България и Великобритания по индекс на ангажираност

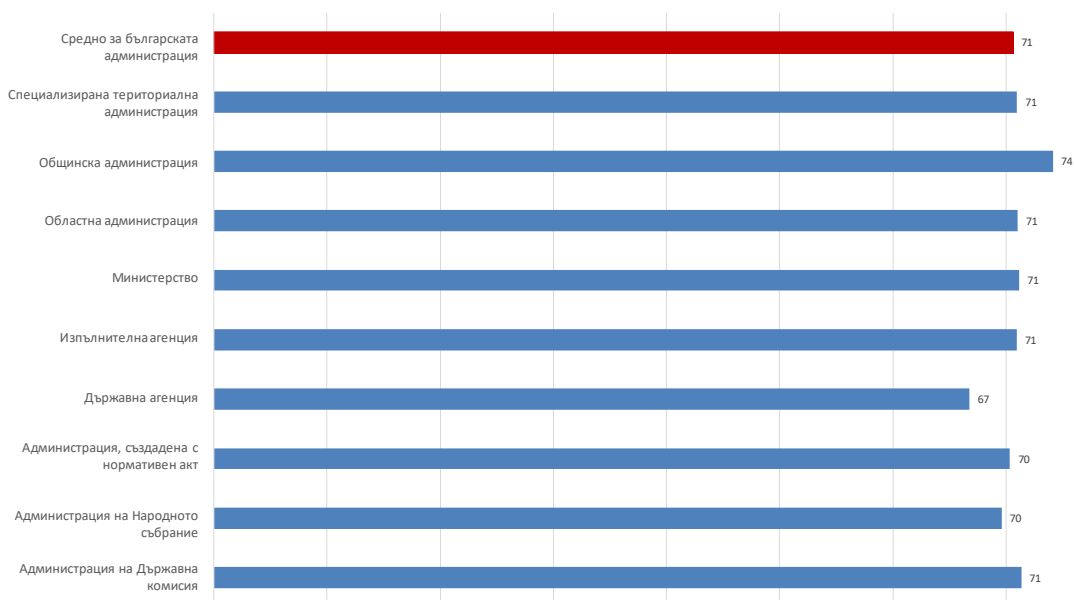


През всичките години откакто се провежда Барометърът на ангажираността в България, резултатите на българската държавна администрация по-високи в сравнение с британската администрация. Това е така и през тази година. Докато в България ангажираността на държавните служители е останала на нивото от 2023 г., във Великобритания тя е спаднала незначително с 1 индексен пункт и по така разликата се увеличила от 6 на 7 точки.

Демографските и организационно-административните променливи, заложили в проучването, позволяват анализ на ангажираността по различни статистически и демографски показатели. Първо са представени сравненията по организационните променливи, а след тях – демографските.

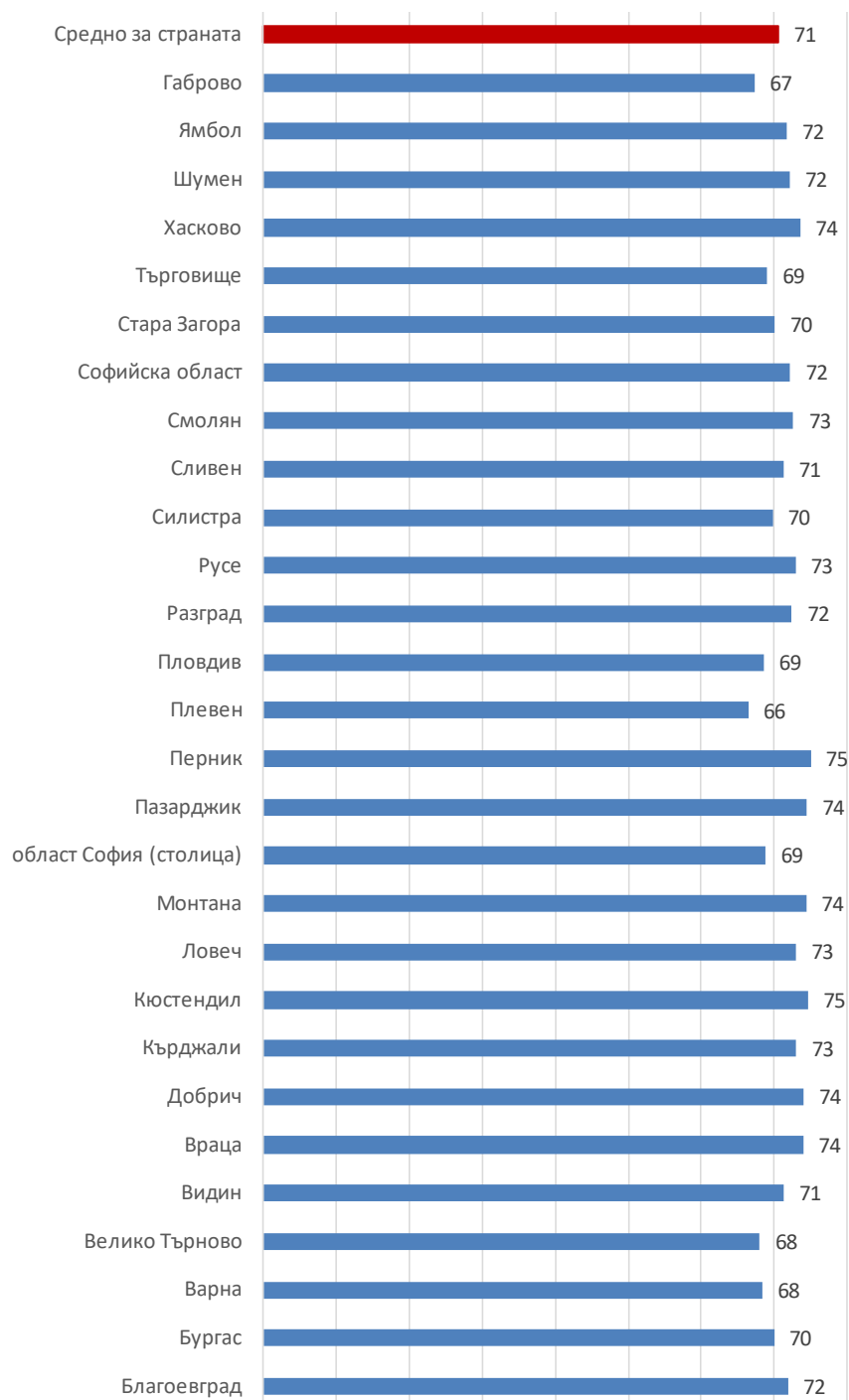
Във фигура 12 са изложени данни за ангажираността според вида на администрацията. Наблюдават се малки, но статистически значими различия. Най-висока е ангажираността на служителите в общинските администрации – 74 точки, докато най-ниска е мотивацията на служителите в държавните агенции – 67 точки. За разлика от миналата година, не се наблюдават големи разлики, въпреки че току-що цитираните са статистически значими. По все още неясни причини през повечето години, за които разполагаме с данни от проучването, ангажираността на служителите в общинските администрации е над средното за страната, а тази на служителите в държавните агенции е под средното.

Фигура 12. Индекс на ангажираността по типове администрации



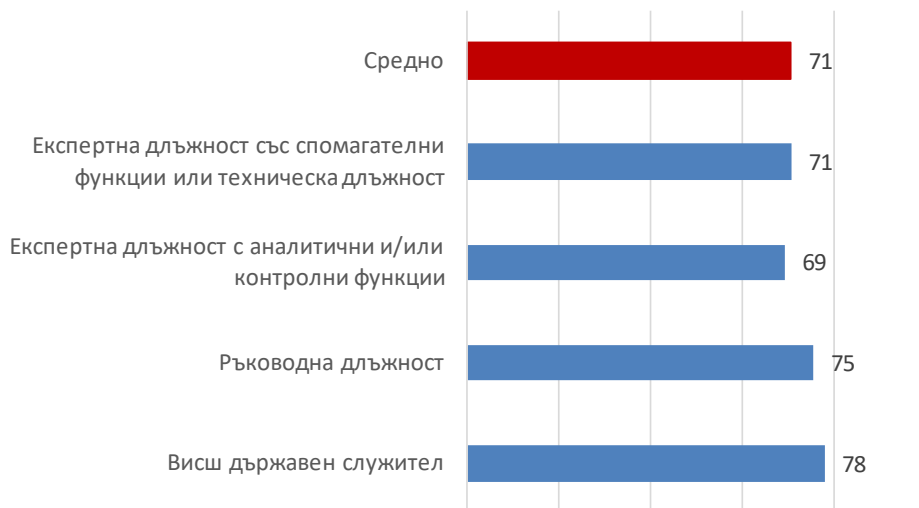
Във фигура 13 е представено сравнение между ангажираността на служителите в различните области. Тук също се наблюдават статистически значими разлики. Най-високи нива на ангажираност се отчитат в Перник и Кюстендил (75 точки), Хасково, Пазарджик, Монтана, Враца и Добрич (74 точки), а най-ниски са в Плевен (66) и Габрово (67). Интерпретацията на самите данни е трудна. От една страна - разликите могат да се дължат на разликите в средните доходи по области. Един от аспектите на ангажираността е свързан с получаваното възнаграждение, а удовлетворението от него зависи от сравненията с възнагражденията в бизнеса и неправителствения сек-

тор. Определено в данните, представени във фигура 6, се наблюдава тенденция в областите с по-ниски доходи да се регистрира по-високо удовлетворение от възможността за работа в държавната администрация. В София – град, Варна, Пловдив и Велико Търново индексът на ангажираност е под средния за страната, което също подкрепя направения извод. От друга страна обаче, данните във фигура 13 може да са свързани с предходните и да отразяват донякъде факта, че служителите в общинските администрации са сред най-високо ангажираните.

Фигура 13. Индекс на ангажираността по области

Във фигура 14 са представени сравнения в нивата на ангажираност на служителите, според вида на заеманата длъжност.

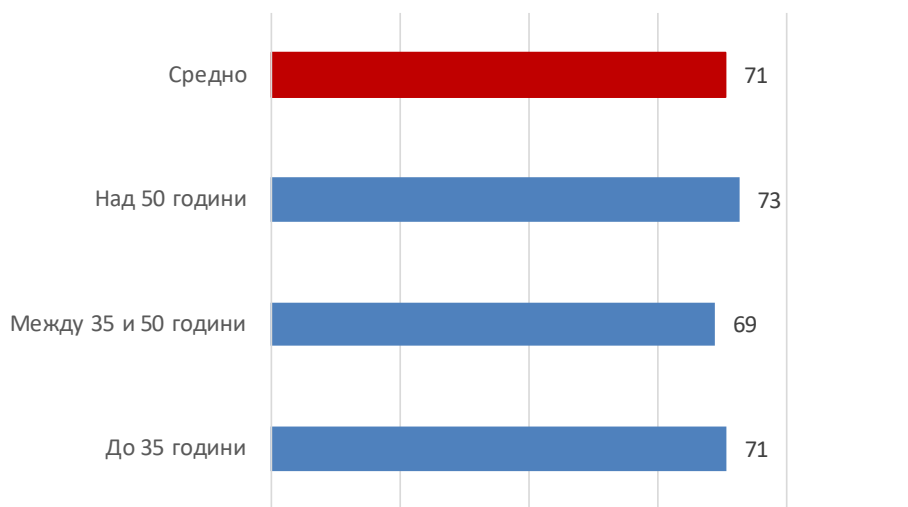
Фигура 14. Индекс на ангажираността според длъжността на респондента



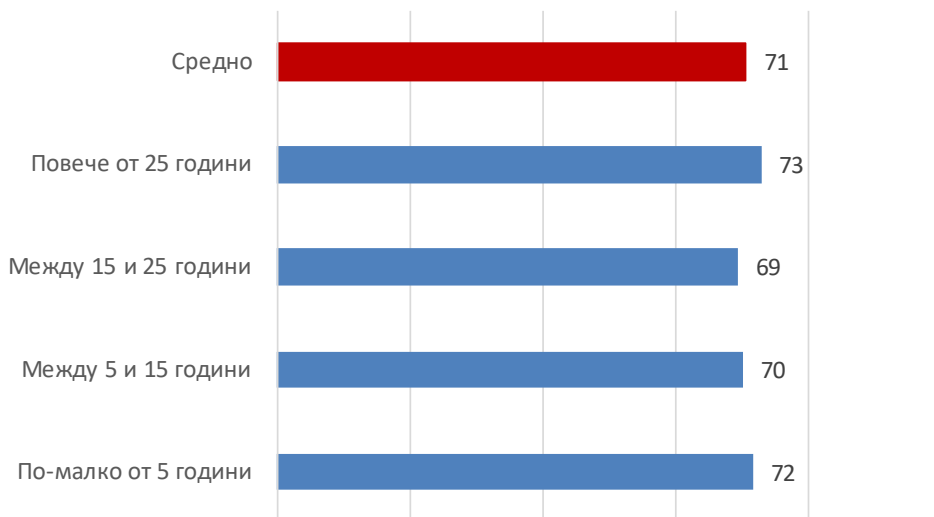
Наблюдаваните различия в нивото на ангажираност в зависимост от заеманата длъжност са съществени и статистически значими. Очаквано най-ангажираните са висшите държавни служители и служителите на ръководни длъжности. Аналогични резултати се установяват и във всички предходни анкети. Висшите държавни служители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

Статистически значими различия се наблюдават и по възраст. Те са представени във фигура 15. Както и в предходните изследвания, най-младите и най-възрастните служители изглеждат са по-ангажирани в сравнение със служителите на средна възраст. Най-младите служители са мотивирани, защото все още

се намират в етапа на утвърждаване в работата. Те се стремят да се представят възможно най-добре във всяка задача, която им бъде поставена и да покажат, че на тях може да се разчита. С приключването на процеса на утвърждаване, тази мотивация постепенно намалява и 40-те години от живота са често период на „плато“ в кариерната мотивация. В края на кариерата мотивацията отново нараства. Това се случва, защото служителите се чувстват уверени в своите професионални знания и умения и искат да го демонстрират, както и да предадат опита и знанията си на по-младите. Не е маловажен обаче и фактът, че към средата на 50-те от живота децата на повечето родители порастват и много от тях, както в бизнеса, така и в администрацията, се посвещават изцяло на работата си, търсейки в нея своята личностна реализация.

Фигура 15. Индекс на ангажираността по възрастови групи

Сравненията между групите по стаж във фигура 16 отразяват същата динамика. Отново виждаме, че служителите с най-малък и най-голям стаж са най-ангажирани, което е свързано с току-що изброените причини.

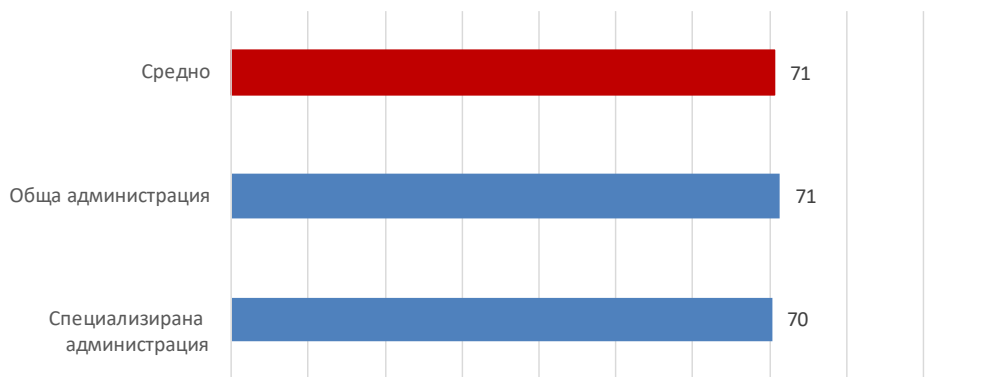
Фигура 16. Индекс на ангажираността според стажа

Данните за разликите в ангажираността на служителите според типа на администрацията – обща или специализирана – са неконсистентни. В някои от проучванията се установяват статистически значими различия, а в други – не. Разликите, когато изобщо се наблюдават, са винаги между една и две точки (вж. фигура 17), а статистическата им значимост се дължи много повече на голямата извадка и съответно многото степени на свобода, отколкото на някакви качествени различия. На фона на тези

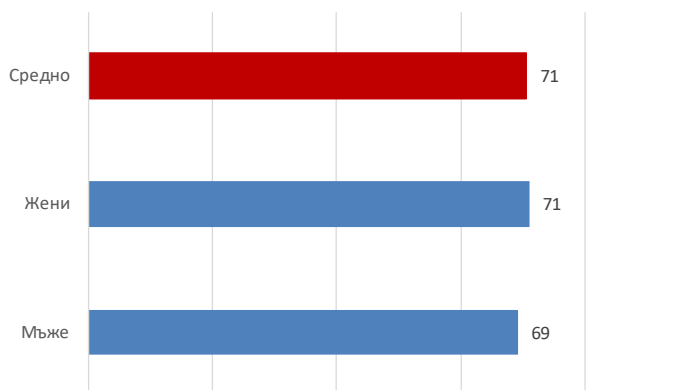
обстоятелства, по-правилно е те да се интерпретират като тривиални и несъществени, въпреки изпълнението на критерия за статистическа значимост.

Подобни слаби различия се наблюдават и по пол. Данните са показани във фигура 18. Както и в предходните изследвания се наблюдава тенденцията жените да са малко по-ангажирани от мъжете. Обикновено разликата в мотивацията варира между 1 и 2 точки, което е статистически значимо, но е несъществено.

Фигура 17. Индекс на ангажираността по вида на администрацията



Фигура 18. Индекс на ангажираността според пола на служителите



4.2. Анализ на основните фактори

Дизайнът на изследването, представен в уводната глава показва, че моделът включва не само измерване на ангажираността, но и оценка на основните фактори, от които тя зависи. Тези фактори или детерминанти са: стратегическото лидерство (ръководството на администрацията), организационните цели, самото естество на работа, прякият ръководител, екипът, възможностите за учене и развитие, обезпечеността на работата с ресурси и удовлетвореността на служителите от получавано възнаграждение. В предходните изследвания бяха приведени многобройни и консистентни доказателства от регресионни анализи, че именно тези фактори в значителна

степен обуславят вариацията на ангажираността. Смятаме, че е излишно да продължаваме да представяме тази статистика във всяко следващо проучване, тъй като регресионните коефициенти са стабилни и почти не се променят във времето, а разбирането им изисква познания по статистика, които не всеки читател притежава. Затова преминаваме директно към представяне на резултатите по отделните фактори на ангажираността. Те са изложени в обобщен вид в таблица 1. В нея са съпоставени оценките от 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 и 2024 г. Това е важно, за да може да се проследи динамиката в промяната на оценките по всеки от факторите.

Таблица 1. Индекси на факторите, обуславящи ангажираността по години

Фактор	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Разлика с предходната година
Лидерство	67	74	74	73	70	69	-1
Моята работа	75	79	80	76	75	74	-1
Екип	75	79	80	79	76	75	-1
Възнаграждение	37	45	49	38	39	44	+5
Ресурси и натоварване	76	75	75	72	70	69	-1
Учение и развитие	60	67	70	67	67	66	-1
Организационни цели	90	92	92	92	90	89	-1
Пряк ръководител	74	78	79	78	75	74	-1

Таблица 1 показва, че в сравнение с миналата година се отчитат незначителни понижения с 1 една точка по всички фактори с изключение на „Възнагражденията“, където пък се наблюдава повишение от 5 точки. Тези данни дават добро обяснение защо ангажираността на държавните служители е останала на същото ниво от 2023 г. Почти няма промени в организационната и работна среда, ако се изключи повишената удовлетвореност от трудовите възнаграждения. Същевременно, ако сравним данните за целия период от 2019 г. досега, ще открием, че през годините работното натоварване и стресът устойчиво се повишават. Преди известно време преписахме това понижение на оценките на COVID-19, но сега се вижда, че причините са по-системни, и че те вероятно са свързани с повишаващите

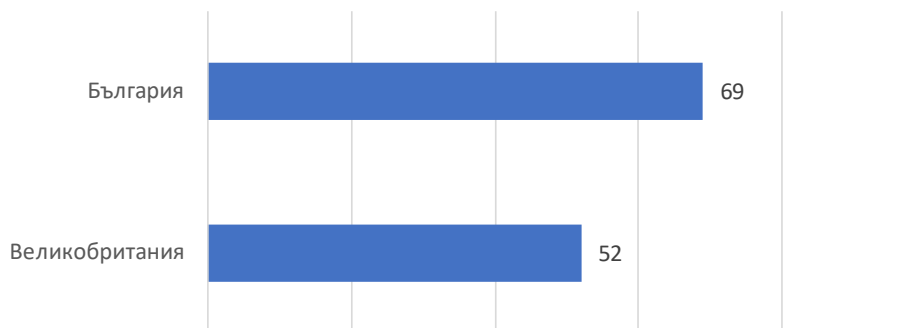
се изисквания за ефективност към държавната администрация. Най-голямата динамика през целия период се наблюдава по удовлетвореността от възнагражденията. Както се вижда от данните, тя в значителен степен определя и динамиката на ангажираността, тъй като останалите фактори се променят много по-малко. Особено малки са промените във високите оценки по отношение на организационните цели. Това е много положителна новина и доказателство, че българската публична администрация е добре организирана и наясно със своите функции и задачи, независимо от политически турбуленции. В следващите секции от този раздел ще разгледаме в детайли резултатите по отделните детерминанти на ангажираността.

Лидерство и управление на промяната

Във фигура 19 са съпоставени оценките на българските и британските служители за висшите ръководства на своите администрации. Както в българското, така и в британското

проучване се отчита леко понижение - в България то е от 1 точка, докато във Великобритания е около 2 точки.

Фигура 19. Резултати по фактор „Лидерство и управление на промяната“

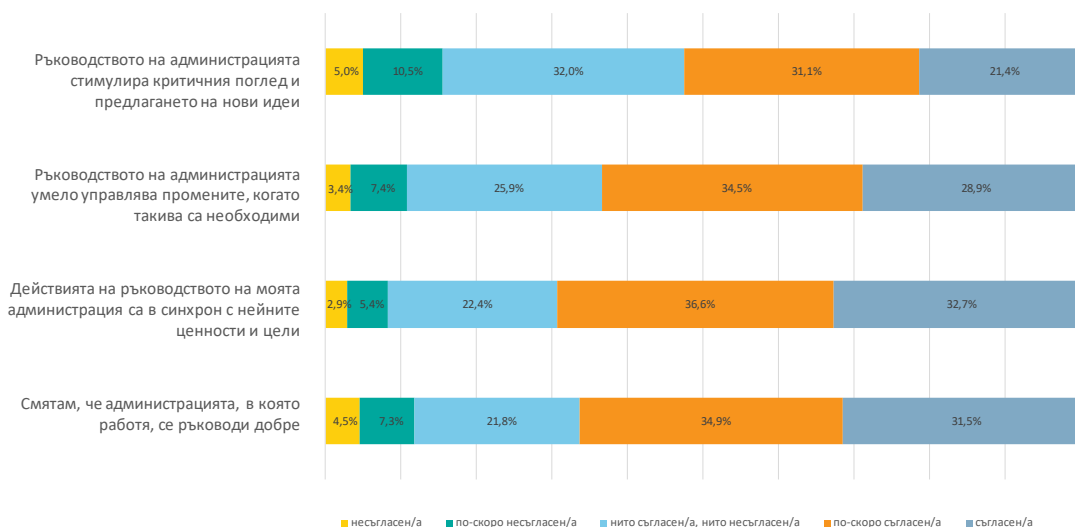


Въпреки че трета поредна година резултатът по лидерство и управление на промяната бележи спад, той все още е добър и както се вижда от фигура 19 – значително по-висок от резултата на стратегическия мениджмънт в британския публичен сектор. Това продължава да е и факторът, по който се наблюдават най-големите разлики между българските и британските държавни служители, и който в най-голяма степен допринася за по-добрите резултати по ангажираност на българските служители.

Във фигура 20 е изложено разпре-

делението на отговорите на респондентите по отделните твърдения. Положителните оценки преобладават – около 60 процента от българските служители смятат, че ръководителите на техните администрации взимат правилни решения, умело управляват промените, имат визия и ръководят добре своите организации. Относително по-слаба страна на лидери в българската държавна администрация остава това, че те не стимулират достатъчно критичния поглед и иновативното мислене. Тези резултати са почти идентични с резултатите от миналата година.

Фигура 20. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с лидерство и управление на промяната



Моята работа

Вторият по значимост фактор, от който зависи ангажираността, е съдържанието или самото естество на изпълняваната работа. Тя се свързва с усещането за професионализъм и професионална реализация. В анкетната карта е наречена „Моята ра-

бота“. Данните са представени във фигура 21. Оценките на служители-те от държавната администрация в България по нея са по-слаби в сравнение с техните британски колеги. В сравнение с миналата година оценката на българската администрация

пада с 1 точка, докато във Великобритания нараства с 3 точки, достигайки своя исторически максимум. Въпреки че е по-ниска от оценката на британските им колеги, 74 точки по фактора „Моята работа“ е един добър резултат. Вътрешната мотивация продължава да бъде един от стълбовете на ангажираността на

българските държавни служители. Много от тях са избрали да работят в публичния сектор именно защото харесват работата си, а това е много важен факт, тъй като това е основа на една дългосрочна, устойчива и ориентирана към развитие и постижения професионална мотивация.

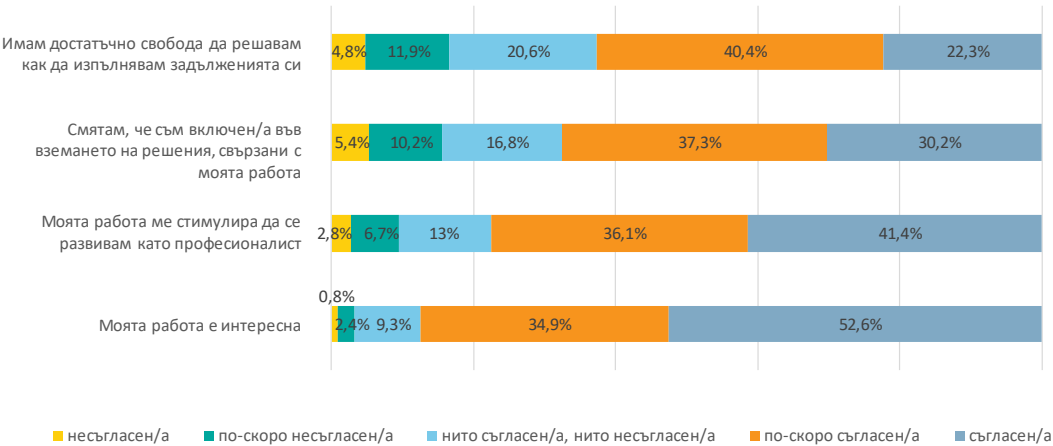
Фигура 21. Резултати по фактор „Моята работа“



Детайлното разпределение на отговорите, представено във фигура 2. Преобладаваща част от служителите в българската държавна администрация смятат работата си за интересна (85%) и вярват, че тя ги развива като професионалисти

(77%). Повече от анкетираните са отговорили, че „са включени в процеса на вземането на решения, които се отнасят до тяхната работа“ (67), както и разполагат със свободата да решават как точно да изпълняват задълженията си (62%).

Фигура 22. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата и работното ежедневие



Моят екип

Във всички изследвания досега факторът „Моят екип“ е бил от малкото, по които резултатите на британските държавни служители консистентно превъзхождат тези на българските. Оценките и на едните и на другите са добри, но отношенията в екипите сред британските админи-

страции изглежда, че са още по-добри. С годините, разликата не само не намалява, но и се увеличава. За последните две години оценката по този фактор на българската държавна администрация е намаляла с 4 точки, което е повод за размисъл.

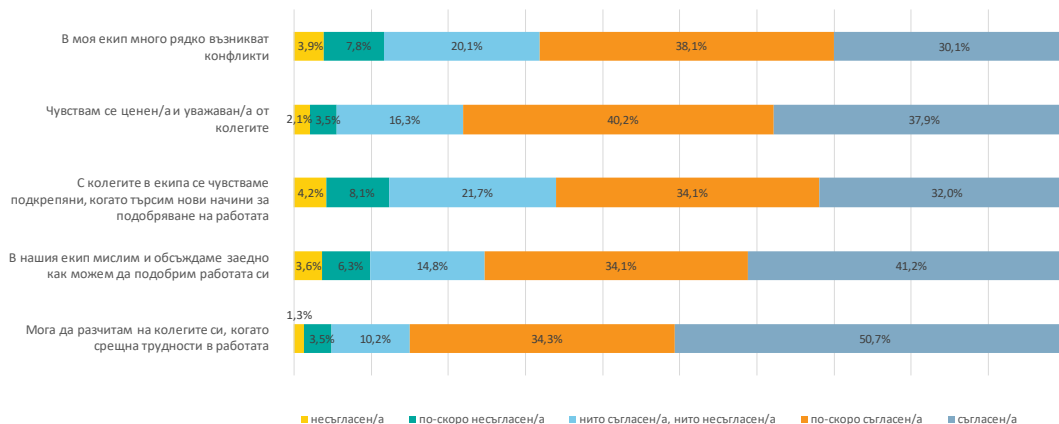
Фигура 23. Резултати по фактор „Моят екип“



Разпределението на отговорите на респондентите по твърденията от този фактор е представено във фигура 24. То показва, че основната причина за по-ниския резултат на българската държавна администрация е фактът, че все още доста ръководители в България рядко използват екипите си, за да търсят иновативни решения и възможности за подобрене. По този показател делът на съгласните в България

(съгласни или по-скоро съгласни) е около 66%, докато във Великобритания той е 85%. Този проблем бе идентифициран още при първото проучване с Барометъра, но продължава да стои на дневен ред. Има многобройни доказателства в полза на екипния подход в търсенето на подобрения и иновации, но все още някои ръководители в българските администрации предпочитат да не се съобразяват с тях

Фигура 24. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата в екип



Ресурси и работно натоварване

Осигуреността с ресурси и натоварването са свързани със стреса в работата. Това е един от факторите, по който също оценките на служителите в българската държавна администрация са консистентно по-ниски от тези на британските им колеги. Данните са представени във фигура

25. В България се наблюдава понижение от 1 точка в сравнение с миналата година, докато във Великобритания той бавно, но постоянно се подобрява през годините, за да се стигне до сегашната разлика от 6 точки, която е най-голямата наблюдавана досега.

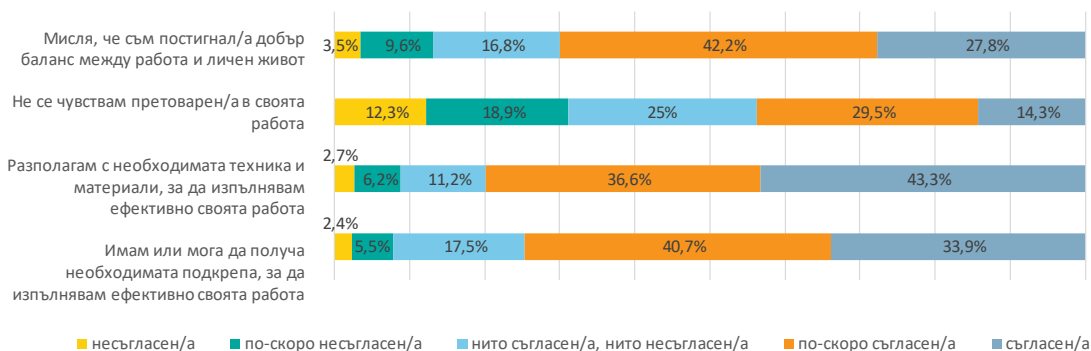
Фигура 25. Резултати по фактор „Ресурси и работно натоварване“



Във фигура 26 е представено разпределението на отговорите по твърденията от този фактор. С най-ниски оценки сред тях е възприятието за натовареността на работата, като над 30% от респондентите в България споделят, че се чувстват претоварени в работата си. В сравнение с миналата година се наблюдава допълнително увеличение на този дял, но все пак на фона на данните от 2021 г., когато делът на чувстващите претоварване служители е бил дори над 45%, нещата не

изглеждат драматично. Понижение се наблюдава и по отношение на дела на държавните служители, които смятат, че са постигнали добър баланс между работа и личен живот. Тази година е 69%, докато миналата година е бил 72%. Референтната стойност по същия показател на британските държавни служители е дори 74%. Очевидно стресът и високото натоварване в работата все повече се превръщат във важна тема за българските държавни служители.

Фигура 26. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с наличието на ресурси и стреса на работното място

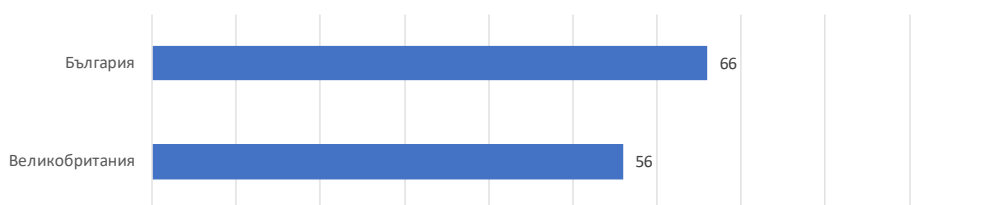


Учене и развитие

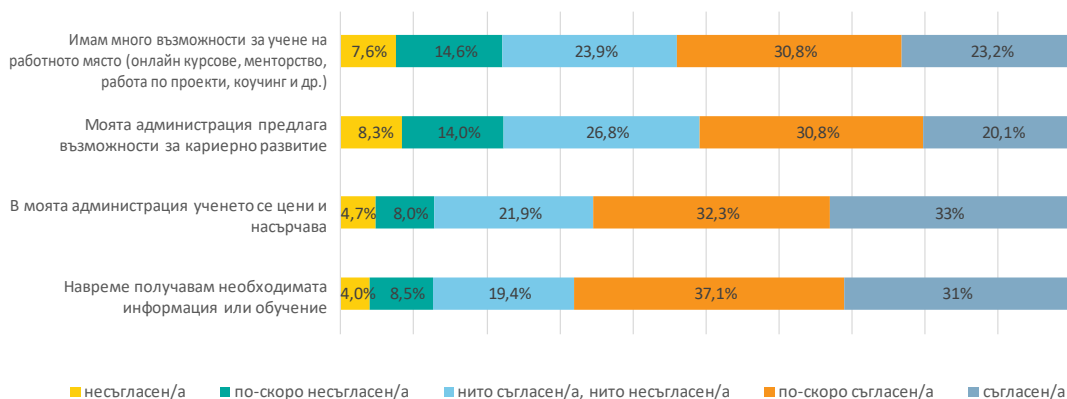
Откакто проучването се провежда в България, оценките на българската държавна администрация по този фактор са консистентно по-добри от оценките на британския публичен сектор. Българските държавни служители посещават повече и по-разнообразни обучения. Освен това през всички предходни години с изключение на настоящата, ИПА намираще начин да предлага голям брой обучения, финансирани по европейски проекти, които бяха безплатни за българските админи-

страции. Това допълнително увеличаваше възможностите за обучения и достъпността на самите обучения. Комбинацията от безплатни обучения и набиращите популярност дистанционни обучения са основната причина за сравнително високия резултат на българската администрация по този показател, но трябва да се отбележи, че през последните две години тенденцията е негативна и оценката леко, но консистентно намалява.

Фигура 27. Резултати по фактор „Учене и развитие“



Фигура 28. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърдения, свързани с ученето и развитието



Разпределението на отговорите на въпросите по този фактор ясно показват областите за подобрене. Това, от една страна, е нуждата от подобряването на перспективите за кариерно развитие чрез създаване на кариерни пътеки и механизми за

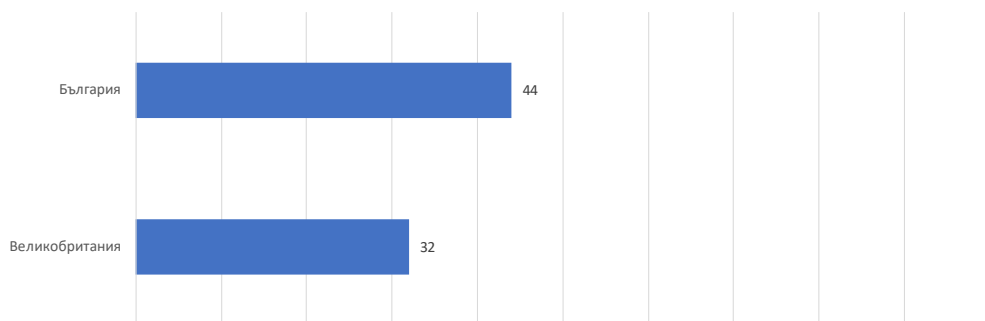
кариерно израстване, а от друга – необходимостта от увеличаване на възможности за учене на работното място чрез въвеждане на менторство, коучинг и интелигентни информационни системи, базирани на изкуствен интелект.

Възнаграждение

По този показател през годините в България се наблюдават най-много промени. При стартирането на Барометъра, удовлетвореността от възнагражденията бе много ниска. Резултатите от проучванията през 2020 и 2021 г. показваха значително повишение по показателя, което донякъде бе обективно, тъй като бе свързано с реални повишения на заплатите на държавните служители през тези години. През 2020 и 2021 г. именно този фактор до голяма степен обуславяше повишението, което бележеше и глобалния индекс на ангажираността в България, но през 2022 г. той падна драматично и ста-

на основната причина за неговото понижение. Инфлацията през тази година буквално „стопа“ увеличението на заплатите и върна удовлетвореността от възнаграждения на нивото на 2019 г. Едва тази година се отчита съществено подобрене на удовлетвореността от възнагражденията, което се изразява в ръст на оценката с 5 точки. Както през повечето години, удовлетвореността от възнагражденията в българския публичен сектор е значително по-висок от този в британската администрация. Данните са представени във фигура 29.

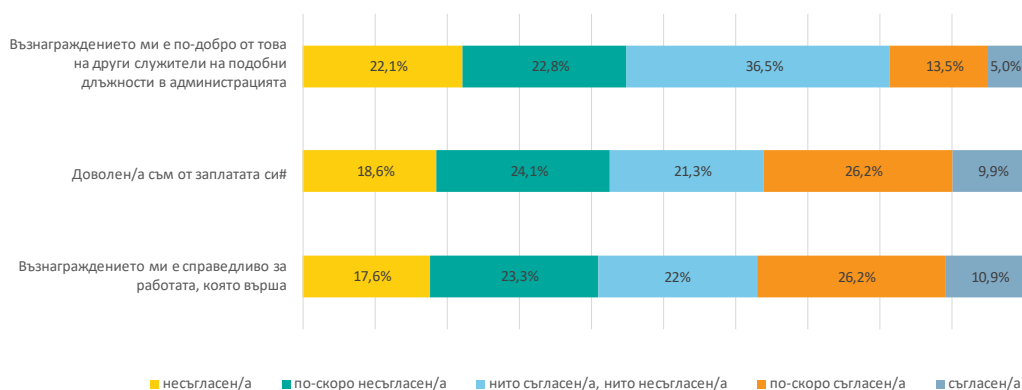
Фигура 29. Резултати по фактор „Възнаграждение“



В следващата фигура е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражденията. Ако през 2021 г. почти половината от анкетираните бяха доволни от заплатите си, то през 2024 г. техният дял се е стопил на около 35 процента. Това обаче е с цели 10 процента повече в сравнение с миналата година и това е ос-

новната причина оценката на този фактор да е по-висока в сравнение с 2023 г. Както и през миналата година едва 1/3 от анкетираните смятат, че получаваните възнаграждения са справедливи за работата, която вършат. Нараства обаче негативната перцепция спрямо разликите между заплатите за една и съща длъжност в различните администрации.

Фигура 30. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с възнаграждението

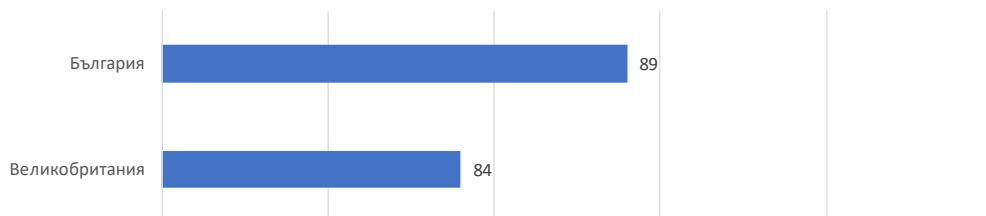


Организационни цели

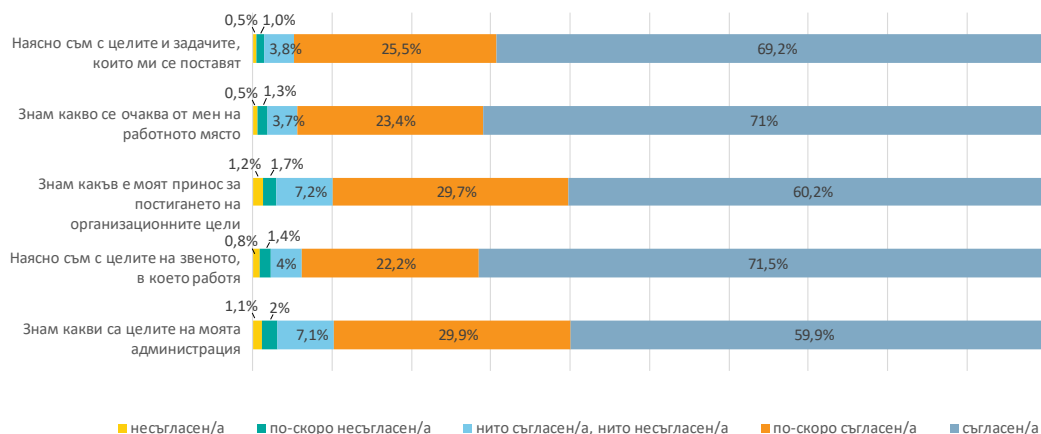
Ясните цели и добрата организация на работата са устойчиво силна страна на българската администрация. Консистентно това е факторът, който получава най-висока оценка във всички изследвания досега. Така е и през тази година. Въпреки че резултатът е с 1 точка по-нисък в срав-

нение с 2023 г., той е чувствително по-добър в сравнение с резултата на британската администрация (5 точки разлика), независимо от факта, че яснотата на целите е силна страна и на британския публичен сектор.

Фигура 31. Резултати по фактор „Организационни цели“



Фигура 32. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с организационните цели



Разпределението на отговорите представено във фигура 32 показва, че по всички показатели от този фактор над 90% от респондентите са дали утвърдителен отговор. Бъл-

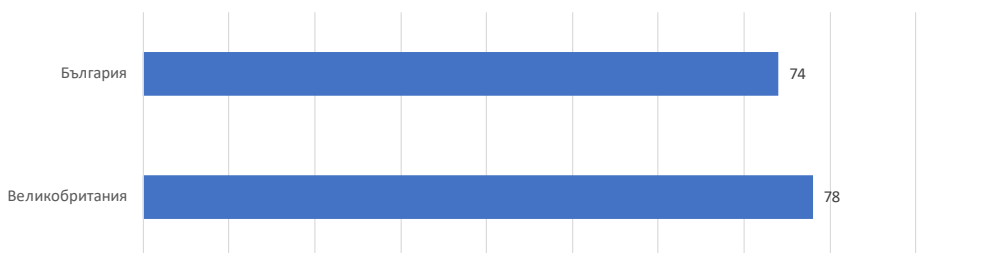
гарските държавни служители са наясно със своите цели и задачи, целите на структурното звено, в което работят и целите на своята администрация.

Моят пряк ръководител

Във фигура 33 са представени данните от бенчмаркингa по този фактор между служителите от държавната администрация на България и Великобритания. Резултатите на българските държавни служители са добри, но оценките на британските им колеги са още по-добри.

По този показател не се наблюдават съществени промени в България през годините, докато в Обединеното Кралство през 2020 г. се отчита съществен ръст по показателя и той се запазва на това си високо ниво през следващите години.

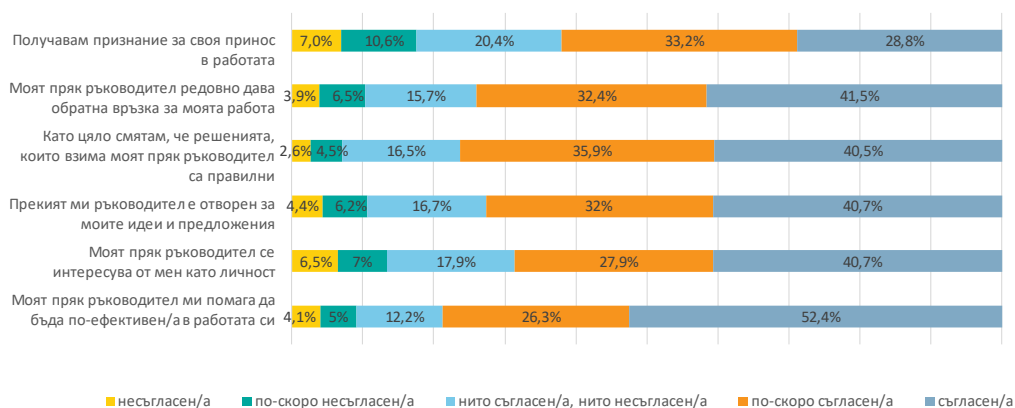
Фигура 33. Резултати по фактор „Моят пряк ръководител“



Във фигура 34 е представено разпределението на отговорите на участниците по твърденията, включени в този фактор. Положителните оценки преобладават по всички аспекти, като удовлетворението варира между 70% и 80%. Като области

за подобрене могат да се посочат признаването на приноса на сътрудниците за постигането на целите/результатите в работата и отвореността на преките ръководители към идеите и предложенията на служителите.

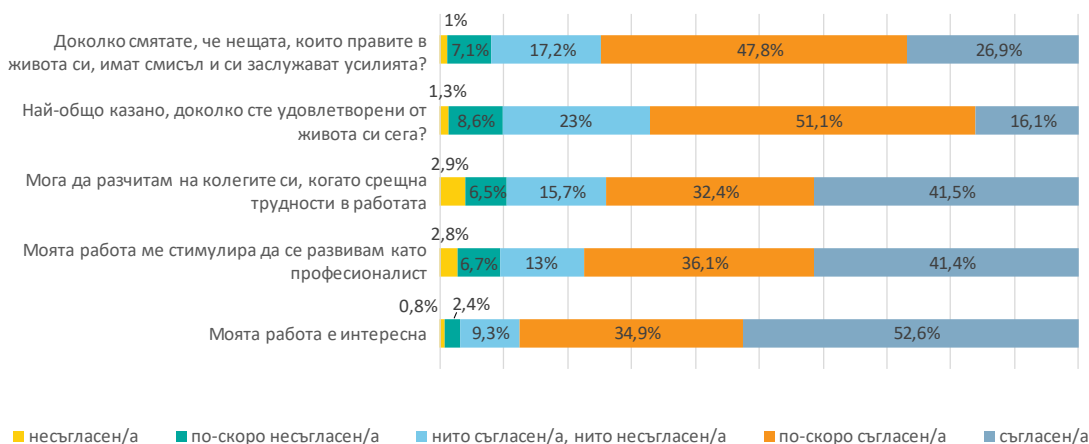
Фигура 34. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с поведението на прекия ръководител



Индекс на благополучието

Индексът на благополучието е въведен в британското проучване на ангажираността на държавните служители през 2012 г. по настояване на Националния статистически офис, който измерва субективното благополучие на британците. Идеята е, че когато хората се чувстват ангажирани с работата си, те се чувстват по-щастливи и доволни от живота си като цяло. През 2022 г. PERMA индексът бе въведен и в българския Барометър на ангажираността. Във фигура 35 е представено сравнение между индекса на субектив-

но благополучие на българските и британските държавни служители. Чувството за благополучие сред българските държавни служители е малко по-високо, но разликата е само 1 точка. Тя е много малка и на практика е в рамките на статистическата грешка. Спрямо миналата година се наблюдава незначително понижение на индекса с 1 точка. Детайлното разпределение на отговорите по твърденията е представено във фигура 36.

Фигура 35. Индекс на благополучие PERMA**Фигура 36. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърдения, свързани със субективното благополучие**

Резултатите във фигура 37 сочат, че почти 75% от служителите в българската държавна администрация вярват, че нещата които правят в живота си имат смисъл и заслужават полаганите усилия. Сред британските държавни служители така мислят 67% от анкетираните. По отношение на цялостната удовлетвореност от живота обаче, резултатите са обърнати. Удовлетворени от живота си са 70% от британски държавни служители, докато при българските им колеги това са 66% от анкетираните. По аспектите на субективното благополучие, свързани с работата резултатите са доста близки: 87% от българските и 90% от британските държавни служители намират рабо-

тата си за интересна; 77% от българските и 82% от британските държавни служители смятат работата си за стимулираща.

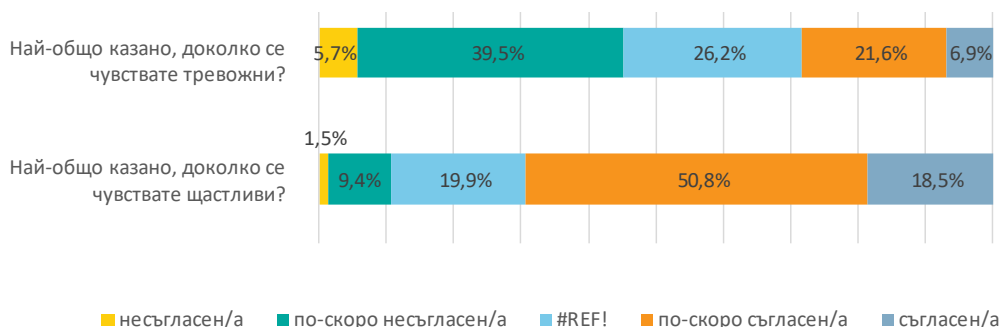
Сравнително голяма разлика се наблюдава обаче във възприятията за социалната подкрепа в работата. Докато 87% от британските държавни служители заявяват, че могат да разчитат на помощ от колегите си в трудни ситуации, то само 64% от българските държавни служители са отговорили така. Това е увеличение с почти 9 пункта във Великобритания и намаление с 12 точки в България в рамките на година. На базата на наличните данни към момента не е възможно да се посочат причините за тази драстична промяна, но ако

тенденцията към влошаване на климата в екипите в българските администрации продължи, този процес заслужава да бъде проучен в по-голяма дълбочина.

В анкетната карта има и няколко до-

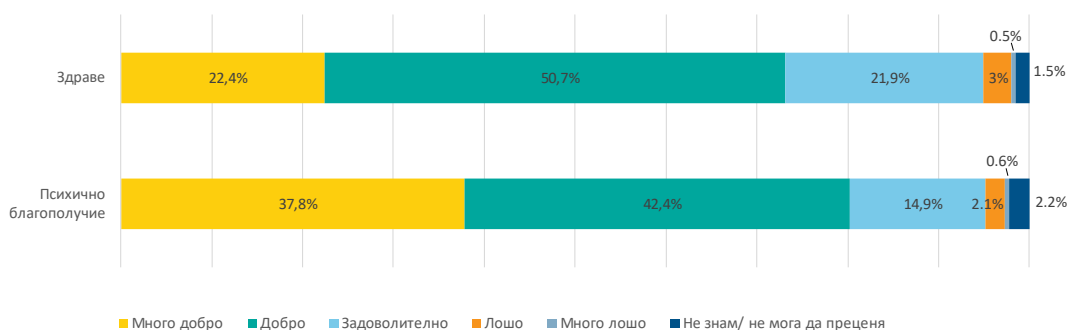
пълнителни въпроса, които свързани със субективното благополучие, но които не влизат в PERMA индекса. Разпределението на отговорите по тях е дадено във фигури 37 и 38.

Фигура 37. Разпределение на отговорите на въпросите, свързани с емоционалните преживявания



По отношение на щастието 61% от британските и 69% от българските служители се чувстват щастливи, докато тревожни за бъдещото са 28% от българските и 34% от британските държавни служители.

Фигура 38. Разпределение на отговорите на въпросите, свързани със здравето и психичното благополучие



По отношение на субективното възприятие за психично и емоционално здраве – 80% от българските спрямо 72% от британските държавни служители определят психичното си здраве като добро или много добро. Подобна е картината и по отношение на субективните възприятия за соматично здраве – 79% от бъл-

гарските и 72% от британските държавни служители определят своето здраве като добро или много добро. По тези два показателя обаче, може да се очаква влошаване на резултатите и в двете администрации предвид бързото стареене на държавните служители както в България, така и във Великобритания.



5. Заключение и препоръки

След всяко провеждане на националното изследване на ангажираността, динамиката и тенденциите в администрацията стават все по-ясни, а изводите и заключенията идват по-лесно. В началото, при първото националното проучване „Барометър на ангажираността“, големият дял ангажирани държавни служители и особено позитивните сравнения с британската администрация бяха неочаквани и бяха посрещнати скептично. Някои потърсиха грешки в методологията, други – в извадката, трети – в начина на разпространение на информацията за проучването чрез звената „Човешки ресурси“ на администрациите. Последваха обаче още годишни изследвания с „Барометъра“ и се видя, че данните от 2019 г. не са толкова добри, защото през 2020 и 2021 г. всички индикатори на ангажираността отбелязаха ръст, а нивото на ангажираността стана дори по-високо. След това последва политическа криза, войната в Украйна, инфлацията и се видя, че негативните събития също се отразяват. Разбра се, че Барометърът на ангажираността е

сложен и чувствителен инструмент, но и че той работи. При това много повече закономерности и тенденции могат да бъдат открити чрез сравнения с историческите данни за българската администрация, отколкото чрез бенчмаркинг с данните за Великобритания.

Шест поредни изследвания изглеждат достатъчни, за да се разпознаят някои силни и слаби страни на мотивацията на българските държавни служители. Това е така, понеже някои от факторите на ангажираността през тези години останаха сравнително постоянни, а други се променяха много и се видя как и едното, и другото се отразяват на ангажираността.

Един от показателите с голяма тежест, който остана сравнително постоянен през периода е вътрешната мотивация на държавните служители или мотивацията идваща от естеството на самата работа. Държавните служители в преобладаващото мнозинство харесват своята работа. Те са избрали да работят в публичния сектор не само заради възнагражденията и икономическа-

та сигурност, а защото намират смисъл в работата си и защото вярват, че чрез нея могат да се реализират като личности и професионалисти. В това отношение българските и британските държавни служители си приличат, а този фактор, както се вижда, не се променя от външните обстоятелства – кризи, политическа нестабилност, икономически неволи или подем – и е един от основните двигатели на ангажираността. По ред причини вътрешната мотивация е много важна. Публичният сектор нито в България, нито в Обединеното Кралство е в състояние да осигурява конкурентни на бизнеса възнаграждения, но държавната администрация и в България, и във Великобритания успява да привлича хора с каузи и да им дава шанс да работят за тяхното постигане. Това е ценно и незаличимо конкурентно предимство на публичната администрация пред повечето бизнес организации.

Друг постоянен фактор, който подкрепя ангажираността на държавните служители, е поставянето на ясни организационни цели. Това важи както за България, така и за Великобритания. Държавните служители много добре познават своята работа, очакванията към тях, стандартите за качество и зоната на своята персонална отговорност. Професионалните роли и работните процеси са добре установени и ясни. Специално за българската администрация може да се заключи, че тя е добре организирана и подредена, но консервативна и недоверчива към нови идеи и иновации. Последното заключение е направено на базата на консистентни резултати от друго мащабно изследване – „Учеща се организация“, което година

след година показва, че българската държавна администрация е една от най-консервативните в Европа. Данните от Барометъра показват, че този консерватизъм може би има и своите силни страни – подреденост, предвидимост, надеждност и устойчивост при условията на политическа нестабилност.

Третата силна страна, на която се базира мотивацията на българските държавни служители, са обученията и възможностите за развитие. По никой друг фактор на ангажираността не се наблюдават толкова големи и консистентни разлики между българската и британската държавна администрация, колкото по възможностите за обучение. Може би не толкова известен факт е, че преди около 15 години британския институт по публична администрация бе закрит при една реформа, целяща оптимизация на разходите в публичния сектор и оттогава администрациите сами търсят и наемат доставчици на обучения с бюджетите, които им се отпускат за тази цел. Вероятно нещо в този механизъм не работи толкова добре, защото от 2009 г. досега оценката на фактора „обучение и развитие“ във Великобритания не е надхвърлила 55 точки, докато от 2019 г. досега резултатът на същия фактор в България не е паднал под 60 точки. Данните от Барометъра показват, че обученията в публичната администрация в България са и по-достъпни, и по-навременни. Затова допринасят не само безплатните обучения, финансирани по оперативна програма „Добро управление“, които ИПА предлагаше доскоро, но и много на брой дистанционни обучения.

Въпреки че в двете последни две или три изследвания се наблюдава

известен спад в доверието на държавните служители в България към своите висши ръководства, то продължава да е на добро ниво и е един от двата фактора, по които българските данни от Барометъра са consistently по-добри от британските, при това през всичките шест години на бенчмаркинг. Това е малко трудно за възприемане резултат, при цялата политическа несигурност в страната и преобладаващото негативно говорене в медиите по повод лидерството в публичната администрация. От последното едва ли не всички ние оставаме с убеждението, че повечето, ако не и всички висши държавни служители в България са хора без лидерски и професионални качества, които са назначени на високите постове само заради лоялността си към управляваща политическа партия. Очевидно обаче, според държавните служители това не е така. Повечето от респондентите всяка година в анонимна анкета като Барометъра показват, че харесват и ценят своите лидери и това е особено радващо, тъй като данните от регресионните анализи показват, че стратегическото лидерство е факторът, който с най-голяма тежест обуславя мотивацията и ангажираността на самите държавни служители. Една от най-централните теми във всички проучвания на ангажираността досега са възнагражденията. Наличните данни показват, че удовлетвореността от възнагражденията силно влияе на мотивацията на държавните служители. Важността на фактора стана ясна още през 2020 и 2021 г., когато няколко последователни и реални увеличения на заплатите вдигаха общия резултат по ангажираност с по-няколко точки. През 2022 г. обаче бе отчетен се-

риозен спад на удовлетвореността от възнагражденията с цели 11 индекс точки и се видя, че това влияе много негативно на ангажираността. Възнагражденията може и да не са най-важната детерминанта на трудовата мотивация, но те са съществен фактор и колкото по-дълго расте недоволството от ниските възнаграждения или недостатъчната справедливост, толкова повече другите опори на ангажираността ще бъдат поставени под напрежение.

Сега няколко думи за слабите страни, за които също разполагаме с consistentни данни. За поредна година един от факторите, по които българската държавна администрация има по-ниски оценки в сравнение с британската администрация, е работата в екип. Основната причина за това е по-скоро лидерска и организационна – лидерите в българската държавна администрация все още рядко включват екипите си във вземането на ключови решения или търсенето на възможности за подобрене и иновации. Този проблем бе идентифициран още в първия Барометър, но продължава да бъде актуален и досега. Към него тази година обаче се прибавя и нов – отчуждението и по-ниската готовност за оказване на подкрепа на колега, изпаднал в трудна ситуация. Причините за тази промяна засега са неизвестни. Не е ясно, също така, дали става въпрос за устойчива тенденция или нещо ситуативно, но определено този въпрос изисква внимание, а може би и по-задълбочено проучване.

Друга негативна тенденция, която устойчиво се наблюдава през годините, са нарастващите стрес и натоварвания в работата. Данните от Барометъра по т.нар. PERMA индекс са добри, но неудовлетвореността

от стреса и натоварването в работата от 2019 г. насам постоянно расте. В началото си обяснявахме увеличаващият стрес с COVID-19 епидемията, но сега вече става ясно, че основната причина за стреса и преумората са нарастващите изисквания за ефективност към администрацията. Необходимо е да се повишат темповете на дигитализация на администрацията, тъй като това е единствения начин за администрацията да отговори на предизвикателствата на времето, без това да води до претоварване и преумора на служителите.

На базата на данните от Барометъра през 2024 г. могат да бъдат препоръчани следните мерки:

- ▶ Трябва да се работи системно за подобряване качеството и бързината на решенията, стимулиране на критичния поглед и иновативното мислене чрез по-ефективно въвеждане на екипната организация на работа. Лидерите в администрациите трябва да осъзнаят ползата от включването на екипите в решаването на важни въпроси, в планиране на реформите и в търсенето на възможности за подобрения и иновации. Проблемите стават все по-комплексни, а работният контекст все по-динамичен. При тези условия е трудно за когото и да е било да взема сам добри и бързи решения. Данните от Барометъра показват, че едно от нещата, в които британската администрация превъзхожда българската е именно в използването на екипи за решаването на комплексни проблеми. Този проблем се повтаря през годините, но все още не се вижда да е намерил своето решение.
- ▶ Трябва да се развие капацитетът на администрацията за прилагане на съвременни форми за учене на работното място. Процесът

на учене се променя, а границата между учене и работа все повече се размива. Все повече работни задачи изискват придобиване на информация и учене, за да бъдат успешно решени. Знанията трябва да бъдат достъпни веднага, когато потрѣбват, а не след месеци или години. Широките възможности за използването на изкуствения интелект, онлайн обучението или обмена на информация между администрациите трябва да се използват пълноценно за повишаване продуктивността и ефективността на държавната администрация.

- ▶ Необходимо е да продължи и да се ускори автоматизацията на работните процеси и дигитализацията на администрацията. Данните от Барометъра показват, че изискванията за ефективност към администрацията нарастват, а това без въвеждането на автоматизация на работните процеси води до претоварване, стрес и преумора на държавните служители. Освен това, бавният темп на дигитализация на държавната администрация я прави непривлекателно място за работа за креативни, иновативно мислещи и амбициозни млади хора. Много, но неефективни държавни служители не са нещо позитивно нито за обществото, нито за самите държавни служители.
- ▶ Държавната администрация трябва да разшири и отвори възможностите за кариерно развитие на амбициозни, интелигентни и значещи държавни служители. Ръководителите рядко се сещат да отбележат постиженията, а самата система не предлага достатъчно бързи пътеки за професионално и кариерно развитие.

Приложение: Въпросник

Моята работа

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

Организационни цели

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

Моят пряк ръководител

10. Моят пряк ръководител ми помага да бъда по-ефективен/а в работата си.
11. Моят пряк ръководител се интересува от мен като личност.
12. Прекият ми ръководител е отворен за моите идеи и предложения.
13. Като цяло смятам, че решенията, които 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.

Екипност

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

Учене и развитие

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

Ресурси и работно натоварване

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

Възнаграждение

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

Лидерство и управление на промяната

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

Ангажираност

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

Секция „Здраве и благополучие на работното място“

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

Институт по публична администрация

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