



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

Барометър на ангажираността

Пето национално проучване
на нагласите на служителите
в държавната администрация

София 2023

БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА

Пето национално проучване
на нагласите на служителите в държавната
администрация

София, 2023

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	10
2.1. Теоретичен модел	10
2.2. Въпросник и система за оценяване	13
3. Резултати	15
3.1. Извадка	15
3.2. Оценка на ангажираността	17
3.3 Анализ на основните фактори	25
4. Заключение и препоръки	38
Приложение: Въпросник	44

1. Въведение

„Барометър на ангажираността“ е национално изследване на нагласите на служителите в държавната администрация, което се провежда традиционно в началото на лятото на всяка година. Анкетата измерва удовлетвореността и ангажираността на държавните служители, както и факторите, от които те зависят. Покана за попълването ѝ получават всички администрации в България. Анкетата е анонимна и привлича всяка година по над 5000 участници, което я прави най-мощното проучване на ангажираността на служителите в администрацията в страната.

Докладът е структуриран традиционно във въведение, две глави и заключение. В тази въвеждаща част е представена обща информация за изследването. Първата глава съ-

държа информация за методиката на изследването - теоретичния модел, върху който то се базира; въпросника и системата за оценяване на резултатите. Във втора глава са представени структурата на извадката и резултатите от националното проучване през настоящата година. Заключениета съдържа изводи, заключения и препоръки. В приложение към доклада е представен използваният инструмент за изследването.

Периодичното отчитане на ангажираността е важно. Научните изследвания показват, че мотивацията на служителите има пряко и съществено значение за ефективността на организациите, като обуславя почти 30% техните финансови резултати¹.

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

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 служители². IES/Work Foundation пресягат, че ако компаниите успеят да повишат с 10% средното ниво на ангажираност на служители, това ще доведе до повишаване на печалбата с 1500 долара на всеки служител³.
- ▶ 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 ценностите 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 сектор⁴.

Ангажираността е важна не само за

бизнеса, но и за публичния сектор. Във Великобритания ангажираността на държавните служители се изследва всяка година от 2009 година 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 се простира почти до началото на хилядолетието. В началото моделът на изследване е бил почти идентичен с този на Барометъра, но през последните години са включени доста допълнителни променливи и въпросникът е станал значително по-дълъг. 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 доста по-масовите и вероятно по-представителни. Те са национални, обхващат цялата страна и всички администрации и се финансират от независим за администрациите източник – Министерският съвет във Великобритания и Институтът по публична администрация в България.

Настоящото проучване на нагласите на служителите в България е пето поредно. Както и във всички предишни национални анкети, отново е използван моделът на The Civil Service People Survey, което гарантира съпоставимост с резултатите от предходни проучвания. Самата методология е първоначално разра-

² Пак там

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

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

ботена от Boston Consulting Group и се прилага от 2003 година за оценяване на ангажираността в американската публична администрация. От 2009 година анкетата започва да се провежда във Великобритания, а през 2019 година именно британската версия на въпросника бе преведена, адаптирана и използвана за оценка на ангажираността на българските държавни служители.

Причините за избора на тази методология и на този инструмент са няколко: 1) въпросникът се основава на многократно проверена и добре валидирана научна теория; 2) използването му в българската администрация дава подходяща референтна рамка за бенчмаркинг с британската публична администрация; 3) методологията и въпросникът са добре установени и не се променят през годините, което дава възможност да се наблюдават тенденции във времето, включително и това как политическите, икономическите или технологичните промени влияят на ангажираността на служителите; 4) изследването има добра научна репутация и предизвиква интерес и в други страни - членки на ЕС. Последното дава надежда, че в бъдеще ще се появят публикации и от други страни - членки на ЕС, което ще направи кроснационалните сравнения още по-полезни и интересни.

Участието в проучването е доброволно и анонимно. Покана за участие от ИПА получават звената

„Човешки ресурси“ във всички администрации. 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 респонден-

та 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.

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 също се сменя – само един отговор може да бъде даден на всеки въпрос. Последният избран от участника отговор остава като окончателен.

Твърденията измерват ангажираността и факторите, които я обусла-

вят – 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 също съдържанието на въпросника не се променя от 2009 година 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. Досега така бе и в България. В периода 2020 - 2022 година актуалната тема бяха извънредните обстоятелства, породени от пандемията COVID-19 и необходимостта за дистанционна работа от вкъщи. Тази година тази част отпадна поради факта че с приключването на здравната криза и установеното извънредно положение няма законови основания за осъществяване на работа от разстояние за администрацията и практиката за такава бе преустановена.

През 2022 година 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 по настояване на Националния статистически офис, който измерва

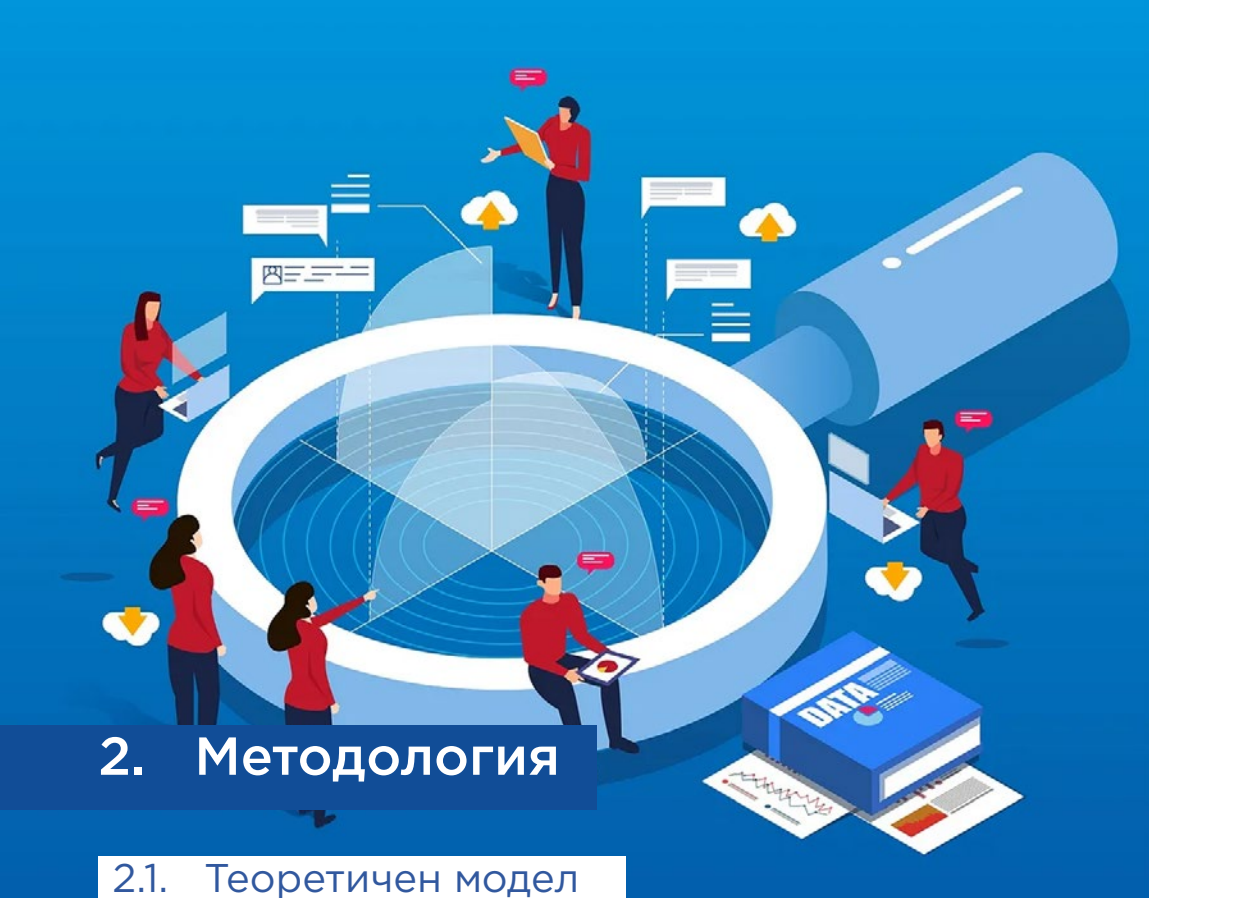
субективното благополучие на британците. Идеята е, че когато хората се чувстват ангажирани с работата си, те се чувстват по-щастливи и доволни от живота си като цяло. Индексът обхваща 5 различни аспекта на благополучие, а наименованието му PERMA е акроним от първите букви на английски на всеки един от аспектите: Р (позитивни емоции), Е (ангажираност), R (междоличностни връзки), М (смисъл) и А (реализация). PERMA индексът се утвърждава като метрика в британската версия на анкетната карта и тази година отново е част от нашето изследване. 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. Българското проучване се провежда през юни и данните се публикуват през септември.

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 строги изисквания за минимален брой участници от администрацията, както и минимални квоти по длъжност и стаж. Това се прави с цел, от една страна, да се гарантира

и анонимността на служителите 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 **65** администрации направиха заявки за организационно специфичен доклад, но само **52** от тях покриха изискванията за минимален брой участници и квотите и ще получат такъв.





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, съзнателни и добросъвестни служители преобладават.
- ▶ Неангажираните служители са външно мотивирани. Те не са привързани към работата си, но я вършат, защото се нуждаят от доходи и сигурност.
- ▶ Негативният полюс на ангажираността формират активно 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 отношение 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 толкова по-просперираща е компанията¹.

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

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 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 ангажираност². 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.

¹ Gallup (2017). State of the Global Workplace. New York: Gallup Press

² Qualtrics – Calculating eNPS
<https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/employee/employee-net-promoter-score>

Тези твърдения отразяват различни аспекти на привързаността на служителите към тяхната работа и организация. Ангажираността не е личностна черта. Хората не се раждат ангажирани и неангажирани, те развиват тези нагласи в резултат от няколко движещи фактора. 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-голяма 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:

Лидерство и управление на промяната – субективните възприятия на служителите, свързани с висшето ръководство на администрацията – възприятия за правилността на неговите преценки и решения, за уменията му да управлява промени и да поставя значими и вдъхновяващи цели.

Моята работа – субективните възприятия на респондентите, свързани с тяхната собствена работа и работно ежедневие – доколко слу-

жителите харесват работата си и са мотивирани да постигат високи резултати в нея.

Организационни цели – доколко целите на администрацията и структурното звено са ясни и доколко служителите виждат връзка между своята собствена работа (роля) и изпълнението на тези цели.

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

Екипност – субективни възприятия на служителите за качеството на междуличностните и работните отношения в екипа, както и степента, в която колегите са възприемани като помагачи, подкрепящи и сътрудничащи.

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

Ресурси и работно натоварване – субективните възприятия на служителите за натоварването и стреса в работата, обезпечеността на изпълнението на работните задачи с необходимите ресурси и информация и възможността за постигане на баланс между работа и личен живот.

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

2.2. Въпросник и система за оценяване

Въпросникът, чрез който се измерва ангажираността, съдържа 41 твърдения. Те са дадени в приложението към доклада. 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 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 ангажира-

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

Алгоритъмът за изчисляване на резултатите е подробно описан в техническото ръководство на The Civil Service People Survey³. 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.



³ 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		$(100 + 75 + 50 + 25 + 0)/5 = 50\%$			

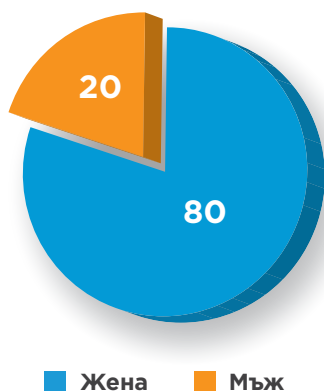
Резултатите за българската администрация като цяло представляват средните аритметични от всички респонденти. Резултатите за различните типове администрации или за отделните администрации, които ще получат организационно-специфичен доклад представляват средни аритметични на резултатите на служителите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

3. Резултати

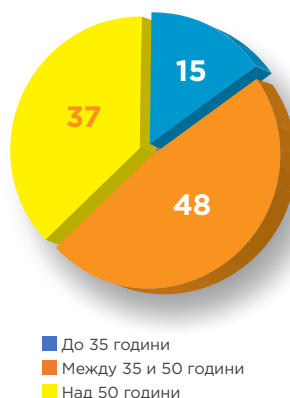
3.1. Извадка

Тазгодишното проучването на ангажираността се проведе в периода от 28 юни – 7 юли 2023 г. от екип на Института по публична администрация. В него взеха участие общо 7868 служители, което е с около 10% по-малко в сравнение с миналата година, но с почти 30% повече в сравнение с 2019, 2020 и 2021 г. В следващите графики (данните са в проценти) е представено разпределението на респондентите по пол, възраст, длъжност и стаж в администрацията.

Фигура 1. Разпределение на участниците по пол



Фигура 2. Разпределение на участниците по възраст



Фигура 3. Разпределение на участниците по стаж



Фигура 4. Разпределение на участниците по длъжност



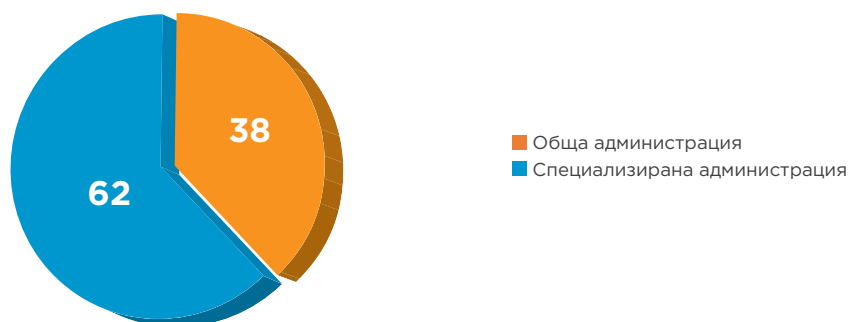
Разпределението на респондентите по основните демографски признаци показва сходство с данните от Административния регистър и Доклада за състоянието на администрацията (ДСА)¹. Демографските признаци не са се променили съществено и в сравнение с предходните проучвания. Същото може да каже и за разпределенията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

¹ Министерски съвет – Доклад за състоянието на администрацията 2022

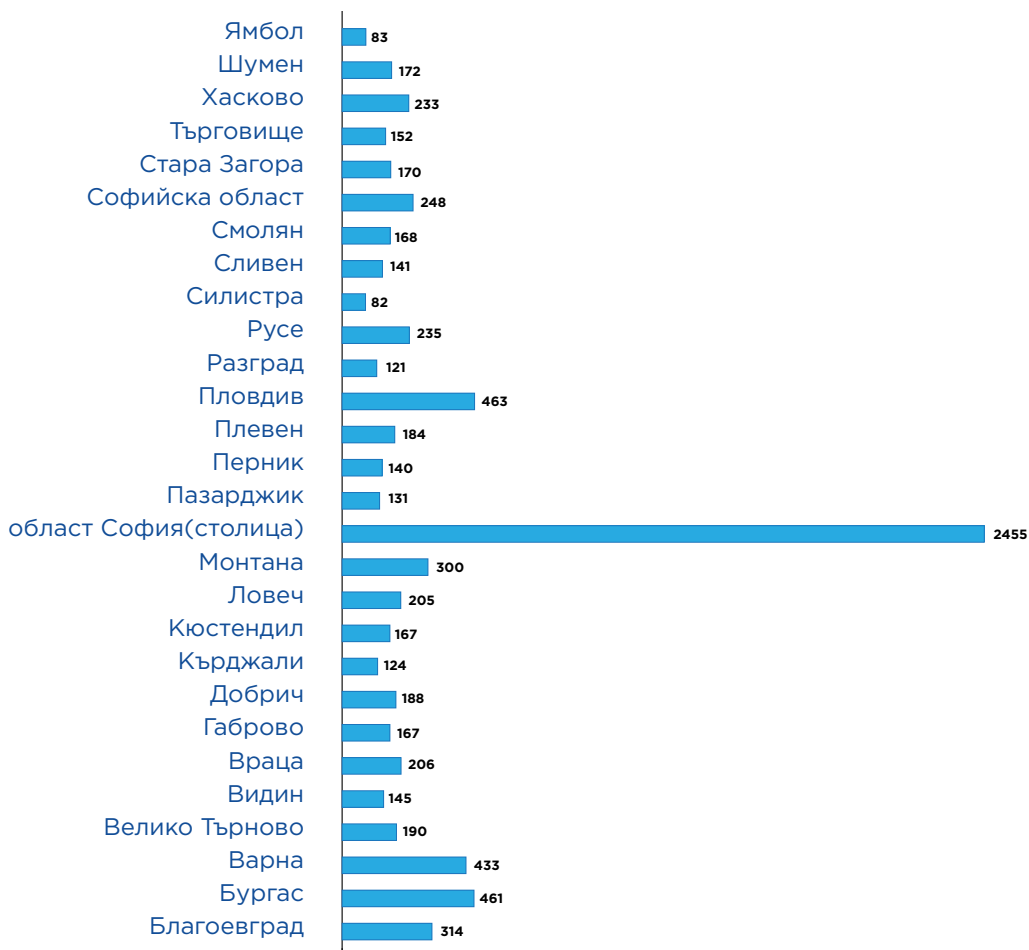
Фигура 5. Разпределение на участниците по тип администрация



Фигура 6. Разпределение на участниците по вид администрация



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



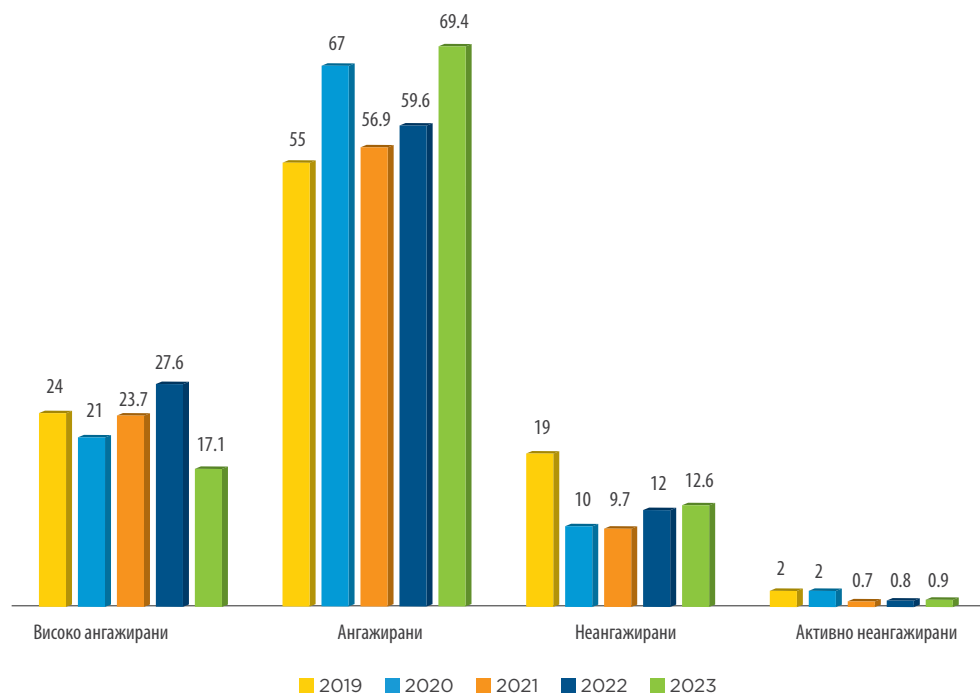
3.2. Оценка на ангажираността

Ангажираността на служителите в държавната администрация е централната тема на проучването. На базата на получените резултати и по описаната по-горе методология респондентите са разделени в четири основни групи: „високо ангажи-

рани“, „ангажирани“, „неангажирани“ 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 - 2023 г. в проценти)



Това, което прави впечатление в данните във фигура 8, е, че за първи път, откакто се провежда изследването, делът на високо ангажираните служители е под 20%. Най-високата стойност – 27.6% по тази категория, е от миналата година. Тази година се наблюдава много голям спад в групата, тя е загубила повече от една трета от държавните служители. Високо ангажираните държавни служители намаляват, което еднозначно може да се интерпретира като знак за разочарование. Причините вероятно са комплексни – години на политическа нестабилност, няколко служебни правителства, продължаваща война в Украйна, продължаваща инфлация и несигурност в Европа, неяснота колко стабилно ще бъде новото редовно правителство

в България и пр. – всички тези фактори заедно и поотделно вероятно водят до известно обезкуражаване на високо мотивираните служители в държавната администрация. Хубавото все пак е, че преливането е станало към следващата по-ниска степен на ангажираност, докато дяловете на неангажираните и активно неангажираните остават сравнително постоянни. Съотношението между високо ангажираните и активно неангажирани служители също остава над 14, което е знак, че ако от депресивните фактори някой отпадне или отслабне, мотивацията на служителите може отново да се обърне към повишение.

Във фигура 9 са представени данните за глобалния индекс на ангажираността за 2019 г., 2020 г., 2021 г.,

2022 г. и 2023 г. Тук също се отчита спад на ангажираността в сравнение с 2022 година, но разликата не е голяма. По-обезпокоителното е, че за втора поредна година се отчита спад на ангажираността и това за-

почва да се превръща в тенденция. В същото време е факт, че негативните макро политически и икономически фактори в страната и региона остават в сила и това няма как да не окаже своето влияние.

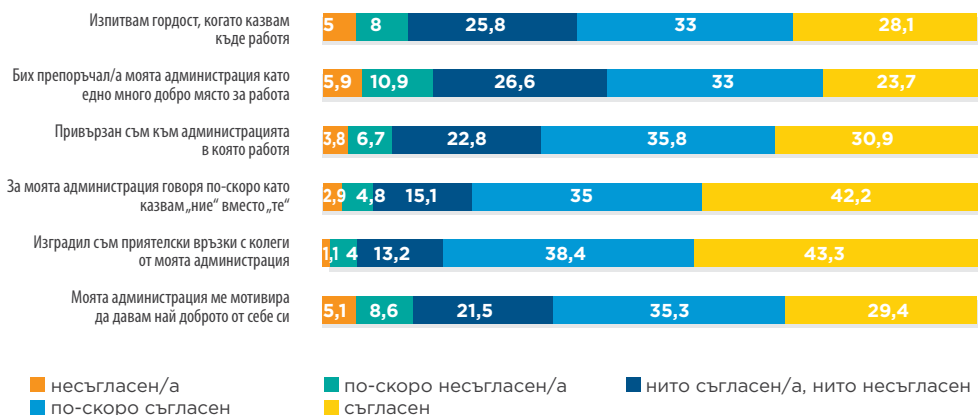
Фигура 9. Индекс на ангажираността в държавната администрация на България (2019 – 2023 г.)



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 личните връзки, които респондентите са създали със своите колеги. Почти половината от респондентите са посочили, че се чувстват напълно интегрирани в работата, приети от колегите си и част от екипа, в който работят. Това им дава спокойствие и сигурност, че в моменти на стрес или напрежение те могат да разчитат на помощ или емоционална подкрепа. Най-ниска средна оценка анкетираните дават на въпроса „Бих препоръчал/а моя-

та администрация като много добро място за работа“. Около 24% от респондентите категорично биха го направили, а още 33% по-скоро биха го направили, което по принцип е сравнително добър резултат, но и тук се наблюдава спад с няколко процента спрямо резултатите от 2022 година. Може да се заключи, че постепенно държавната администрация губи от своята атрактивност като място за работа. Съотношението между „критици“ и „промоутри“ по eNPS води до отрицателен индекс, което дори когато отчитаме подценяването на индекса заради 5-балната скала за отговори в Барометъра, все пак е още един сигнал, че има проблем с ангажираността и мотивацията на служителите в администрацията.

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



Използването на модела на Civil Service People Survey допълнително позволява бенчмаркинг между резултатите на българската държавна администрация и резултатите на публичната администрация на Обединеното кралство. Това е допустимо, тъй като, както вече обяснихме,

българската адаптация на анкетната карта е еквивалентна в концептуално и функционално отношение на оригиналния въпросник. Сравненията са представени във фигура 11. Напомняме, че данните за Великобритания са от изследването, проведено в края на 2022 г.

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



За пета поредна година нивото на ангажираност на служителите в българската държавна администрация е по-високо в сравнение с това на британските им колеги. Подобни бяха и резултатите през всички предходни години. Интересното е, че в сравнение с миналата година индексът на ангажираност на държавните служители в Обединеното крал-

ство също леко спада, но като цяло той варира много слабо за целия период от 2019 година досега. Българските данни за същия период показват доста по-големи колебания. Демографските и организационно-административните променливи, заложили в проучването, позволяват детайлен 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 сериозни и статистически значими различия. Най-висока е ангажираността на служителите в изпълнителните агенции – 74 точки, следвани

от общинските администрации – 73 точки, областните администрации и министерствата – 72 точки. По-ниска е ангажираността сред държавните агенции и администрациите на държавните комисии – 69 точки. Значително по-ниска е ангажираността на държавните служители в администрацията на Народното събрание – 57 точки.

Фигура 12. Индекс на ангажираността по типове администрации



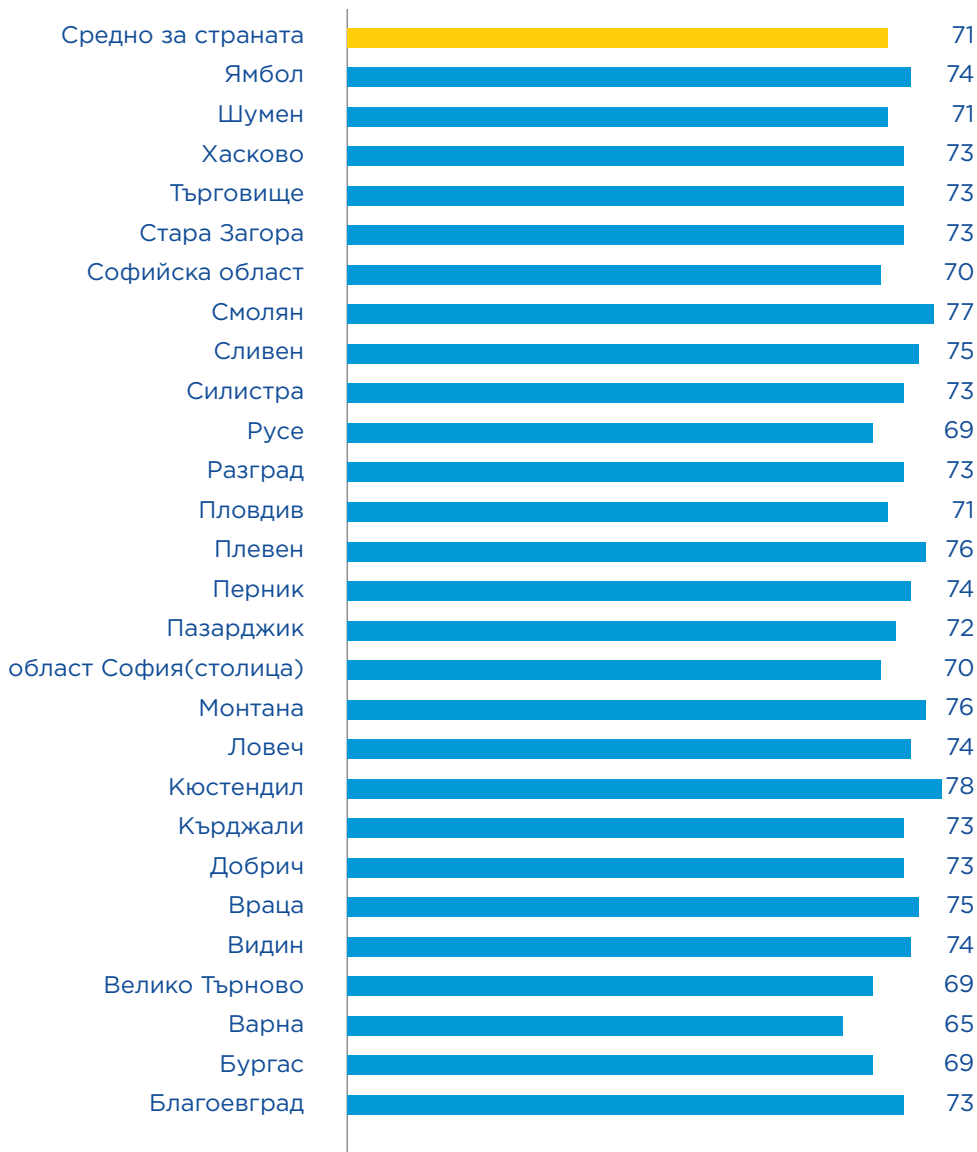
Във фигура 13 е представено сравнение между ангажираността на служителите в различните области. Тук също се наблюдават статистически значими разлики. Най-високи нива на ангажираност се отчитат в Кюстендил – 78 точки, Смолян – 77 точки, Плевен и Монтана – 76 точки. Интерпретацията на тези данни е трудна. От една страна, разликите могат да се дължат на разликите в средните доходи на населението по области. Един от аспектите на ангажираността е свързан с получавано-

то възнаграждение, а удовлетворението от него зависи от сравненията с възнагражденията в бизнеса и неправителствения сектор. Определено в данните, представени във фигура 13, 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, Бургас, Русе и Велико Търново индексът на ангажираност е под средния за страната, което също подкрепя направе-

ния извод. От друга страна обаче, данните във фигура 13 може да са свързани с предходните и да отразя-

ват донякъде факта, че служителите в общинските администрации са сред най-високо ангажирани.

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 отново са 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. Данните са представени във фигура 15. Най-младите и най-възрастните служители са по-ангажирани от служители на средна възраст. Това е логичен резултат, който устойчиво се репликира във всички досегашни проучвания. Най-младите служители

ли 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 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. Освен това към средата на 50-те децата порастват и много хора 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, показани 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. Трябва да се отбележи обаче, че ефектът на стажа не

е просто произведен на възрастта, независимо че двете променливи несъмнено са свързани. Когато бъде конструиран специален двуфакторен дисперсионен модел, се вижда, че влиянието и на двете променливи остава значимо въпреки високата корелация между тях.

Фигура 16. Индекс на ангажираността според стажа

Данните за разликите в ангажираността на служителите според типа на администрацията, в която те работят - обща или специализирана, са донякъде неконсистентни. В две от проучванията не бяха установени статистически значими различия, докато в първото и в настоящото се наблюдават такива. Резултатите са представени във фигура 17. Разликата е само две точки, но все пак е статистически значима. Интересно е, че във всички досегашни изслед-

вания се наблюдава тенденция служителите в общата администрация да са малко по-мотивирани, въпреки че както вече посочихме, разликата невинаги през годините е статистически значима.

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 по-ангажирани от мъжете. Обикновено разликата в мотивацията варира между 1 и 2 точ-

ки, но сега е 3 точки. Данните досега показват, че разликите по пол са по-големи, когато удовлетворението

от възнагражденията е ниско и намаляват, когато удовлетворението от възнагражденията е по-високо.

Фигура 17. Индекс на ангажираността по вида на администрацията



Фигура 18. Индекс на ангажираността според пола на служителите



3.3 Анализ на основните фактори

Ангажираността на служителите зависи от редица фактори, но в теоретичния модел на изследването са заложили най-важните от тях - лидерство, управление на промените, преживявания, свързани с извършваната работа, екип, пряк ръководител, работни и организационни цели, възможности за учене и развитие, обезпеченост на работата с ресурси и получавано възнаграждение. Това, че тези фактори оказват съществено влияние върху ангажираността на служителите, се потвърждава във всички регресионни анализи, извършени досега, включително и в настоящия, изготвен на базата на събраните данни за 2023 година.

В таблица 1 са представени данни

за стандартизираните Бета-коефициенти от регресионните анализи през годините. Стандартизираните Бета-коефициенти оценяват тежестта на всеки фактор в обяснението на резултатите по ангажираност, без значение от това как и с колко твърдения се измерва съответният фактор.

Това, което прави впечатление в данните от таблица 1, е, че лидерството и вътрешната мотивация (моята работа) остават като двата най-важни фактора на ангажираността през всички години. През 2023 година обаче на трето място по важност идват възможностите за учене и развитие. Това може би показва, че държавните служители все повече

ценят в работата си възможностите за професионално развитие и учене. Другата значима промяна е намаляване влиянието на екипа за сметка на увеличаване на влиянието на работните и организационните цели.

Ако през предходните години целите бяха ясни и вариацията в удовлетвореността зависеше повече от качеството на междуличностните отношения в администрации, сега това вече не е съвсем така.

Таблица 1. Значимост на факторите, обуславящи ангажираността

Фактор	2019	2020	2021	2022	2023
Лидерство	0,34	0,32	0,33	0,34	0,32
Моята работа	0,24	0,21	0,23	0,22	0,20
Моят екип	0,14	0,17	0,21	0,17	0,09
Възнаграждение	0,09	0,10	0,10	0,07	0,07
Ресурси и натоварване	0,10	0,10	0,09	0,10	0,12
Учение и развитие	0,10	0,10	0,07	0,08	0,14
Организационни цели	0,03	0,05	0,06	0,01	0,09
Пряк ръководител	0,01	0,02	0,06	0,01	0,02

В таблица 2 са представени оценките по отделните фактори на ангажираността, получени през 2019 г., 2020 г., 2021 г., 2022 г. и 2023 г. Те са в същата метрика, в която се измерва и ангажираността.

Таблица 2 показва, че понижение на резултатите се наблюдава по повечето фактори, като повечето от промените са незначителни (от порядъка на 1 точка), докато другите са малки, все пак статистически значими (2-3 точки). Най-големите промени се наблюдават по факторите „Лидерство“, „Екип“ и „Пряк ръководител“, където отчитаме понижение от 3 точки. В същото време се запазва неудовлетвореността по отношение на възнагражденията (+1 точка). По този фактор се наблюдава една

от най-силните динамики през периода. Ако през 2019 година удовлетвореността от възнагражденията беше ниска, през 2020 и 2021 тя съществено се промени, за да падне с 11 точки през 2022 и да остане приблизително на същото ниво през настоящата година. Очевидно инфлацията е стопила голяма част от позитивния ефект на увеличенията на заплатите през 2020 и 2021 година. Именно пониженията по „Лидерство“, „Екип“ и „Пряк ръководител“ и липсата на съществено подобрене по фактор „Възнаграждения“ са причината тази година да наблюдаваме задълбочаване на тенденцията на понижение на ангажираността.

Таблица 2. Индекси на факторите, обуславящи ангажираността по години

Фактор	2019	2020	2021	2022	2023
Лидерство	67	74	74	73	70
Моята работа	75	79	80	76	75
Екип	75	79	80	79	76
Възнаграждение	37	45	49	38	39
Ресурси и натоварване	76	75	75	72	70
Учене и развитие	60	67	70	67	67
Организационни цели	90	92	92	92	90
Пряк ръководител	74	78	79	78	75

В следващите секции от този раздел ще разгледаме в детайли резултати-

те по отделните детерминационни фактори на ангажираността.

Лидерство и управление на промяната

Във фигура 19 са съпоставени оценките на българските и британските служители за висшето ръководство на своите администрации. Както в българското, така и в британско-

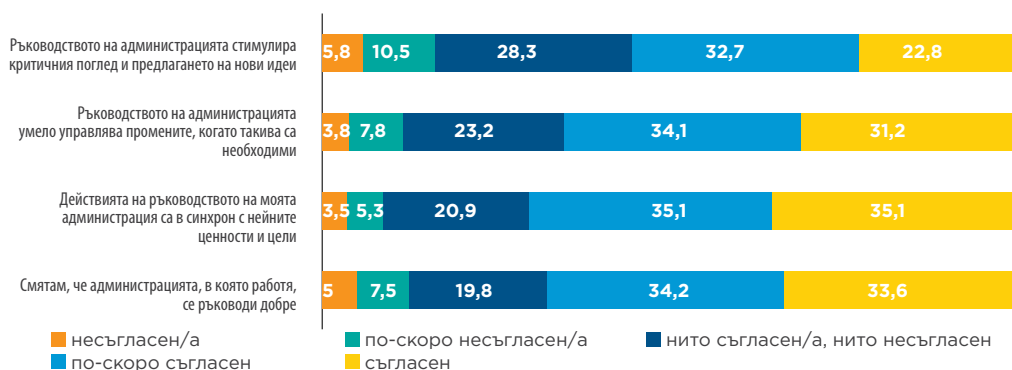
то проучване се понижение като в България то е от 3 точки, докато във Великобритания е малко по-високо - 4.5 точки.

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


За поредна година може да се каже, че българските държавни служители са доволни от висшето ръководство на своите администрации. Резултатът е с 3 точки по-нисък от миналогодишния, но все пак продължава да бъде висок. Лидерството на стратегическо ниво продължава

да е 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 твърденията, 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. По отношение на този индикатор се наблюдава съществена промяна спрямо миналата година и понижение на дела на отговорите „съгласен“ от 31 на едва 22 процента.

Моята работа

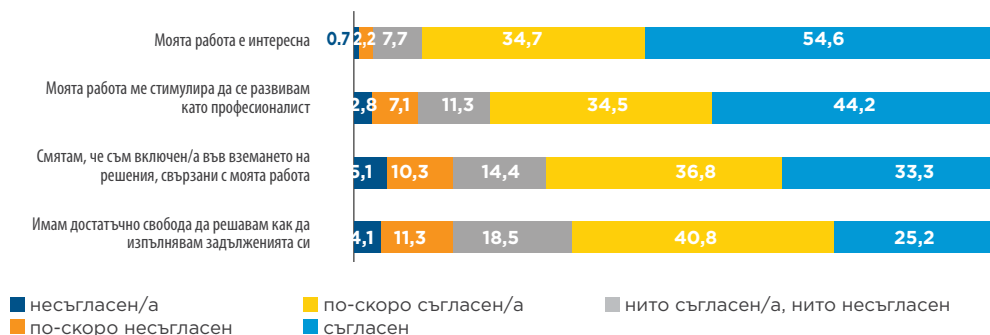
Вторият по значимост фактор, от който зависи ангажираността, е съдържанието на работната дейност или самото естество на изпълняваната работа. Тя е свързвана с усещането за професионализъм и професионална реализация. В анкетната карта е наречена просто „Моята работа“. Данните са представени във фигура 21. Оценките на служителите от държавната администрация в България по нея са идентични с тези на техните колеги във Великобритания. По показателя се наблюдава понижение от 5 точки в сравнение с 2021 година и още 1 точка в сравнение с данните от миналата година. Във Великобритания максимумът на този фактор е бил 77 точки през 2020 и оттогава намалява всяка година с около 0.5 точки.

Фигура 21. Резултати по фактор „Моята работа“



Детайлното разпределение на отговорите, представено във фигура 22.

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



Данните във фигура 22 сочат, че голям дял от служителите в българската държавна администрация смятат работата си за интересна – 55% отговорили „съгласен“ и още 35% „по-скоро съгласен“, а също така считат, че са включени в процеса на вземането на решения, които се отнасят до тяхната работа – 33% „съгласен“ и 37% „по-скоро съгласен“. Всъщност въпреки общото понижение на резултатите по фактора намалява дела на служителите, които не харесват работата си в държавната администрация. В предишните проучвания изглеждаше, че той бързо расте като през 2021 година бе 6%, а през 2022 година достигна 10%. Сега отново е под 5%, което показва, че в администрацията остават само хора, които харесват това, което правят и виждат смисъл да го правят. По времето на здравната криза доста работещи в частния сектор и НПО останаха временно без работа и по-

търсиха заетост в държавната администрация. Сега тези хора или са открили своето ново призвание, или с отминаването на Ковид ограниченията са си намерили друга работа. Моят екип

Факторът „екип“ е един от малкото, по който британските служители консистентно превъзхождат българските. Оценките на българските държавни служители за своите екипи са добри, но тези на британските им колеги са още по-добри. От първото проучване досега това си остава така. Промяната в резултата на българските администрации по този показател в сравнение с миналата година е понижение от 3 точки, което не е голямо, но е съществено. В британското изследване също се отчита понижение по този показател, но само от 0.5 точки, така че разликата се задълбочава.

Фигура 23. Резултати по фактор „Моят екип“

Разпределението на отговорите на респондентите по твърдения във фигура 24 показва, че една от причините за по-ниския резултат по този фактор е това, че ръководителите в България все още сравнително 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 65%, докато във Великобритания е 10 точки по-висок. Този проблем бе идентифициран още при първото проучване с Барометъра, но досега продължава да е така. Това е твърдението с най-нисък дял на одобрение от петте твърдения в този фактор и което в най-голяма степен обуславя разликата с британските държавни служители.

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 малкото фактори на ангажираността, по които оценките на служителите в бъл-

гарската държавна администрация consistently са по-ниски от тези на британските им колеги. Данните са представени във фигура 25. В България се наблюдава понижение от 2

точки в сравнение с миналата година, докато във Великобритания той

е почти без промяна от 2016 година.

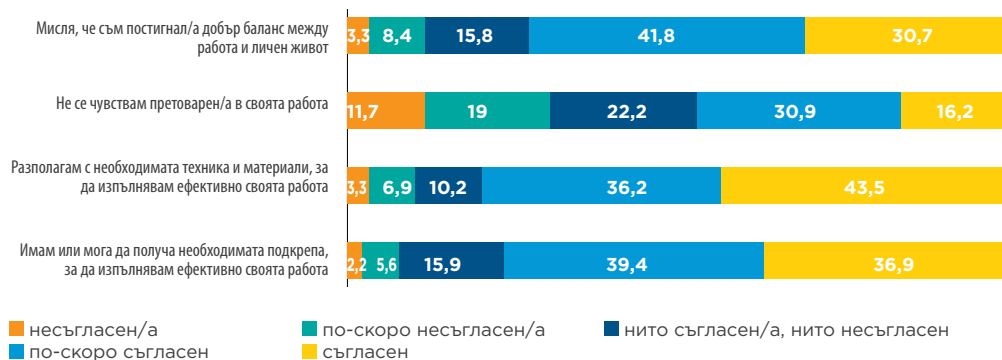
Фигура 25. Резултати по фактор „Ресурси и работно натоварване“



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 почти 30% от респондентите в България споделят, че се чувстват претоварени в работата. В сравнение с миналата година обаче се наблюдава известно подобрение, а в сравнение с 2021 година подобрението по отношение на претовареността е много голямо, тъй като

тогава делът на неудовлетворените служители е бил дори над 45%. Известно влошаване обаче се наблюдава по отношение на осигуреността с ресурси. Ако 2021 година 85% са смятали, че тя е на високо ниво, то през миналата и тази година този дял е спаднал на около 78%. Това вероятно е пряко следствие от финансовите трудности, които трябва да се справи държавната администрация.

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

По отношение на ученето и развитието, откакто се провежда проучването в България, консистентно се наблюдават много големи различия

между оценките на българските и британските държавни служители, и то в полза на България. Българските администрации, изглежда,

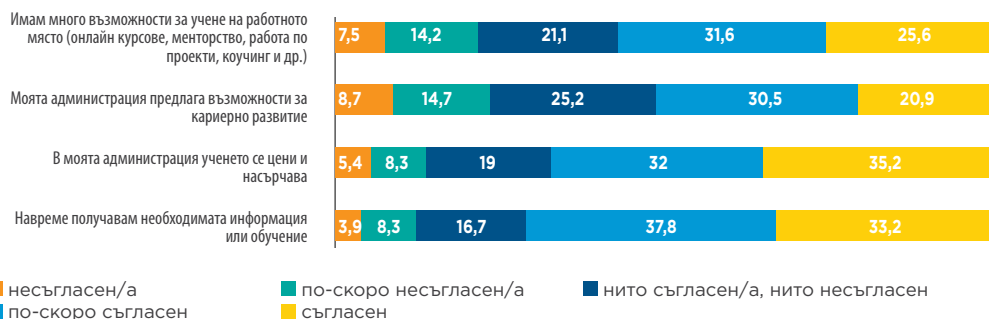
повече поощряват служителите си да посещават различни обучения. Все по-голяма популярност придобиват видео и онлайн курсовете, които дават възможност на администрациите да спестяват средства от пътни и командировъчни. Още от 2015 г. ИПА целенасочено инвестира усилия в посока модернизация на обучителния процес и включване на съвременни дигитални форми на учене, които да осигурят повече гъвкавост и ефективност в обуче-

нията. Пандемията COVID-19 допълнително допринесе за популяризиране на тези форми на обучение. Освен това и през миналата година ИПА предлагаше голям брой обучения, финансирани по европейски проекти, които бяха безплатни за българските администрации. Комбинацията от безплатни обучения и набиращите популярност дистанционни обучения са причината за 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



Възнаграждения

По този показател 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 миналата година той падна драматично и стана основната причина за неговото понижение. Инфлацията през 2022 година буквално „стопа“ увеличенията на заплатите и върна удовлетвореността от възнаграждения на нивото на 2019 година. Тази година на удовлетвореността на

държавните служители от получаваните възнаграждения е само с точка над миналогодишната, което на практика показва, че няма промяна. Удовлетвореността от възнагражденията се колебае не само в България, но и във Великобритания. За един период от 12 години той е имал своя максимум от 40 точки през 2020 година. Миналата година обаче там също се отчита спад от повече от 10 точки и сега той е на минимума си от 28 точки, на който не е бил от 2014 година.

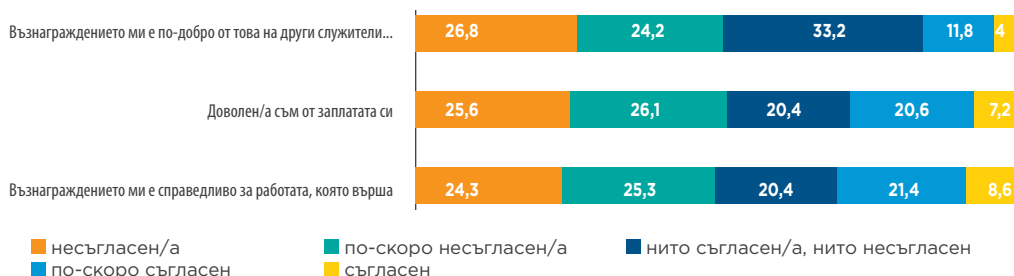
Фигура 29. Резултати по фактор „Възнаграждение“



В следващата фигура е представено разпределението на оценките по трите твърдения, свързани с възнагражденията. Ако през 2021 година почти половината от анкетирания бяха доволни от заплатите си, то сега техният дял се стопил на

около 25 процента. По-малко от 1/3 от анкетираните смятат, че получаваните възнаграждения са справедливи за работата, която вършат. По този показател също няма никаква промяна и подобрение в сравнение с миналата година.

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



Организационни цели

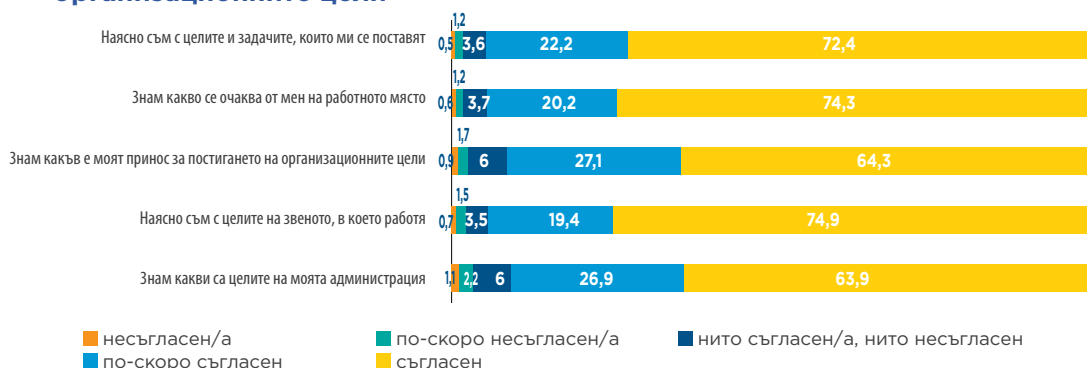
Яснота на целите се очертава стабилно като силната страна на българската администрация. Консистентно това е факторът с най-висока оценка във всички изследвания досега. Изключително редки са случаите, когато служителите посочват, че не са наясно със своите задачи или с целите на своето звено. Така

е и тази година, въпреки че се наблюдава понижение с 2 точки на средния резултат. Той обаче остава висок и е чувствителното по-добър в сравнение с показателя за британската държавна администрация (виж фигура 31).

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



Моят пряк ръководител

За поредна година прекият ръководител е факторът с най-малка тежест в регресионния модел на ангажираността. Това изглежда странно на фона на други изследвания, които показват, че именно прекият ръководител е основната причина за това служителите да напускат организациите. Обяснението се състои в това, че по фактор „пряк ръково-

дител“ се наблюдава много малка вариация. На повечето места хората нямат проблеми с преките си ръководители. Затова част от детерминиращата сила на фактора се разпределя към лидерството, а друга част - към екипа. По тези два фактора - „лидерство“ и „екип“ - се наблюдават много по-големи вариации в данните и затова те са сред значимите

детерминанти на ангажираността. Недоволните служители са по-често критични към ръководството на администрацията, колегите си, липсата на възможности за кариерно развитие и ниските възнаграждения, отколкото към преките си ръководители.

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 са наблюдават съществени промени в България през годините, докато в Обединеното кралство през 2020 година 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. Положителни оценки преобладават по всички аспекти, като удовлетворението по

различните аспекти варира от приблизително 70% до над 80%. Като област 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



Допълнителен индекс: Индекс на благополучието

Пандемията от COVID-19 и свързаните с нея протиепидемични мерки поставиха благополучието на служителите в организациите в светлината на прожекторите. Десетки проучвания и анализи показваха увеличаване на случаите на тревожност, стрес и депресия вследствие сред работещите. Това бе особено силно изразено в бизнеса, където редица сектори бяха поставени на прага на оцеляването. Сега ситуацията е променена, но поводите за тревога не намаляват заради инфлацията и войната в Украйна. Същевременно постоянно нарастват изискванията спрямо качеството на отношенията и организационната култура. Водещите глобални компании постоянно се стремят да подобряват условията на труд и да намаляват стреса в работата. В България водещ в това отношение е ИТ секторът, в който грижата за служителя е постоянна задача на звената „Човешки ресурси“. Това обаче води до повишени очаквания към всички работодатели в България, включително и към администрациите от-

носно начина и степента, в която те предоставят благоприятни условия на труд и подкрепа за здравето на своите служители.

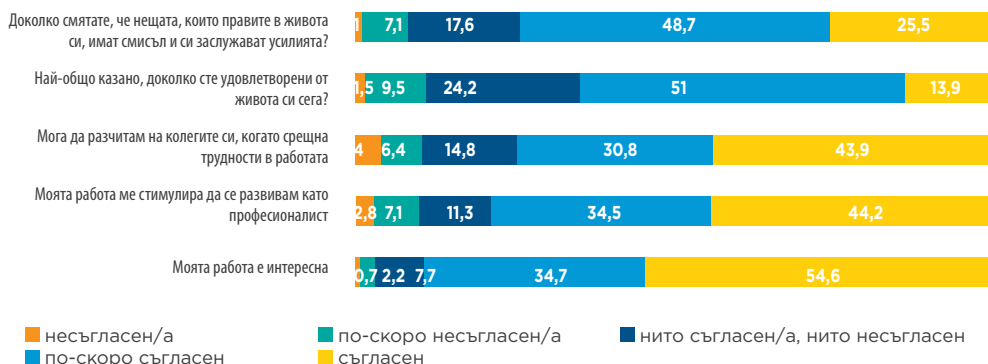
Индексът на благополучието е въведен в британското проучване на ангажираността на държавните служители през 2012 година по настояване на Националния статистически офис, който измерва субективното благополучие на британците. Идеята е, че когато хората се чувстват ангажирани с работата си, те се чувстват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

Във фигура 35 е представено сравнение между индекса на субективно благополучие на българските и британските държавни служители. Чувството за благополучие сред българските държавни служители е малко по-високо, но разликата от 2 точки е много малко, за да се говори за големи отличия. 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 твърденията, свързани със субективното благополучие



Резултатите във фигура 36 сочат, че 75% от служителите в българската държавна администрация вярват, че нещата, които правят в живота си, имат смисъл и заслужават полагащите усилия. Сред британските държавни служители така мислят доста по-малко, или 64% от анкетираните. По отношение на цялостната удовлетвореност от живота резултатите обаче са обърнати, но разликата е по-малка. Удовлетворени от живота си са 69% от британски държавни служители, докато при българските им колеги това са 65% от анкетираните. По останалите три аспекта на субективното благополучие резултатите са почти идентични: 88% от българските и 90% от британските държавни служители намират работата си за интересна; 77% от българските и 78% от британските държавни служители смятат работата си за стимулираща и 78% от българските и точно толкова от британските държавни служители заявяват, че могат да разчитат на помощ от колегите си в трудни ситуации.

По-добри са данните за българските държавни служители по трите допълнителни въпроса, свързани със

субективното благополучие, но които не влизат в PERMA индекса. 61% от британските и 66% от българските служители се чувстват щастливи, докато само 29% от българските, но над 35% от британските държавни се чувстват тревожни. Особено разлика се наблюдава по третия допълнителен въпрос, отнасящ се до усещането за психично и емоционално здраве – 88% от българските, но само 71% от британските служители в администрацията определят психичното си здраве като добро или много добро. По последния въпрос почти идентични резултати са регистрирани и миналата година.



4. Заключение и препоръки

След няколко проведени изследвания на ангажираността изводите и заключенията идват по-лесно. В началото при първото националното проучване „Барометър на ангажираността“ големият дял ангажирани държавни служители в България и особено позитивните сравнения с британските държавни служители бяха изненадващи 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 година не са толкова добри, защото

през 2020 и 2021 всички индикатори на ангажираността отбелязаха ръст и 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, и при това по-добре чрез сравнения с историческите данни за българската администрация, отколкото чрез сравненията с данните за Великобритания. За тези пет години

се научихме да четем и разбираме събраните с анкетата данни през собствените си мерки.

Пет поредни изследвания са достатъчни, за да се разпознаят силните и слабите страни на мотивацията на българските държавни служители. Някои от факторите на ангажираността през тези години останаха сравнително постоянни, докато други се променяха и се видя как това се отразява 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 за възнагражденията, а защото намират смисъл в работата си, защото смятат, че чрез нея могат да се реализират като личности и професионалисти. В това отношение българските и британските държавни служители си приличат и този фактор, обуславящ тяхната ангажираност не се променя от външните обстоятелства – кризи, политическа нестабилност, икономически неволи или подем.

По ред причини вътрешната мотивация е много важна. От една страна, публичният сектор нито в България, нито в Обединеното кралство не е в състояние да осигурява конкурентни на бизнеса възнаграждения. Това, с което обаче привлича работата за държавата, е, че правиш нещо значимо за обществото. Държавната администрация успява да привли-

ча хора с каузи и да им дава шанс да работят за тяхното постигане. В българската администрация тези служители са агенти на промяната. Те биха подкрепили всяка промяна, която доказано подобрява качеството на административните услуги или ефективността на държавните регулации и политики, просто защото самите служители искат да работят по-добре и се стремят да постигат по-добри резултати.

Друг постоянен фактор, който подкрепя ангажираността в българските администрации, е доверието на държавните служители в своите висши ръководства. Удовлетвореността от лидерството на високо ниво е един от двата фактора, по които българските данни от Барометъра са консистентно по-добри от британските през всичките години. Това е малко труден за възприемане резултат заради цялото негативно говорене в медиите по повод лидерството в публичната администрация. Едва ли не всички ние живеем с убеждението, че повечето и ако и не всички висши държавни служители в България са хора не само без лидерски, но и дори без професионални качества, че те са назначени на високите постове само заради лоялността си към управляваща политическа партия. Данните от пет проучвания с общо повече от 20 000 респонденти рисуват друга картина. Те показват, че хората, които ежедневно работят под ръководството на лидерите си, всъщност ги ценят и им вярват. Ако не друго, то поне едно е сигурно – висшите държавни служители в България са по-високо

оценявани за своите лидерски качества в сравнение с техните британски колеги. Забележителен е и друг факт – сравнително високата оценка за лидерството остава независимо от политическата нестабилност и смяната на три редовни и три служебни правителства. Едва ли всички тези промени са преминали без рокади на върха, по-вероятно българската държавна администрация да притежава способността да създава лидери отвътре, което е особено радващо.

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 Британският 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 година досега оценката на фактора „обучение и развитие“ във Великобритания не е надхвърлил 55 точки, докато от 2019 година 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 много голяма роля изиграват и предлаганите от ИПА гъвкави форми на учене, и безплатните обучения, финансирани по оперативна програма „Добро управление“.

Четвъртата опора на ангажираността на държавните служители са организационните 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.

Проблемни области не липсват, но те сякаш не са толкова консистентни. Най-сериозната причина за понижението на нивото на ангажираност са възнагражденията. През миналата година бе отчетен сериозен спад на удовлетвореността от възнагражденията с цели 11 индекс точки и тази година показателят остава на същото ниво. Важността на фактора се видя още през 2020 и 2021 година, когато няколко последователни и реални увеличения на заплатите вдигаха общия резултат по ангажираност с по-няколко точки. Сега тенденцията е обратната и понижението на ангажираността е в приблизително същите граници. Интересна е обаче динамиката на растежа и спада. При увеличение на заплатите много бързо се наблюдава ръст на ангажираността, то при спад на удовлетвореността от възнагражденията понижението на ангажираността първоначално е малко, но ако проблемът остане – ангажираността

започна много по-съществено да намалява. Възнагражденията може и да не са най-важният фактор на трудовата мотивация, но са важни и колкото по-дълго се расте недоволството от тях, толкова повече другите опори на ангажираността ще бъдат поставени под напрежение.

През 2023 година се отчита спад на резултатите по лидерство, екип, пряк ръководител и организационни цели с 2 до 3 точки. Това не е голяма разлика, но е забележимо понижение, което всъщност определя и по-ниската ангажираност тази година. Детайлният анализ на разпределението на отговорите не насочва към някаква конкретна причина - оценките на всички аспекти просто са по-ниски от миналогодишните. Вероятно причината е структурна промяна или организационна трансформация в някоя от големите администрации. Проблемът изисква допълнителни проучвания и засега причините за този спад остават неясни.

За поредна година един от факторите, по които българската държавна администрация има по-ниски оценки от британската администрация, е работата в екип. Съпоставяйки данните от разпределението на отговори по отделните въпроси, се вижда, че разликата идва не от това, че има конфликти, междуличностните отношения са лоши или че колегите не се подкрепят, а от това че екипите в българската държавна администрация рядко обсъждат заедно проблемите, а самите екипи не участват активно във вземането на ключови решения или търсене-

то на възможности за подобрене. Българската администрация в много случаи изглежда прекалено консервативна и сякаш чака някой „отвън“ да ѝ посочи накъде да се развива, вместо да използва колективния опит и екипа като инициатор и двигател на реформите и подобренията.

Завършваме заключенията с натоварването в работата и стреса. Данните от Барометъра по т.нар. PERMA индекс са добри, но тенденцията по отношение на стреса и натоварването в работата е негативна. От 2019 година удовлетвореността по фактор „Ресурси и натоварване“ спада с по точка - две на година, и вече разликата между 2023 и 2019 е 6 точки. Динамиката в работата на държавните служители постепенно нараства и професионалният стрес се увеличава. Вероятно в бъдеще ще се налага повече да обсъждаме този проблем.

На базата на данните от Барометъра през 2023 година могат да бъдат препоръчани следните мерки:

- ▶ Трябва да се намерят възможности за увеличаване на възнагражденията в администрацията. През 2020 и 2021 година бяха направени две последователни увеличения на възнагражденията на държавните служители, но те отдавна са стопени от инфлацията. Пред миналата година бе отчетен спад на удовлетвореността от възнагражденията с 11 точки, но инфлационният процес току-що започнал и глобалният индекс на ангажираността беше слабо повлиян от това. Сега картината е различна. Възнагражденията

на държавните служители изостават от средните за страната и тази ситуация продължава повече от година. В момента неудовлетворението от ниските възнаграждения води директно до понижаване на мотивацията и напускането на най-способните служители. Редно е да отбележим, че след като бе проведено проучването, бе приет и Законът за държавния бюджет за 2023 г., в който са предвидени средства за увеличение на възнагражденията в държавния сектор. При провеждането на изследването догодина предстои да наблюдаваме ефекта от тази мярка върху ангажираността на служителите в администрацията.

- ▶ Необходимо е да се повишат ефективността и продуктивността на администрацията чрез автоматизация на работните процеси и ускоряване на дигитализацията. Бавният темп на дигитализацията на държавната администрация не само я прави непривлекателно място за работа за креативни, иновативно мислещи и амбициозни млади хора, но и влияе на възнагражденията, професионалното самочувствие и професионалното развитие на служителите. Многого, но не ефективни държавни служители не са нещо позитивно нито за гражданите, нито за държавните политики, нито дори за самите държавни служители.
- ▶ Трябва да се помисли за подобряване качеството и бързината на решенията, стимулиране на критичния поглед и иновативното мислене чрез по-ефективно въвеждане на екипната органи-

зация на работата. Лидерите в администрациите трябва по-активно да включват екипите в решаването на важни въпроси или в планиране на развитието, защото работният контекст става все по-динамичен и комплексен и е трудно за когото и да е било да взема сам 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.

- ▶ 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 потрeбват, а не след месеци или години. Широките възможности за онлайн обучения или обмен на информация трябва да се използват пълноценно, като за това е нужно да се осигури време, техника, софтуер и умения за работа с тях. Заедно с това самите лидери трябва да се стремят да утвърдят културата на постоянно учене в своите звена и организации, а служителите активно да бъдат насърчавани да учат и поемат лична отговорност за бъдещото си професионално развитие и просперитет.
- ▶ От 2022 година Барометърът включва индекс, който следи субективното благополучие на

служителите. Засега данните са добри, но тенденцията е към влошаване. Всяка година с малко, но устойчиво расте делът на държавните служители, които се оплакват от стрес и претоварване в работата си. Подходящо е да се планират мерки за идентифициране и намаляване на източниците на стрес в работата, както и да се осигури някаква форма на подкрепа за служители, които преживяват трудни моменти в кариерата или в личния си живот.

- ▶ Всяка година десетки администрации правят заявки за организационно специфични доклади за ангажираността на своите служители и получават съответните данни и препоръки. Необходимо е обаче там, където са идентифицирани проблеми, да предприемат реални действия за тяхното решаване, тъй като само по този начин служителите ще могат да се убедят, че техният глас има значение и те ще продължат да мислят и работят за повишаване ефективността и ефикасността на своите администрации.
- ▶ Въпреки че в изследването тази година отпадна секцията с въпроси за нагласите на служителите към дистанционната работа, необходимостта от осигуряване на по-гъвкави условия за работа в администрацията, в т.ч. и работа от разстояние, остава особено актуална. Все повече стават служителите, търсещи цялостна или частична възможност за работа от разстояние, водени от стремеж за повече гъвкавост, автономия и по-до-

бър баланс между работа и личен живот. Администрацията като работодател не може да си позволи да стои встрани от тези процеси, тъй като по този начин губи конкурентно предимство пред частния сектор в привличане и задържане на таланти служители.

- ▶ Като област за подобрене през тази година трябва да бъде добавено и лидерството. Резултатите по него продължават да са добри, но тенденцията е негативна. Служителите биха искали да получават по-често признание за своята работа и да бъдат въвличани по-активно в процесите на вземане на решения, свързани с тяхната работа. Все повече от ръководителите в администрацията се очаква не просто да планират и организират изпълнението на задачите, но също така да изграждат екипи и мотивират служителите си.

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.

Моят екип

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

Учене и развитие

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

Ресурси и работно натоварване

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

Възнаграждение

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

Лидерство и управление на промяната

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

Ангажираност

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

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

Институт по публична администрация

1000 София, ул. Аксаков 1 • тел. 02/940 2556
e-mail: ipa@ipa.government.bg
www.ipa.government.bg

София 2023