

Барометър на ангажираността

Седмо национално проучване
на нагласите на служителите
в държавната администрация



София, 2025 г.

БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Седмо национално проучване
на ангажираността на служителите в държавната
администрация

София, 2025
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.



1. Резюме на доклада

Барометърът на ангажираността е ежегодно национално проучване, което измерва мотивацията и удовлетвореността на служителите в българската държавна администрация. Той се базира на британския модел Civil Service People Survey и включва оценка на ангажираността и ключовите фактори, които я определят: лидерство, работна среда, ресурсна обезпеченост, екипност, възнаграждания, възможности за учене и развитие и яснота на организационните цели. През 2025 г. проучването се проведе за седма поредна година и в него взеха участие 6254 респонденти от всички видове административни структури. Резултатите от анализа показват, че глобалният индекс на ангажираността остава близо до равнището от предходните издания на Барометъра. От първото проучване, през 2019 г.,

делът на високо ангажираните служители в администрацията намалява. Тенденцията е слаба, но устойчива - сравнението на резултатите от 2022 г., с тези от 2025 г., показва, че делът на високо ангажираните служители е останал почти наполовина.

Ключовите силни страни остават „вътрешната мотивация на служителите (74 точки) и яснотата на организационните цели (89 точки)“. „Възможностите за учене и развитие (67 точки) също се оценяват положително и надминават резултатите на британските служители“. Положителна тенденция се забелязва в лекото повишаване на оценките за факторите на ангажираността: лидерство, ресурси и натоварване, учене и развитие и пряк ръководител, всяка с повишение от 1 точка спрямо предходната година. Основният фактор, чиято оценка

Дял на високо ангажираните служители



се понижава остава „Възнаграждение“, който отбелязва спад от 4 точки спрямо миналата година и през тази е 41 точки. Този резултат влияе негативно върху общата ангажираност и създава потенциален риск за дългосрочната мотивация на служителите.

Докладът препоръчва предприемане на мерки за подобряване на кариерното развитие, реформиране на

системите за оценка на изпълнение-то и разширяване на възможностите за обучение, включително с помощта на съвременни технологии като изкуствен интелект и онлайн платформи. Необходим е и задълбочен анализ на причините за намаляването на дела на високо ангажираните служители, за да се изгради по-привлекателен имидж на държавната администрация като работодател.

Съдържание

1.	Резюме	4
2.	Въведение	7
3.	Методология	10
3.1.	Теоретичен модел	10
3.2.	Въпросник	12
3.3.	Система на оценяване	13
4.	Извадка	15
5.	Резултати.	18
5.1.	Оценка на ангажираността.	18
5.2.	Анализ на основните фактори	28
6.	Заклучения и препоръки	41
	Приложение: Въпросник	44



2. Въведение

„Барометър на ангажираността“ е традиционно анонимно проучване на мотивацията и удовлетвореността на служителите в българската държавна администрация, което се провежда веднъж годишно от 2019 година досега. То отразява мислите и чувствата по отношение на работата на работещите в държавната администрацията. Проучването е анонимно. Всички администрации получават покана за участие и всеки държавен служител има възможност да изрази мнението си. Институтът по публична администрация (ИПА) обобщава отговорите и публикува обобщените резултати. Редовното измерване на ангажираността на служителите е много важно. Мотивацията на служителите определя почти 30% от финансовите резултати на компаниите¹. Ангажираните служители са с 43% по-продуктивни, много по-креативни и иновативни и предоставят по-добро клиентско преживяване². Ангажираността обаче е важна не само за бизнеса, но и за държавния сектор. Във Великобритания подобно изследване се провежда ежегодно от 2009 г. досе-

га, а резултатите от него се обсъждат в парламента, защото се смята, че това е ключов фактор за успеха на административните реформи. В САЩ тази традиция е още по-дълга и е започнала още в средата на 90-те години на миналия век.

Българското проучване на нагласите на държавните служители използва британския модел на анонимна анкета, наречена „The Civil Service People Survey“³. Използването на един и същ модел и въпросник позволява да се сравняват данните от България с резултатите от проучването във Великобритания и да се правят съпоставки. Още при първото национално проучване през 2019 г. е проверено дали въпросникът е валиден и дали е еквивалентен на оригиналния британски въпросник. Резултатите от тази проверка са публикувани в доклада за това изследване.

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

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

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

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 (радиобутон). При промяна на отговора, изборът автоматично се сменя. По този начин технологията позволява да бъде даден само един отговор на всеки въпрос - последният избран от участника отговор остава като 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 година. Така е осигурена съпоставимост на резултатите, както с предходните години, така и с резултатите на британската администрация, където съдържанието на въпросника също не е променяно от 2009 година насам.

За първи път, през 2022 година, 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 от 2012 година, но в България бе въведена малко по-късно. Индексът обхваща 5 различни аспекта на благополучие, а наименованието му PERMA е акроним от първите букви на английски на всеки един от аспектите: Р (позитивни емоции) Е (ангажираност) R (междучелностни връзки) М (смисъл) и А (реализация). PERMA индексът се утвърждава като метрика в британската версия на анкетната

карта и изглежда на път да се наложи и в България.

Тази година ние отново изследваме този индекс.

Участието в анкетното проучване 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 респондент

та и вид на администрацията. Типът администрация отразява нормативно определената класификация на административните структури в България. Това са: министерства, държавни агенции, администрации на държавни комисиии, 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 се 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 пролетта и данните от него се публикуват през лятото на същата година. Освен общия доклад, ИПА дава възможност на администрациите да заявят изготвяне на техен организационно специфичен анализ на данните. Той се базира на отговорите на служителите от съответната ад-

министрация, 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 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.

През тази година общо 55 администрации направиха заявки за организационно-специфичен доклад, но само 47 от тях покриха изискванията за минимален брой участници и квотите и ще получат такъв.

Настоящият доклад представя обобщени резултати за цялата държавна администрация. В следващата глава е представен теоретичният модел на въпросника, а в трета глава – обобщени данни за участниците. В четвърта глава са представени резултатите от проучването за ангажираността на държавните служители и факторите, които я обуславят. Заключителната глава съдържа изводи, заключения и препоръки.





3. Методология

3.1. 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 провеждат ежегодно подобно глобално проучване на ангажираността. То се базира на тяхна собствена методология, но съдържа подобна класификация на ангажираността. Проучванията на Галъп показват, 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 организационният климат и по - проспектираща е компанията⁴.

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 един въпрос, който е включен и в Барометъра – „Бихте ли препоръчали Вашата компания като място за работа на Ваш близък или приятел?“. Раз-

ликата е, че в eNPS са предвидени 10 възможности за отговор, докато в Барометъра само 5. Въпреки това eNPS методологията е приложима, като от отговорили с 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 ангажираност⁵. Заради по-малкото възможности за отговор в Барометъра, прилагането на eNPS методологията води до леко понижени резултати, но те все пак подпомагат допълнително интерпретацията на данните. В методологията ангажираността се измерва чрез следните шест твърдения, посочени по-долу.

Те отразяват различни аспекти на привързаността на служителите към тяхната работа и организация. Ангажираността не е личностна черта.

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.

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

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

Хората не се раждат ангажирани и неангажирани, те развиват тези нагласи в резултат от няколко движещи фактора. Най-важният от тях е лидерството в организацията. Лидерите са тези, които поставят предизвикателни и вдъхновяващи цели, управляват промените:

- 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 сътрудничещи.
- 6. Учене и развитие** – субективните възприятия на респондентите за наличието на възможности за

кариерно и професионално развитие в работата, както и възприятия за тяхната администрация като стимулираща ученето и подкрепяща развитието на професионалните компетентности.

- 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 работата и личен живот.
- 8. Възнаграждения** – субективните възприятия на служителите за справедливостта на трудовите възнаграждения и удовлетвореността от получаваното възнаграждение.

3.2. Въпросник

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

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

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 представени 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;

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. Там са изложени резултати от факторни анализи и от проверките за вътрешната консистентност на скалите.

3.3. Система на оценяване

Алгоритъмът за изчисляване на резултатите е подробно описан в техническото ръководство на The Civil Service People Survey⁶. Първо, на отговорите „съгласен/а“ се определя тежест 100%, на отговорите „по-скоро съгласен/а“ – тежест 75%, на отговорите „нито съгласен, нито несъгласен“ – тежест 50%, на отго-

ворите „по-скоро несъгласен/а“ – тежест 25%, а на отговорите „несъгласен/а“ – тежест 0%. След това се изчисляват средните аритметични по факторите и глобалният индекс „ангажираност“. Същият алгоритъм на точкуване е използван и в проучването на ангажираността в българската държавна администрация.



6 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: Моята работа		$(100 + 75 + 50 + 25 + 0)/5 = 50\%$			

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.

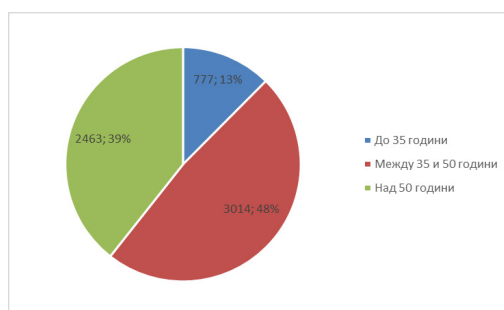


4. Извадка

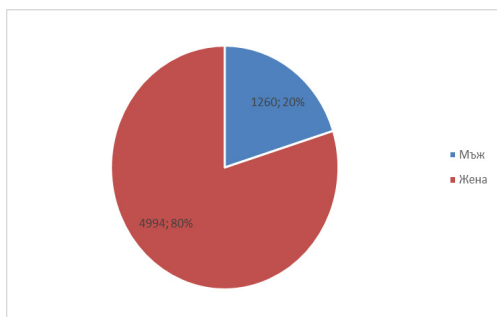
Тазгодишното проучване на ангажираността се проведе в периода от **22 април – 9 май 2025 година**.

В него взеха участие общо 6254 респонденти, което е с 29% по-малко в сравнение с 2023 г., но е почти толкова колкото са били участниците през 2019 г., 2020 г. и 2021 г. В следващите графики е представено разпределението на респондентите по пол, възраст, длъжност и стаж в администрацията.

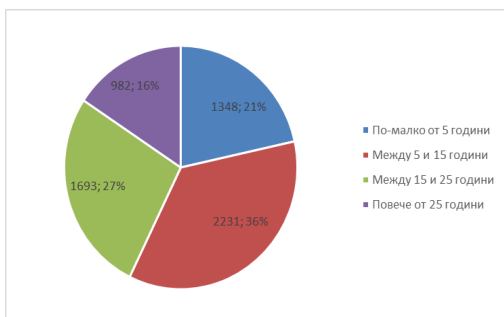
Фигура 2. Разпределение на участниците по възраст



Фигура 1. Разпределение на участниците по пол



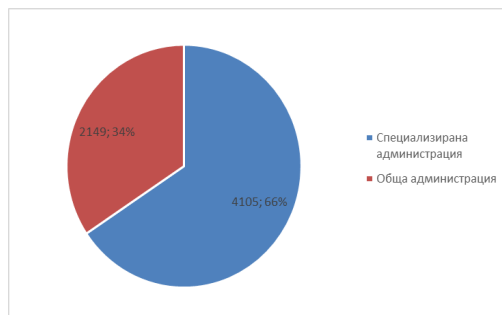
Фигура 3. Разпределение на участниците по стаж



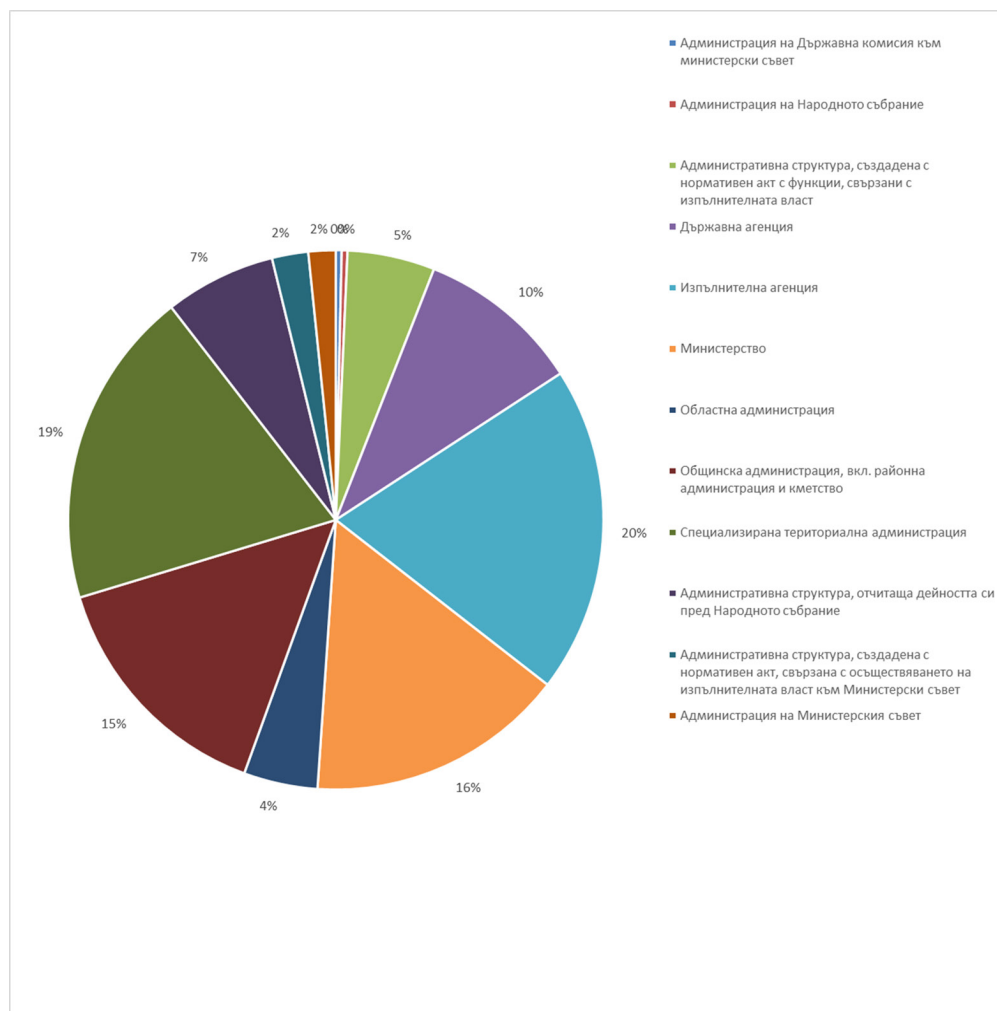
Фигура 4. Разпределение на участниците по длъжност



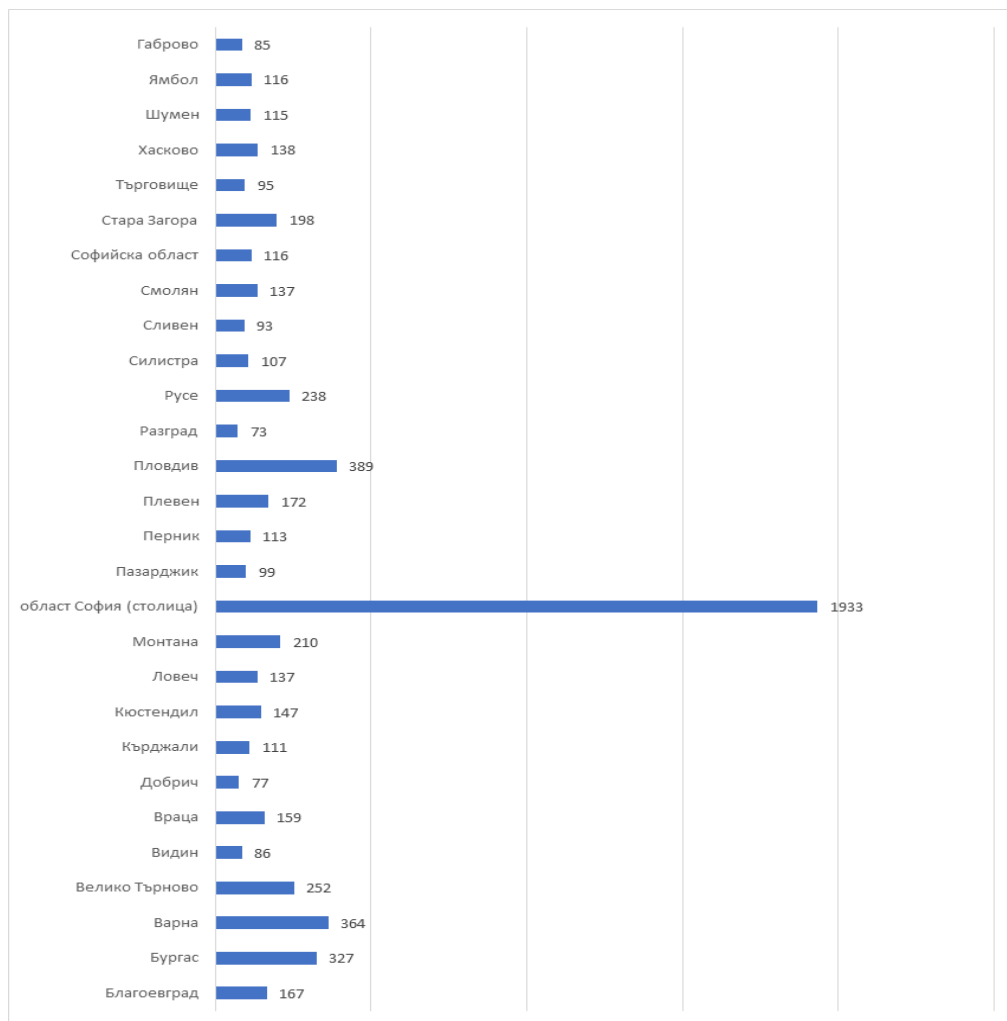
Фигура 5. Разпределение на участниците по тип администрация



Фигура 6. Разпределение на участниците по вид администрация

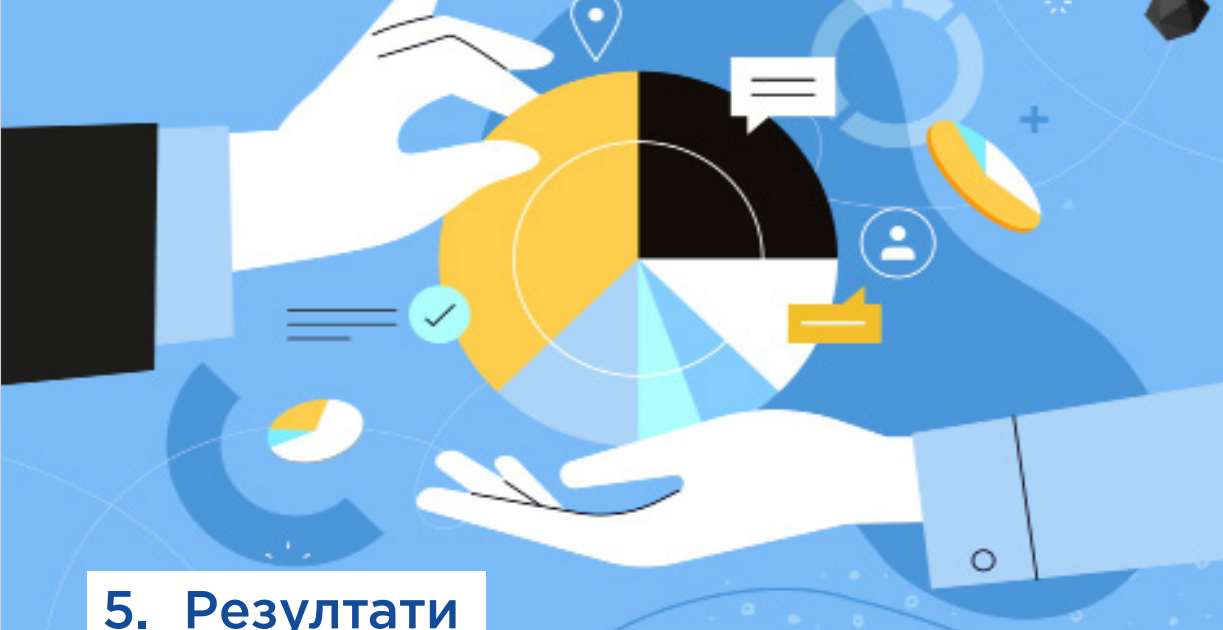


Фигура 7. Разпределение на участниците по области (данните в графиката представляват брой)



Разпределението на респондентите по основните демографски признаци показва близко сходство с данните от Административния регистър и Доклада за състоянието на администрацията (ДСА). Демографските признаци не са се променили съществено и в сравнение с предходните проучвания.

Същото може да се 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.



5. Резултати

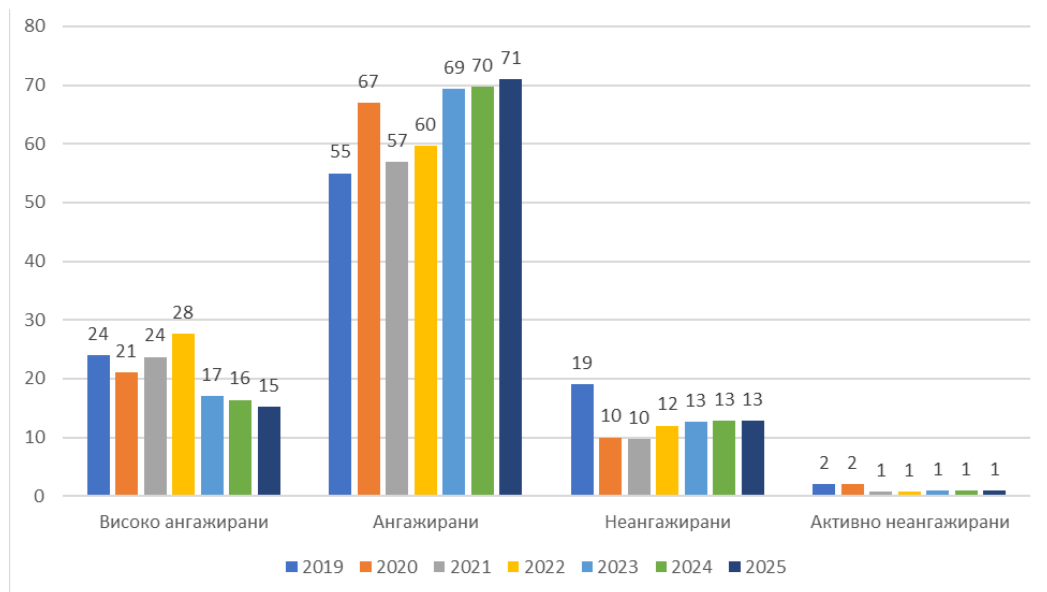
5.1. Оценка на ангажираността

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

„неангажирани“ и „активно неангажирани“.

Във фигура 8 са представени процентните дялове на държавните служители, попадащи във всяка една от тези групи.

Фигура 8. Разпределение на служителите в администрацията според нивото на ангажираност (2019 – 2025 г.)

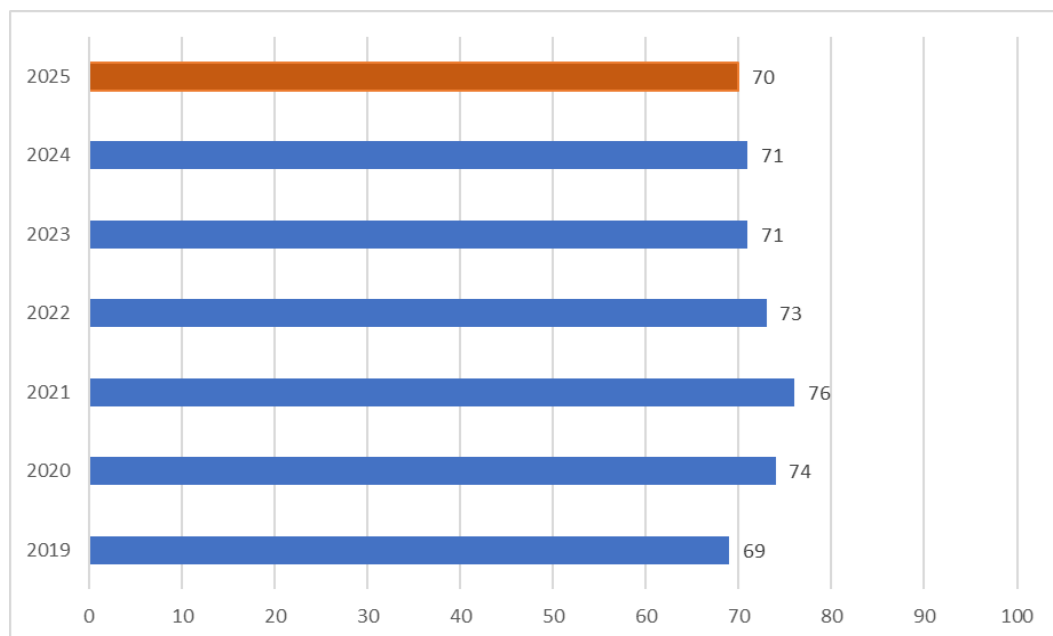


Данните във фигура 8 показват, че мотивацията на държавните служители през 2025 година е в общи линии сходна с тази през 2024 година. Единствената разлика е, че делът на високо ангажираните служители е намалял с 1%, а делът на ангажираните служители се е увеличил с 1%. Тези разлики са в рамките на статистическата грешка и може да се заключи, че нивото на ангажираност на държавните служители остава

без промяна в сравнение с нивото от миналата година.

Във фигура 9 са представени данните за глобалния индекс на ангажираността за 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 и 2025 година. От тях се вижда, че средното ниво на ангажираност на държавните служители е приблизително на нивото от 2023 и 2024 година. Спадът отново е незначителен и в рамките на статистическата грешка.

Фигура 9. Индекс на ангажираността в държавната администрация на България (2019 – 2025 г.)



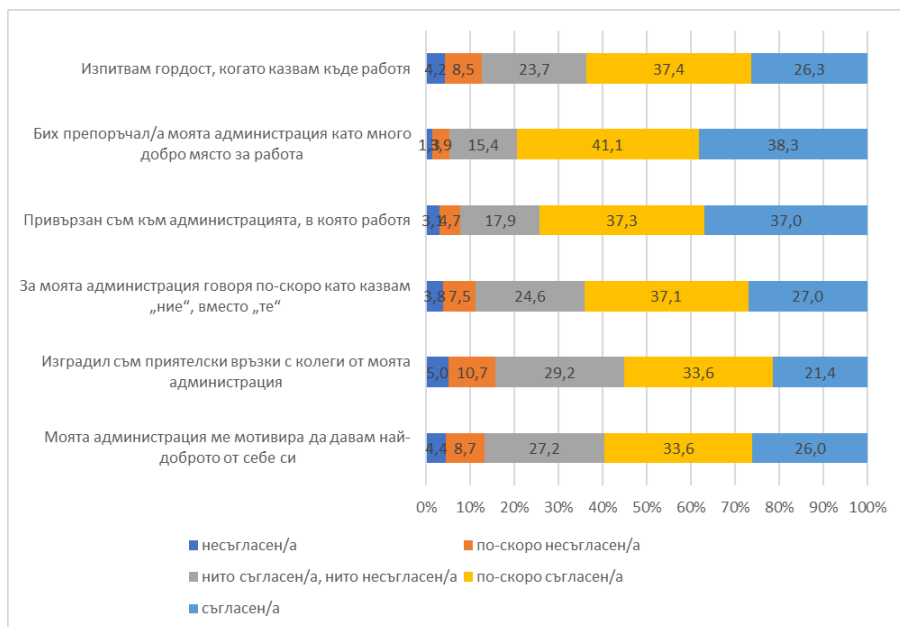
Въпреки че, в сравнение с миналата година няма статистически значими разлики, ако се погледнат обаче данните в по-дългосрочна перспектива, ще се забележат някои тревожни тенденции:

- Общото ниво на ангажираност на служителите в администрацията за четвърта поредна година

пада - с малко, но постоянно.

- Всяка година намалява делът на високо ангажираните служители в администрацията. Отново тенденцията е слаба, но устойчива и на този фон, ако се погледнат резултатите от 2022 г., ще се установи, че през 2025 г. той е останал почти наполовина.

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



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, заради сигурността, която предоставя. На твърдението „Бих препоръчал/а моята администрация като много добро място за работа“ 38% от респондентите са отговорили, че биха го направили и още толкова, че по-скоро биха го направили.

От година на година все по-нисък резултат обаче се наблюдава при твърдението: „Моята администрация ме мотивира да давам най-доброто от себе си“. Преобладаваща част от служителите в администрацията са удовлетворени, но всяка година с по 1% намалява дялът на тези, които са мотивирани да дават най-доброто от себе си в държавната служба. 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 изследването, проведено в края на 2024 г.

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



През всичките години откакто се провежда Барометъра на ангажираността в България, резултатите на българската държавна администрация са по-високи в сравнение с британската администрация. Това е така и през тази година. Както и в България, така и във Великобритания, през изминалата година не са настъпили съществени изменения в ангажираността на държавните служители и по този начин разликата от 7 точки е станала 6 точки, което не е статистически значима промяна.

Демографските и организационно-административните променливи, заложили в проучването, позволяват анализ на ангажираността по различни статистически и демо-

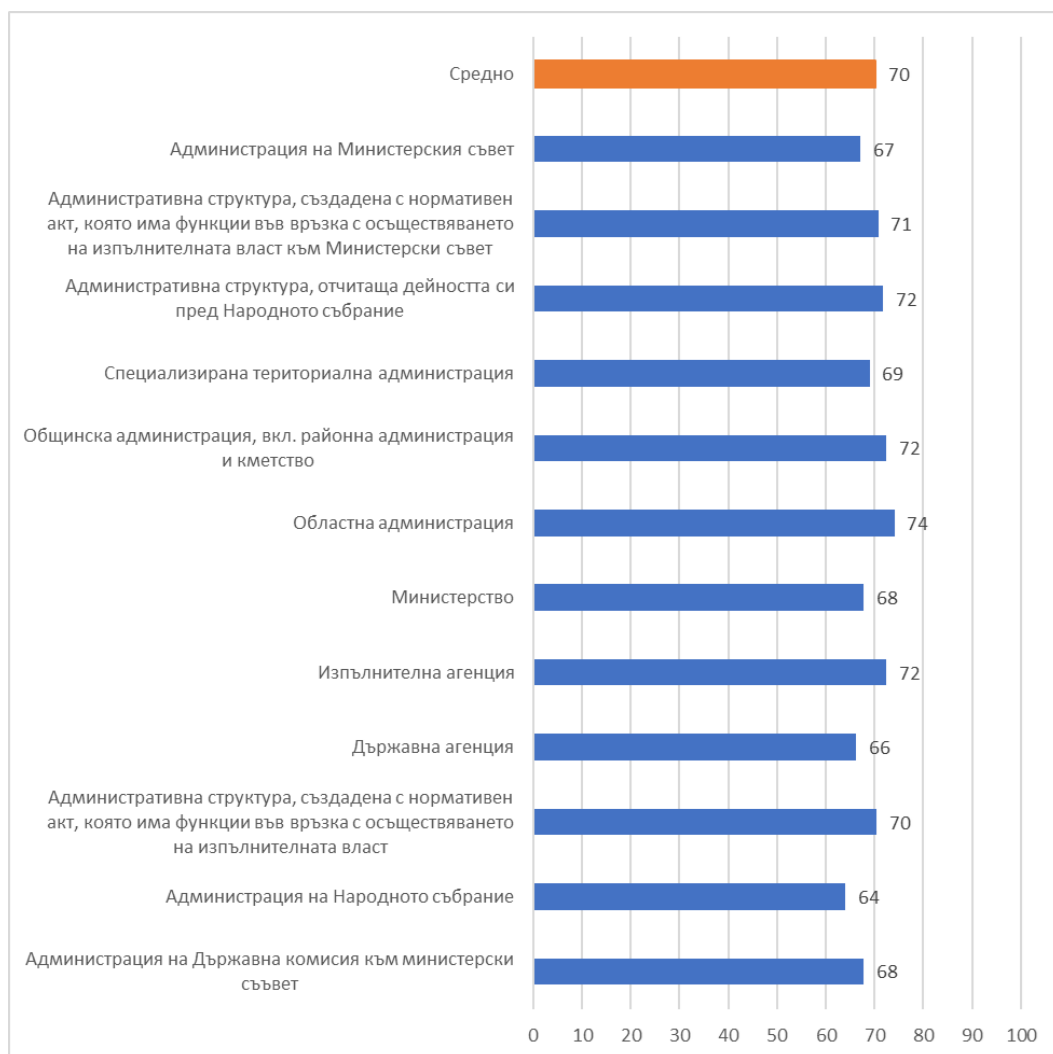
графски показатели.

Първо са представени сравненията по организационните променливи, а след тях демографските.

Във фигура 12 са представени данни за ангажираността според вида на администрацията. Наблюдават се малки, но статистически значими различия. Най-висока е ангажираността на служителите в областните администрации – 74 точки, докато най-ниска е мотивацията на служителите в администрацията на Народното събрание – 64 и в държавните агенции – 66 точки. Като цяло се запазва тенденцията териториалната и местна администрация да е по-ангажирана и мотивирана от централната.



Фигура 12. Индекс на ангажираността по вид администрация

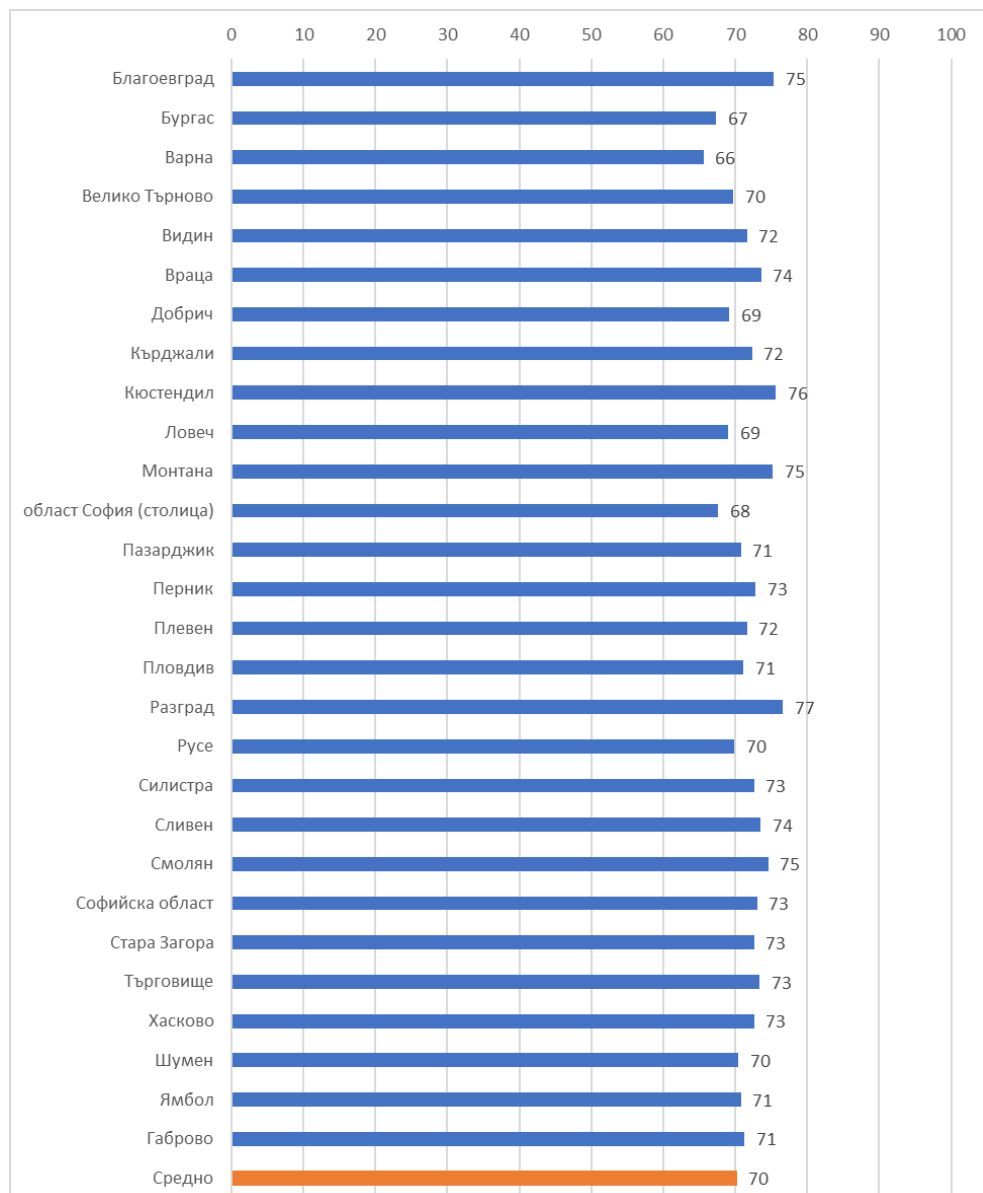


Във фигура 13 е представено сравнение между ангажираността на служителите в различните области. Тук също се наблюдават статистически значими разлики.

Запазва се тенденция в областите с по-ниски доходи да се регистрира по-високо удовлетворение от възможността за работа в държавната администрация, докато в София

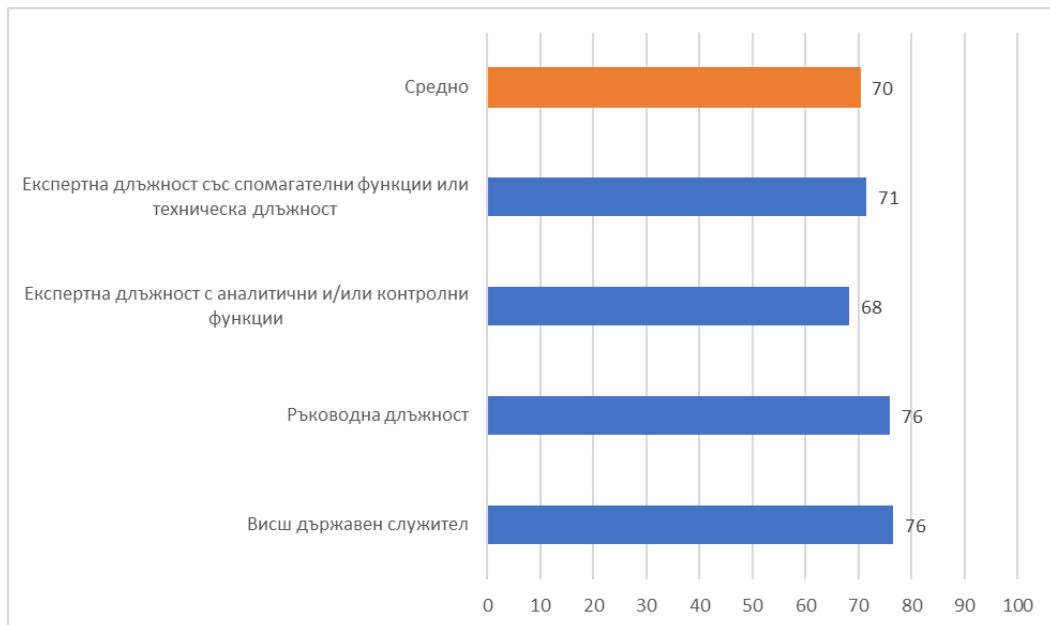
(град), Варна и Бургас индексът на ангажираност да е под средния за страната. От друга страна обаче, данните във фигура 13 може да са свързани с предходните и да отразяват донякъде факта, че служителите в областните и общински администрации са сред по-високо ангажираните.

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



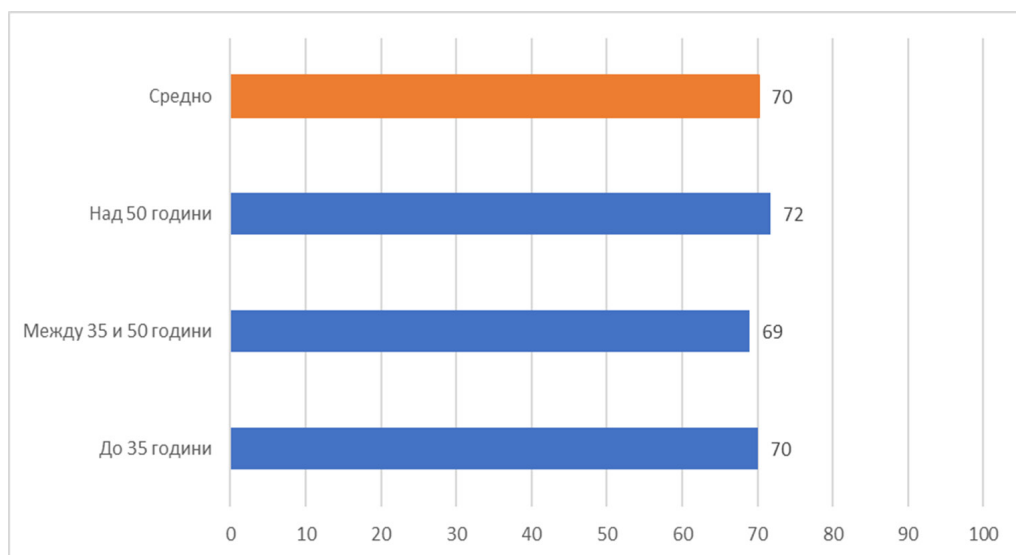
Наблюдаваните различия в нивото на ангажираност в зависимост от заеманата длъжност са съществени и статистически значими. Очаквано най-ангажираните са висшите държавни служители и служителите на ръководни длъжности. Аналогични резултати се установяват и във всички предходни анкети. Висшите държавни служители 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, и тук резултатите показват, че най-младите и най-възрастните служители се определят като 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.

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.

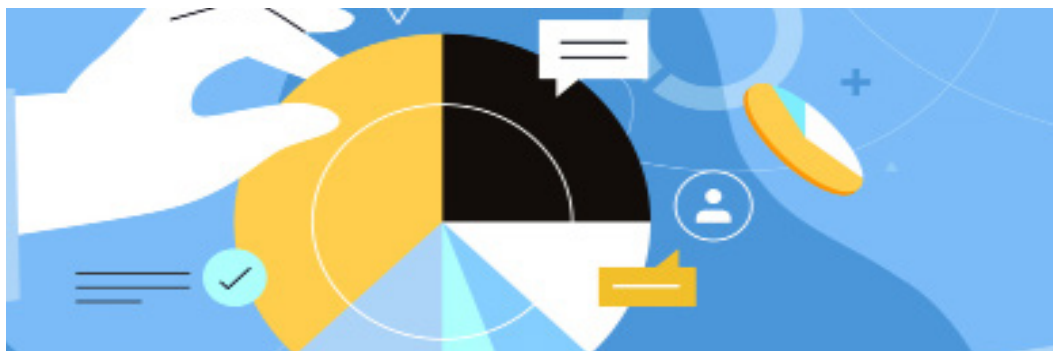
Не е маловажен обаче и фактът, че към средата на 50-те от живота децата на повечето родители порастват и много от тях, както в бизнеса, така и в администрацията, се посвещават изцяло на работата си, търсейки в нея своята личностна реализация.

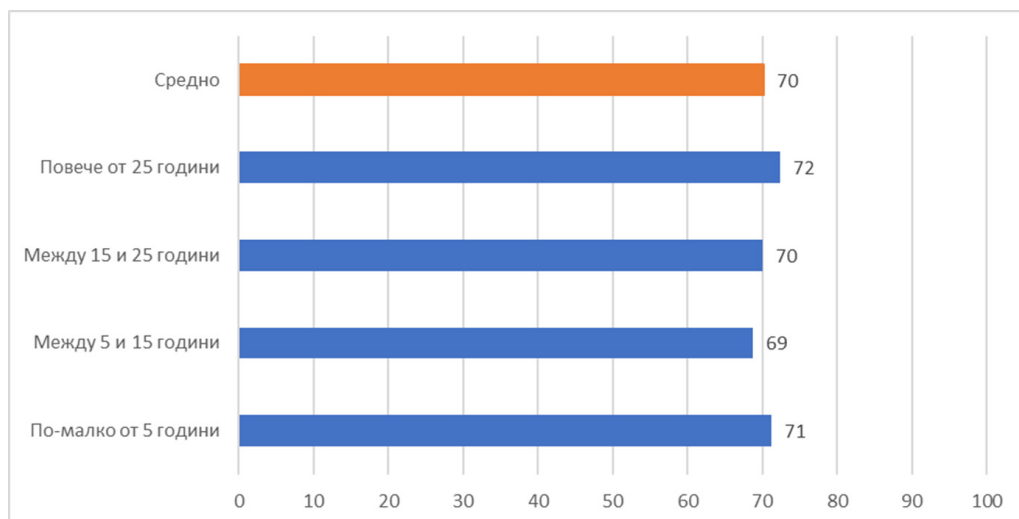
Фигура 15. Индекс на ангажираността по възрастови групи



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 свърза-

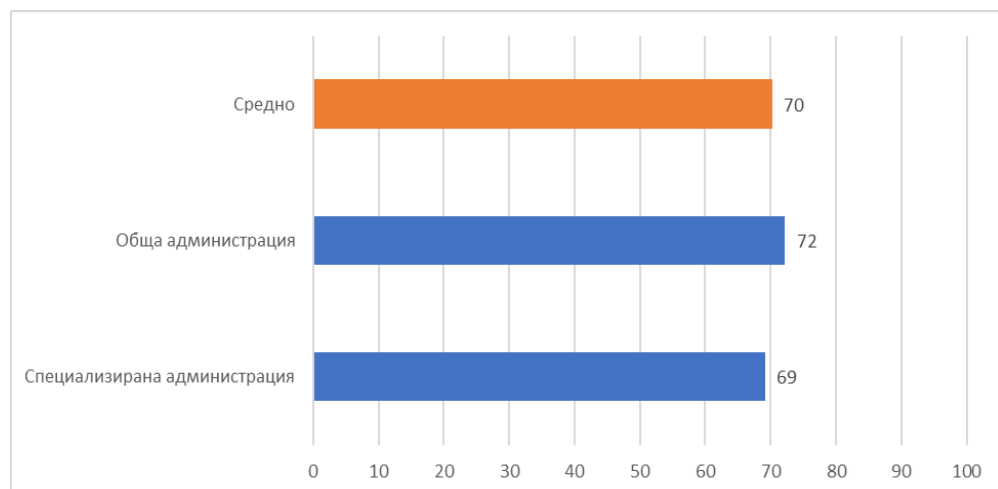
но с току-що изброените причини. Разликите са малки, а статистическата им значимост се дължи изцяло на големината на извадка.



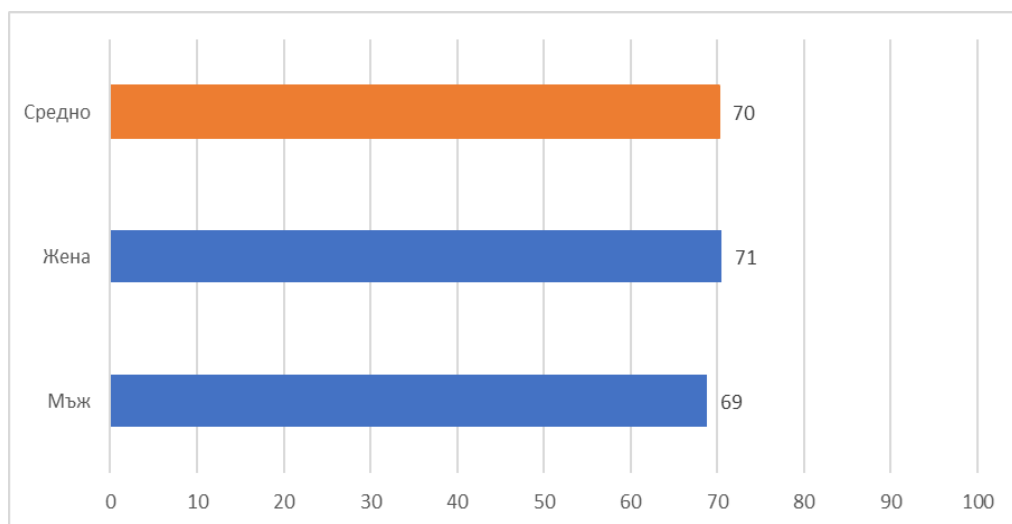
Фигура 16. Индекс на ангажираността според стажа

В повечето от проучванията на ангажираността проведени досега се наблюдават статистически значими различия. Така е и в данните за 2025 година.

Ангажираността в общата администрация е по-висока, макар и с малко, в сравнение с нивото на ангажираност в специализираната администрация.

Фигура 17. Индекс на ангажираността по вида на администрацията

Фигура 18. Индекс на ангажираността според пола на служителите



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.



5.2. 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, прекия ръководител, екипа, възможностите за учене и развитие, обезпечеността на работата с ресурси и удовлетвореността на служителите от получава-

но възнаграждение. В предходните изследвания бяха преведени многобройни и консистентни доказателства от регресионни анализи, че именно тези фактори в значителна степен обуславят вариацията на ангажираността. Индексите на факторите на ангажираността са изложени в обобщен вид в таблица 1. В нея са съпоставени оценките от 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 и 2025 година и 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	2025	Разлика с предходната година
Лидерство	67	74	74	73	70	69	70	+1
Моята работа	75	79	80	76	75	74	74	0
Екип	75	79	80	79	76	75	75	0
Възнаграждение	37	45	49	38	39	44	41	-4
Ресурси и натоварване	76	75	75	72	70	69	70	+1
Учение и развитие	60	67	70	67	67	66	67	+1
Организационни цели	90	92	92	92	90	89	89	0
Пряк ръководител	74	78	79	78	75	74	75	+1

Таблица 1 показва, че в сравнение с миналата година се отчитат незначителни повишения с една точка по факторите „Лидерство“, „Ресурси и натоварване“, „Учене и развитие“ и „Пряк ръководител“, докато останалите фактори, с изключение на „Възнагражденията“, са останали на същото ниво. По фактор „Възнаграждение“ се наблюдава спад от 4 точки, който до голяма степен обуславя и лекия спад на мотивацията и ангажираността. Тези данни дават добро обяснение, защо ангажираността на държавните служители е останала на същото ниво от 2023 и 2024 година. Почти няма промени

във факторите на организационната и работна среда, с изключение на удовлетвореността на възнагражденията. Като цяло, най-голямата динамика през целия период се наблюдава именно по удовлетвореността от възнагражденията, като тя в значителна степен определя и динамиката на ангажираността, тъй като останалите фактори са относително постоянни или се променят много малко.

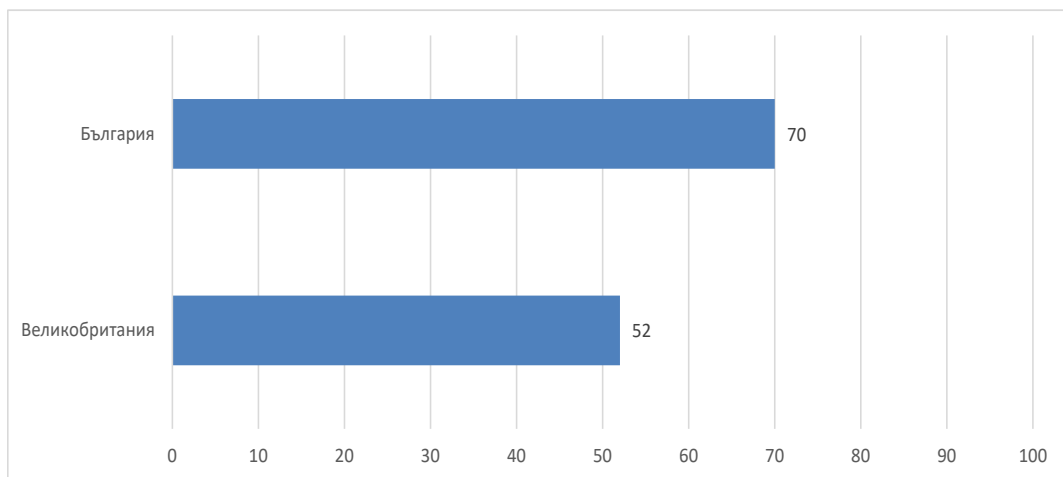
В следващите секции от този раздел ще разгледаме в детайли резултатите по отделните детерминанти на ангажираността.

Лидерство и управление на промяната

Във фигура 19 са съпоставени оценките на българските и британските служители за висшите ръководства на администрациите. И в двете страни изменението спрямо миналата година е положително, но много слабо. Запазва се тенденцията резултатът

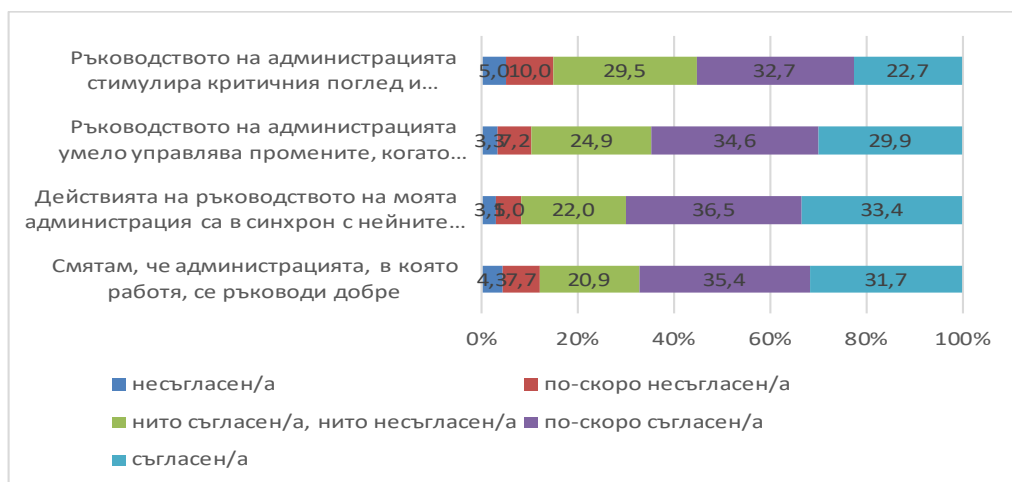
на българската администрация по този фактор да е значително по-висок и това именно е показателят, по който се наблюдават най-големите разлики между българските и британските държавни служители.

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.

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



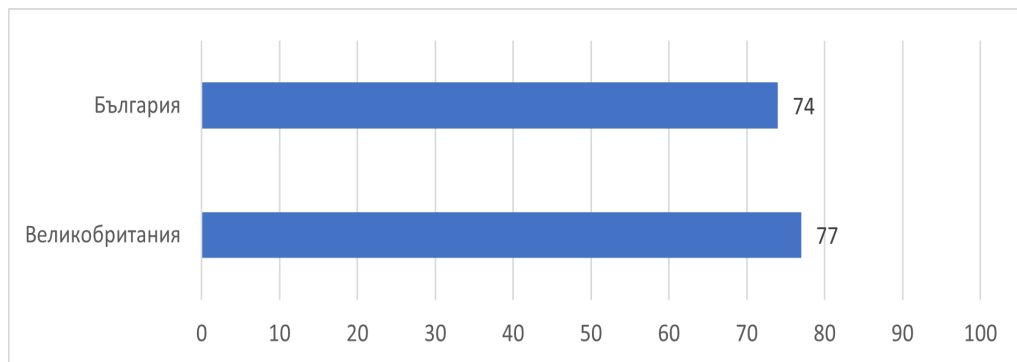
Във фигура 20 е изложено разпределението на отговорите на респондентите по отделните твърдения. Положителните оценки преобладават – около 60 процента от българските служители смятат, че ръководителите на техните администрации взимат правилни решения, умело управляват промените, имат визия и

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.

Моята работа

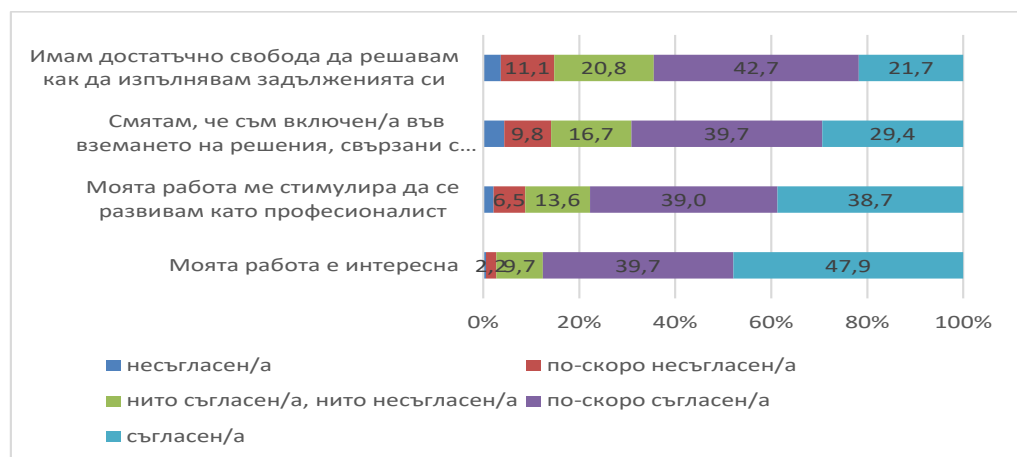
Вторият по значимост фактор, от който зависи ангажираността, е съдържанието или самото естество на изпълняваната работа. Тя се свързва с усещането за професионализъм и професионална реализация. В анкетната карта е наречена „Моята работа“. Данните са представени във

фигура 21. В сравнение с миналата година оценката на българската администрация е останала на същото ниво, докато във Великобритания пада с 1 точка, след като през 2024 г. достигна своя исторически максимум.

Фигура 21. Резултати по фактор „Моята работа“

Въпреки че е по-ниска от оценката на британските им колеги, 74 точки по фактора „Моята работа“ са добър резултат. Вътрешната мотивация продължава да бъде един от стълбовете на ангажираността на служителите в българската държавна администрация. Много от тях са избрали да работят в държавната администрация, именно защото харесват работата си, а това е много важно наблюдение, тъй като този избор е основа за дългосрочна, устойчива и ориентирана към развитие и постижения професионална мотивация.

Детайлното разпределение на отговорите е представено във фигура 21. Преобладаваща част от служителите в българската държавна администрация смятат работата си за интересна (85%) и вярват, че тя ги развива като професионалисти (77%). Повечето 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%).

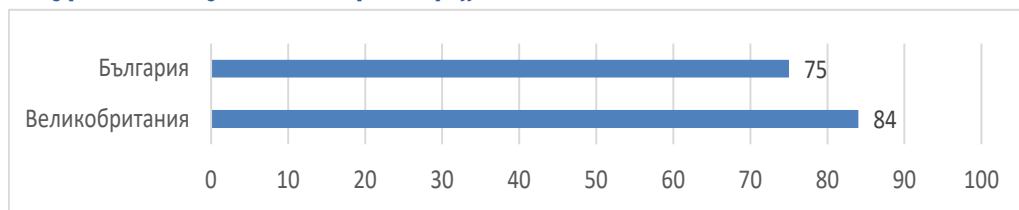
Фигура 22. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани с работата и работното ежедневие.

Моят екип

Във всички изследвания досега факторът „Моят екип“ е един от малкото, по който резултатите на британските държавни служители са консистентно по-високи от тези на служителите в българската дър-

жавна администрация. Оценките и на едните и на другите са добри, но на британската администрация са по-добри. С годините разликата не само не намалява, но и се увеличава.

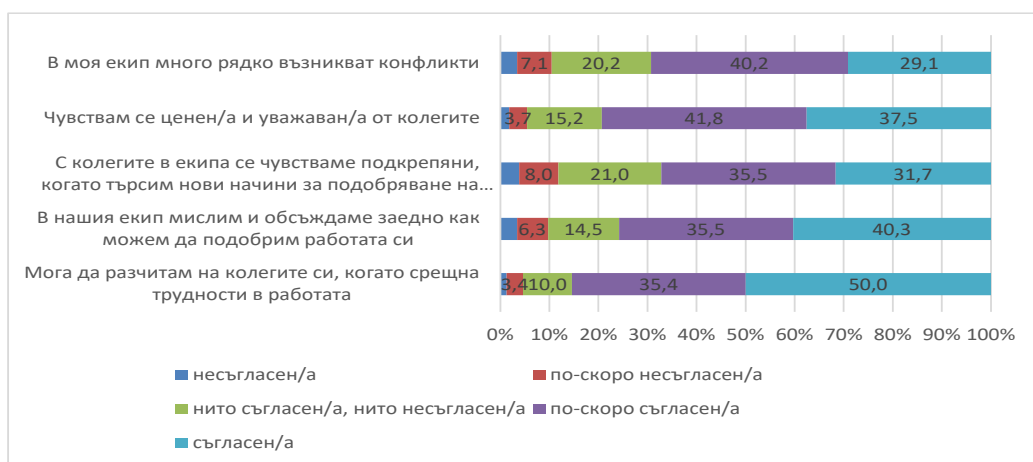
Фигура 23. Резултати по фактор „Моят екип“



Разпределението на отговорите на респондентите по твърденията от този фактор е представено във фигура 23. То показва, че основната причина за по-ниския резултат на българската държавна администрация е фактът, че все още ръководителите в България по-рядко карат екипите си да търсят иновативни решения и възможности за подобряване. По този показател делът на съгласните в България (сбор на от-

говорилите „Съгласен/а“ и „По-скоро съгласен/а“) 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

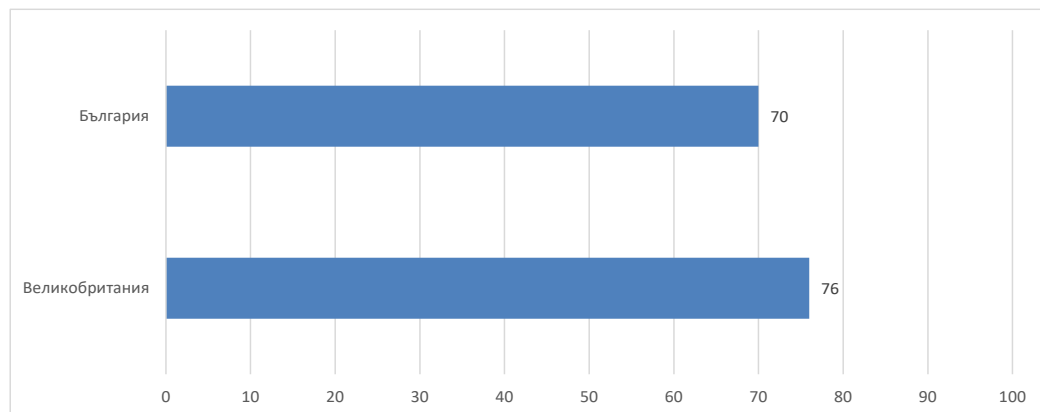


Ресурси и работно натоварване

Осигуреността с ресурси и натоварването са свързани със стреса в работата. Това е друг от факторите, по който също оценките на служителите в българската държавна администрация са консистентно по-ниски

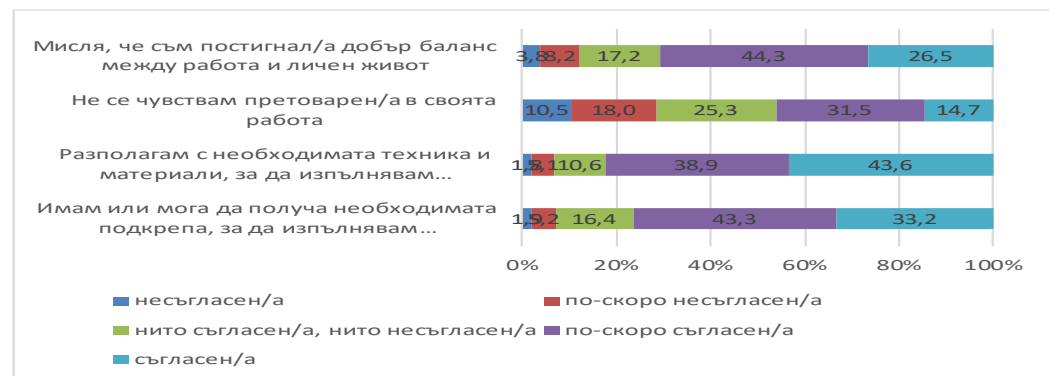
от тези на британските им колеги. Данните са представени във фигура 25. И в двете страни се наблюдава слабо подобрене с 1 точка, поради което разлика от 6 точки от миналата година се запазва.

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



Във фигура 26 е представено разпределението на отговорите по твърденията от този фактор.

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



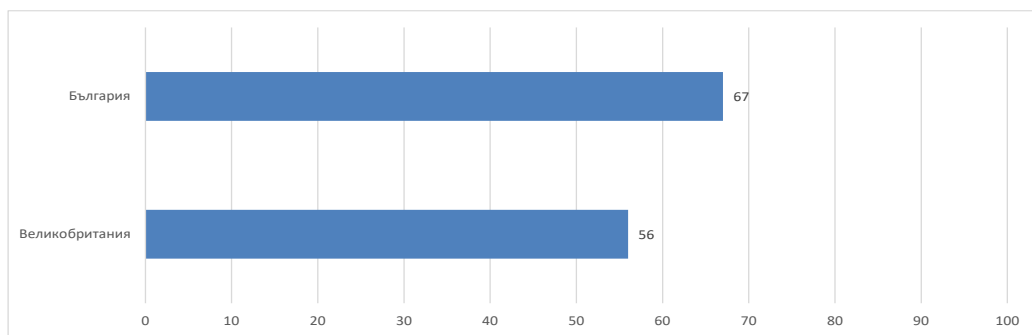
С най-ниски оценки сред тях е възприятието за натовареността на работата, като един от всеки четири респондентите в България споделят, че се чувстват претоварени в работата си. По отношение на обезпечеността с ресурси се наблюдава известно подобрене, но стресът и натоварването в работата продължават да остават гореща тема за почти една четвърт от държавните служители в България.

Учене и развитие

Откакто се провежда проучването в България, оценките на българската държавна администрация по този фактор са консистентно по-добри от оценките на британския публичен сектор. Служителите в българската държавна администрация посещават повече и по-разнообразни обучения. Освен това през всички предходни години с изключение на настоящата, ИПА намираше начин да предлага голям брой обучения,

финансирани по европейски програми, които бяха безплатни за българските администрации. Това допълнително увеличи 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.

Фигура 27. Резултати по фактор „Учене и развитие“



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



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

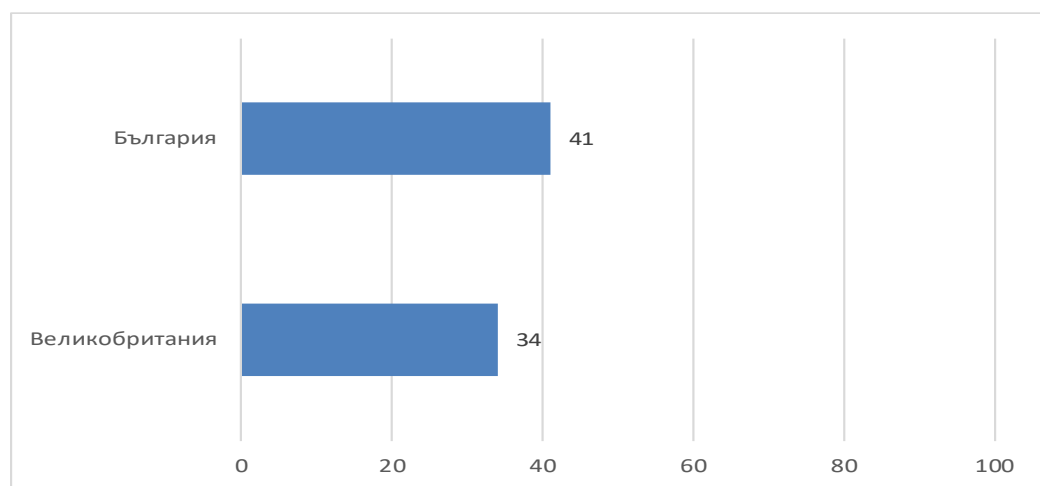
за кариерно израстване, а от друга страна – необходимостта от увеличаване на възможности за учене на работното място чрез въвеждане на менторство, коучинг, работа по проекти и интелигентни информационни системи.

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 година 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 година именно този фактор до голяма степен обуславяше повишението, което бележеше и глобалния индекс на ангажираността в България, но през 2022 година той падна драматично и стана основна

та причина за неговото понижение. Инфлацията през тази година буквално „стопа“ увеличенията на заплатите и върна удовлетвореността от възнаграждения на нивото на 2019 година. През 2024 г. отново се отчете съществено подобрене на удовлетвореността от възнагражденията с ръст на оценката от 5 точки и сега – ново значително влошаване от – 4 индексни пункта. Въпреки него обаче, отново и за поредна година удовлетвореността от възнагражденията в българския публичен сектор е значително по-висок от този в британската администрация. Данните са представени във фигура 29.

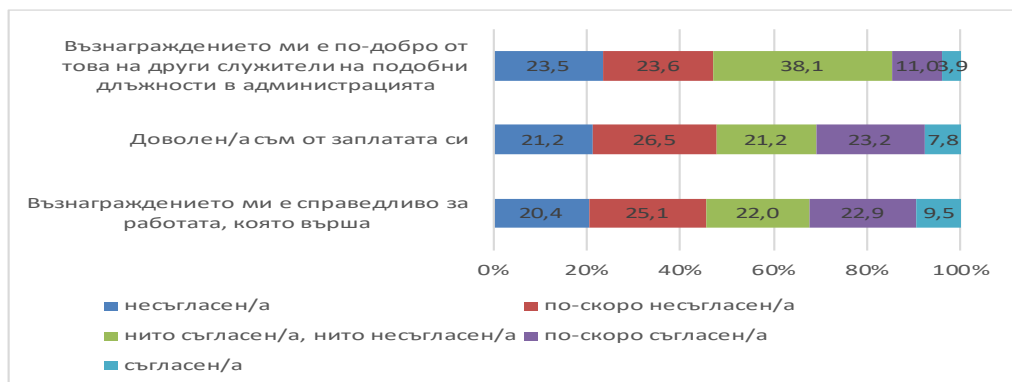
Фигура 29. Резултати по фактор „Възнаграждение“



В следващата фигура е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражданията. Ако през 2021 година почти половината от анкетираните бяха доволни от заплатите си,

то през 2025 година техният дял се е стопил на около 30 процента. Както и през миналата година едва 1/3 от анкетираните смятат, че получаваните възнаграждания са справедливи за работата, която вършат.

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

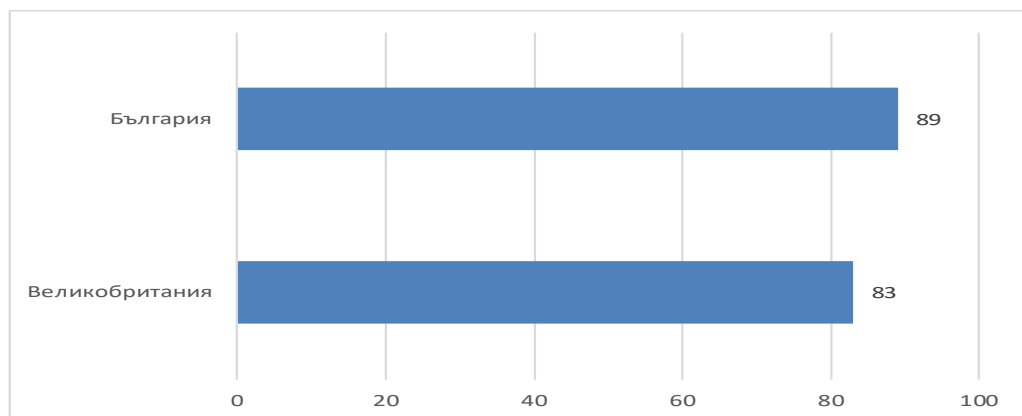


Организационни цели

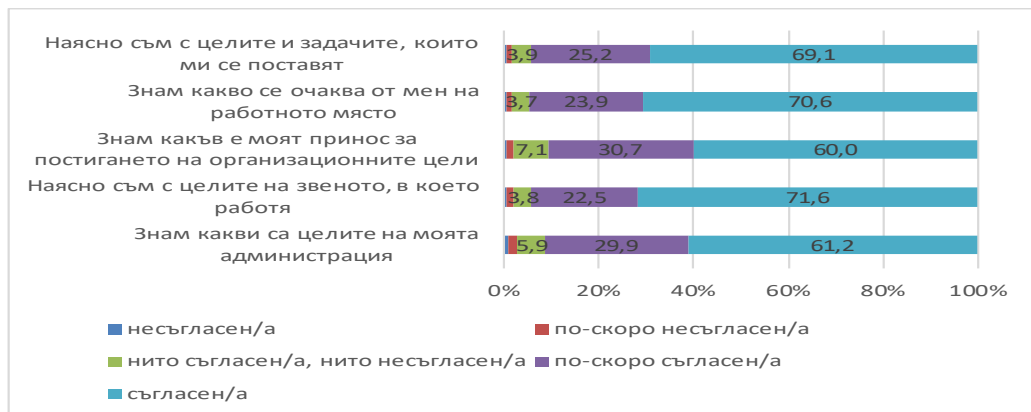
Ясните цели и добрата организация на работата са устойчиво силна страна на българската администрация. Консистентно това е факторът, който получава най-висока оценка във всички изследвания досега. Така е и през тази година. Резултатът

е идентичен с миналогодишния и чувствително по-добър в сравнение с резултата на британската администрация (6 точки разлика), независимо от факта, че яснотата на целите са 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 80% от респондентите са дали утвърдителен отговор. Бъл-

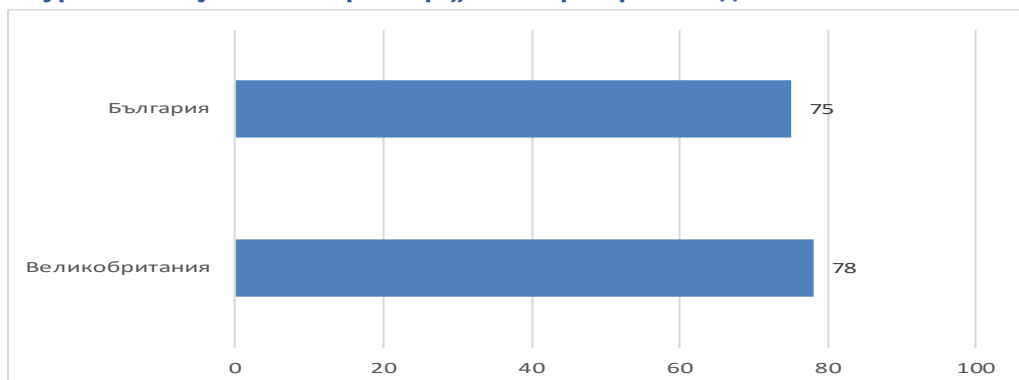
гарските държавни служители са наясно със своите цели и задачи, целите на структурното звено, в което работят и целите на своята администрация.

Моят пряк ръководител

Във фигура 33 са представени данните от бенчмаркинга 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 година се отчита съществен ръст по показателя и оттогава той продължава да се подобрява.

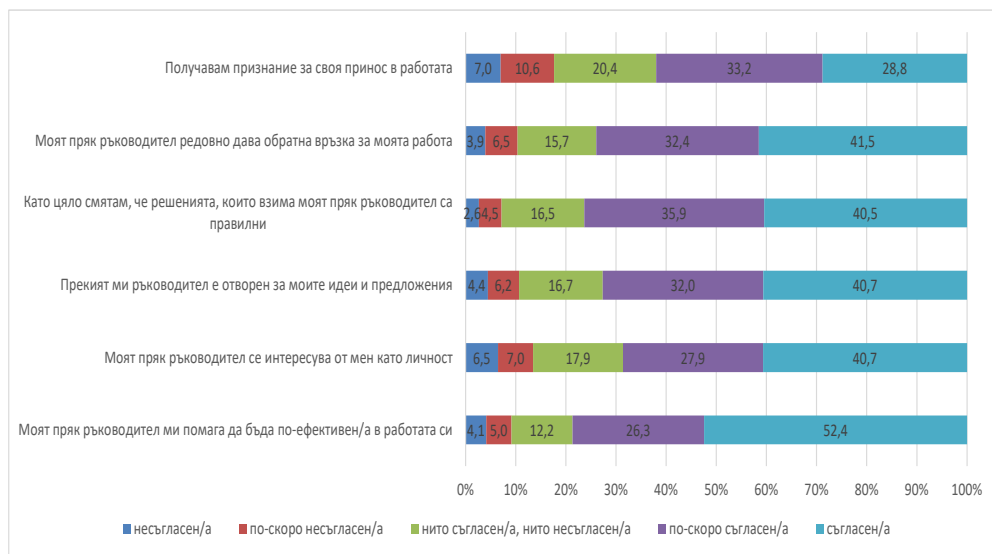
Фигура 33. Резултати по фактор „Моят пряк ръководител“



Във фигура 34 е представено разпределението на отговорите на участниците по твърденията, включени в този фактор. Положителните оценки преобладават по всички аспекти, като удовлетворението вари-

ра между 65% и 80%. Като области за подобрене може да се посочи признаването на приноса на сътрудниците за постигането на целите/резултатите в работата.

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

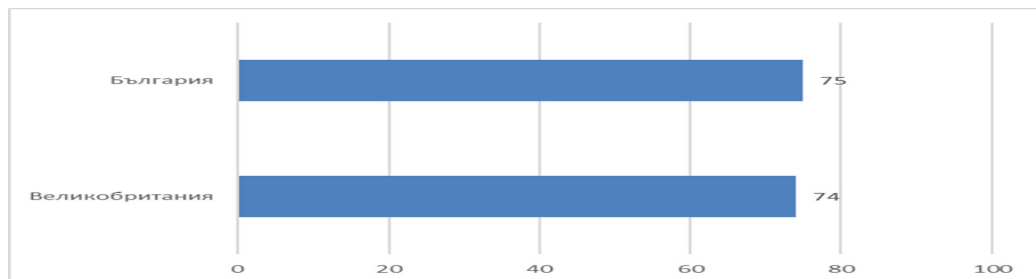


Индекс на благополучието

Индексът на благополучието е въведен в британското проучване на ангажираността на държавните служители през 2012 година по настояване на Националния статистически офис, който измерва субективното благополучие на британците. Идеята е, че когато хората се чувстват ангажирани с работата си, те се чувстват по-щастливи и доволни от живота си като цяло. През

2022 година PERMA индексът бе въведен и в българския Барометър на ангажираността. Във фигура 35 е представено сравнение между индекса на субективно благополучие на българските и британските държавни служители. И в двете страни няма промяна в резултатите по този индекс, детайлното разпределение на отговорите по твърденията е представено във фигура 35.

Фигура 35. Индекс на благополучие PERMA



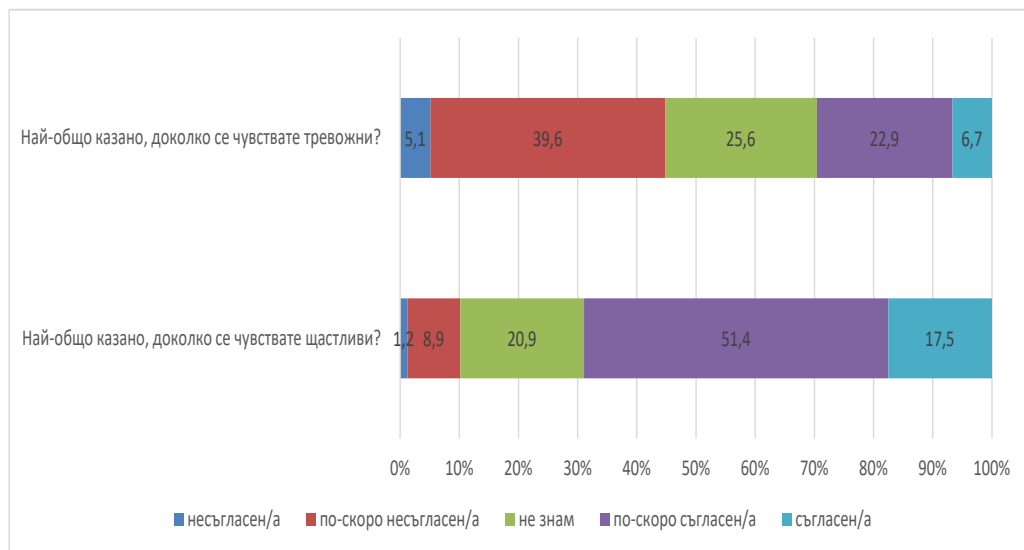
Фигура 36. Разпределение на отговорите на участниците в проучването „Барометър на ангажираността“ по твърденията, свързани със субективното благополучие



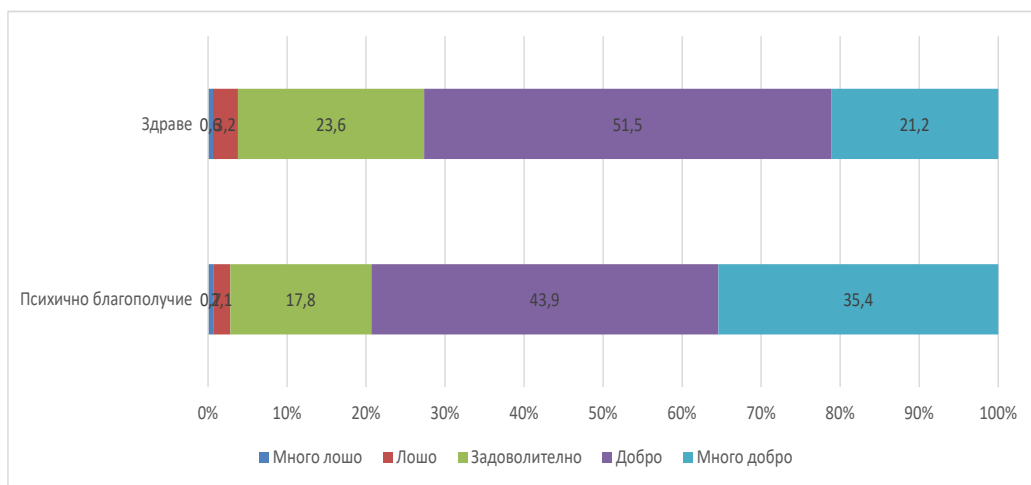
Резултатите във фигура 36 сочат, че почти 75% от служителите в българската държавна администрация вярват, че нещата, които правят в живота си имат смисъл и заслужават полаганите усилия, 67% са удовлетворени от живота си като цяло. В анкетната карта има и няколко допълнителни въпроса, които са свързани със субективното благополучие, но които не влизат в PERMA индекса. Разпределението на от-

говорите по тях е дадено във фигури 37 и 38. 69% от анкетираните служители в българската държавна администрация са отговорили, че се чувстват щастливи или по-скоро щастливи в сравнение със само 63% от техните британски колеги, които са дали такива отговори. Приблизително 30% от българските служители се чувстват тревожни срещу 34% от британските държавни служители.

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



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



По отношение на субективното възприятие за психично и емоционално здраве – над 75% от държавните служители в България определят психичното си здраве като добро или много добро, докато референтната стойност за британските държавни служители е 73%. По отношение на

субективните възприятия за соматично здраве резултатите на българските и британските държавни служители са идентични – 72% от тях определят своето здраве като добро или много добро.



6. Заключение и препоръки

С годините „Барометър на ангажираността“ се утвърди като инструмент за диагностика на мотивацията и ангажираността на служителите в българската държавна администрация. Натрупаните данни позволяват по-сигурни и по-големи обобщения. Видя се, че „Барометърът“ е сложен, но и чувствителен инструмент, който може да регистрира както повишаването на удовлетвореността при увеличаване на възнагражденията, така и спада на мотивацията, заради несигурността и стреса, породени от политическата криза в страната, войната в Украйна или пандемията COVID-19.

В сравнение с миналата година промените в резултатите от анкетата са малки. Общата оценка на ангажираността намалява незначително с 1 индекс точка, като това се дължи изцяло на по-ниската удовлетвореност от трудовите възнаграждения. Оценката по този фактор е паднала значимо с 4 индексни точки. Нейното негативно въздействие обаче, се буферира отчасти от подобрените резултати по четири фактора – лидерство, пряк ръководител, учене и развитие и ресурсна обезпеченост. Повишението по тях е много слабо – само с по 1 точка, но то би могло да се обясни с отслабването на остротата на политическата криза в

страната и с излъчването на редовно правителство. Ако вътрешно политическата стабилност се задържи или дори подобри – можем да прогнозираме допълнително подобряване на резултатите поне по първите два от тези фактори.

Поглеждайки по-широко на динамиката на оценките от анкетата през годините се вижда ясно, че един показател остава сравнително постоянен във времето и че той е стожер на ангажираността на държавната администрация. Това е вътрешната мотивация на служителите или мотивацията, идваща от естеството на самата работа. Служителите в преобладаващото си мнозинство ха-

ресват работата си. Те са избрали да работят в държавната администрация не само заради възнаграждението и икономическата сигурност, а и 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 от данните от анкетата през годините, не се влияе значимо от външните обстоятелства.

Друг стабилен фактор, който подкрепя ангажираността на служителите, са ясните организационни цели. Това отново важи както за България, така и за Великобритания. Работещите в държавната администрация много добре познават своята работа, наясно са с очакванията към тях самите и със стандартите за качество на своята работа. Професионалните роли и работните процеси са ясни и добре установени, а зоните на персоналните отговорности са еднозначно и отчетливо формулирани.

Третата силна страна, на която се базира мотивацията на работещите в държавната администрация, 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. Данните от Барометъра показват, че обученията в държавната администрация в България са и по-достъпни, и по-навременни. Затова, както се вижда най-добре от данните от тази година, допринасят не само безплатните обучения, осигурявани в миналото по оперативни програми, но най-вече способността на ИПА да се ориентира бързо в потребности-

те на администрацията и да предлага всяка година голям брой нови и актуални обучения. Допълнително, потребността от учене и развитие се удовлетворява от многото, различни и достъпни дистанционни обучения. Те значително намаляват разходите на администрациите за обучения и допринасят за по-ефективното използване на тези целеви средства. 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 работещите в държавната администрация. Важността на фактора става ясна още през 2020 и 2021 година, когато няколко последователни и реални увеличения на заплатите вдигаха общия резултат по ангажираност с по няколко индексни точки. През 2022 година, обаче, бе отчетен сериозен спад на удовлетвореността от възнагражденията с цели 11 точки и също се видя, че това влияе негативно на ангажираността. Възнагражденията може и да не са най-важната детерминанта на трудовата мотивация, но 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. Данните от 2025 година отново поставят темата за възнагражденията на преден план, тъй като само по този показател се наблюдава влошаване, но това се оказва достатъчно за понижението и на глобалната оценка. Усещането на работещите в държавната администрация е, че сегашното ниво на трудови възнаграждения не е справедливо, а повишаването на заплатите в държавната администрация в определени сектори изглежда само

допълнително покачва неудовлетвореността и напрежението.

Най-тревожната негативна тенденция в данните от Барометъра през 2025 година е продължаващата тенденция на спад на дела на високо ангажираните държавни служители. В сравнение с 2021 година той е намалял от 28 на 15 процента. Високо ангажираните служители са „двигателя“ на всяка организация. Те са агентите на промените и вътрешната причина за поддържането на високи стандарти за качество и ефективност на работата. Ако те продължат да намаляват, продуктивността на администрациите също ще намалява поради липсата на вътрешните стимули, пораждани от сравненията между индивидуалните резултати на служителите.

Затова препоръките адресират именно тази специфична тема:

- ▶ Необходимо е специално проучване на имиджа на държавната администрация като работодател, което да е фокусирано върху идентифициране на причините за намаляването на високо мотивираните служители. Това може да стане като се проучи какви хора и с какви кариерни очаквания постъпват в администрацията и какви служители и по какви причини напускат публичния сектор.
- ▶ Държавната администрация трябва да разшири и отвори възможностите за кариерно развитие за амбициозни, интелигентни и компетентни държавни служители като преразгледа действащата система за оценка на изпълнението и идентифицира факторите, които водят до нейното формално прилагане.
- ▶ Подходящо е да се преразгледат правилата за кариерно развитие

в държавната администрация. В много случаи те стимулират трупането на стаж, вместо активното и целенасочено разширяване и задълбочаване на професионалната компетентност.

- ▶ Необходимо е да се разнообрази и обогати арсеналът от лидерски стилове на ръководителите в държавната администрация. В много администрации служителите са свикнали да прехвърлят всички сложни въпроси „нагоре“, а ръководителите често взимат сами, без да се консултират с екипа си, всички важни решения. Подобен модел на управление е добър за пасивни и не особено ангажирани служители, но по никакъв начин не стимулира професионалното развитие и обогатяването на професионалната компетентност на техните високо мотивирани и амбициозни колеги.
- ▶ 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, а държавните служители – да бъдат стимулирани да ги учат и внедряват.

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

