



Концепция на електронен инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

София, Юни 2025 г.

Заглавие на документа:	Концепция на е-инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието
Дейност по проекта:	2.3.3 „Създаване и внедряване на инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятията“.
Срок за изпълнение:	Юни 2025 година
Дата на представяне:	Юни 2025 година
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Ограничено (до членовете на експертните екипи, участващи в реализирането на дейността)
Изготвил:	
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение	4
1.1. Цел на проекта	4
1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3.....	4
1.3. Базисни понятия	5
Раздел 2. Концептуални основи	7
2.1. Кратко описание на основните концепции, на които стъпва разработването е-инструмента.....	7
2.2. Модели за измерване на организационната ангажираност	9
2.3. Подход в създаването на електронния инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието	11
2.3.1. Измерване на ангажираността	12
2.3.2. Психометрично изследване на ангажираността	12
Раздел 3. Описание на е-инструмент.....	13
3.1. Цел и предназначение на е-инструмент	13
3.2. Приложение на е-инструмента	14
3.3. Обхват и области на изследване	14
3.2.1. Скала “Ангажираност с организацията”	15
3.2.1.1. Подскала “Принадлежност към организацията”	15
3.2.1.2. Подскала “ Лоялност към организацията”	15
3.2.1.3. Подскала “Доверие към управлението”	15
3.2.1.4. Подскала “Приобщеност към организацията”	16
3.2.1.5. Подскала „Удовлетвореност от организацията”	16
3.2.2. Скала „Ангажираност с работата“	16
3.2.2.1. Подскала „Значимост на работата”	16
3.2.2.2. Подскала “Въвлеченост в работата “	16
3.2.2.3. Подскала „Яснота на професионалната роля”	17
3.2.2.4. Подскала „Мотивация за работа”	17
3.2.3. Скала „Ангажираност с екипа“	17
3.2.3.1. Подскала „Ангажираност с целите на екипа”	17
3.2.3.2. Подскала “Свързаност с екипа”	17

3.2.3.3. Подскала “Доверие в екипа”	17
Раздел 4. Практически насоки в прилагането на е-инструмент в дейността на предприятията.	18
4.1. Практическо приложение на е-инструмента.....	18
4.2. Ползи от приложението на е-инструмента	19
4.3. Процедури и принципи на работа с е-инструмент.....	21

Приложение:

Прототип на електронен инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието.

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност;
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастово многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа;
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3

Управлението на възрастово многообразие е сложен и многопластов процес, в който се преплитат множество фактори, свързани с нагласите и предубежденията към възрастта, лидерството, екипната ефективност, организационната култура, ангажираността и приобщаването (интегритета) на служителите. Изследването на тези фактори, обективната диагностика и оценка на изходното състояние, от което се пристъпва към реализирането на нови проекти в управлението на човешките ресурси (отчитащи задълбочаващите се поколенчески различия) е от критично значение за ефекта, който ще бъде постигнат.

Целта на дейност 2.3.3 е да повиши потенциала за управление на промяната и прехода в предприятията, чрез разработване и внедряване на съвременни инструменти

за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия.

В изпълнение на тази цел са разработени, валидирани и внедрени пет иновативни инструмента за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятията, включително настоящия „Електронен инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието”

1.3. Базисни понятия

Организационна ангажираност - психологическо състояние, което отразява степента на свързаност на служителя с организацията, както и желанието му да остане неин член и да допринася за нейните цели. Ангажираността е свързана с поведения, които носят полза на организацията, включващи иновативност, демонстриране на инициатива, проактивно търсене на възможности да се допринася за компанията и надхвърляне на това, което стандартно се очаква от служителя при изпълнение на трудовата му дейност.

Удовлетвореност от труда - позитивно емоционално състояние, което отразява степента на позитивно отношение на служителя към различни аспекти от неговата работа, като съдържание на труда, работна среда, възнаграждение, възможности за развитие, взаимоотношения с колеги и ръководство и др. Удовлетвореността от труда е свързана с нагласата към трайни взаимоотношения между служител и работодател, възникващи когато субективните очаквания на служителя са изпълнени или преизпълнени.

Екипна ангажираност - форма на ангажираност, която се отнася до отдадеността на служителя към съвместната работа в екипа, целите на екипа и взаимоотношенията.

Ангажираност, свързана с работата - форма на ангажираност, която се отнася до мотивацията за работа, въввлечеността в нея и възприемането на работата като важна част от живота на служителя. Тя се изразява в активно участие в изпълнението на трудовите задължения, отговорност към резултатите и вътрешна мотивация за справяне с професионалните предизвикателства.

Кариерна ангажираност - форма на ангажираност, която се отнася до мотивацията за развитие на служителя, неговото отношение, вяра и намерения към дадена роля, професия или призвание.

Интернализация – процес, при който служителят не само разпознава и разбира ценностите, нормите и целите на организацията, но и ги приема като свои лични убеждения и вътрешни ориентири за поведение. Това води до дълбоко ниво на идентификация с компанията, при което действията и мотивацията на служителя са в съответствие с организационните цели, стратегия и култура. Интернализацията играе

ключова роля в изграждането на дългосрочна ангажираност, организационна лоялност и етично поведение.

Личностен конструкт - описание на вътрешни, психически структури или категории, чрез които човек възприема, интерпретира и организира своя опит и света около себе си.

Включеност - е степента, до която служителите се чувстват приети, уважавани, ценени и свободни да бъдат себе си на работното място, независимо от техните различия (като пол, възраст, етническа принадлежност, увреждания и др.). Тя предполага създаване на работна среда, в която всеки има равен достъп до възможности, ресурси и влияние в процеса на вземане на решения.

Лоялност към организацията - афективен отзвук и идентификация с организацията, основани на чувство за дълг и отговорност, привързаност и преданост към организацията, както и чувство на принадлежност към нея.

Идентификация - процес, при който служителите възприемат целите, ценностите и успехите на организацията като свои собствени. Служителят възприема себе си като част от организацията, свързвайки личната си идентичност с нейната мисия, ценности, цели и култура. Този процес включва усещане за принадлежност, емоционална привързаност и желание да се допринася за успеха на организацията.

Екип - група от хора, които са съпричастни към обща цел и работят съвместно в условията на взаимна зависимост, доверие и взаимопомощ и се чувстват солидарно отговорни за крайните резултати.

Работа в екип – сплотени, съвместни усилия и сътрудничество между членовете на екипа за постигане на общи цели. Отношенията се основават на споделена отговорност и способност за ефективно взаимодействие, на положителна комуникация, взаимно разбиране, отдаденост, взаимна подкрепа, на комбиниране на индивидуалните умения и силни страни с цел, постигане на по-висока производителност и екипна ефективност.

Мултигенерационен екип - екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен начин на възприемане на случващото се.

Интеграция, включване и приобщаване - интеграцията се отнася до участието на различни хора (по пол, възраст, опит, образование, националност и т.н.) в предприятието и до поддържането на позитивно настроена към тях работна среда и организационна култура. Включване е понятие, което взема предвид идентичностите, особеностите, потребностите и предпочитанията на отделните хора, така че те да могат да развият потенциала си и да допринасят за реализирането на организационните и корпоративни цели. Приобщаването е състояние, при което всеки работник и служител се чувства добре дошъл, уважаван и ценен.

Работна среда - съвкупност от различни физически, социални и организационни фактори, които могат да повлияят както върху усещането за безопасност и здраве при работа, така и на усещането за благополучие на работното място и за баланс между професионалния и личния живот.

Мотивация - вътрешен процес, който подтиква и насочва поведението на индивида към постигане на определени цели, удовлетворяване на нужди или задоволяване на желания. Мотивацията се свързва с осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, пораждащи поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на резултати.

Идентичност - индивидуалното разбиране на човек за себе си като отделна същност и отъждествяването му с определена социална роля, която той възприема като своя собствена, правейки усилия да придобие необходимите умения и да се приспособи към нормите, произтичащи от тази роля.

Раздел 2. Концептуални основи

2.1. Кратко описание на основните концепции, на които стъпва разработването е-инструмента

През годините ангажираността е била определяна по различни начини, съществуват многобройни дефиниции на организационна ангажираност и използвани методи за измерването ѝ. Според по-голяма част от дефинициите ангажираността е термин, който се отнася до мотивацията и готовността на служителите да демонстрират високо ниво на представяне в работната среда и да допринасят за успеха на организацията. Тя се свързва със специфични нагласи на служителите към тяхната работа и резултатите от нея. Ангажираността не е личностна черта, хората не се раждат ангажирани или неангажирани, те развиват тези нагласи в резултат от взаимодействието си с организация, в която работят.

Някои автори разглеждат организационната ангажираност като психологическо състояние, което съдържа, както когнитивни и емоционални, така и поведенчески компоненти и е следствие от обмена между личност и организация. Застъпва се становището, че служителят инвестира своя познавателен, практически и емоционален капитал в изпълнение на дейности за организацията, като го обменя за ресурси и обезщетения, предоставени от компанията.

Съществуват множество теории, които се опитват да обяснят факторите, които влияят върху ангажираността на служителите.

Теорията за трите фактора на Сирота се фокусира върху факторите справедливост, постижения и другарство. За да се чувстват ангажирани служителите, те

трябва да вярват, че са третирани справедливо, да имат възможност да постигат значими цели и да се чувстват част от подкрепяща общност (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005)¹.

Теорията за самоопределянето на Деси и Райън се базира на схващането, че в нас има силни вътрешни причини да сме мотивирани и ангажирани и че в природата ни като човешките същества е заложено да се стремим към растеж и благополучие. Деси и Райън идентифицират три основни психологически потребности, които подхранват формирането на мотивация и ангажираност: автономност, компетентност и свързаност. Служителите са по-ангажирани, когато имат чувство за контрол върху работата си, когато се чувстват компетентни по отношение на извършваната от тях дейност и когато имат силни връзки с колегите си (Deci & Ryan 1985)².

Теорията за социалния обмен разглежда отношенията между служителите и организацията като форма на социален обмен, при който служителите са по-ангажирани, когато чувстват, че организацията се грижи за тях и че техните усилия са оценени.

Според **Теорията за социалната размяна на Питър Блау** задълженията са генерирани чрез серия от взаимодействия между страните, които са в състояние на реципрочна взаимозависимост. В ситуация на взаимозависимост действията на едната страна водят до отговор или действия от другата страна. Например, при взаимоотношението служител - работодател, когато служителят получава икономически и социално-емоционални ресурси от организацията, се чувства задължен да отговори. Основният извод, до който се достига е, че ангажираното поведение зависи от ресурсите, които двете страни в трудовото взаимоотношение дават и съответно получават в рамките на организацията. Служителите могат да бъдат ангажирани с организацията, само ако работата им е основана на принципа на една честна и справедлива размяна при взаимоотношението с работодателя (Blau, 1964)³.

Съществува една група от автори, които залагат на практически, инструментален подход. Типичен представител на това направление е американският социолог Х. Бекер (Becker, 1960)⁴, който въвежда концепцията за "side-bet theory", превърнала се в първата съвременна теория за ангажираността, която лежи в основата на разбирането за инструментална привързаност, където служителите остават в организацията, защото разчитат на натрупаните инвестиции (side-bets), които ще загубят, ако напуснат. Според тази концепция служителят е привлечен не толкова от идентификацията с организационните цели и ценности, а от необходимостта и ползата от работата си в организацията и отчитането на евентуалните загуби, съпровождащи напускането му.

¹ David Sirota Louis Mischkind Michael Meltzer (2005) The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want

² Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media

³ Blau, P., 1964, Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

⁴ Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.

Научното определение на ангажираността е трасирано от проучванията на изследователите Алън и Майер, (Meyer, Allen, 1991)⁵, които обединят многобройните дефиниции за ангажираност и разработват „**Трикомпонентния модел на Алън и Майер**“. Моделът дефинира ангажираността към организацията като психологическо състояние с три отделни компонента, които влияят върху начина, по който служителите се чувстват в организацията, за която работят: *емоционална ангажираност* на служителя към организацията и работата, която извършва, неговата идентификация и въвличеност в нея; *поведенческа ангажираност*, която се отнася до осъзнаване на потенциалните загуби от напускане на организацията и *нормативна ангажираност*, която отразява моралното задължение на служителя, неговата лоялност към екипа и организацията и се смята за универсална стойност за лоялност и чувство на дълг. Трите типа ангажираност са пряко свързани помежду си и съществува висока степен на корелация между тях.

Разглеждайки повече от 25 концепции за ангажираност, авторите J. **Mayer** и L. **Herscovitch** считат, че ангажираността на персонала може да се раздели на организационна ангажираност; ангажираност свързана с работата и кариерна (професионална) ангажираност (Meyer, J., Herscovitch, 2001)⁶.

Mary Hayes и **Marcus Buckingham (2020)**⁷ разбират ангажираността на служителите като емоционалното състояние на ума, което кара хората устойчиво да вършат най-добре работата си. Според тях, ангажираността е съвкупност от чувства, които хората изпитват към себе си, към работата си, към колегите си, които ги карат да вършат най-добре работата си сега и за в бъдеще.

2.2. Модели за измерване на организационната ангажираност

Моделът на Кан е една от най-ранните и най-влиятелни теории за ангажираността на служителите. Този модел се фокусира върху психологическите фактори, които карат служителите да се потопят напълно в работата си или обратно - да се откажат. Кан предлага ангажираността да се определя от степента, в която служителите са готови да инвестират своята физическа, емоционална и когнитивна енергия в своите роли. Той идентифицира три критични психологически условия, необходими за ангажиране: значимост, безопасност и наличност.

Моделът „Обща рамка за разбиране и предсказване на ангажираността“ на Симон Л. Албрехт (Simon L. Albrecht 2010)⁸ конкретизира и обогатява разбирането за факторите, които детерминират ангажираността. Според модела факторите, пораждащи

⁵ MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. 1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review,

⁶ Meyer, J., Herscovitch, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review,

⁷ Hayes, M., M. Buckingham, 2020. ADP Proprietary Research, 2020.

⁸ Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing

състояние на ангажираност са изцяло концентрирани в работната среда, която съдържа две основни характеристики: *характеристика на работата* (работната роля, или мястото на служителя и типа на взаимодействия, която позицията изисква) и *характеристики на организацията* в рамките, на която тази работна роля съществува.

Новите направления в изследването на ангажираността към организацията са насочени към интегриране на класически теоретични постановки с цел оптималното им приложение в организационната практика. В последните години изследването на ангажираността набира популярност чрез маркетинговите и изследователски компании, които прагматично я свързват с бизнес-ефективността и успеха на организацията.

В основата на модерното разбиране за управление на ангажираността стои разбирането на характеристиките на работната среда и още по-точно анализ на тези характеристики - промяната на кои от тях и по какъв начин водят до промяна на ангажираността, както и разбирането за съвместимостта на тези характеристики с индивидуалните диспозиции (мотивация и личностни характеристики) на служителите

Моделът на AON-Hewitt измерва три показателя за ангажираност:

- „*Говори*” - служителят говори положително за компанията в комуникация с колеги, потенциални служители и клиенти,
- „*Остава*” - служителят иска да остане в компанията за дълго време, да бъде част от компанията;
- „*Прави*” - служителят полага допълнителни усилия, за да допринесе за успеха на бизнеса.

Този модел свързва ангажираността на служителите директно с бизнес резултатите, като набляга на въздействието на ангажираността върху представянето и задържането. В допълнение те измерват и удовлетвореността на служителите в над десет области, критични за ефективността на работно място, сред които репутация, възможности за кариерно развитие, сътрудничество, различия и приобщаване, овластяване и автономия, спомагаща инфраструктура, обучение и развитие, топ мениджмънт, управление на представянето, възнаграждение и признание, преки ръководители, таланти и служители, работа (задачи/дейности) и баланс „работа и личен живот”.

Моделът на Deloitte се съсредоточава върху превръщането на работата в силно желано място за служителите. Залогът за успех е създаването на работно място, което е „неустроимо” за служителите – място, където те искат да работят всеки ден. Ключът към следването на този модел е *културата*. Има пет основни елемента на тази култура:

- *смислена работа* - работата, която служителите намират за значима;
- *поддържащо управление* - лидерите на място трябва да бъдат обучени и готови да бъдат полезни;
- *положителна работна среда* - гъвкава, приобщаваща и разнообразна работна среда и култура на признание;

- *възможности за растеж* - служителите трябва да могат да се възползват от ресурсите, за да развият своите знания или кариера
- *доверие в лидерството*: лидерите, които са вдъхновяващи, прозрачни и честни и въплъщават визията, мисията и ценностите на компанията създават доверие

Моделът на Галъп - Gallup Q12 е съсредоточен около проучването на 12 действени елемента на работното място, които са от решаващо значение за насърчаване на ангажираността. Състои се от 12 конкретни въпроса, които улавят възприятията на служителите за тяхната работна среда, като се фокусират върху техните нужди, опит и емоционални връзки с работата им. Този модел помага на организациите да идентифицират области, в които ангажираността може да бъде подобрена, като подчертава значението на управленските практики и работната среда за стимулиране на удовлетвореността и производителността на служителите. Чрез събиране на обратна връзка в тези области, организациите могат да определят силните и слабите страни в своята култура на работното място, като в крайна сметка водят до подобрения и подобряват задържането на служителите.

Модел на 9-те елемента в ангажираността на QuantumWorkplace е уникален с това, че помага на организациите да разберат, утвърдят и подобрят ангажираността на служителите, което прави действията и напредъка по-лесни. Моделът се фокусира върху измерване на девет елемента в три ключови области, които работят заедно за изграждане на ангажираността на служителите: **работата, която извършват служителите, екипите, с които работят и организацията, за която работят.**

2.3. Подход в създаването на електронния инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието

При създаване на концепцията за разработване на е - инструмента, след оценка на водещите теории за организационна ангажираност и тяхната практическа приложимост, се ориентирахме към анализ на утвърдените модели и изследователски разбирания, на база на които беше определена структурата на е-инструмента.

Моделите на организационна ангажираност, които разгледахме, предоставят структурирани подходи за измерване на ангажираността и възможност за идентифициране на области за подобрене и ни послужиха за рамка за създаване на е-инструмента.

Въпреки разнообразието на теории и подходи, общото между различните модели е разглеждането на **три типа ангажираност – ангажираност с работата, ангажираност с екипа и ангажираност с организацията.** На основата на това обобщение беше създаден синтетичен модел, който обединява ключовите елементи от

съществуващите теоретични рамки. Този модел послужи като структура за разработване на електронния инструмент, предоставяйки систематичен подход за събиране, анализ и интерпретиране на данни, които отразяват различните измерения на ангажираността в една организация.

2.3.1. Измерване на ангажираността

В практиката се използват различни инструменти и подходи за измерване, които позволяват обективна оценка на нивата на ангажираност, както и на факторите, които ѝ влияят. Те могат да бъдат разделени в няколко основни категории:

- Анкетни проучвания (въпросници)

Стандартизирани въпросници, които събират информация относно различни аспекти на ангажираността в организацията.

- Стандартизирани психометрични въпросници

Това са инструменти, валидирани чрез изследвания и използвани широко в международен контекст. Те позволяват количествено измерване на различни аспекти на ангажираността.

- Вътрешно разработени въпросници

Много организации създават собствени инструменти за измерване на ангажираността, адаптирани към специфичния им контекст, култура и цели. Те често стъпват на утвърдени теоретични модели и включват измерване например на връзката на служителя с мисията и ценностите на организацията, чувство за принадлежност към конкретната организация, желание да се допринася и остава в организацията, нагласи към ръководството, екипа, работната среда и възможностите за развитие и т.н

- Пулс въпросници (Pulse surveys)

Това са кратки, регулярни анкети, провеждани на определен период от време, които измерват текущите нагласи и настроения на служителите. Те предоставят навременна обратна връзка и дават възможност за бърза реакция от страна на ръководството. Обикновено съдържат: 5–10 кратки въпроса, стандартизирана скала за оценка, възможност за анонимни коментари.

- Качествени методи

За по-дълбоко разбиране на факторите, влияещи на ангажираността, често се използват фокус-групи, дълбочинни интервюта, наблюдение, социометрични техники и др. Тези подходи дават контекст и обяснение на количествените резултати, и разкриват детайли, които трудно се улавят само с числови данни.

2.3.2. Психометрично изследване на ангажираността

Психометричното изследване представлява структуриран количествен метод, при който се използват стандартизирани инструменти – въпросници за измерване на психологически и поведенчески характеристики като нагласи, мотивация, удовлетвореност, ангажираност и ценностни ориентации. То е особено подходящо за организационен анализ, тъй като позволява системно събиране на данни от големи групи хора, гарантирайки съпоставимост, обективност и надеждност на резултатите. Всеки

айтем в психометричния въпросник е конструиран така, че да адресира конкретен психологически конструкт: нагласи, убеждения, вярвания, ценности и т.н., а събраните данни са представени в количествен формат, което позволява емпиричен анализ на групови тенденции или различия, както и индивидуални профили.

Психометричните инструменти обикновено са под формата на структурирани въпросници, в които участниците отговарят на твърдения, които оценяват по ликовътова скала (най-често 4- или 5-степенна). В настоящото изследване се използва четиристепенна скала за измерване на степента на съгласие.

Събирането на данни, чрез психометрични инструменти позволява:

- Оценка на абстрактни конструкти като нагласа, мотивация, вярване, удовлетвореност, ценност и др.
- Количествена обработка на отговорите;
- Да се получат данни бързо от големи групи хора;
- Сравнение между различни поколенчески групи и във времето (например преди и след интервенция);
- Възможност за изследване на взаимовръзки, зависимости и тенденции чрез различни статистически методи.

Използването на електронен въпросник (е-инструмент), базиран на психометричен модел позволява:

- Автоматично събиране и експортиране на данни в Excel
- По-бърз и удобен достъп за участниците
- Моментален анализ и визуализация на резултати
- Бързо филтриране по променливи: възраст, пол, длъжностно ниво, образователна степен и др.
- Възможност за интеграция на метода с други методи – интервюта, фокус-групи, наблюдение и т.н.

Раздел 3. Описание на е-инструмент.

3.1. Цел и предназначение на е-инструмент

Основната цел на е-инструмента е да установи и оцени нагласите и отношението на изследваните лица към компанията, в която работят, като по този начин подпомогне организациите да разберат как да оценяват и управляват ангажираността на своите служители.

Инструментът оценява цялостното отношение на служителя към своята професионална среда, степента на неговата мотивация, идентификация и свързаност с организацията. Тестът има за цел да изследва следните аспекти на организационната ангажираност:

- Ангажираност с организацията – идентификация с мисията, ценностите и целите на организацията, усещане за принадлежност, доверие към ръководството, лоялност и удовлетвореност от организационната среда;

- Ангажираност с работата – вътрешна мотивация, усещане за значимост на работата, яснота на професионалната роля и активно включване в ежедневните задължения;
- Ангажираност с екипа – свързаност, доверие и съпричастност към екипните цели и взаимоотношенията в работната група;
- Общата ангажираност – представлява интегриран резултат от тези аспекти и отразява степента на емоционално, поведенческо и ценностно въвличане на служителя в организационния контекст. Тя е ключов показател за дългосрочна устойчивост, лоялност, продуктивност и организационно благополучие.

3.2. Приложение на е-инструмента

Електронният инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието може да се прилага за целите на:

- Управление на ангажираността в организацията
- Управление на трудовото представяне, управление на таланта и кариерното развитие
- База за разработване на фирмени политики и програми за повишаване на удовлетвореността, мотивацията и ангажираността на служителите
- Усъвършенстване и адаптиране на политиките по управление на човешките ресурси към очакванията и потребностите на поколенията работна сила в предприятието
- Диагностика на нивата на ангажираност и лоялност сред различните поколения служители
- Идентифициране на силни и слаби страни в корпоративната култура и адаптиране на управленските практики спрямо поколенческите различия
- Планиране на инициативи, които засилват интегритета и споделянето на организационни ценности
- Разработване на стратегии за плавен преход и адаптация спрямо настъпили промени в организацията
- Подобряване на вътрешната комуникация чрез разбиране на предпочитанията и нагласите на различните поколения и групи служители
- Насърчаване на подходящи лидерски стилове, отговарящи на ценностите и мотивацията на служителите
- Установяване на връзката между ангажираността и индивидуалната/екипната производителност
- Проследяване на ефективността на мотивационни програми и въздействието им върху различни възрастови групи

3.3. Обхват и области на изследване

Е-инструментът за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието съдържа представителна извадка от поведения, нагласи, виждания и убеждения, които

характеризират различни аспекти на ангажираността в организацията. На база дефинираните характеристики са формулирани айтемите на теста.

Инструментът оценява цялостното отношение на служителя към неговата професионална среда, степента на неговата мотивация, идентификация и свързаност с организацията.

Е-инструментът съдържа три скали, всяка, от които съдържа подскали, които обхващат **трите аспекта** на организационната ангажираност:

- Ангажираност с организацията – идентификация с мисията, ценностите и целите на организацията, усещане за принадлежност, доверие към ръководството, лоялност и удовлетвореност от организационната среда
- Ангажираност с работата – вътрешна мотивация, усещане за значимост на работата, яснота на професионалната роля и активно включване в ежедневните задължения
- Ангажираност с екипа – свързаност, доверие и съпричастност към екипните цели и взаимоотношенията в работната група.

3.2.1. Скала „Ангажираност с организацията“

Измерва степента, в която служителят е свързан с организацията и се идентифицира с ценностите, целите и мисията. Оценява се доколко служителят се чувства удовлетворен, приобщен и лоялен към организацията и доколко има доверие към управлението.

Скала „Ангажираност с организацията“ съдържа пет подскали.

3.2.1.1. Подскала „Принадлежност към организацията“

Измерва степента, в която служителят изпитва чувство на принадлежност към организацията, чувства се емоционално свързан с нея и изразява желание и готовност да остане дългосрочно. Скалата също така оценява доколко служителят се идентифицира с мисията, целите и ценностите на организацията, приема нейните правила и ограничения, както и в каква степен изпитва гордост от нейните успехи. Подскалата обхваща както емоционалната привързаност, така и поведенческите проявления на ангажираност към организацията.

3.2.1.2. Подскала „Лоялност към организацията“

Измерва степента, в която служителят проявява готовност да спазва правилата, етичните норми и ценностите на организацията. Оценява се готовността за почтено, честно и принципно взаимодействие с колеги, клиенти и партньори, както и демонстрираната преданост и отговорност към организацията. Скалата оценява проявите на доброжелателност, откритост и чувство за дълг, както и стремежа към запазване на доброто име и интересите на организацията

3.2.1.3. Подскала „Доверие към управлението“

Измерва степента, в която служителят възприема ръководството на организацията като компетентно, прозрачно, справедливо и етично. Оценява се доколко служителят вярва, че управлението действа в интерес на служителите и демонстрира подкрепа, признание и има ангажимент към тяхното професионално развитие и

благосъстояние. Скалата оценява степента, в която служителят е готов да приеме и следва насоките на ръководството и вярва в способността на ръководителите да вземат справедливи, обосновани и етични решения.

3.2.1.4. Подскала "Приобщеност към организацията"

Измерва степента, в която служителят се чувства приет, уважаван и ценен в работната среда, независимо от неговите индивидуални характеристики, произход или мнение. Оценява се доколко служителят възприема себе си като значим член на организацията с възможност за активно участие в организационните процеси и решения. Скалата изследва усещането на служителя за принадлежност и подкрепа в работната среда, както и усещането му за наличие на култура на включване, която насърчава равнопоставеността, откритата комуникация и възможността за активно участие в развитието на организацията.

3.2.1.5. Подскала „Удовлетвореност от организацията“

Измерва отношението на служителя към организацията като работно място и степента, до която може да отговори на професионалните му нужди. Включва оценка на баланса между очакванията на служителя и реалния му опит в компанията. Подскалата изследва удовлетвореността на служителя от различните аспекти на работата, включително възможности за израстване и развитие, признание за приноса, както и възможностите за награди и възнаграждения.

3.2.2. Скала „Ангажираност с работата“

Измерва степента на готовност на служителя да инвестира усилия и да бъде отдаден при изпълнението на трудовите си задължения. Оценява значимостта на работата за служителя, неговото разбиране относно професионалната му роля и доколко възприема работата си като мотивираща, удовлетворяваща, смислена и перспективна.

Скалата Ангажираност с работата включва 4 подскали:

3.2.2.1. Подскала „Значимост на работата“

Измерва степента, в която служителят възприема своята работа като смислена, ценна и значима – както за личното си развитие, така и за организацията. Оценява се доколко служителят вярва, че приносът му има реална стойност, че усилията му водят до важни резултати и че работата му е в съответствие с неговите лични ценности, убеждения и принципи. Скалата изследва мотивацията на лицето, свързана със смисъла и удовлетворението от работата.

3.2.2.2. Подскала "Въвлеченост в работата "

Измерва степента, в която служителят проявява ангажираност, активност и лична отдаденост в изпълнението на своите професионални задължения. Скалата оценява, както вътрешната мотивация на служителя да се включва активно във всички аспекти на работния процес, така и готовността му да надхвърля изискванията на длъжността, демонстрирайки инициативност и стремеж към високи резултати. Скалата обхваща прояви като ентузиазъм, енергия, постоянство и стремеж към усъвършенстване, като изследва готовността на служителя да участва активно в решаването на проблеми, да предлага идеи за подобрене, както и да инвестира време и усилия за развитие на личната си експертиза.

3.2.2.3. Подскала „Яснота на професионалната роля“

Оценява доколко служителят има яснота относно своята роля в организацията. Това включва разбиране на основните задължения, задачи и отговорности, определените приоритети, очакваните резултати и критериите за успешно изпълнение на работата. Освен това, скалата измерва и доколко служителят осъзнава значението на своята роля за постигането на общите цели на организацията, както и как неговата роля се вписва в структурата на екипа и взаимодействия с останалите структури и екипи.

3.2.2.4. Подскала „Мотивация за работа“

Измерва степента, в която служителят е вътрешно уверен и подтикван да полага усилия, да бъде продуктивен и целенасочен в изпълнението на служебните си задължения. Скалата оценява, както нивото на ентузиазъм, старание и постоянство, така и усещането на служителя за удовлетворение, смисъл и признание в работната среда. Оценява се това как служителят възприема своето място в организацията – дали се чувства ценен, полезен и оценен за приноса си.

3.2.3. Скала „Ангажираност с екипа“

Измерва степента, в която служителят се определя като свързан със своя екип, декларира принадлежност към екипа, доверие, готовност за сътрудничество, удовлетвореност от взаимоотношенията и мотивация за постигане на екипните цели. Скалата Ангажираност с екипа съдържа три подскали.

3.2.3.1. Подскала „Ангажираност с целите на екипа“

Измерва степента, в която служителят разбира, приема и се ангажира с целите на екипа, както и неговата мотивация да допринесе активно за тяхното постигане. Целта на скалата е да оцени нивото на отдаденост, съпричастност и целенасочена работа в рамките на екипа, както и желанието на служителя да работи в синхрон с останалите членове на екипа за постигане на споделени резултати.

3.2.3.2. Подскала „Свързаност с екипа“

Измерва степента, в която служителят се чувства неразделна част от своя екип и възприема своята роля като значима за екипния успех. Изследва се усещането за принадлежност в екипа и удовлетвореността от взаимодействието с колегите. Скалата е разработена с цел да оцени нивото на междуличностна свързаност, взаимна подкрепа и усещането за екипност сред служителите.

3.2.3.3. Подскала „Доверие в екипа“

Измерва степента, в която служителят изпитва доверие към екипа и своите колеги, вярва в тяхната компетентност, честност и доброжелателност, както и готовността му да разчита на тях при изпълнението на служебните задължения. Скалата има за цел да оцени усещането за сигурност, подкрепа и взаимна отговорност в рамките на екипа, които са ключови за ефективното сътрудничество и създаването на удовлетворяваща работна среда.

Раздел 4. Практически насоки в прилагането на е-инструмент в дейността на предприятията.

4.1. Практическо приложение на е-инструмента

Предложеният инструмент за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието предлага многостранна гледна точка върху ангажираността, която ще позволи на ръководителите на организацията да установят и разрешат проблеми, свързани с ангажираността на служителите.

Ангажираността и удовлетвореността на служителите имат определящо значение за всяка бизнес стратегия, защото влияят на ефективността, ефикасността и приноса към целите на организацията. Проучванията на ангажираността осигуряват основа за разбиране на потребностите на служителите и за създаване на систематичен план за адаптиране на различни организационни аспекти към нуждите на работната сила. Най-съществената полза от изследването на ангажираността е разбирането на това как факторите на организационната среда въздействат върху мотивацията на служителите и как може да се въздейства с цел постигане на максимална ангажираност към организацията и изграждане на тенденция към дългосрочно сътрудничество и задържане на талантите.

Е-инструментът за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието е подходящ за организационни проучвания и анализи във всички области на управлението на човешките ресурси. С помощта на този инструмент може да се намерят отговори на основни въпроси като: доколко са ангажирани с работата си служителите, каква е степента на тяхната лоялност към организацията, доколко споделят ценностите и целите на предприятието, как възприемат управлението и работната среда, както и в каква степен са склонни да проявяват проактивност, отговорност и етично поведение в професионалната си дейност, дали идват на работа, само за да си вземат заплатата, или обичат това, което правят. Проучване от този вид дава насока и как да се създаде лоялност у служителите, как да се мотивират и да се намери ново предизвикателство за тези, които са загубили хъс за работа.

Е-инструментът е разработен с цел измерване на ангажираността на организационно ниво в предприятията - когато индивидуалните резултати се обобщят, може да се определи общата ангажираност на служителите в организацията. Допустимо е и използването на инструмента на индивидуално ниво, което дава представа за личната ангажираност и може да послужи като основа за саморефлексия, личностно развитие или оценка на индивидуалните нива на ангажираност. На ниво организация индивидуалните резултати от въпросника се комбинират и обобщават, за да се получи представа за средната работна ангажираност в рамките на организацията. Това може да предостави ценна информация за колективното ниво на ангажираност, моделите и тенденциите в рамките на организацията и да послужи като основа за организационни

интервенции и решения. По този начин организацията ще получи актуална информация за това какъв е делът на ангажираните, удовлетворените и лоялните към компанията служители, на „неутралните“ и делът на неангажираните и склонни към напускане служители.

Също така, проучването за ангажираност на служителите осигурява ефективен канал за обратна връзка и директна комуникация между работодатели и работници относно това къде компанията се справя добре и в кои области има нужда от подобрене и промени. Проучванията трябва да се провеждат периодично, за да се проследят всички промени в морала или удовлетворението от работата. Данните, събрани от проучвания на служителите, могат след това да се използват за взимане на решения за извършване на подобрения, специално пригодени към нуждите на персонала. Ангажираността може да се измерва, още във връзка с различните инициативи, които са предприети, за да се прецени дали те действително помагат да бъдат постигнати целите. В резултат могат да се предприемат необходимите промени или да се продължат вече предприетите мерки, в случай, че са успешни.

Част от въпросите в инструмента са насочени към събиране на демографска информация – като възрастова група, пол, образование и заемана позиция в предприятието. Събраните данни могат да бъдат използвани за извършване на обобщени статистически анализи по възрастови групи (поколения), пол, ниво на образование и заемана позиция в предприятието. Тези данни ще помогнат за по-задълбочено разбиране на тенденциите и различията между отделни групи участници. Тези данни ще бъдат използвани единствено в обобщен вид, за да се направят сравнителни анализи между различни групи участници и да се открият специфични тенденции и особености.

4.2. Ползи от приложението на е-инструмента

Изследването на организационната ангажираност е-инструмента предоставя ценна информация, която може да има значително влияние върху успеха на бизнеса. Ето някои от ключовите ползи:

- Идентифициране на силните страни на компанията: проучването на ангажираността помага да се разбере в кои области организацията постига високи резултати и кои практики са ефективни за служителите. Това позволява на ръководството да се фокусира върху запазването и развиването на успешните стратегии.
- Открояване на областите за подобрене: събраните данни показват къде има пропуски, проблеми или предизвикателства, които влияят негативно на ангажираността. Така компанията получава възможност да предприеме конкретни мерки за корекция.
- Даване на глас на всеки служител: проучването дава възможност всеки служител да може да изрази своето мнение. Това повишава чувството за участие и значимост в организацията.
- Свързване на ангажираността с бизнес резултатите: данните от проучването на ангажираността, анализирани заедно с други бизнес данни позволява да се

анализира как нивата на ангажираност влияят върху финансовите показатели, продуктивността и клиентското удовлетворение, което дава възможност за стратегическо управление.

- Изграждане на доверие между служителите и ръководството: редовното провеждане на проучвания от подобен тип и последващи действия демонстрират ангажираност на компанията към служителите, което изгражда доверие и лоялност.
- Сравнителен анализ между екипи, отдели и отделни групи служители: анализът на резултатите по различни групи дава възможност за идентифициране на тенденции сред различните групи служители, както и адресиране на специфични проблеми.
- Подпомагане на вземането на информирани решения: данните от проучванията подпомагат ръководството в планирането на по-целенасочени и ефективни действия, свързани с управление на човешките ресурси.
- Получаване на обратна връзка, която насърчава адаптация и повишава ангажираността: служителите предоставят ценна информация, която помага на организацията да се адаптира към промените и да създаде по-ангажираща работна среда.
- Подпомагане на изграждането на конкурентна и привлекателна организационна култура: чрез разбиране на нуждите и очакванията на служителите, компанията специалисти.
- Подкрепа на политиките по насърчаване на включеността: изследването на организационната ангажираност подпомага създаването на среда на равнопоставеност и еднакво третиране на всички служители, като идентифицира възприятията и възможните несъответствия, което дава възможност за коригиращи мерки и гарантира справедливи възможности за развитие и изява на всеки служител.

В обобщение измерването и оценката на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието е критично важна предпоставка за:

- Подкрепа на благосъстоянието на служителите - чрез оценка на ангажираността на служителите организациите могат да идентифицират области за подобрене, които повишават благосъстоянието на служителите, а когато служителите се чувстват ангажирани, те изпитват по-високи нива на удовлетворение от работата и емоционално благополучие, което намалява риска от прегаряне.
- Насърчаване на организационното представяне - високите нива на ангажираност са свързани с подобро представяне на работата, по-малко отсъствия от работа и по-висока производителност. Ангажираните служители са по-склонни да положат допълнителни усилия, което води до по-добри общи организационни резултати.
- Информирание на организационни стратегии - резултатите, получени от изследване на общото ниво на ангажираност на служителите могат да помогнат на организациите да подобрят стратегиите за развитие и задържане на служителите.

4.3. Процедури и принципи на работа с е-инструмент

Е-инструментът за измерване и оценка на ангажираността и интегритета на поколенията работници и служители към целите на предприятието е свободно достъпен онлайн на специализирана електронна платформа.

Процедурата на работа с него включва:

- Регистрация на администратор от предприятие (име, фамилия, длъжност, E-mail):
Определят се служителите, които да преминат въпросника, изпраща се уведомително писмо с линк за индивидуален достъп до въпросника, получава се визуализация на резултата и таблица (Excel) с резултатите от попълването на въпросника. Информацията за служителите, преминали въпросника, се съхранява и натрупва, за да послужи за обобщен анализ на данните.
- Регистрация на служител, упълномощен за работа с въпросника:
Въвежда се e-mail, попълва се въпросника, получава се визуализиран резултат.

При работата с е-инструмент и използването на резултатите (данните) от изследването е необходимо да бъдат съблюдавани следните професионално-етични стандарти и принципи:

- е-инструмент се използва само по предназначението, което е описано в концепцията за неговото създаване;
- лицата, организиращи изследването и участниците в него, трябва да са запознати със същността, целта, предназначението, обхвата (областите на изследване), начина на представяне, интерпретиране и приложение на резултатите от работата с е-инструмент;
- лицата, организиращи изследването, трябва да осигурят достъп на участниците до необходимите технически средства за работа с е-инструмент и да притежават умения за справяне със ситуации, в които има възможност за допускане техническа грешка или за погрешно интерпретиране на въпросите;
- данните от изследването са конфиденциални (само за служебно ползване) и се представят единствено в обобщен вид, в зависимост от целите на проучването.