

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

КАТЕДРА „СОЦИАЛНА РАБОТА”

АТАНАС ЛЮДМИЛОВ ГЕНЧЕВ

**ПРОЕКТИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ
РАБОТНИК В ДЪРЖАВНАТА СФЕРА НА СОЦИАЛНОТО
ПОДПОМАГАНЕ**

АВТОРЕФЕРАТ

*на дисертация за присъждане на научната и образователна степен
„доктор” по професионално направление 3.4. Социални дейности*

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Доц. д-р Росица Симеонова

СОФИЯ,
02.2019

Дисертационният труд е с общ обем от 439 стр. и е структуриран в увод, три глави, заключение, декларация за авторство, използвана литература от 170 източника и 15 приложения. Същинската част на труда е с обем 340 стр., а приложенията са 98 стр. От използваните научни източници 150 са на български език, 8 на руски и 12 на латиница. Дисертационният труд включва 90 таблици, 18 схеми и 28 диаграми.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на от в

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	4
ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПРОУЧВАНИЯ ПРОБЛЕМ	10
1. СЪЩНОСТ НА ПРОЕКТИРАНЕТО И АНАЛИЗА (ДИЗАЙНА) НА ТРУДА.....	10
1.1. Дизайнът на труда като дейност по управление на човешките ресурси.....	10
1.2. Дефиниране на дизайна на труда.....	12
1.3. Исторически обзор на управленските теории с фокус възникването и развитието на теорията за дизайн на труда.....	17
1.4. Методи за дизайн на труда	18
1.5. Значение на дизайна на труда и връзка с други управленски дейности	19
2. ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ” (ДСП) КАТО ДЪРЖАВНИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРАТА НА СОЦИАЛНОТО ПОДПОМАГАНЕ.....	19
2.1. Обзор на развитието на организациите за социална работа и на държавната сфера на социално подпомагане в България	19
2.2. Статут, структура и функции на Дирекция „Социално подпомагане“.....	20
2.3. Професията „социален работник” – професионален профил, длъжности по НКПД, характер на труда	21
2.4. Характеристики на труда на социалния работник в ДСП.....	22
2.5. Условия на труд (фактори на работната среда).....	22
3. ДИЗАЙН НА ТРУДА В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“	23
3.1. Политика и нормативна база по изследвания проблем.....	24
3.2. Анализ на длъжностни характеристики на длъжността „социален работник” в ДСП.....	25
3.3. Проблеми свързани с дизайна на труда в ДСП	26
ГЛАВА ВТОРА. АНАЛИЗ НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИЯ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“. РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ	27
1. ДИЗАЙН НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ.....	27
1.1. Цел	27
1.2. Задачи	27
1.3. Хипотеза.....	28
1.3. Променливи	29
1.4. Изследователски методи.....	30
1.5. Инструментарий(включително изследване на надеждност)	30
1.6. Методология на обработка на емпиричните данни	34
1.7. Извадка	34
1.8. Етапи и организация	38

2. РЕЗУЛТАТИ ОТ АНАЛИЗ НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“.....	40
2.1. Степен на проявление на характеристиките на дизайна на труда в ДСП.....	40
2.2. Текучество на персонала (условия влияещи на текущото на персонала - възможности за кариерно развитие, заплащане на труда, имидж и престиж на професията).....	43
2.3. Удовлетвореност от труда.....	45
2.4. Оценка на риска от нервно-психично натоварване в дейността на социалния работник в ДСП.....	46
2.5. Времеемкост на задачите и норма на натовареност.....	52
2.6. Положителни и отрицателни въздействия от работата с интегрирана информационна система (ИИС) и нова офис техника върху труда на социалния работник в ДСП.....	60
2.7. Проблеми и недостатъци в дейността на социалния работник според мненията на началници на отделите ЗД, СЗ и ХУСУ, главни социални работници и директори в ДСП.....	64

ГЛАВА ТРЕТА. МОДЕЛ ЗА ДИЗАЙН И РЕДИЗАЙН НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“ ...

1. ОПИСАНИЕ НА МОДЕЛА	67
2. РЕДИЗАЙН НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“.....	73
3. ЕКСПЕРТНА ОЦЕНКА НА МОДЕЛА ЗА ДИЗАЙН И РЕДИЗАЙН НА ТРУДА В ДСП.....	77
3.1. Цел, методология, извадка и организация.....	77
3.2. Резултати от експертната оценка.....	81

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
ЛИТЕРАТУРА.....	96
ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	97
ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	98

УВОД

Новите предизвикателства на нашето съвремие, като увеличаващите се локални военни конфликти, зачестилите природни бедствия, периодичните икономически и финансови кризи, миграционните вълни и застаряващото население, водещи след себе си до големи разрушения, психологически и финансови загуби на пострадалите хора, генерират все повече и повече клиенти на социалните организации. В същото време се наблюдава и тенденция за разнообразяване на методите, формите и стандартите за оказване на социални грижи и помощи на нуждаещите се членове на обществото. Тези тенденции водят до популяризирането на социалната работа. Нейното все повече увеличаващо се влияние води до утвърждаването на нейната значимост, от една страна, но от друга води до повишаване на броя и разнообразието на дейностите, които трябва да реализират социалните работници. Непрекъснато увеличаващият се брой на социални групи, включени в социалното подпомагане и предлаганите услуги, от една страна, и повишаващото се социално-икономическото развитие на обществото, по-високите стандарти и изисквания за издръжката на живота, от друга, през последните години, увеличава обема на работата на специалистите в социалната сфера и по-специално на социалните работници. Непрекъснатите промени в социалното законодателство допълнително натоварват труда и стресират социалните работници.

Всичко казано до тук повлиява в най-голяма степен на социалните работници в дирекции „Социално подпомагане”, като основна държавна институция в сферата на социалното подпомагане в България. Според нормативната уредба в страната и по-специално в Закона за социално подпомагане, именно дирекциите „Социално подпомагане” са основните държавни органи по осъществяването на социалната политика и извършване на социалната работа по места. Социалните работници в тях се явяват първите държавни представители, които регистрират, оценяват и анализират социално-икономическото положение на всички граждани, нуждаещи се от някакъв вид социална помощ и/или услуга. Едва след това, част от тези клиенти биват насочвани за по-нататъшна социална работа в други социални организации, предоставящи социални услуги, които по своя статут и начин на финансиране са общински, неправителствени или частни.

Държавата, в лицето на дирекции „Социално подпомагане”, е основният орган предоставящ социални помощи на нуждаещите се лица у нас (изключение на някои неправителствени организации, като Български червен кръст, например). Ето защо трудът извършван от социалните работници в дирекциите е много важен, отговорен и от неговото качество в не малко случаи зависи по-нататъшната социална работа с клиентите в другите организации за социална работа. Обръщането на по-голямо внимание и изследване на неговите характеристики би допринесло за неговото по-качествено извършване, както и за превенция на негативни проявления като повишен стрес, бърнаут синдром, претоварване и др. при социалните работници. До тези проявления обикновено се стига в следствие на не доброто проектиране, анализ, планиране и организиране на труда, на недобрия дизайн на труда, несъобразен с тенденциите за нарастващ брой обслужвани клиенти, разнообразие от предоставяни социални помощи и услуги и множество нормативни изисквания за тяхното отпускане, които постоянно се и изменят.

У нас понятията проектиране и анализ на труда, като дейности по управление на човешките ресурси в организацията, се употребяват по-често от разпространения в англоезичната научна литература термин „дизайн на труда“, чиято същност и съдържание, както и специфики в дирекции „Социално подпомагане“ ще бъдат предмет на анализ в теоретичната част на настоящия труд.

Проблемът за проектирането и анализа на труда на социалните работници, включително на тяхната натовареност, е **недостатъчно проучен** в специализираната литература у нас и е слабо застъпена проблематика в обществените дискусии. През последното десетилетие изследвания по темата имат М. Йоргова (2005), Б. Илиева (2009), Д. Ставрев, Кр. Стамова, Т. Милкова (2011), Ст. Дойкова (2013), а също така са осъществени и няколко проучвания от ДАЗД¹, АСП и МТСП². Б. Господинов и Я. Мерджанова (2011)³ правят професионален профил на социалния работник, съобразен с българските условия, който обаче описва труда и разписва функциите на едно по-общо ниво на професията като цяло.

¹ Натовареност на ОЗД и кадрово обезпечаване на дейностите по закрила на детето – http://sacp.government.bg/media/cms_page_media/22/Pril_4_1.doc

² Изводи от изследването за оценка потенциала на Отделите за закрила на детето в 11 общини на страната - [http://www.mlsp.government.bg/bg/projects/children/beneficiaries/benef/website%20\(1\)%20FINAL%20REPORT.doc](http://www.mlsp.government.bg/bg/projects/children/beneficiaries/benef/website%20(1)%20FINAL%20REPORT.doc).

³ Мерджанова, Я., Господинов, Б. (2002) Професионален профил на социалния работник. В ГСУ, Книга „Социални дейности” том 96, София, с.11

В периода 2011-2015г. АСП реализира мащабен проект „Укрепване на капацитета на АСП” с насоченост анализ на труда и назначаване на допълнително социални работници, където е необходимо. В проекта е дейност по „анализ на натовареността на социалните работници”¹. Дейността е от особен интерес за настоящата дисертация, като се има в предвид, в отговор на наше запитване АСП декларира, че *„по проект Укрепване на капацитета на АСП не са правени изследвания и не разполагаме с демографски и емпирични данни”*² – факт, който сам по себе си говори за това какъв анализ на натовареността на социалните работници е правен без използване и анализиране на емпирични данни. *Този факт само подкрепя нуждата от едно реално (а не документално) емпирично изследване на дизайна на труда и натоварването на социалните работници в ДСП, неговите аспекти и проявления.*

Отбелязаното до тук очертава **актуалността** и **значимостта** на проучваната проблематика и необходимостта от по-задълбоченото проучване на съдържанието и характеристиките на труда на социалния работник и по-конкретно на труда в дирекции „Социално подпомагане” – на трудовите задължения и отговорности, броят и разнообразието на трудовите задачи, на необходимото време за извършването им с цел тяхното реорганизиране, препроектиране и оптимизиране.

Дисертационното изследване изследва начина, по който е проектиран труда на социалните работници в трите отдела на дирекции „Социално подпомагане“ („Социална закрила”, „Хора с увреждания и социални услуги” и „Закрила на детето”) и чрез анализ на труда са очертани проблемите, наблюдавани при управлението на човешките ресурси в този вид организации за социална работа като претоварване, повишен стрес, бърнаут синдром, понижена мотивация и удовлетвореност от извършвания труд и текучество на персонал. На тази база е конструиран модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП. По този начин се направи още една крачка към утвърждаването на една от по-модерните концепции в управлението на човешките ресурси в организациите за социална работа у нас – дизайна на труда.

Понятието дизайн на труда е разгледано в контекста на съотносимите с него по съдържание понятия проектиране и анализ на труда, утвърдени в професионалната литература у нас. Дирекциите „Социално подпомагане” в дисертацията са разгледани според нормативната база в Закона за социално подпомагане като основни държавни институции за реализиране на социалното подпомагане в страната.

¹ Писмо отговор на АСП на заявление № 94АА-15/25.01.2016г.

² Пак там.

Обект на дисертационното изследване са дирекции „Социално подпомагане” като основни структурни звена на Агенцията за социално подпомагане в държавната сфера за социално подпомагане.

Предмет на дисертационното изследване е проектирането и анализа (дизайна) на труда на социалния работник в дирекция „Социално подпомагане” като вид организация за социална работа.

Цел: На базата на теоретично концептуализиране и емпиричен анализ на труда на социалните работници в трите отдела на Дирекции „Социално подпомагане“ да се създаде концептуален модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.

Задачи:

1. Концептуализиране на понятията проектиране, анализ и дизайн на труда, теоретичен анализ на тяхната същност, съдържание, значение и връзка с другите дейности по управление на човешките ресурси в организацията.

2. Проучване на статута, функциите и нормативната база на Дирекции „Социално подпомагане“ като държавни институции в сферата на социалното подпомагане у нас и вид организации за социална работа.

3. Теоретичен анализ на съдържанието, характеристиките и условията на труда на социалния работник в Дирекции „Социално подпомагане“.

4. Очертаване на основни недостатъци на актуалния дизайн на труда на социалния работник в ДСП и произтичащите от това негативни последици и ефекти.

5. Емпирично проучване на съдържанието, характеристиките и условията на труд на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“.

6. Създаване на модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в Дирекция „Социално подпомагане“, основан на теоретичния анализ на проучваната проблематика и резултатите от проведеното емпирично проучване по темата.

7. Проучване на приложимостта на създадения модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.

Изследователски методи:

- Теоретичен анализ на научни публикации и изследвания по темата
- Анализ на нормативни документи, свързани с темата на проучването
- Наблюдение
- Анкетен метод
- Интервю
- Фокус група
- Моделиране
- Експертна оценка
- Математико-статистически методи
- Анализ на емпирични база данни
- Сравнение
- Синтез.

Хипотези:

1. Съществуващите организация на труда, условия на труд в ДСП не са проектирани ефективно и водят до множество проблеми в трудовия процес на социалните работници. На базата на резултатите от анализа на организацията и характеристиките на труда (изведени във Въпросника за дизайн на труда) и чрез прилагането на методите и възможностите на концепцията за дизайн на труда може да се повлияе положително върху изведените проблеми и негативни ефекти в трудовия процес на социалните работници като се създаде и приложи модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.

2. Разработеният модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП се приема от експертите и професионалната общност като теоретично обоснован, приложим, иновативен и адресиращ очертаните проблеми в управлението на персонала в ДСП.

Дисертационният труд е **структуриран** в три глави, които отразяват основните му съдържателни елементи. В първа глава се разглеждат теоретичните основи на дизайна на труда като част от съвременните концепции за управлението и в частност за управлението на човешките ресурси. Направен е кратък исторически обзор на теориите и подходите за управлението на човешките ресурси и зараждането на дизайна на труда. Търси се значението и връзката на дизайна на труда с други управленски дейности, теории и понятия. Представена е дирекция „Социално подпомагане” като основна държавна институция, извършваща социалното подпомагане у нас. Подробно са анализирани трудовите задължения и отговорности на социалния работник в ДСП, описват се и се анализират характеристиката и условията на труд в ДСП, дизайна на труд в ДСП. Реализиран е анализ на нормативната база и длъжностните характеристики на социалния работник в ДСП, като се извеждат и някои характерни проблеми, свързани с дизайна на труда като претоварване, стрес и бърнаут синдром, текучество на персонала и други.

Във втора глава от дисертационното изследване са представени резултатите от проведеното количествено-качествено емпирично проучване (анализ) на съдържанието и характеристиките на труда на социалния работник в ДСП, реализирано чрез комплексна методика, която включва авторски инструментариум, адаптирани и стандартни инструменти. Проучено е мнението на всички заинтересовани страни (социални работници, главни социални работници, началници на отдели и директори на ДСП) в извадка от 4 Дирекции „Социално подпомагане“ в голям и малък град.

В трета глава е представен модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП, конструиран на базата на изводите от теоретичния анализ и проведеното емпирично проучване. Характеристиките на модела и възможностите му за приложение в практиката са изследвани чрез експертна оценка (от преподаватели по социална работа и управление на човешките ресурси, експерти в АСП и специалисти в ДСП).

В заключението на дисертацията са представени обобщени изводи от поведеното теоретико-емпирично изследване, изводи за хипотезата и препоръки за промени в дизайна на труда в ДСП.

ГЛАВА ПЪРВА.

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПРОУЧВАНИЯ ПРОБЛЕМ

В тази глава от дисертацията се разглеждат теоретичните основи на дизайн на труда част от съвременните концепции в управлението и в частност управлението на човешките ресурси. Направен е кратък исторически обзор на теориите и подходите в развитието на управлението и зараждането на дизайна на труда от Тейлър до наши дни. Обновава се значението и връзката на дизайна на труда с други управленски дейности, теории и понятия. В параграф 2 се представят професията „Социален работник” и дирекция „Социално подпомагане” (ДСП) – основната организация всържавната сфера на социалното подпомагане у нас. Подробно се описват и анализират съдържанието, характеристиките и условията на труд в ДСП и актуалното състояние на дизайна на труда в ДСП. Прави се обстоен анализ на нормативната база и длъжностните характеристики на социалния работник, като се извеждат и някои проблеми, произтичащи от дизайна на труд като претоварване, стрес и бърнаут синдром, текучество на персонала и други.

1. СЪЩНОСТ НА ПРОЕКТИРАНЕТО И АНАЛИЗА (ДИЗАЙНА) НА ТРУДА

В тази част на дисертационния труд са изяснени същността на дизайна на труда като част от управлението на човешките ресурси. Разгледани са основни подходи и теории, свързани с управлението на човешките ресурси и в частност с дизайна на труда. Коментирани са методите, с които си служи дизайнът на труда, както и с други понятия, дейности и елементи в управлението на човешките ресурси и в управлението като цяло има връзка.

1.1. Дизайнът на труда като дейност по управление на човешките ресурси

В тази подточка са изведени определения на понятията управление на човешките ресурси, управление на персонала. Накратко са представени и някои от по-известните модели на развитие на управлението на персонала – Харвардски и Мичигански модели.

В тази подточка на теоретичната част на дисертацията са изведени и следните няколко основни *групи фактори, които оказват влияние на персонала и поведението му* според В. Спивак:

- ▶ **организационно-икономически фактори;**
- ▶ **административно-управленски фактори;**

- ▶ **техничко-технологически фактори;**
- ▶ **правни фактори;**
- ▶ **групови фактори;**
- ▶ **личностни фактори.**¹

В дисертационното изследване е направен и преглед на литературата по отношение на функциите и политиката на управлението на човешките ресурси и в какви граници се разпростира в общия мениджмънт на една организация. Според В. Спивак „Функционалният състав на елементите на кадровата политика, или политиката в сферата на управление на персонала, е следният:

- ▶ анализ на съдържанието на труда на персонала като вид дейност;
- ▶ „планиране и прогнозиране потребностите от персонал и определяне на източниците за удовлетворение на тези потребности”².

Именно тези две функции са част от „сърцевината” на дизайна на труда. В други класификации на функциите на управлението на персонала се срещат и други подобни функции близки по-значение с горните като проектиране и анализ на длъжности³, на труд⁴.

В следствие от прегледа на дефинициите за управление на човешките ресурси моделите и елементите се стигна до извода че: *Дизайнът на труда е част от управлението на човешките ресурси. Той е елемент, една от дейностите по управление на човешките ресурси.* Изложените фактори по В. Спивак, оказващи влияние на персонала и поведението, характерни за управлението на човешките ресурси, могат да се съотнесът и към дизайна на труда. Една голяма част от тези фактори оказват силно влияние при определянето и конструирането му, за организацията на труда и превръщането му в конкретен дизайнерски продукт характерен за конкретна организация.

И така, връзката на дизайна на труда с управлението на човешките ресурси е като част към цяло. Дизайнът на труда е елемент, една от дейностите по управление на човешките ресурси. Графично това може да бъде представено по следния начин (вж. схема 1):

¹ Спивак, В. (2000) Организационно поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург. с. 10-11

² Пак там, с.13

³ Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов Д., Атанасова, М., Близнаков, Йор. (2013) Как да управляваме човешките ресурси в предприятието. София, с. 61

⁴ Христова, Т. (1996) Мениджмънт на човешките ресурси. Вн., Princeps, гл. 8, 164

Схема 1



1.2. Дефиниране на дизайна на труда

В дисертацията централно място взема дефинирането на дизайн на труда и връзката му с приетите в страната синонимни понятия проектиране и анализ на труда. На базата на анализиранията теория са изведени работни дефиниции за дизайн и редизайн на труда. Дизайнът на труда е дефиниран по два начина. Първо езиково-морфологично, чрез съставлящите го думи и понятия дизайн и труд и второ, понятието дизайн на труда беше дефинирано, чрез близките му по смисъл и съдържание съществуващи понятия в управлението на човешките ресурси. В следващите няколко абзаца са представени една част от основните определения, които са разгледани в дисертацията.

Езиково-морфологично дефиниране на дизайна на труда

В Българския тълковен речник¹ думата **труд** (на английски work, job) е представена със следните 5 значения, от които първите три са анализирани основно в дисертацията:

1. „Само ед. Целесъобразна човешка дейност, свързана със създаване на материални и духовни ценности. *Умствен труд. Разделение на труда.*
2. Само ед. Работа, занятие, занимание. *Нощен труд. Заплащане според труда.*
3. Само ед. Усилие, напрежение. *Туристите с труд вървяха по стръмната пътека.*”

Значение 1 е най-често срещаното и в други източници и автори², от които В. Адамчук, О. Рмашов, М. Сорокина добавят и доуточняват, че хората чрез труда „не толкова въздействат на обкръжаващата природна среда, изменят и приспособяват я към своите потребности, за да обезпечат своето съществуване, но и създават условия за

¹<http://talkoven.onlinerechnik.com/duma/%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD>

² Вж в Адамчук, В., Рмашов, О. Сорокина, М. (2000) *экономика и социология на труда*; Спивак, В. (2000) *Организационно поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов*. Санкт-Петербург. с.14
Богданова, М., Мерджанова, Я., (2012) *Европейско кариерно образование и националната перспектива*, София, с.7 и други

развитие и прогрес на обществото”¹. Т.е. тук значението на труда е с по-голяма тежест, като особен вид катализатор на общественото развитие.

В. Спивак, позовавайки се на речника по политическа икономика, очертава още един аспект на понятието - като промяна на личността, чрез другите посредством труда. „Трудът - най-важната форма на битието, главната сфера на жизнена дейност, способ за преобразуване на себе си и обществото, чрез отношенията с другите”².

Третото значение на „труда“, отбелязано в Българския тълковен речник, се фокусира върху една от характеристиките му – „усилие” и един от възможните начини за интерпретация за неговото полагане, извършване, а именно с „напрежение”, което е пряко свързано и с натоварването. Тази пряка връзка е между усилието, напрежението характерно за по-общото понятие натоварване, което по същество е елемент от дизайна на труда. Натоварване, което може да бъде разгледано в двата му основни аспекта – пренатоварване и липса на достатъчно натоварване.

За целите на дисертационно изследване е изведена работна дефиниция на понятието *трудът като усилие, извършено с определено напрежение, водещо до натоварване, придобиване и развитие на умения с цел превръщане на идеите и материалните ресурси, с помощта на техниката, технологията и взаимодействието (основано на професионалните и лични качества и възможности) между хората в продукт на организацията.*

Дизайн (design). Според речника на чуждите думи, понятието произлиза от английски език и има две значения³: „1. Съвкупност от знания и сръчности за най-хубаво и най-полезно оформяне на промишлени стоки, обзавеждане, обстановка, подредба и др.” „2. Начинът, по който е оформен предмет, обстановка, обзавеждане и др.”.

Според друг автор включен в теоретичния анализ В. Глазичев понятието „design е производно от италианското disegno, което означава не толкова чертеж или рисунка, колкото сложно нещо, едва ли не всичко в областта на работата на художника, с изключение на кавалетната живопис”⁴. В заключение авторът определя дизайна съобразно „съвременното разделение на труда в условията на западната цивилизация”.

¹ Адамчук, В., Рмашов, О. Сорокина, М. (2000) економика и социология на труда, с. 4

² Спивак, В. (2000) Организационно поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург, с.12

³ Пернишка, Е., (2007) Речник на чуждите думи за всички, София, с. 191.

⁴ Глазичев, В. Дизайн как он есть – с.7

http://www.3info.by/upload/iblock/eef/vyacheslav_glazyichev_dizayn_kak_on_est.pdf

като „форма на организация (услуга) на художествено-проектна дейност, генерираща потребителска ценност на продукта и материалното и духовно масово потребление”¹.

В Българския тълковен речник се отбелязва следното значение на думата „дизайн“: „м., само ед. Художествено проектиране и оформяне на различни изделия с оглед на повишаване на естетическата им стойност”².

За целите на теоретико-емпирично изследване е изведена следната дефиниция на *дизайнът като част от изкуството, поради творческия си характер, с който се характеризира и разграничава от обикновеното проектиране и планиране, но с обособени функции (продуктово-определяща, организационно-художествена), които го правят нещо по-различно от изкуството и по-близо до производствения процес и извършването на труда.*

Дефиниране на дизайна на труда, чрез близките му по смисъл и съдържание съществуващи понятия в управлението на човешките ресурси

В теоретичното изследване на дисертацията се установи, че в българската научна литература комбинацията „дизайн на труда” почти не се употребява, а се използват сходни и синонимни понятия като дизайн и анализ на длъжности/труд³, анализ на работно място и проектиране на работно място⁴, организация на труда⁵ и други, които, макар и на различни организационно-управленски нива, в голяма степен покриват същността на дизайна на труда. Ето защо се наложи изясняването им в дисертационното изследване като необходима стъпка за извеждане на определение за понятието дизайн на труда. Проектирането и анализът на работното място спрямо проектирането и анализът на длъжности или труд⁶ е с по-тясно значение и съдържание. Така например, в

¹ Глазичев, В. Дизайн как он ест, с.127

http://www.3info.by/upload/iblock/eef/vyacheslav_glazyichev_dizayn_kak_on_est.pdf

² <http://talkoven.onlinerechnik.com/duma/%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD>

³ Вж. Христова, Т. (2007). Управление на човешките ресурси. Варна

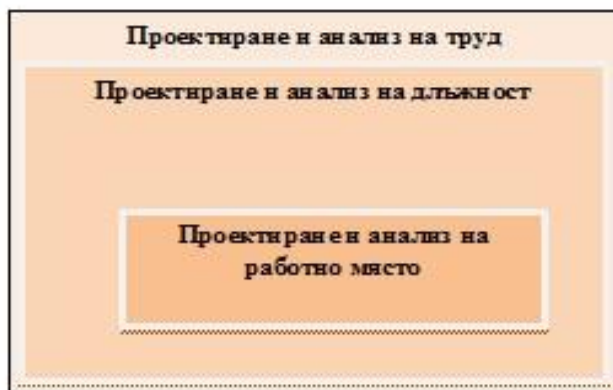
⁴ Вж. Владимирова, К. и др. (1999). Управление на човешките ресурси, 2 част. София, УИ "Стопанство.

⁵ Михайлов, М. (2011) Човешкият фактор в организациите-мотивация, организационна култура: Управление на персонала, с. 5-6

⁶ Понятията проектиране на длъжност и анализ на длъжност могат да се възприемат като почти тъждествени на проектиране на труд и анализ на труд, макар и между тях да има и разлика. Така например, авторитетният изследовател на човешките ресурси Д. Шопов в „Как да управляваме човешките ресурси в предприятието“ говори за проектиране на длъжности и анализ на длъжности, докато също не по-малко авторитетната авторка в същата област Т. Христова говори за проектиране и анализ на труд с почти същото съдържание и смисъл, което Шопов влага в проектирането и анализа на длъжности. Въпреки това, проектирането на длъжности и анализът на длъжности са по-частни понятия, тъй като в съдържанието на няколко по вид длъжности може да присъства един и същ по вид труд в организацията. И тъй като в основата им е трудът, в настоящата дисертация те ще се използват еднозначно като основни компоненти на обединяващото ги вече понятие дизайн на труда.

организацията може да има една длъжност с няколко работни места. На схема 2 тази понятийна връзка е представена графично.

Схема 2. Взаимосвързаност между понятията проектиране и анализ на работно място, длъжност, труд



Понататък в дисертацията са изведени и определения на понятията - анализ на работно място, проектиране на работно място, анализ на длъжност и проектиране на длъжност от редица авторитетни автори в сферата на управление на човешките ресурси като К. Владимирова, Т. Христова. Подробно е разгледана и авторската теза на колектив на Д. Шопов, Г. Евгениев, Д. Каменов, М. Атанасова, Йор. Близнаков, в „Как да управляваме човешките ресурси в предприятието” които дават определения на понятията проектиране и анализ на труда, които са по-обхватни и включват в себе си и работните места.

В дисертацията се прави и едно сравнение между анализ, проектиране и дизайн на труда в оперативен план:

Таблица 1. Сравнение между „проектиране на труда” и „анализ на труда”¹ и „дизайн на труда”

Проектиране на труда	Дизайн на труда	Анализ на труда
Какво трябва да бъде предназначението на длъжностите?	<i>Какво трябва да се направи, за да се изпълнява предназначението на длъжността спрямо труда</i>	Изпълнява ли длъжността своето предназначение?
Какво трябва да бъде нейното съдържание?	<i>Какво, колко и как от съдържанието на длъжността най-ефективно/добре може да постигне изпълнението на труда към определен момент и ситуация</i>	Какво е нейното съдържание?
Какви трябва да бъдат изпълнителите?	<i>Какво да променим в изпълнителите/ Какви, колко изпълнители трябва, за да се постигне най-ефективно /добре извършване на труда</i>	Какви са изпълнителите?
Какви трябва да бъдат организационните и	<i>Кога, колко и какви трябва да бъдат организационните и</i>	Какви са организационните и мотивационните фактори?

¹ Адаптирано по Христова, Т. (1996) Мениджмънт на човешките ресурси. Варна, Princeps с. 174

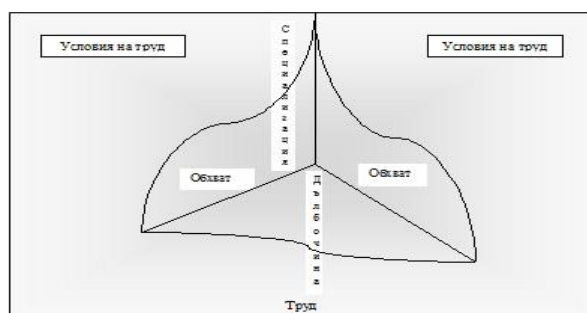
мотивационните фактори?	<i>мотивационните фактори за да се постигне най-ефективно /добре извършване на труда към определен момент и ситуация</i>	
-------------------------	--	--

За целите на теоретико-емпирично изследване е изведена следната **дефиниция на дизайн на труда като творчески и управленски процес на проектиране и анализ на длъжности с цел осъществяване на целите на организацията по най-добрия и ефективен начин при използване на ресурсите ѝ (материални, технологични, финансови и човешки).**

На базата на изведената авторова дефиниция за дизайн на труда и в следствие на анализа на различните теоретични тези и дефиниции се стигна и до дефиниране на пряко свързаното с дизайна понятие **редизайн на труда като процес на актуализиране или препроектиране и анализ на длъжности на съществуващ дизайн с цел осъществяване целите на организацията по най-добрия и ефективен начин при използване на ресурсите ѝ (материални, технологични, финансови и човешки).**

В дисертацията са изведени детерминантите на дизайн на труда от една страна и от друга какво самият дизайн на труда детерминира. *Дизайнът на труда основно се детерминира от специализацията, обхвата, дълбочината на труда и условията на труд.* Те представляват дименсии на труда и графично могат да бъдат представени по следния начин (вж. схема 3):

Схема 3



Дизайнът на труда от своя страна може да детерминира:

- работните места – брой и осигуреност (с оборудване, консумативи, предпазни средства);
- броя и качеството на наетите хора (по образование, професия, опит, лични качества);
- организацията и разпределението на дейностите и процесите;
- системата на оценка и измерване и заплащане на труда;
- начините и избора на метод за извършване на дейностите на организацията;

- мобилност на работата;
- спецификите в методологията на произвежданите/предлаганите продукти и услуги.

В тази връзка, в дисертацията са изведени и резултатите от изследване на други автори работещи усилено в тази сфера като Хакман и Олдхам, които потвърждават тезата, че „служителите, които работят на работни места с високи стойности на основните дименсии¹ показват висока мотивация за работа, удовлетворение, трудово представяне/изпълнение и липса на отсъствия от работа”². Авторите обосновават модел за характеристиките на труда и техен измерител, представящ отношението на мотивацията към характеристиките на работата.

1.3. Исторически обзор на управленските теории с фокус възникването и развитието на теорията за дизайн на труда

В тази подточка на дисертацията са разгледани класически и съвременни теории, школи, подходи и концепции имащи принос в развитието на теорията на управлението като:

- ▶ теория за научното управление;
- ▶ административна школа;
- ▶ неокласическа школа;
- ▶ количествен, процесен подходи;
- ▶ системен, ситуативен подходи;
- ▶ теории за човешкия капитал;
- ▶ концепции за развитие на човешките ресурси, за персонала като основен актив/ценност на организацията.

От направеният анализ на теориите са изведени следните основни приноси към развитието на дизайна на труда:

- *Нормирането и определянето на работните операции, изчисляването на времето необходимо за тяхното изпълнение, намаляването на излишните и неправилни движения, което по същество съхранява силите на работника и спестява излишно тилеене на работното време;*
- *Подобряване на процеса на работа, чрез определяне броя на последователността на операциите, определянето на броя и вида на специалистите и работните*

¹ Това са разнообразие, идентичност на задачата, автономност, обратна връзка.

² Hackman & Oldham (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance* 16, 2 с. 254

места, определянето на работните средства и инструменти, прилягащи и подпомагащи в най-висока степен операцията и дейността;

- *Определянето на управленските функции – тук особено значение за дизайна на труда има защитната – на личността и собствеността, административната, регламентираща документацията;*
- *„Дизайнът на роли” в организацията като част от взаимоотношенията в организацията и отчитането на удовлетвореността от труда на работещите като важен стимул за постигане на добра организация на труда.*
- *Количественото измерване, обогатява дизайна на труда по посока по-точното нормиране на труда, което може да се свърже и с по-точни начини за определяне на един от елементите на дизайна на труда - натоварването на работниците при извършването на труда.*
- *Системният и ситуационен подхода подкрепят в най-голяма степен логиката организирането, проектирането и осигуряването на условията на труда да се възприемат в стила на дизайнерска концепция. Защото сътвореният дизайн на труда ще „продаде” най-изгодно работните места, ще доведе най-добрите специалисти в организацията, ще повиши в най-висока степен ефективността и производителността на труда и накрая ще изстреля в най-предни позиции организацията сред останалите във високо конкурентната среда на съвременната пазарна икономика.*
- *Новата концепцията за дизайн на труда прави характеристиките на работното място и условията на труда по същество в най-голяма степен да отговорят на по-горе изброените променливи, за всяка конкретна организация, което да подобри ефективността значително пред прилагането на общи методи и организация на труд.*

Проектирането и анализа (дизайна) на труда, като част от управлението на човешките ресурси, е изследвано и развивано в областите на управлението и следва същата логика на развитие и хронологична последователност.

1.4. Методи за дизайн на труда

В тази подточка на дисертационното изследване са представени методите за дизайн на труда. От изясняване на същността на понятието дизайн на труда се очерта тънката му граница с понятията проектиране и анализ на длъжност и работно място. Ето защо

методите, с които борави дизайнът на труда, са почти същите като тези за проектиране и анализа на труда, с малки изключения. Методите за дизайн на труда са:

- анализ (на процеси, работни места, длъжности, дейности, задачи, професионални знания и умения, условия на труд);
- проектиране (на процеси, работни места, длъжности, дейности, задачи, изисквания за притежавани професионални знания и умения);
- стандартизиране и нормиране (на работните процеси, дейности, задачи, време, професионални знания и умения);
- измерване и отчет (на дейността, времето, продукта);
- организиране (на процеси, работни места, задължения и отговорности, задачи, хора).

В емпиричното изследване на дисертацията са използвани част от горепосочените методи, чрез които се констатира характеристиките на труда и условията на труд на социалните работници в ДСП.

1.5. Значение на дизайна на труда и връзка с други управленски дейности

В последната подточка от точка първа на дисертацията са разгледани по-съществените връзки на дизайна на труда с останалите дейности от управлението на човешките ресурси, самото управление и други свързани понятия в управленската наука. Логиката за представянето им в анализа е от по-общите управленски понятия към по-конкретните, свързани с управлението на човешките ресурси.

2. ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ” (ДСП) КАТО ДЪРЖАВНИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРАТА НА СОЦИАЛНОТО ПОДПОМАГАНЕ

В тази част са разгледани накратко историческото развитие на институциите за социална работа и същността и структурата на съвременната държавна сфера на социално подпомагане, с фокус върху статута, организационната структура и функциите на ДСП. Представени са анализи на професията социална работа като цяло с фокус върху длъжността „социален работник” и нейните специфики в ДСП.

2.1. Обзор на развитието на организациите за социална работа и на държавната сфера на социално подпомагане в България

Историческото развитие на институциите за социална работа се разглежда от началото на 20 век с професионализирането на социалната работа и новите общественостно-

икономически отношения и идеите на „държавата на благоденствието”. Те дават подема за създаването на съвременните институции за социална работа и променят терминологията. Държавата става основен фактор, чрез нейните структури, в организирането, контрола и грижите за хората изпаднали в затруднено положение, като измества почти напълно църквата и доброволните организации.

По-нататък анализът на дисертацията продължава с преглед на развитието и съдържанието на Държавната сфера на социално подпомагане. Направеният кратък исторически преглед на развитието на държавната сфера на социално подпомагане показва, че дирекциите „Социално подпомагане” са правопреемник на „Службите за социални грижи”, които постепенно се изграждат и утвърждават като основен орган за реализирането на социалното подпомагане у нас и предоставянето на социални услуги от страна на държавата.

В съдържателно отношение държавната сфера на социално подпомагане включва всички държавни органи, техните администрации, организации, структури и звена, които извършват социално подпомагане или предоставяне на социални услуги от името и за сметка на държавата и държавния бюджет и чиито работодател е държавата. Държавната сфера е доста голяма структура от държавни органи и администрация, които работят с голяма координация помежду си. Освен това моделът на управление на сферата е един от най-демократичните – на тристранно сътрудничество между държава, работодатели и граждани.

Последните тенденции в социалната работа са да се увеличават формите и видовете на социално подпомагане, разширява се и кръга на получаващите ги. В сферата на социалните услуги пък се появяват множество нови социални услуги. Всичко това увеличава количествено и изискваното качество на работата в ДСП.

2.2. Статут, структура и функции на Дирекция „социално подпомагане“

Теоретичното изследване на дисертационният труд продължава с изясняване на статута, структурата и функциите на Дирекциите „Социално подпомагане”. Статутът е определен като държавен, а самите дирекции са териториалните поделения на Агенция за „Социално подпомагане”(АСП) по места (общини), които най-общо провеждат държавната политика в областта на социалното подпомагане, закрилата на детето, рехабилитацията и социалната интеграция на хората с увреждания. Структурата на ДСП представлява три обособени основни звена – отделите „Социална закрила”(СЗ), „Закрила на детето”(ЗД) и „Хора с увреждания и социални услуги” (ХУСУ). Някои от дирекциите

имат и по няколко филиала или т.нар. изнесени работни места (ИРМ), с цел по-голяма достъпност до предлаганите услуги от обслужваното население, особено когато се касае за ДСП с по-голям териториален обхват.

Функциите на ДСП са представени първо общо по включените в устройствения правилник на АСП и в последствие характерните за всеки от трите отдела.

2.3. Професията „социален работник” – длъжности по НКПД професионален профил, длъжности по НКПД, характер на труда

В тази подточка професията на социалния работник се представя първо според националния класификатор на професиите и длъжностите от 2011г. Представени са и анализи на Я. Мерджанова и Цв. Динчева за установените стандарти в класификатора, по-важни от които са: „Образователно-квалификационна характеристика на специалист „социален работник” Обект на професионалната дейност: сферата на социалното подпомагане. Предмет на професионалната дейност: различни видове социални услуги. Степен на образование и професионална квалификация: висше (бакалавър, магистър), четвърта степен на професионална квалификация”¹.

Същите автори² допълнително обрисуват характеристиките на професията социален работник и по посока на:

▶ „Типове работни места:

Висши училища (университети и колежи); научно-изследователски институти и центрове; научно-изследователски лаборатории; детски учебно-възпитателни заведения; учебно-възпитателни заведения за специализирана подготовка; детски педагогически стаи; локални общински структури; здравни заведения; санаториуми; извънучилищни центрове; домове за възрастни и стари хора; частни кабинети; държавни институции; неправителствени организации; заведения за лишаване от свобода.

▶ Типове професионални позиции (длъжности): социален работник; експерт; консултант; специалист по професионално ориентиране; специалист по социално осигуряване; управленски длъжности и позиции на всички равнища в системата на социално подпомагане”.

Дисертацията по-нататък продължава и с изведени акценти от емпиричното изследване на Я. Мерджанова и Б. Господинов за установяване на професионален

¹ Мерджанова, Я., Динчева, Цв., (2007) Как да се съгласуваме Ръководство по организационна и лична кариерна култура. Благоевград, с.17

² Мерджанова, Я., Динчева, Цв., (2007) Как да се съгласуваме Ръководство по организационна и лична кариерна култура. Благоевград, с.18

профил на социалния работник. *Представеният професионален профил служи като основа за разработването на емпиричния модел на настоящото изследване и свързаните с него инструменти.* В тази точка обобщено е представен и характера на труд в организациите за социална работа.

2.4. Характеристики на труда на социалния работник в ДСП

В тази подточка на дисертационният труд са изведени специфичните характеристики на труда на социалния работник в ДСП. От направеният анализ може да се обобщи, че работата е свързана с водене на множество документация и сътрудничество с други институции и организации. Директната работа с клиентите е по-слабо застъпена, в сравнение с други типове организации за социална работа (като предоставящите социални услуги в общността или в специализирани институции), където тя е основна. В нормативната уредба, функциите и дейностите на социалните работници в дирекциите са изброени и описани добре, но слабо е регламентирано тяхното разпределение в трите отдела, особено в устройствения правилник на АСП, който по същество трябва да съдържа и тази функционална разпределеност. В най-висока степен това е направено в трите основни закона в сферата на социалното подпомагане – ЗСП, ЗИХУ и ЗЗД, съответно за всеки от трите отдела СЗ, ХУСУ, ЗД. За сметка на това съществуват три отделни длъжностни характеристики на социалните работници за всеки един от тези отдели.

2.5. Условия на труд (фактори на работната среда)

Дисертационното изследване не се спира подробно на всички норми и изисквания определящи работната среда и условията на труд в организациите, а се фокусира само върху онези от тях, които са свързани по-пряко с характера на дейността и спецификата на работа в ДСП, и които може би най-силно влияят върху дизайна на труда на социалните работници в тях. В дирекциите през последните три години настъпиха доста промени в информационното организиране на базата данни, документооборота и техническото обезпечаване на социалните работници, чрез въвеждане на единна електронна система и с доставка на нова офис техника (нови компютърни конфигурации и принтери) с по-добри технически параметри за работа. *Ефектите от тези промени в условията на труд в ДСП не са проучвани.*

Условията на труд са един от елементите на дизайна на труда. Това означава, че от тяхното качество зависи и качеството на дизайна на труда. Недостатъците на дизайна

на труд могат да повлияят в негативна посока на условията на труд от една страна, както и проблемите в условията на труд в дадена организация могат да предизвикат недостатъци при изработването на дизайн на труд от друга.

В тази си част от дисертационното изследване са изведени и анализирани и дефиниции на понятието условия на труд. Представена е и класификация на Ст. Дойкова за факторите влияещи на *условията на труд на три групи*¹:

- ▶ *Физически условия на труд* („За тях съществуват хигиенни норми, методи и ред за измерване, правила и отговорности при неспазването им”) отговарящи в някаква степен на трудовата среда;
- ▶ *Социални фактори* („взаимоотношенията на работното място, стила на ръководство, конфликти и сътрудничество, степен на съвместимост и отговорност в екипите”);
- ▶ *Организационни фактори* („режимите на труд, планирането и контролът, оценяването и стимулирането”).

Условията на труд са едно от важните условия за доброто здраве и пълноценно използване на работната сила не само в производствените организации, но и във всички видове организации, където под някаква форма се полага труд. От здравето, мотивацията и трудоспособността на социалните работници работещи в тях зависи в най-голяма степен и успешността и производителността на организацията. Създадените условия на труд в организациите за социална работа от своя страна се явяват едни от факторите влияещи върху здравето, мотивацията и трудоспособността на социалните работници работещи в тях.

В анализа на дисертационното изследване са изведени и трите елементи в условията на труд, които са с особена важност и същевременно определят спецификата на работа в ДСП – материална база, техническо обезпечаване и работа с видеодисплеи, осигуряване на лични предпазни средства.

3. ДИЗАЙН НА ТРУДА В ДИРЕКЦИЯ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“

В тази част са разгледани правните основания за дизайн на труда, които съществуват в страната, както и някои проекти и инициативи на АСП във връзка с

¹ Дойкова, Ст. (2013) Синдромът „бърнаут” и социалните условия на работното място в сферата на социалното подпомагане. Автореферат БАН, София, с.5-6
http://www.iphs.eu/n/images/Psihologiq/Stefka_Dojkova/avtoreferat.pdf

дизайна на труда, с фокус неговият елемент натовареност. Направен е и подробен анализ на съществуващите длъжностни характеристики на социален работник в трите изследвани отдела на дирекция „Социално подпомагане“ („Социална закрила“, „Хора с увреждания и социални услуги“, „Закрила на детето“), които отразяват в голяма степен и дизайна на труда. Открити са техните силни страни и съответно недостатъци.

3.1. Политика и нормативна база по изследвания проблем

Дисертационното изследване в тази си точка се спира на нормативната база имаща отношение към управлението на персонала и проектирането и анализа на труда. Разгледани са: Кодекс на труда, Наредба за договаряне на работната заплата ПМС 124/05.07.1991 и Национална класификация на професиите и длъжностите 2011 (НКПД). В специализираната нормативната уредба регламентираща социалното подпомагане почти не се среща конкретен текст регулиращ управлението на персонала и по-специално дизайна на труда. Единствените документи, в които е споменато нещо по въпроса са:

- ▶ в три от законите, имащи отношение към сферата на социалното подпомагане и правилниците за тяхното прилагане – *Закон за социалното подпомагане, Закон за интеграция на хората с увреждания и Закон за закрила на детето*, в които се регламентират функциите и дейностите, осъществявани на ДСП и част от задълженията и отговорностите на специалистите по изпълнението на нормативните разпоредби;
- ▶ в *Устройствения правилник на АСП*, в глава четвърта „Структура, функции и организация на работа“, която се отнася основно за служителите на АСП и в по-малка степен за социалните работници в ДСП; в същия правилник са изброени и функциите на дирекциите, част от които са конкретните функции и на социалните работници;
- ▶ в някои от методиките за социални услуги, основно в *Методиката за управление на случай на дете в риск*, в която са регламентирани основните задължения, дейностите, начините на работа на социалните работници с деца в риск.

Проучени и представени са два реализирани мащабни проекти в посока подобряване на организацията на работа и условията на труд в ДСП: проект „Укрепване на капацитета на Агенция за социално подпомагане за повишаване на качеството и ефективността на социалната работа“(2011-2015), проект на АСП „Агенцията за социално подпомагане - добре функционираща администрация“(2015).

Представени са и промените в материалната база и организацията на работа през последните години в ДСП както на национално, така и на местно ниво. На национално ниво освен посочените по-горе проекти са представени и: Интегрирана информационна система (ИИС); програмен продукт за база данни „Архимед”, нови компютърни конфигурации и друга офис техника. На местно ниво са представени: поетапни ремонти на работните помещения и материалната база на Дирекции „Социално подпомагане” по Оперативната програма „Регионално развитие” 2007-2013 през последните 4-5 години.

Специално разработена (цялостна, устойчива и основана на емпирични данни и изследвания) политика по проблемите на дизайна на труда и натовареността на служителите в АСП, в частност на социалните работници, не е имало до момента.

3.2. Анализ на длъжностни характеристики на длъжността „социален работник“ в ДСП

В тази подточка е направен първо теоретичен обзор на понятието длъжностна характеристика в съдържателен и организационен аспекти. Направен е анализ на длъжностни характеристики на длъжността „социален работник“ в ДСП.

На базата на направения анализ са изведени следните предложения за нов дизайн на труда и промяна на модела на длъжностната характеристика на социалния работник в ДСП:

- ▶ първо, минималната изискуема образователно-квалификационна степен за заемане на длъжността да бъде поне професионален бакалавър;
- ▶ второ, разделение на длъжността „социален работник“ на три степени/нива - младши, старши и главен. Такова вече съществува¹, но изискванията за заемане на длъжността старши социален работник и главен социален работник са по-близки, отколкото между социален работник и старши социален работник. Създава се едно голямо „стъпало” между длъжността „социален работник“ и другите две.

Например за длъжностите „старши и главен социален работник“ минималното

¹ В чл. 3, ал. 1 от Наредба № РД-07-6/10.10.2012 за кариерно развитие на социалните работници в Агенцията за социално подпомагане, кариерното развитие е регламентирано по следния начин: „В съответствие с достигнатото равнище на своята професионална компетентност и образование социалните работници могат да заемат следните длъжности в съответствие с Класификатора на длъжностите в администрацията:

1. социален работник;
2. старши социален работник;
3. главен социален работник”.

изискване за образователно-квалификационна степен е „бакалавър”, а формата на заемане е служебно правоотношение. Те са и със значително по-малък брой щатове, спрямо щатовете за длъжност „социален работник“. Всичко това ограничава реално постижимото кариерно развитие и по-равномерното разпределение на задължения и отговорности между тези длъжностни нива. Ето защо е необходимо преосмисляне на изискванията за заемане и съдържанието на тези длъжности в структурата на АСП;

- ▶ трето, да се стесни кръга на възможните области на професионална квалификация, с които може да се заема длъжността „Социален работник” в ДСП до социални науки (социални дейности, социална педагогика, специална педагогика, социално дело и застраховане и т.н.);
- ▶ четвърто, тук може да бъде отбелязан и препоръчителният профил на социалния работник. Изискванията за заемане на длъжността „социален работник“ да са спрямо спецификите и нуждите от специализирани знания и умения за всеки от трите отдела на ДСП.
- ▶ пето, длъжностните характеристики да имат своята специфика спрямо характеристиките на конкретното ДСП, така че да отразява специфичните задачи, отговорности, изисквания на ДСП и общината/общините/ територията, за която то отговаря.

Тези предложения внасят по-съществено изменение на сега съществуващия дизайн на труда и в известна степен извеждат нов модел на длъжностната характеристика на социалния работник в отделите на ДСП.

3.3. Проблеми свързани с дизайна на труда в ДСП

Проблемите, свързани с дизайна на труда в ДСП, изведени от съществуващи изследвания и проучвания, основно са: натовареността на социалните работници, която е голяма, и се проявява в посока психическо пренатоварване; повишен стрес, изпитван от социалните работници, преминаващ в бърнаут синдром, ниска мотивация и удовлетвореност от труда и голямо текучество на персонала, качество на работа с клиентите, които подробно теоретично се разглеждат в тази подточка.

ГЛАВА ВТОРА.

АНАЛИЗ НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИТЕ РАБОТНИЦИ В ДСП. РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

Проведеното емпирично изследване в дисертационния труд е належащо и значимо поради факта, че до момента не е правен цялостен анализ на труда на социалния работник в Дирекции „социално подпомагане“, както и не са изследвани ефектите от направените нововъведения в условията на труд и организацията на работа в ДСП, описани в теоретичната част. Изследването може да послужи като основа/модел за едно по-мощно проучване на национално равнище. Изведените на базата на получените данни тенденции могат да дадат яснота за това каква е посоката на развитие на труда на социалния работник в държавната сфера на социалното подпомагане в България.

1. ДИЗАЙН НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ


1.1. Цел

Емпирично проучване на съдържанието, характеристиките и условията на труд на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“ и на въздействията от актуалния дизайн на труд в ДСП.

1.2. Задачи

Задачи, по които се работи в емпиричната част от дисертационното изследване са:

1. Да се изготви инструментариум за анализ на характеристиките на труда, съобразен с особеностите на организациите за социална работа и по-конкретно на ДСП.
2. Да се проучи мнението на социални работници от ДСП за степента на проявление на характеристиките на дизайна на труда в ДСП.

- 
3. Да се проучат физическите условия на труд в изследваните ДСП с фокус - актуална техническа обезпеченост.
 4. Да се установи наличие/липса на текучество на персонала и удовлетвореност от труда на социалните работници в трите отдела на проучваните дирекции като симптом за проблеми в дизайна на труда.
 5. Да се установи нивото на риск от нервно-психично натоварване на дейността на социалния работник в трите отдела на ДСП.
 6. Да се установи средна норма/ниво на натовареност на социалните работници по отдели в ДСП.
 7. Да се изготви инструментариум за проучване на положителни/отрицателни въздействия и времева ефективност на въведената в ДСП ИИС и нова офис техника.
 8. Да се изследва ефикасността на труда на социалния работник в ДСП в резултат на използването на ИИС и нова офис техника (по-конкретно – времето, необходимо за изпълнение на трудовите задължения) и се очертаят положителните и отрицателните въздействия от въвеждането им.
 9. Да се изведат проблемите в трудовия процес на социалните работници в ДСП, произтичащи от дизайна на труда.

1.3. Хипотеза

1. Съществуващите организация на труда и условия на труд в ДСП не са проектирани ефективно и водят до множество проблеми в трудовия процес на социалните работници. На базата на резултатите от анализа на организацията и характеристиките на труда (изведени във Въпросника за дизайн на труда) и чрез прилагането на методите и възможностите на концепцията за дизайн на труда може да се повлияе положително върху изведените проблеми и негативни ефекти в трудовия процес на социалните работници като се създаде и приложи модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.

1.4. Променливи

Таблица 2. Променливи

№	Променлива	Индикатор
1	Дизайн на труда (характеристики и организация на труда)	
2	Физически условия на труд и работна среда, сграден фонд и оборудване (техническа, сградно-мебелна, климатична, хигиенно-битова и предпазно-защитна, материална осигуреност режим на труд и почивка)	Брой техника Технически характеристики Брой видеодисплеи Брой помещения, големина и състояние Брой предпазнозащитни средства Видове и брой консумативи и материали необходими за извършване на дейностите и задачите. Добро/лошо състояние на сградите, достъпност и локация Добро/лошо състояние на работните помещения и мебели
3	Текучество на персонала	Брой напуснали по различни причини социални работници Брой назначени социални работници за една календарна година Брой социални работници по щат
4	Кариерно развитие, Възнаграждение, Имидж/престиж на професията в обществото	Ниво/Оценка на кариерно развитие, възнаграждение, Имидж/престиж на професията в обществото
5	Удовлетвореност от извършваната работа	Нива на удовлетвореност от извършваната работа
6	Риск от нервно-психично натоварване (стрес, психична умора, психично пресищане и монотония)	Нива на стрес, психична умора, психично пресищане, монотония
7	Натовареност - времева	Единица време за извършена дейност/задача Извънредно работно време
8	Актуална техническа обезпеченост Влияние на работата с ИИС, новите компютърни конфигурации и принтери (офис техника) Време необходимо за изпълнение на трудовите задължения на социалния	Брой силни/слаби страни на ИИС Брой силни/слаби страни на офис техника (нови компютърни конфигурации и принтери) Увеличаване/намаляване в минути на времето необходимо за извършване на дейностите.

	<i>работник в ДСП</i>	
9	Демографски показатели	Пол; Образование; Възраст; Стаж.

1.4. Изследователски методи

Емпиричното изследване е реализирано, чрез комплексна методика, включваща използвани количествени и качествени методи за събиране на информация.

- *Количествени методи* - анкетен метод.
- *Качествени методи* – наблюдение, фокус група, интервю (полуструктурирано), анализ на нормативни документи.

Бяха приложени и следните изследователски методи: математико-статистически методи за обработка на емпирични данни, анализ на емпирични данни, сравнителен анализ, синтез.

1.5. Инструментариум (включително изследване на надеждност)

В таблица 3 инструментите са представени съобразно заложените изследователските задачи, авторство, етап и източник на информацията.

Таблица 3. Обобщено представяне на инструментите

Етап на изследване	Изследователска задача	Метод	Инструментариум и авторство	Източник на информация
Първи	1., Да се изготви инструментариум за анализ на характеристиките на труда, съобразен с особеностите на организациите за социална работа и по-конкретно на ДСП.	Анализ на литература и нормативни документи	Адаптиран Въпросник за дизайн на труда(WDQ) по модела на Ф. Моргисън и Ст. Хъмпфри (2006)	Социални работници в изследваните ДСП
Първи и втори	2., Да се проучи мнението на социални работници от ДСП за степента на проявление на характеристиките на дизайна на труда в ДСП.	Анкетирание	Адаптиран Въпросник за дизайн на труда(WDQ) по модела на Ф. Моргисън и Ст. Хъмпфри (2006)	Социални работници в изследваните ДСП
Първи и втори	3., Да се проучат физическите условия на труд в изследваните ДСП с фокус - актуална техническа безопасност.	Анкетирание Наблюдение Анализ на документи (технически документи) Полуструктурирано интервю	Авторска Бланка за определяне на условия на труд и работна среда	Специалисти информационно обслужване, Социални работници, Главни социални работници, Началници на отдели

				Директори на изследваните ДСП Длъжностни характеристики , ведомости, отчети и др
Първи и втори	4., Да се установи наличие/липса на текучество на персонала и удовлетвореност от труда на социалните работници в трите отдела на проучваните дирекции като симптом за проблеми в дизайна на труда.	Анкетирание, Полуструктурирано интервю	Авторска Бланка за установяване на текучество на персонала Авторски Въпросник - кариерно развитие, възнаграждение, имидж/престиж на професията в обществото Въпросник за удовлетвореност от извършваната работа на Я. Мерджанова	Главни социални работници, Началници на отдели Директори на изследваните ДСП
Първи и втори	5., Да се установи нивото на риск от нервно-психично натоварване на дейността на социалния работник в трите отдела на ДСП.	Анкетирание Външна оценка	Методика за изследване и оценка на нервно-психичното натоварване в малките и средни предприятия. Г. Рихтер, Х. Грубер, Х. Фризенбихлер, А. Усциловска, Л. Янкурова, Д. Конова (2008)	Социални работници, Главни социални работници, Началници на отдели в изследваните ДСП Докторант - изследовател
Първи	6., Да се установи средна норма/ниво на натовареност на социалните работници по отдели в ДСП.	Анкетирание Анализ на документи (длъжностни характеристики и, ведомости, отчети и др.) Полуструктурирано интервю	Авторска Карта за установяване на натовареността на социалния работник	Социални работници Длъжностни характеристики , ведомости, отчети и др.
Втори	7., Да се изготви инструментариум за проучване на положителни/отрицателни въздействия и времева ефективност на въведената в ДПС ИИС и нова офис техника.	Анкетирание	Авторска Карта за установяване на времева ефективност, положителни и отрицателни страни от работата с ИИС, офис техника (нови компютърни конфигурации и принтери)	Социални работници
Втори	8., Да се изследва ефикасността на труда на социалния работник в ДСП в	Анкетирание	Авторска Карта за установяване на времева ефективност,	Социални работници

	резултат на използването на ИИС и нова офис техника (по-конкретно – времето, необходимо за изпълнение на трудовите задължения) и се очертаят положителните и отрицателните въздействия от въвеждането им.		положителни и отрицателни страни от работата с ИИС, офис техника (нови компютърни конфигурации и принтери)	
Първи и втори	9., Да се изведат проблемите в трудовия процес на социалните работници в ДСП, произтичащи от дизайна на труда.	Интервю, фокус група	Авторска Бланка с въпроси	Главни социални работници Началници на отдели Директори на изследваните ДСП

- **Въпросник за дизайн на труда.** За реализиране на задача 1 беше избран и адаптиран въпросник по модела и на базата на *въпросника за дизайн на труда на Фр. Моргесън и Ст. Хъмфри (2006)*¹. Аргумент за избора на модела на тези изследователи е всеобхватността и актуалността на тяхната методика, която надгражда и доразвива методики на автори като Champion & McClelland (Multimethod Job Design Qestionnaire 1988), Hackman & Oldham (Job Diagnostic Survey 1980), Idaszak & Drasgow (1987), Karasek et al. (1998), Kiggundu (1983); Sims, Szilagyi, & Keller (1976); Wall, Jackson, & Mullarkey (1995). Разработеният за настоящото емпирично изследване въпросник включва 25 характеристики на труда, повечето от които са по оригиналния въпросник на Фр. Моргесън и Ст. Хъмфри, с известни промени по вида и броя на въпросите в него. Добавена е още една нова група променливи, отразяваща спецификите на социалната работа – „Мобилност на работата” – с три въпроса, индикиращи външна и вътрешна мобилност.
- **Бланка за определяне на условия на труд и работна среда.** Бланката включва четири показателя: - „техническа осигуреност”; „сградно-мебелна и климатична осигуреност”; „хигиенно-битова и предпазно-защитна осигуреност” и „материална осигуреност (консумативи)”.

¹ Morgeson, F., Humphrey, S. (2006) The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of applied psychology*, Vol. 91, No. 6, 1321–1339.

- **Бланка за установяване на текучество на персонала.** Този инструмент изследва „Текучество на персонала”.
- **Въпросник – кариерно развитие, възнаграждение, имидж/престиж на професията в обществото.** Въпросникът съдържа 3 въпроса изследващи трите условия, определящи текучеството кариерно развитие, възнаграждение, имидж/престиж на професията в обществото в числова скала от 1 до 5, като 1.
- **Въпросник за удовлетвореност от извършваната работа.** Въпросникът е на Я. Мерджанова¹ и изследва удовлетвореността от извършваната работа.
- **Методика за изследване и оценка на риска от нервно-психично натоварване в малките и средни предприятия.** Разработена от творчески колектив². Методиката измерва рискът от нервно-психичното натоварване (стрес, психична умора, психично пресищане и монотония).
- **Карта за установяване на натовареността на социалния работник.** Авторски инструмент, с помощта на който се установява трудовата натовареност на социалния работник.
- **Карта за установяване на времева ефективност, положителни и отрицателни страни от работата с ИИС, новите компютърни конфигурации и принтери (офис техника).**
- **Бланка с въпроси за интервю с директори и началници на отдели в ДСП (СЗ, ХУСУ, ЗД).** Въпросите са разпределени в три теми: „един полузатворен въпрос, „Дейности по управление на човешките ресурси” и „Предложения за оптимизация” на работния процес.
- **Бланка с въпроси за интервю с главните социални работници и началници на трите изследвани отдела в ДСП (СЗ, ХУСУ, ЗД).** Въпросите са разпределени в три теми: „Недостатъци в работния процес”, „Подкрепа в работния процес” и „Предложения за оптимизация” на работния процес.

Надежност на Въпросника за дизайн на труда

¹ Мерджанова, Я. (2004) Професионална педагогика - в традиция и в перспектива. София, Университетско издателство, с.151-157

² Рихтер, Г., Грубер, Х., Фризенбихлер, Х., Усциловска, А., Янкурова, Л., Конова, Д., (2008) Ръководство за оценка на риска в малки и средни предприятия. Нервно-психично натоварване. Германия, с. 21.- <http://www.bozpinfo.cz/priloha/psychickazatezbl>

Надеждността на получените данни е проверена чрез извеждането на коефициент на надеждност алфа на Кронбах с помощта на статистическа програма SPSS 20. Изчислената стойност на коефициента е 0,74, което е в нивата, които предполагат определянето на *висока надеждност* (коефициентът се разполага в границите от 0 до 1 – при над 0,60 се приема за добра вътрешна съгласуваност на скалата). Тази висока надеждност е сравнима с надеждността на оригиналния въпросник за дизайн на труда на Фр. Моргисон и Ст. Хъмфри (2006), чиято средна надеждност е 0,87.

1.6. Методология на обработка на емпиричните данни

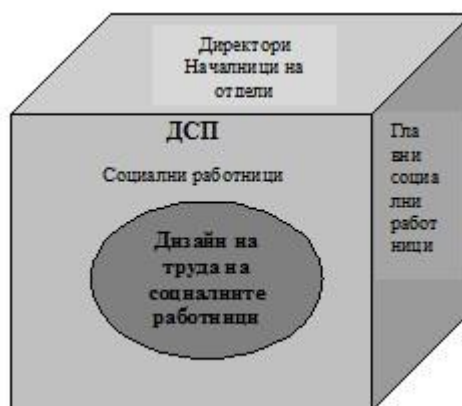
Първоначално резултатите бяха нанесени в таблица в Microsoft Office Excel 2007 от попълнените бланки на използвания инструментариум, след което за някои от обработките тази таблица бе прехвърлена в статистическа изчислителна програма SPSS версия 20 за извършването им. За да се установи броят на посочваните отговори по някои от въпросите са изчислени сумарни общи стойности с помощта на Microsoft Office Excel 2007, функция Sum. За да се установят тенденции бяха използвани и функциите средно аритметично медиана и мода.

В тази подточка на дисертационният труд са включени обеснения за начина на изчисляване на резултатите от инструментите.

1.7. Извадка

Емпиричното изследване на дисертационния труд е конструирано по начин, който да даде възможно най-обективна и в дълбочина оценка на изследвания проблем, като за целта се проучва мнението на всички заинтересовани страни, представени като 3Д модел на схема 4.

Схема 4.



Обемът на изследваната извадка е съобразен със стандартите за статистическа значимост спрямо генералната съвкупност. **Извадката е представителна и нестохастична.** В таблици 4 са представени подробно обема на извадката и съотношението ѝ към обема на генералната съвкупност.

Таблица 4. Съотношение обща численост на служителите в 147-те ДСП спрямо общия брой изследвани лица (генерална съвкупност спрямо извадката)

	Абсолютна бройка	Относителна бройка
Генерална съвкупност ¹	4297	98,4%
Извадка	68	1,6%
Генерална съвкупност ²	4236	98,4%
Извадка	68	1,6%

Емпиричното изследване обхваща 68 изследвани лица от 4 Дирекции „Социално подпомагане“ – ДСП Елин Пелин и 3 ДСП от гр. София – ДСП Младост, ДСП Оборище и ДСП Слатина. Дирекциите в голям град имат общо четири филиала, а ДСП в малък град е с две изнесени работни места.

За избора на конкретни дирекции „Социално подпомагане”, които да участват в емпиричното изследване, са използвани следните няколко *критерии*:

- Големина на населеното място (площ, население) (голям град, съответно малък град)
- Гъстота на населеното място - с малки и много разпръснати населени места (1 ДСП) и с голяма гъстота на населението (3 ДСП в гр. София голяма численост на населението)
- Съществуване на компактни групи от рисково население като малцинствени (2 ДСП в гр. София) и бежанци (бежански център в София).

¹ Данните са взети по Разяснения по чл.29 от ЗОП, посочен по-горе)

² Данните са взети по устройствен правилник на АСП с изм. и доп. от 20.07.2016г. -)

- Възрастовата структура на населението – голям брой хора в напреднала и старческа възраст) спрямо общия брой на населението(1 ДСП в малък град), голям брой население в детска, младежка и средна възраст спрямо общия брой на населението (2 ДСП в гр. София).

Демографски характеристики на изследваните лица

Обхванатият брой на изследваните лица спрямо общия брой щатове в изследваните ДСП е близък до 50%, предвид обстоятелствата и условията за провеждане на емпиричното изследване в териториални структури на АСП. Според разрешение, дадено от АСП № 94А-00-0045/13.10.2016г. директорите на ДСП определят колко и кои от подчинените им социалните работници и други специалисти да участват в изследването. Това ограничи донякъде обема на планираната за проучване извадка. Изследваните специалисти и социални работници са 48,6% за извадката в голям град и 75% за извадката в малък град, което дава основание получените резултати да бъдат представителни за изследваните ДСП. Участвалите в емпиричното изследване общо за двата етапа са 69 респонденти, от които:

- директори на ДСП;
- началници на отделите ЗД, ХУСУ и СЗ;
- главни социални работници;
- социални работници;
- специалисти „Информационно обслужване”
- изследователят и автор на дисертацията.

Таблица 5. Брой участвали лица/ спрямо общия брой щатове¹ в изследваните ДСП

Отдели	Общо за ДСП	Голям град	Малък град
ЗД	11/27	7/23	4/4
СЗ	19/44	14/34	5/10
ХУСУ	15/49	12/44	3/5
Общо социални работници	45/120	33/101	12/19
Главни социални работници	4	3	1
Специалисти информационно обслужване	3/4	2/3	1/1
Началници на отдели	12/12	9/9	3/3
Директори	4/4	3/3	1/1
Общо	68/140/48,6%	50/116/43,1%	18/24/75%
Участвали в количественото изследване социални работници /отдел	Общо за ДСП	Голям град	Малък град
ЗД	11	7	4

¹ щатните бройки са по приблизителни данни без от тях да са водени реалните незапълнени бройки към момента на изследването

СЗ	19	14	5
ХУСУ	15	12	3
Общо	45	33	12

Има някои промени в състава на проучваната извадка между първия и втория етап на изследване, поради следните обективни причини: напуснали, новоназначени, отсъстващи. Тези промени са несъществени и не повлияват в значителна степен получените данни.

Разпределение на извадката по полов признак

По пол социалните работници участвали в изследването се разпределят както следва 44/98% жени и 1/2% мъж.

Възраст на участвалите в изследването лица

С абсолютна точност не може да се каже, но като бегла тенденция може да се отбележи, че в голям град възрастовата структура на социалните работници е в диапазоните с по-млад състав. Там се ориентират и най-младите кадри. Докато в малък град е точно обратното - работещите там социални работници попадат в диапазона на с по-възрастни лица, в близка до или предпензионна възраст. Млади кадри почти липсват, което може да се дължи на редица фактори, като липса на достатъчно млади хора, желаещи и отговарящи на необходимите изисквания за заемане на длъжността, липсата на текучество, което да освобождава работни места, завареното положение и други. При второто изследване възрастовата структура се запазва почти същата.

Образование и специалност на участвалите в изследването лица

В голямата си част социалните работници са с висше образование, както в голям град, така и в малък град, т.е. налице са тенденции на силно намаляване на дела на социалните работници с по-ниско образование, макар и все още във формалните изисквания за заемане на длъжността социален работник да не е задължително висшето образование. Данните показват, че все още е малък относителният дял на социалните работници в ДСП със специалност Социални дейности, като в малък град техният брой е още по-малък. Към момента на провеждане на емпиричното изследване доминира по-широкия кръг на свързани със социалната сфера специалности като социална педагогика (10), педагогика (2), Социална педагогика и социално подпомагане (2) и т.н.

Допълнителна специализация на участвалите в изследването лица

Малък е броя и на социалните работници, притежаващи допълнителни специализации.

Прослужен стаж в отдела на участвалите в изследването лица

По демографски показател „прослужен стаж” в отдела, основната част от социалните работници общо за ДСП са в двата диапазона - „до 3г” 15 и „7-14” 14 лица.

Прослужен стаж¹ в сферата на социалната работа и социалното подпомагане на участвалите в изследването лица

Голяма част от социалните работници имат стаж в сферата на социалното подпомагане извън отдела, в който към момента работят.

1.8. Етапи и организация

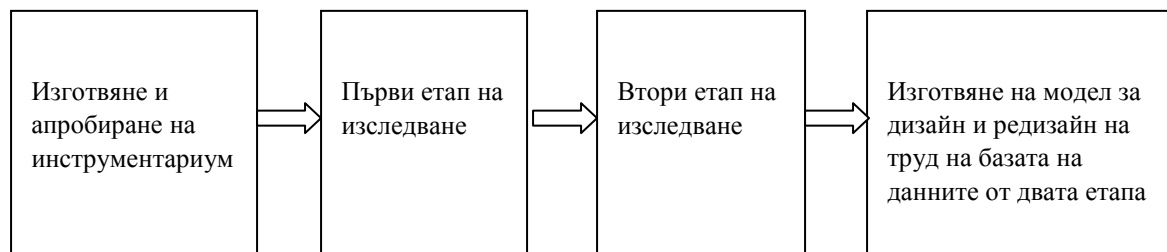
Емпиричното изследване беше реализирано с апробация на част от инструментариума и два етапа на измерване/изследване. Апробирането на инструментариума (Адаптиран Въпросник за дизайн на труда(WDQ) по модела на Ф. Моргисън и Ст. Хъмпфри (2006), Бланка с въпроси за интервю с главните социални работници и началници отдели, Методика за изследване и оценка на нервно-психичното натоварване в малките и средни предприятия. Г. Рихтер, Х. Грубер, Х. Фризенбихлер, А. Усциловска, Л. Янкурова, Д. Конова, 2008, Карта за установяване на натовареността на социалния работник) се случи през месец юли 2016г. сред 10 изследвани лица от една дирекция „Социално подпомагане” в голям град.

Първият етап беше проведен в периода октомври-ноември 2016г. в посочената по-горе извадка. Три дирекции с общо четири филиала намиращи се в голям град и една дирекция в малък град с две изнесени работни места.

¹ Има се в предвид извън отделите в ДСП, а в други държавни, общински или НПО организации, в които се извършва социално подпомагане и са били на длъжност социален работник

Схема на проведеното емпирично изследване в няколко етапа и стъпки (вж. схема 5):

Схема 5.



Принципно тези стъпки са характерни за емпиричното изследване. Новото в този модел е това, че в началото и в края на изследването са направени две измервания в различен ред. С едното се установява как влияе внесена промяна върху установен проблем, а във второто като цяло за дизайна на труда в организацията. По този начин се потърси както прекият ефект, така и по-косвени ефекти в несвързани на пръв поглед с проблема елементи от труда. Целта беше да се допускат по-малко грешки при въвеждането на каквито и да е промени в дизайна на труда.

До момента на провеждане на емпиричното изследване в ДСП са направени следните изменения в организацията на работа и в условията на труд, хронологично:

- Предоставена е нова компютърна и офис техника (компютърни конфигурации, принтери и мултифункционални устройства) със значително по-добри технически параметри. Техниката е доставяна постепенно и на части, като например една част компютри, след това друга част, монитори, принтери и т.н. до март 2016г.
- Въведена е нова обединена информационна система, т.нар. ИИС (интегрирана информационна система), която също е въведена постепенно, първоначално експериментално е работено едновременно на нея и на съществуващите електронни системи преди това, като от първи април 2016г. се работи изцяло на нея.

- От първи юли 2016г. е въведен друг програмен продукт за водене и съхранение на документи – „Архимед”, като част от уеднаквяването на програмните продукти, използвани в държавната администрация.

Именно ефекта от тези подобрения и нововъведения в условията на труд и организацията на работа като част от дизайна на труда в ДСП е измерен в настоящето емпирично изследване, като са потърсени тенденции и влияния след въвеждането им върху натовареността, нервно-психичното претоварване, стреса, удовлетвореността от труда, текучеството на персонала на социалните работници работещи в трите отдела на ДСП. Този втори етап на измерването беше проведен в периода май-юни 2017г. в същите ДСП сред 68 изследвани лица.

Логиката и причината за този начин на провеждане на изследването е доближаване до модела на класическия експеримент, доколкото е възможно.

2. РЕЗУЛТАТИ ОТ АНАЛИЗ НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ТРИТЕ ОТДЕЛА НА ДСП

Структурата на анализа на емпиричните данни в дисертациония труд е обособена по следния начин: първо се представят общите тенденции за цялата извадка и всички участвали в изследването дирекции, след което се представят резултатите по групи извадки (голям и малък град; по отдели в ДСП), където е приложимо или където има съществени различия в данните за анализ и коментар. Където има значими количествени и качествени разлики в резултатите от първия и втория етап на емпирично изследване те са коментирани и съпоставяни в сравнителни таблици.

В предмета на анализа са включени повечето от характеристиките на труда на социалния работник в отделите на ДСП, без изискванията за заемане на длъжността.

2.1. Степен на проявление на характеристиките на дизайна на труда в ДСП

Анализът на данните от емпиричното изследване е структуриран по съдържанието на въпросника за дизайн на труда, а получените резултати са изложени в сравнителни таблици, показващи изчислените стойности между трите отдела – ЗД, СЗ и ХУСУ, между първото и второто изследване и с обобщени данни за изследваните дирекции. Тази подточка изпълнява изследователски задачи *2. Да се проучи мнението*

на социални работници от ДСП за степента на проявление на характеристиките на дизайна на труда в ДСП и З., Да се проучат физическите условия на труд в изследваните ДСП с фокус - актуална техническа обезпеченост.

Подробно анализа на резултатите от тази част на емпиричното изследване на дисертационния труд може да се види в следната публикация - Генчев, А. (2017) Изследване дизайна на труда на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане” – В: *Годишник на Софийски университет “Св. Климент Охридски”, Книга Социални дейности*, том 110, с. 111-168.

В настоящия автореферат извеждам следните обобщени изводи по отношение характеристиките на труда групирани по трите разгледани категории – характеристики на труда във въпросника дизайн на труда.

Мотивационна

Автономността при вземане на решения и методите на работа са по-ограничени в дирекциите, наред с това съществува голямо разнообразие от задачи. Значимостта на задачите и тяхната идентичност са във висока степен, а обратната връзка се осъществява добре, но има още какво да се усъвършенства и подобрява както по количествено-качественото измерване на свършената работа, така и при отчитането ѝ. Задачите, изпълнявани от социалните работници в ДСП, се определят като средно сложни, но свързани с боравенето с големи обеми от информация. Като сравнително ниска се отчита необходимостта от използване на креативност при решаването на проблеми, но е висока специализацията и изискването за притежаване на разнообразни умения и широк кръг от знания. Трудът е определен и като слабо вътрешно мобилен, но със сравнително регулярна и продължителна работа извън организацията, главно като работа на терен.

Отчитането на тези установени характеристики на труда на социалния работник в ДСП от ръководителите би повишило ефективността:

- ▶ при изготвянето на планове за мотивиране на персонала;
- ▶ при избора на методи и начини за мотивиране;
- ▶ при създаване на условия за привлекателност и значимост на труда и професията като цяло.

Социална

Организацията на труда позволява високо сътрудничество между работещите в ДСП. Вътрешноорганизационната взаимозависимост е под средната, а взаимодействието с външни организации е съществена част от труда на социалните работници в ДСП. Информирането за количеството и качеството на изпълнените трудови задължения от страна на ръководството е в средна степен.

Отчитането на тези установени характеристики на труда на социалния работник в ДСП от ръководителите би способствало при:

- ▶ създаването на добър работен климат;
- ▶ подобряването и моделирането на организацията на работа;
- ▶ повишаване на удовлетвореността от труда на работещите.

Контекстуална

Полаганият от социалните работници в ДСП труд е определен като изключително умствен. Условиата на труд имат доста недостатъци, свързани с ергономичността на материално-техническите средства и мебели, осветеността, климатизацията на работното място. Трудът е нискорисков от гледна точка на влиянието на вредни и опасни агенти върху здравето, но с висок риск от заразяване с инфекциозни заболявания.

Необходимо е подобряването на условията на труд в работните помещения на дирекциите. Това може да стане, като се направят:

- първо, ремонти на работните помещения (подмяна на дограми, подови настилки, санитарни възли);
- второ, се подобри функционалността на наличната отоплителна система и се осигури охладителна климатична система;
- трето, се подобри осветеността, там където не отговаря на изискванията и държавните стандарти;
- четвърто, се осигуряват регулярно на всеки социален работник необходимите лични предпазни средства и се следи за тяхното използване;
- пето, се осигуряват ергономични офис мебели.

Важно е да се отбележи, че по голямата част от тези препоръки се работи активно през последните години, като се правят поетапно ремонти на дирекциите „Социално подпомагане” от АСП. Необходимо е този процес да се ускори, от една

страна, и, от друга, да се подобри осигуряването на консумативи и особено на лични предпазни средства.

Съобразяването с установените характеристики на труда в ДСП в тази категория от ръководителите би намалило риска от:

- ▶ висока заболяемост и често отсъствие от работното място на социалните работници поради здравословни причини;
- ▶ високи нива на текучество на персонала;
- ▶ намаляване на производителността на труда.

Дисертационното изследване заключава в тази си част, че изведените стойности при получените резултати от второто изследване говорят за добра формулировка и работеща конструкция на въпросите от Въпросника за дизайн на труда. Конструираният въпросник успява да улови тенденции по различните характеристики на труда обективно и надежно. Данните са сравними и адекватни спрямо получените такива от другите инструменти, ползвани в дисертационното изследване.

2.2. Текучество на социалните работници в изследваните ДСП (условия влияещи на текучеството на персонала - възможности за кариерно развитие, заплащане на труда, имидж и престиж на професията)

С направения анализ в тази подточка на дисертацията се изпълнява изследователска задача 4. *Да се установи наличие/липса на текучество на персонала и удовлетвореност от труда на социалните работници в трите отдела на проучваните дирекции като симптом за проблеми в дизайна на труда.*

Дисертационното изследване установява, че с повече от 1/5 се е изменил състава на изследваните дирекции за последната една година или общо 37 социални работника от 120 по щат за четирите изследвани дирекции, които са напуснали или не са на работа към момента на провеждане на първото изследване по различни причини. Най-голяма е промяната в персонала в отделите ЗД (14 социални работника) и СЗ (15 социални работника), а по-малка в отдел ХУСУ (8 социални работника).

Второто изследване (7 месеца по-късно) запазва тенденцията за текучество, като общо за четирите изследвани дирекции „Социално подпомагане” 20 социални работника вече не са на работа. Отново най-голяма е промяната в персонала в отдел ЗД (10

социални работника), а малка е в СЗ (4 социални работника) и в отдел ХУСУ(3 социални работника). През този период са назначени общо 12 социални работника, съответно 5 за ЗД, 3 за ХУСУ и 4 за СЗ. От тези данни става ясно, че се наблюдава незапълване на щата, особено в отделите „Закрила на детето“.

При голямо текучество и недостатъчно време за обучение и трупане на опит на социалните работници е голяма вероятността от слабо професионално представяне на социалните работници от там до лошо предоставяне на услугите и падане на качеството.

По-интересни са резултатите, разпределени по *причини на текучеството*. Причината „брой напуснали по собствено желание” (28 социални работника при първото измерване и 17 при второто) е най-честата причина за напускането на социалните работници в изследваните ДСП. В същото време, повишени или преминали в други звена е само 1 социален работник, повишен в началник на отдел ХУСУ. Това означава, че има проблеми със задържането на социалните работници в ДСП и то на по-младите и с по-малък стаж. Освен това, кариерното развитие е много ограничено и на практика почти не се усеща като възможност от социалните работници.

Допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала – възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение – заплащане и имидж/престижност на професията в обществото

В дисертационното изследване е включено проучване на мнението на социалните работници, директорите и началниците на отделите след първото изследване за допълнителни причини, възможни условия, влияещи върху текучеството на персонала – възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение – заплащане и имидж/престижност на професията в обществото, както и възможните решения на проблема според тях (вж. таблица б).

Таблица 6. Резултати за допълнителните условия влияещи на текучеството на персонала – възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение – заплащане и имидж/престижност на професията в обществото

Общо ДСП	Средна стойност ¹	Ме	Мо
Кариерно развитие			
В каква степен определяте възможностите, които Ви предлага ДСП за кариерно развитие?	1,7	1	1
Възнаграждение			
В каква степен считате, че възнаграждението, което получавате в ДСП отговаря на натоварването Ви?	1,5	1	1

¹ Отговорите са в скала от 1 до 5.

Имидж на професията в обществото			
В каква степен определяте имиджа/престижа на професията „социален работник” в обществото?	1,5	1	1
По отдели	Средна стойност		
Кариерно развитие	ХУСУ	ЗД	СЗ
В каква степен определяте възможностите, които Ви предлага ДСП за кариерно развитие ?	1,5	1,9	1,7
Възнаграждение			
В каква степен считате, че възнаграждението, което получавате в ДСП отговаря на натоварването Ви ?	1,5	1,5	1,5
Имидж на професията в обществото			
В каква степен определяте имиджа/престижа на професията „социален работник” в обществото ?	1,1	1,8	1,6

Резултатите след статистическата обработка показват силно занижени стойности по тези три условия.

Предложени възможни решения, според директори и началници на отдели в изследваните дирекции са:

- подобряване на нивата на заплащане на труда;
- подобряване условията на труд;
- по-голяма правна подкрепа, особено за отдел ЗД.

2.3. Удовлетвореност от труда

Дисертационното проучване в тази подточка изпълнява втората част от изследователска задача 4 за нивата на удовлетвореността от труда на социалните работници (вж. таблица 7 и 8).

Таблица 7. Стойности на удовлетвореността от труда в изследваните ДСП –първо изследване

Отдел	Общи средни стойности за ДСП	Общи средни стойности за голям град	Общи средни стойности за малък град
ЗД	112,54 т.	107,86 т.	120,75 т.
СЗ	110,11 т.	107,79 т.	116,6 т.
ХУСУ	104,27 т.	102 т.	113,33 т.
Общо	108,76 т.	105,69 т.	117,17 т.

Таблица 8. Стойности на удовлетвореността от труда в изследваните ДСП - второ изследване

Отдел	Общи средни стойности за ДСП	Общи средни стойности за голям град	Общи средни стойности за малък град
ЗД	113,09 т.	106,43 т.	124,75 т.
СЗ	120,42 т.	116,93 т.	130,2 т.

ХУСУ	109,73 т.	108,08 т.	116,33 т.
Общо	115,06 т.	111,48 т.	124,92 т.

Могат да се открият следните по-съществени промени в сравнителен анализ между двете изследвания:

- нивата на удовлетвореност на труда са изменени, но в малък диапазон, който обаче не предполага съществено качествено изменение в степента на удовлетвореност от труда;
- изменението, макар и в малък диапазон е по посока повишаване на удовлетвореността от труда;
- запазват се различията между двете групи извадки - голям и малък град.

Липсата на значителни изменения може да се корени в причини като малкия диапазон между първото и второто измерване (само 6 месеца), късно внесените допълнителни изменения в организацията на работа и условията на труд (3 месеца преди измерването), изчерпаното влияние на основните промени, внесени при първото измерване и други.

В обобщение, слабото повишаване на удовлетвореността от труда може да се допусне, че е в следствие на внесените промени с подобряването на материално-техническата база с нови компютърни конфигурации и друга офис техника, както и от въвеждането на ИИС.

2.4. Оценка на риска от нервно-психично натоварване в дейността на социалния работник в ДСП

В изложението по тази подточка от дисертацията са представени получените резултати от проведеното емпирично изследване (първи и втори етап) с методиката за оценка на риска от нервнопсихично натоварване, чрез които се реализира заложената 5 изследователска задача: *Да се установи нивото на риск от нервно-психично натоварване на дейността на социалния работник в трите отдела на ДСП.*

В случая, не отделни елементи, като дейности или задачи са изследвани, а работата е оценявана от социалните работници, участвали в изследването, в нейната съвкупност и цялостност, в реална обстановка. По този начин първо са спазени в голяма степен условията на методиката, и второ, се избегна ограничението при оценката само на една дейност или група от дейности и задачи. Данните са представени първоначално

обобщено за ДСП по всеки от четирите оценявани риска на нервно-психичното натоварване (стрес, психическа умора с проявление основно при нервно-психичното претоварване и монотония и психическо пресищане с проявление при недостатъчно натоварване), след което са анализирани и отдели в ДСП, с цел да се отчетат особеностите на труда за всеки от тях. Статистически анализ е представен в таблиците по всички характеристики, включени в методиката, а съдържателен анализ е направен само по тези от тях, оценени с повишен или висок риск, които индикират проблеми в дизайна на труда в ДСП.

Оценка на риска от стрес при изпълнение на задълженията на социалните работници в ДСП

С повишен риск са оценени следните характеристики на работа: „Отговорността е твърде висока (48,9%)”, „Често са налице крайни срокове или времеви натиск/спешност (64,4%)”, „Често възникват препятствия или прекъсвания (53,3%)”, като същите три характеристики са оценени и от експертите като повишено рискови, най-вече „Често са налице крайни срокове или времеви натиск/спешност (100%)”.

Данните получени при второто измерване повтарят тези от първото като тенденцията е към количествено повишаване на процентите и на трите характеристики и качествено при „Често са налице крайни срокове или времеви натиск/спешност (77,8%)”, която преминава в трета степен на висок риск. Това е знак за повишване на натовареността от към тези три характеристики на труда, които явно не се повлияват положително от въведените промени в условията на труд (въвеждане на ИИС и нови компютърни конфигурации).

Това е индикатор, че промените в дизайна на труда трябва да се случват именно в посока намаляване на въздействието на тези три характеристики на труда на социалния работник в ДСП.

В заключение може да се каже, че има оценен риск от стрес на характеристики и фактори, но те не са много спрямо предложените в методиката и повечето са в нива на повишен риск. Това дава основание да се изведе извода, че съществува повишен риск от стрес за определени характеристики на работата, свързани най-вече с отговорността, сроковете и прекъсванията в работния процес, потвърдени както от самооценката, така и от външната оценка. Сроковете и времеви натиск са оценени

като високо рискови за повишаване на стреса в отделите ЗД и СЗ. С високо ниво е и отговорността в ЗД, за разлика от другите два отдела. В ЗД самооценката и външната оценка за факторите „Социално напрежение” и „Честа смяна на персонал” са с повишено ниво на риск. Тези нива се потвърждават и от резултатите получени при второто изследване, след въвеждането на двете основни промени в дизайна на труда в ДСП – ИИС и подобряване на офис техниката, а като положителен ефект може да се отбележи подобряване на достъпа до информация, отчетено от социалните работници в ХУСУ. Като цяло продължава да са високи нивата на риска от стрес, въпреки промените, което налага търсенето и на други решения.

Оценка на риска от психична умора при изпълнение на задълженията на социалните работници в ДСП

От характеристиките на работа, предложени за оценка в методиката, с повишени нива на риск е само една – „Почивките са почти невъзможни”. Резултатите за нея от самооценката са в рамките на ниво висок риск (68,9%), а при външната оценка те са в ниво повишен риск (55%). Резултатите от второто измерване се разминават само количествено спрямо тази характеристика. Съвпадението в мнението на двете групи оценяващи показва силното проявление на този риск. Преодоляването на проблема с липсата на почивките е важна стъпка към намаляването както на психичната умора, така и на стреса на работното място. В длъжностната характеристика на социалните работници не е отразен характера на работата като работа с предимно нервно-психично натоварване. Не са описани колко време се работи на компютър и че е работа с продължително стоене пред видеодисплеи. В действителност всички социални работници работят под нервно-психическо напрежение, което е видно от получените резултати. Също така всички работят с компютри и е необходимо да се спазват законоустановените производствено-технологични почивки, полагащи се при такъв условия и характер на работата.

Единодушие в самооценката и външната оценка се наблюдава и при допълнителния фактор „Неподходящ дизайн на оборудването (напр. неудобно разположение на дисплея или контролните уреди)”, който оценяват като повишаващ риска от психическа умора. Този фактор е част от условията на труд, които бяха оценени по-скоро като проблемни и от другите изследователски инструменти използвани в

дисертационното изследване като „Въпросника за дизайн на труда”, Картата за установяване на условия на труд. Условията на труд и в частност ергономичността на офис мебелите и техниката също се пренебрегва като че ли повече от ръководството и се възприема като второстепенно в приоритетите им.

В заключение може да се каже, че има оценен риск от психична умора от характеристики и фактори на труда на социалния работник в ДСП, но те не са много спрямо предложените в методиката и са с нива на повишен риск. Това дава основание да се изведе извода, че съществува повишен риск от психична умора за определени характеристики на работата, свързани най-вече с почивките, потвърден както от самооценката така и от външната оценка. Самооценката и външната оценка са солидализирани и за фактора „Неподходящ дизайн на оборудването” с повишено ниво на риск, което дава основание за търсене на възможности за подобряване на условията на труд и дизайна на труда на социалния работник. Самооценката и външната оценка при второто измерване отчитат внесената положителна промяна в условията на труд (закупуването на нови компютърни конфигурации и друга офис техника), като ги считат за една от важните мерки за преодоляването на проблемите с условията на труд. По-голямата част от характеристиките, свързани с изпълнението и поведението при работа са оценени с ниво на повишен риск. Резултатите от второто измерване на изследването са без съществени изменения по повечето характеристики на въпросника. В отдел СЗ се наблюдават по-ниски процентни стойности на повечето от характеристиките.

Извода от всичко това е, че макар и по-малко характеристики на работата в ДСП да са оценени като рискови, психичната умора се изпитва сравнително силно при изпълнението и поведението при работа, т.е. тя е по-скрита в обективните характеристики и фактори, но по-силно явяваща се в субективните усещания на работещите социални работници. От оценката на рисковите характеристики за стрес и психична умора става ясно, че има голямо количество с повишени нива, което е предпоставка за нервно-психично претоварване, което се запазва и при резултатите от второто измерване. Съществени изменения в нивата на нервно-психичното претоварване на социалните работници като цяло в изследваните ДСП след внесените промени от подновяването на компютърната техника и въвеждането на ИИС не се

наблюдават. По-съществени са те за отдел СЗ, където може да се отбележи лек спад на риска от нервно-психичното претоварване.

Оценка на риска от монотония при изпълнение на задълженията на социалните работници в ДСП

Резултатите от първото изследване показват, че само две характеристики са самооценени с повишено ниво на риск – „Изпълнението (напр. по количество или качество) на работата ми често се влошава“ (35,6%) и „Времето ми за реакция се увеличава“ (42,2%), които са от групата на свързаните с изпълнението и поведението, т.е. субективно чувстваните и може да са в следствие на възраст, професионален опит и други причини, сред които и стрес и психическа умора.

Резултатите от второто изследване показват, че характеристиката „Работното помещение е тъмно“ (40%) е определено с повишен риск от външната оценка.

В обобщение може да се каже, че риска от монотония е много нисък като цяло в ДСП. Съществува известно проявление на риск от монотонност на задачите според самооценката на изследваните лица в отдел СЗ, което се потвърждава и от външната оценка.

Оценка на риска от психично пресищане при изпълнение на задълженията на социалните работници в ДСП

От представените за оценка характеристики на работата три са оценени от социалните работници като повишаващи нивото на риска от психическо пресищане – „Има строг времеви график за работата „(35,6%/48,9%)”, „Дават се стриктни инструкции за съдържанието на работата“ (40%/42,2%)” и „Няма никаква възможност за отклоняване или отлагане на дадена задача“ (44,4%/46,7%). Две от тях се припознават като рискови и от експертите, направили външната оценка, съответно първата с ниво на риск високо (70%) и третата с ниво на риск повишен (65%/70%). Както се вижда има различие и в категоризирането на оценките и нивата. Тази разлика произтича от установените различия в резултатите по отдели, където и самооценките и външните оценки се различават по тези три характеристики. Напълно се припокриват мненията единствено при оценката на допълнителния фактор „Лоши условия на труд”, където той се счита за повишаващ риска от психическо пресищане както от социалните работници, така и от експертите, независимо от отдела в ДСП.

От характеристиките, свързани с изпълнението и поведението при работа, общо за ДСП с повишен риск са само две – „Имам твърде малка възможност да използвам способностите и квалификацията си (40%/35,6%)” и „Не съм сигурен/а в смисъла и целта на работните ми задачи по отношение на техния резултат (42,2%)”. Последната характеристика при второто измерване на емпиричното изследване не събира достатъчно проценти, за да остане в същото ниво на повишен риск.

Причините за тези резултати могат да се търсят от една страна в мотивацията на работещите и от друга в изискванията за заемане на длъжността социален работник в ДСП. Оперативките, вътрешната супервизия и тийм билдингите могат да бъдат прилагани на оперативното ниво. Директорът на дирекцията, отчасти и началниците на отделите имат правомощията да сформират оперативки, когато и колкото често е необходимо и да сплотяват екипа посредством различни мероприятия (чествания на празници и неформални събирания, организирани в или извън организацията). На стратегическо ниво е необходимо да се потърсят по-глобални решения – отпускане на допълнително финансиране за обезпечаване на тийм билдинг събития, за да се почувстват работещите значими, да се провеждат вътрешни и външни супервизии в рамките на структурата на АСП или външни такива. *Необходима е спешна промяна в изискванията за заемане на длъжността, което е още една нужна промяна в дизайна на труда на социалния работник в ДСП. Съобразяването на обективните изисквания към труда в ДСП с необходимите професионални качества на социалните работници, които да отговарят на тези изисквания в най-голяма степен, е ключът към успешната и ефективно работеща организация.*

В заключение може да се каже, че има оценен риск от психично пресищане за характеристики и фактори, но те не са много спрямо предложените в методиката и повечето са в нива на повишен риск. Това дава основание да се изведе извода, че съществува повишен риск от психично пресищане в определени характеристики на работата, свързани най-вече с работния времеви график, инструкциите и свободата за изпълнение им. Самооценката и външната оценка са без разминаване за фактора „Лоши условия на труд (напр. помещения, оборудване, материали)”, но са с повишено ниво на риск, което допълнително потвърждава необходимостта от подобряване на условията на труд в ДСП. Само две от характеристиките, свързани с изпълнението и

поведението при работа са оценени с ниво на повишен риск – „Има строг времеви график за работата” и „Няма никаква възможност за отклоняване или отлагане на дадена задача“. Наблюдават се различия в самооценките и външните оценки за нивата на риск по отдели. За отделите СЗ и ХУСУ може да се предположи, че има недостатъци в комуникацията между социални работници и техните преки ръководители. В отдел ЗД трябва да се работи по посока подобряване на работния климат.

От оценката на рисковите характеристики за монотония и психично пресищане става ясно, че има малко на брой характеристики с повишени нива, което не предполага предпоставки за недостатъчно нервно-психично натоварване. Въпреки това е необходимо при промяната в дизайна на труда да се вземат в предвид и някои от получените резултати и от тези два въпросника на методиката – монотония и психическо пресищане.

2.5. Времеемкост на задачите и норма на натовареност

Работата извършвана от социалните работници в ДСП е трудна за количествено и качествено измерване в абсолютни стойности и рамки, били те в извършени продукти, услуги или пък определяне на необходимото им време за осъществяването им.

С помощта на инструмента „Карта за установяване на натовареност на социалния работник в отделите на ДСП“ са установени по-важните и най-вече по-постоянни, по-слабо подаващи се на влияние характеристики на труда в ДСП, като: време, необходимо за извършването на трудова задача или задължение (минимално и максимално), честота и необходимост от извършване на годишна база, свръхвреме – извънредно работно време и допълнителни дейности неописани в длъжностната характеристика на социалните работници, но извършвани в рамките на длъжността им в дирекциите. Всички тези показатели могат да бъдат използвани с цел установяване на *норма на труд, която да е достатъчно надеждна и универсална.*

Дейностите включени в „Карта за установяване на натовареност на социалния работник в отделите на ДСП“ са изведени от длъжностните характеристики на социалните работници за всеки от трите отдела ЗД, СЗ и ХУСУ.

Дисертационното изследване в тази си част изпълнява изследователска задача 5. *Да се установи средна норма/ниво на натовареност на социалните работници по отдели в ДСП.*

***Време, необходимо за извършването на трудова задача или задължение
(минимално и максимално)***

Тази времеемкост е изчислена като средно минимално аритметично и средно максимално аритметично за всяка дейност за единица работа (например, въвеждане на една молба в програмните продукти, изготвяне на една справка и т.н.) Този начин на изчисление на времеемкост на трудовите задачи и задължения не е характерен, тъй като не дава абсолютна средна стойност, а е в диапазон. До този вариант се стигна, тъй като:

- трудът на социалния работник е сложен за разделяне на отделни части;
- той е и много разнообразен откъм дейности;
- не са правени достатъчно емпирични изследвания за установяване на времеемкост на дейностите и нормиране на труда на социалните работници, т.е. няма достатъчно информация, опит и база, на която да се стъпи, за разлика от други професионални сфери.
- Работата се влияе от множество фактори, включително условията на труд, които трудно се контролират.

По-точно измерване е възможно да се направи за по-техническите трудови задачи, като въвеждане на една молба в програмните продукти, изготвяне на една справка и т.н., които обаче са само част от цялото множество задължения, поради което трудно би се установила обща норма на натовареност на базата само на по-лесно и по-точно измерваните задачи. Ето защо тук избраният подход е по посока на по-обобщено, в диапазон установяване на времемкост на всяка трудова задача. Тези данни дават обща представа и служат като основа на *проект за нормиране на труда в рамките на това изследване*, за извеждане на норма в диапазон минимум и максимум, която чрез следващи и по-мощни емпирични изследвания могат да се доразвие. Настоящото изследване прави опит да даде още една алтернатива, още едно иновативно решение за нормиране на труда на социалните работници в ДСП на базата на дизайна на труда.

Най-времеемки от специфичните дейности за отдел СЗ са „Участие в екип за изготвяне на индивидуален проект за социална интеграция или в друг вид екипи” (28-70

минути), което е съвсем нормална продължителност на екипни срещи и „Изготвяне на мотивиран социален доклад, въз основа на извършената социална анкета” (15-26 минути) – трудово задължение, което зависи изключително от сложността на случая (обективни обстоятелства, свързани с материално битовите условия и статута на клиента, субективните личностови особености, социални връзки със семейство и роднини), който в един случаи изисква по-малко анализ на данни и писменна работа, а в друг повече.

Най-времеемки от специфичните дейности за отдел ЗД са „Проучване на сигнали за деца в риск.” (32м.-6ч.), „Извършване на социално проучване на родителите и семействата на роднини и близки за възможностите им да полагат грижи за дете.” (30м.-4ч.), „Мобилна социална работа.”(60м.-6ч. минути), „Сътрудничество със специализираните органи на МВР при осъществяване на полицейска закрила.” (60м.-2ч.), „Изпълняване на задълженията, съгласно Споразумението за сътрудничество и координиране на работата на териториалните структури на органите за закрила на детето при случаи на деца, жертви на насилие или в риск от насилие и при кризисна интервенция.” (60м.-6ч.) и „Изпълняване на задълженията, съгласно разписаното в Координационен механизъм за рефериране и обгрижване на непридружени деца жертви на трафик завръщащи се от чужбина.”(60м.-6ч.).

Най-малко време отнемат дейностите „Водене на досие на дете (отразяване на развитието на случая в стандартизирани формуляри)” (4-10 минути) и „Откриване на досие на дете” (5-25 минути). Тези трудови задължения по-лесно могат да се нормират, първо защото се извършват само от социалния работник, второ защото са с точно установени процедура и срокове за тяхното изпълнение и трето, защото са рамкирани в определени стандартизирани формуляри.

Най-времеемки от специфичните дейности за отдел ХУСУ са „Проучване на потребностите на населението от социални услуги в общността” (4ч. – 8ч.), „Анализ на потребностите на населението от социални услуги в общността” (3ч.-6ч.), „Издирване на нуждаещите се от социална помощ и социални услуги лица и семейства” (4ч. – 8ч.) и „Издирване на нуждаещите се от целеви и социални помощи и социални услуги лица и семейства” (4ч. – 8ч.).

В отдел ХУСУ най-малко време отнемат дейностите „Прием на молби – декларации за включване на лицата в Национална програма „Асистенти на хора с увреждания” (6-13 минути) и „Обработка на молби – декларации за отпускане или отказ на месечни добавки за социална интеграция и целеви помощи за хронично болни, деца/лица, лица в надтрудоспособна възраст, военноинвалиди и хора с увреждания в съответствие с действащата нормативна уредба, като следи да бъдат налични всички необходими данни” (8-15 минути). Тези трудови задължения могат по-лесно да се нормират, първо защото се извършват само от социалния работник, второ защото са с точно установени процедура и срокове за тяхното изпълнение и трето, защото са рамкирани в определени стандартизирани формуляри.

В обобщение, при измерването на времето, необходимо за изпълнение на трудовите задачи на социалния работник в ДСП, се очертаха следните трудности и ограничения за установяването на времемост на задачите:

- *богато разнообразие на взаимосвързани дейности и процедури (много често те вървят в един постоянно преливащ се процес една в друга, което създава трудност при определянето на отнемащото време от страна на изследваните социални работници);*
- *голямото разнообразие от клиенти и по-точно техните личностови особености и социални характеристики (които колкото и да са ясно определени, например хора с увреждания, деца, хора в напреднала и старческа възраст, социално слаби и т.н., толкова са и уникални). Тези специфични характеристики са в уникална симбиоза с по-общо и по-ясно определените за всеки клиент. В помагащите професии клиентът е центъра и за него се извършва определената трудова дейност, за разлика от производствените организации;*
- *различия в изпълняваните трудови задачи и задължения на социалните работници за трите отдела в ДСП.*

Честота и необходимост от извършване на трудовите задачи и задължения на социалните работници на годишна база

Използваната рамка за определянето на честотата е една година, тъй като това е периодът на пълен работно-отчетен цикъл, в който се осъществява най-всеобхватно дейността на социалните работници в ДСП. Така например, голяма част от подаваните

молби от клиентите се подновяват според нормативната уредба всяка година, което завърта в общи линии цикъла на прием, обработка и отпускане на социалните помощи и услуги в дирекциите. Обхващат се и всички кампании по целевите социални помощи, например за първокласник, за отопление, раздаването на хранителни продукти, които са извършвани в определени месеци. Подновява се правото на отпусканите социални помощи за инцидентно възникнали случаи с нов брой пъти на един клиент за една година. Преминава се през всички отчетни периоди на 1, 3, 6 и 12 месеца, за които се изготвят отчети и справки от социалните работници. На 12 месеца е атестирането и индивидуалното работно планиране на служителите.

Трудовите задачи и задължения на социалните работници в ДСП се разделят на шест групи по *честота и необходимост от извършването им на годишна база за всеки от изследваните три отдела в ДСП.*

- ежедневни (извършвани предимно всеки ден);
- ежеседмични (извършвани предимно един път седмично);
- ежемесечни (извършвани предимно един или няколко пъти в месеца, но не всяка седмица от него);
- годишни (извършвани предимно един или няколко пъти в годината, но не всеки месец от нея);
- и инцидентни (извършвани изключително рядко, без да може да бъде отчетена някаква периодичност);
- „помощни дейности” (дейности, които сами по себе си нямат отношение за осъществяването на целите и задачите на социалната работа/отдела и дирекцията, но които подпомагат осъществяването на основните трудови задачи и задължения заложи в длъжностната характеристика).

За всяка от тези групи може да се изчисли средно сумарно максимално и минимално необходимо им време за изпълнение, което да не превишава/или да е под нормативно установените работни часове, определени за седмица или месец на един социален работник. Този начин ще по-справедлив в сравнение с най-често използвания към момента начин на измерване на натоварването – спрямо количеството „произведена продукция” под формата на брой приети и обработени молби, брой случаи на един социален работник. По-справедлив е първо, защото както стана ясно е много по-

всеобхватен, на практика това средно време се определя от средните времена на почти всички извършвани дейности и то по-отдели. Второ, с този начин на измерване на натоварването ще се премахне или поне ще се сведе до минимум ефекта от „работата за бройка“, тъй като социалните работници трудно ще могат да правят постоянни измервания всеки ден за всяка дейност, така че да „намалят“ или „увеличат“ изработеното от тях време, което в момента могат много по-лесно да наблюдават и контролират с бройката на приетите и обработени молби. Трето, понеже е сумарно време, за група от дейности, а не индивидуално по всяка трудова задача или задължение, ще се намали принципно негативния ефект от такъв тип измерване на работното време, свързан с повишаване на стреса, породен от притесненията на служителя дали ще влезе във времевата рамка за всяка дейност, т.е. обобщеното представяне на самия норматив ще даде чувството на по-голяма свобода в планирането на дейностите, като в същото време „скрито“ зад общото време за група трудови задачи и задължения се измерват реално всички съставлящи я.

Проектирането и планирането на необходимите човешки ресурси ще е по-реално, когато е обвързано с времеемкостта на трудовите дейности. Към момента, основен критерий за определянето на щатовете социални работници, необходими за една дирекция, е броят на населението в обслужвана териториална единица и броя на приетите и обработени молби-декларации. Този начин на определяне има недостатъци, тъй като не отчита колко от това население има необходимост от получаване на социалните помощи и услуги, предлагани от ДСП (необходимо е и прогнозиране).

С този начин на нормиране ще може и по-равномерно да се планират и разпределят трудовите задачи и задължения на социалните работници в календарната година, според необходимото време за всяка от групите.

Извънредно работно време и свръхвреме

От получените резултати при първото изследване се установи, че социалните работници остават извън работно време за следните дейности:

- „Прием и обработка на молби – декларации за отпускане на социална помощ и/или за ползване на социални услуги“ (5-ма социални работника посочват до 60 минути, а 2-ма до 15 минути);

- „Въвеждане на молбите в програмния продукт „електронен картон” (4-ма социални работника посочват до 30 минути, а 2-ма до 60 минути);
 - Във времето на проверка на ведомостта се остава извън работно време като посочваното време е доста различно до 30 минути (1 посочва до 15 минути, 1 до 20 минути и 1 социален работник посочва до 30 минути);
- Оставането след работно време обаче не е честа практика.

Голяма част от участвалите в изследването социални работници споделят в личните разговори за голямо натоварване и недостиг на време за довършване на своите трудови задължения и задачи, но в същото време се въздържат от посочване на конкретни минути в бланките. Въпреки това, повечето от посочилите такова оставане са социалните работници от отдел ЗД, някои от които посочват, че си носят „работа и в къщи”, както и от социалните работници в отдел СЗ, особено в период на изготвяне на ведомости за отпускните социални помощи.

Инструментът „Карта за установяване на натовареност на социалния работник в отделите на ДСП“ позволява да бъдат добавяни допълнителни дейности, трудови задачи и задължения, които социалните работници извършват без те да са отразени в длъжностната им характеристика. С тази възможност се цели първо да се опише по-добре дейността на социалния работник в ДСП и второ, да се отчете съществува ли допълнителна натовареност от дейности оставащи „извън” нормативно установените в длъжностната характеристика. Получените резултати може да се използват първо като още една база при актуализиране на длъжностните характеристики на социалните работници и от друга страна, да се опише по-добре и всеобхватно труда на социалния работник в трите отдела на ДСП.

Посочените от респондентите като допълнителни дейности са следните:

- Работа по проекти – за община, национални, за БЧК (посочена и от 7 социални работници и от трите отдела на ДСП);
- Куриерска дейност (посочена от 6 социални работници от трите отдела на ДСП);
- Сканиране, преснимане на документи (техническа офис работа) (посочена от 8 социални работници от трите отдела на ДСП);
- Обучения на лични асистенти (посочена и от 1 социален работник работещ в отдел ХУСУ на ДСП);

Обобщението, което следва е, че в съдържанието на длъжностните характеристики в сравнително голяма степен са включени всички дейности, които извършват реално социалните работници в отделите на ДСП. Те не отнемат голямо количество от работното им време, с изключение на „работата по проект“, която действително е времеемка, но тази дейност не е постоянна и в повечето случаи не включва всички социални работници от отдела или дирекцията.

Куриерската дейност и сканирането, преснимането на документи са дейности, които са помощни при осъществяването на основните дейности на социалните работници в дирекциите „Социално подпомагане“. Те не изискват специфични знания и умения, за да бъдат извършвани и могат да бъдат преотстъпени на технически лица. Има дейности от длъжностните характеристики, които със същите аргументи могат да отпаднат от тях, като прием на молби-декларации, изготвяне на справки, водене и съхранение на документите. По този начин ще се освободи повече време за дейностите свързани със същинската социална работа, ще се намали част от нервнопсихическото натоварване, ще се намали стреса и психичната умора, ще се увеличи удовлетвореността от труда на социалните работници, и в крайна сметка ще се подобри и качеството на работа.

Проекто предложение за норма на натовареност на труда на социалния работник

В дисертацията е изведено предложение за изчисление на норма на натовареност на базата на установената времеемкост и повтаряемост на дейностите представено в таблица 9.

Таблица 9. Процентно съотношение на натовареност по групи дейности и по отдели

Група дейности	Отдел			ДСП
	ЗД	СЗ	ХУСУ	Общо
Ежедневни	30%	35%	35%	100%
Ежеседмични	10%	10%	10%	30%
Ежемесечни	30%	40%	30%	100%
Инцидентни	10%	5%	10%	25%
Помощни	10%	5%	10%	25%
Годишни	10%	5%	5%	20%
Общо	100%	100%	100%	100%

Годишните дейности за ДСП образуват 100% при сбора между ежеседмичните, инцидентните и помощните (30%+25%+25%+20=100%). Идеята е максимума на времеемкост на всички групи дейности да дава 100% от работното време, така че да не се

получава претоварване. Извеждането на тези максимуми е препоръчително да се направи в национално представителна извадка, така че да се установят едни по-надеждни времеви диапазони от представените в настоящото изследване.

2.6. Положителни и отрицателни въздействия от работата с интегрирана информационна система ИИС и нова офис техника върху труда на социалния работник в ДСП

В тази подточка на дисертацията се реализира успешно изследователска задача: *8., Да се изследва ефикасността на труда на социалния работник в ДСП в резултат на използването на ИИС и нова офис техника (по-конкретно – времето, необходимо за изпълнение на трудовите задължения) и се очертаят положителните и отрицателните въздействия от въвеждането им.*

По-подробно анализа на резултатите от тази част на емпиричното изследване са представени в публикацията - Генчев, А. (2018) Проучване на въздействието от въвеждането на интегрирана информационна система в дирекции „Социално подпомагане” върху условията на труд на социалните работници – В: *Годишник на Софийски университет “Св. Климент Охридски”, Книга Социални дейности*, том 111, с.5-50.

Положителни и отрицателни въздействия на ИИС върху труда на социалния работник в ДСП

От получените резултати могат да се изведат следните положителни и отрицателни¹ въздействия от въвеждането на Интегрираната информационна система (ИИС) в ДСП:

Положителни въздействия

- *Бързо боравене с голям обем информация;*
- *Улеснено организиране на документооборота;*
- *Улеснен контакт с други социални организации и институции;*

¹ При извеждането на основните положителни/отрицателни въздействия са взети в предвид тези, събрали минимум 25% посочили ги социални работници.

- Улесняване на процеса на определяне на размерите на социални помощи;
- Улеснява работата с колеги от други отдели;

Като позитиви на ИИС правят впечатление дадените отговори към опцията „друго”, които разкриват новите възможности на Интегрираната информационна система:

- *Ограничаване на грешки и измами със социални помощи.* Отпада дублиране на отпусканите социални помощи от две и повече дирекции на едно и също подпомагано лице (при преместване често се е случвало понякога помощта за 1 месец да се дублира, при измами и за по-дълго време);
- *Намаляване на някои технически дейности.* Практически спиране на хартиената кореспонденция с писма по пощата между отделните ДСП, отнемаща времеви, човешки и финасов ресурс;
- *Повишаване бързината на изготвяне на различни справки* в това число и за натовареност на социалните работници.

Отрицателни въздействия

- Удължаване на времето за работа с видеодисплеи;

Положителни и отрицателни¹ въздействия на новата офис техника (нови компютърни конфигурации и принтери) върху труда на социалния работник в ДСП

Положителни въздействия

- Увеличена бързина при работата с програмните продукти;
- Намаляване на грешките и забиванията, възникващи при работата с различни софтуерни продукти, външни носители (флаш памет, дискове) и периферия (принтери, мултифункционални устройства);
- Повишена скорост при работа в интернет;

Отрицателни въздействия

- Повишена уморяемост на очите.

Участвалите в изследването социални работници считат, че въпреки новите екрани с подобрени предпазно-защитни функции, отново умората на очите е основен

¹ При извеждането на основните положителни/отрицателни въздействия са взети в предвид тези събрали минимум 25% посочили ги социални работници.

недостатък. Получава се интересен парадокс обяснението на който може да се намери в твърдението, че „Умората на очите се дължи не на по-лошите компютри, на компютърните системи, а поради по-дългата работа с тях.” дадено в опцията за отговор „друго”.

Работата с по-модерна, по-бърза и надеждна офис техника определено е част от подобряването на условията на труд в дирекциите. Въпреки това, по-голямата част от тези условия са с нерешени проблеми, като лошата климатизация, осветеност и ергономичност на мебелировката, осигуряването на лични предпазни средства, нуждата от цялостни ремонти на работните помещения все още стоят и чрез влиянието си намаляват усещането и възприемането на положителните страни на постигнатото до тук.

Времева ефикасност на ИИС и офис техниката по дейности

От всички дейности и трудови задължения, включени в длъжностните характеристики на социалните работници в ДСП, в следващия анализ са включени само онези, за които има получен отговор в една от двете посоки - увеличаване или намаляване на времето за изпълнението им. От получените данни разбираме, че част от трудовите задачи са без изменение във времето за изпълнението им. При извеждането на статистическата величина средно аритметично не са включени дадените отговори „10+”.

Дейностите и трудовите задължения на социалните работници в ДСП са разделени на две части. Първата са „Общи дейности”, където са изведени онези дейности и задължения от длъжностните характеристики на социалните работници в трите отдела, които са характерни за всеки един от тези отдели. Във втората част са изведени специфичните дейности и задължения на работещите в конкретния отдел в ДСП.

В заключение може да се направи извода, че използването на ИИС и офис техниката (нови компютърни конфигурации и принтери), внесени като изменение в условията на труд в ДСП действително подобряват работата на социалните работници, като намаляват необходимото време за изпълнение на повечето от общите дейности, извършвани и в трите отдела. Най-много време се спестява за дейности и трудови задачи, тясно свързани с работата с компютър и интернет. Не малка част от общите дейности и трудови задължения остават без промяна в необходимото им за извършване време след въведените нововъведения в условията на

труд. Важно е да се отбележи, че липсват статистически значими резултати за дейности с увеличаване на времето.

Отдел „Социална закрила”

От представените данни може да се обобщи, че социалните работници в ОСЗ посочват сравнително малък кръг от дейности, при които се наблюдава съществено изменение във времето за изпълнението им като ефект от нововъведенията (на нов софтуерен продукт и нов хардуер в работния процес). Важно е да се отбележи, че посоката на това изменение е в намаляване на времето. Нововъведенията в условията на труд повлияват положително върху бързината на изпълнение на трудовите задачи. Най-голяма ефикасност се наблюдава при дейността „Извършване на необходимото ежемесечното начисляване на социалните помощи” с 7,28 минути, което е основна специализирана дейност за отдела и длъжността.

Отдел „Хора с увреждания и социални услуги”

В обобщение, социалните работници – респонденти от отдел ХУСУ, подобно на тези от отдел СЗ, посочват сравнително малък кръг от дейности, при които се наблюдава съществено изменение във времето за изпълнението им като ефект от нововъведенията. Посоката на това изменение е в намаляване на времето или нововъведенията повлияват положително по отношение бързината на изпълнение на посочените специализирани за отдела трудови задачи. Особена ефективност се наблюдава при дейностите „Прием и обработка на заявления–декларации за отпускане или отказ на месечни добавки за социална интеграция и целеви помощи”.

Отдел „Закрила на детето”

Наред с общата тенденция отбелязана за другите два отдела в ДСП, в този отдел данните показват разлики по отношение ефикасността на ИИС и новата офис техника. Първата разлика е в това, че мнението на социалните работници участвали в изследването от отдел ЗД, не е така еднозначно по отношение на посоката на изменение във времето, необходимо за извършване на дейностите, или поне не на всички. Например, времето за извършване на дейността „Водене на досие на дете” се е увеличило според болшинството от изследваните лица с 7,42 минути. Друга разлика е в по-малкия обем от спестено време при намаляване на необходимото време за останалите дейности, по които е отчетено такава.

От анализа на резултатите и изводите възниква и въпросът - дали освободеното време се използва като допълнително за незасегнатите от промяната и нововъведенията дейности и особено за тези, които не е имало достатъчно време преди това с цел подобряване на качеството или се използва за почивки с цел да се намали стреса и натовареността на работното място или просто се запълва с още по-голям обем от работа с дейности и задачи от същия вид? Въпрос, чийто отговор може да се търси в следващи изследвания и проучвания по темата.

2.7. Проблеми и недостатъци в дейността на социалния работник според мненията на началници на отделите ЗД, СЗ и ХУСУ, главни социални работници и директори в ДСП

Със следващият анализ на дисертационното изследване се изпълнява изследователска задача 9: *Да се изведат проблемите в трудовия процес на социалните работници в ДСП, произтичащи от дизайна на труда.*

Дисертационното изследване представя резултати от интервюта и срещите с началниците на отдели ЗД, СЗ и ХУСУ, главни социални работници и директори на ДСП, участвали в емпиричното изследване, на които се прави опит да се изведат проблемни области и недостатъци в организацията и дейността на социалния работник. Те са разпределени в групи специфични за отдела и общи за дирекцията.

Специфични проблеми и недостатъци в организацията и дейността на социалния работник по отдели в ДСП

Отдел „Закрила на детето“

- *Недостатъчна обвързаност на ДАЗД функционално и структурно с отдел ЗД при реалното извършване на социалната работа от социалните работници в отдела. Липса на пригодени стаи във всяко ДСП за изслушване на дете.*
- *Проблеми при изпълнение на „Указание за уведомяване на полицията и прокуратурата за съжителство с непълнолетен“ на АСП. Противоречия в работния процес при изпълнение на ЗБППМНЛ и ЗЗД.*
- *Голямо текучество на социалните работници от отдела.*
- *Трудности свързан с настаняването на дете в социална услуга.*
- *Трудности при взаимодействието и свързаността на социалните услуги една с друга.*

Отдел „Хора с увреждания и социални услуги“

- *Смисъл от съществуването на социалната оценка.*
- *Липса на достатъчен контакт и работа с личността на клиента.*

Отдел „Социална закрила“

За този отдел не са отчетени специфични проблеми и недостатъци в организацията на труда в изпълнението на дейностите от страна на началниците на отдели и директорите на дирекции.

Общи за дирекциите „Социално подпомагане” проблеми и недостатъци в организацията и дейността на социалния работник

- *Трудности при предвижването до адресите и като цяло покриването на обслужвания район.*
- *Липса на обучения за социалните работници.*
- *Липса на навременна и постоянна обратна връзка.*
- *Липса на провеждането на супервизия сред социалните работници.*
- *Липса на достатъчно материална осигуреност или ненавременна доставка (от към консумативи и канцеларски материали).*
- *Липса на достатъчно поддръжка на сградата и работните помещения.*
- *Проблем със статуса и респекта, който изпитват клиентите към социалните работници.*
- *Липса на достатъчно преводачи, въпреки че все по-често се налага да се работи с чуждестранни клиенти. Особено при доскорошната криза с емиграцията и бежанските вълни.*
- *Прекалена административно-деловодна работа.*
- *Социално напрежение сред служителите, най-вече поради финансовото възнаграждение на социалните работници, което е крайно недостатъчно, от една страна, и от друга новопостъпилите социални работници се назначават с равна и дори по-висока заплата спрямо старите служители. Това, наред с лошите условия на труд и липсата на достатъчно опитни служители разваля силно работния климат.*
- *Трудности по спазването на законоустановените срокове.*
- *Лоша практика в организационно-кадрово отношение – да се водят по документи един брой щатове в дирекциите, с което се запълва капацитета им, а в*

действителност реално да работят много по-малък брой (т.е. продължително болни, пренасочени към друга длъжност или дирекция), което създава напрежение в колективите и увеличава натовареността на оставащите работещи. В същото време щатове са заети и ръководителя не може да предприеме никакви мерки.

Дейности по управление на човешките ресурси

- *Липса на бюджет на директора на ДСП.*
- *Липса на система за оценка на труда според характера на работата на социалните работници в ДСП.*
- *Директорите на дирекции са с лишени правомощия за формиране на щат.*

Проблеми срещани в работата, според главните социални работници

- *Работата с несъдействащи клиенти.*
- *Неяснота в правомощията и организацията на работа.*
- *Липса на навременни и ефективни обучения.*
- *Чести конфликти с клиенти и агресивно поведение.*
- *Недостатъчна и ненавременна подкрепата в работния процес.*
- *Липса провеждане на супервизия.*

Всички изведени по-горе проблеми обрисуват още по-ясно състоянието на дизайна на труда към момента на изследванията. Изготвянето на проекта за труд и новите длъжностни характеристики са съобразени с голяма част от изведените проблеми и недостатъци в дизайна на труда на социалния работник, по начин по който да се отговори на тях с най-добрите възможни решения. За друга част са изведени препоръки и предложения за оптимизация, както от самите изследвани лица, така и от автора на дисертационния труд.

Предложения за оптимизация на работата дадени от изследваните лица

Наред с изведените проблеми и недостатъци за преодоляването им в дисертационния труд са отразени и няколко предложения дадени от изследваните лица, които си заслужава да бъдат споменати като:

- *Премахване на хартиеното водене на дневниците и всички други документи, които могат да се водят в електронен вариант и са с по-ниска степен на архивиране.*
- *Натовареността да е пряко свързана със заплащането.*
- *Назначаване на технически сътрудници.*

Подобряване на обратната връзка отдолу-нагоре в управленската пирамида. Социалните работници искат да има по-голяма чуваемост на техните проблеми от страна на висшето ръководство в лицето на експертите в АСП и МТСП.

ГЛАВА ТРЕТА. МОДЕЛ ЗА ДИЗАЙН И РЕДИЗАЙН НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИЯ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“

1. ОПИСАНИЕ НА МОДЕЛА

Моделът е разработен на базата на представения в първа глава теоретичния анализ и резултатите от проведеното емпирично изследване (анализ на труда на социалния работник в ДСП и проблеми произтичащи от дизайна на труда, представено във втора глава на дисертацията) и адресира реализирането на изследователска задача б, отбелязана в увода.

➤ Предназначение и цели на модела

Предназначение на модела

Моделът е предназначен за дизайн и редизайн, съобразен с новите тенденции и изменения на труда, които се случват в дирекции „Социално подпомагане“. Модел, който по-добре да решава редица специфични за този тип организации проблеми при управлението на човешките ресурси. Чрез отчитането на актуалното състояние на дизайна на труда на социалния работник се разкриват нови възможности пред ръководството за управлението на човешките ресурси за търсенето на по-добри и по-ефективни решения за преодоляване на проблеми в организацията и отделите ѝ като: текучество на персонала, относително голяма натовареност, ниска привлекателност на труда и други, тясно свързани със състоянието на изследваните характеристики на труда.

Моделът може да бъде използван от началниците на отдели и директорите на дирекции в ДСП при съставянето на работните графици и планове за управлението на човешките ресурси на оперативно равнище. Особено полезен ще е за експертите по управление и развитие на човешките ресурси и ръководителите в АСП на стратегическо равнище с цел подобряване дизайна на труда на социалния работник в ДСП.

Обща цел: Моделът за дизайн и редизайн на труда на социалния работник представя още един подход за управление на човешките ресурси в ДСП, с който да се адресират редица характерни за ДСП проблеми, като нервно-психическо натоварване, високи нива на текучество на персонала, лоши условия на труд липса на възможности за кариерно развитие и др.

Конкретни цели на модела са:

- Да се намалят нивата на риск от нервно-психично натоварване в дейността на социалния работник в трите отдела;
- Да се подобри организацията и условията на труд на социалните работници при работа на терен/мобилна социална работа;
- Да се намали текучеството на персонала в ДСП;
- Да се прецизират изискванията за заемане на длъжността социален работник в ДСП, като по този начин се постигне по-добър подбор и привличане на по-подходящи специалисти съобразно спецификите на ДСП;
- Да се повишат нивата на удовлетвореността от труда на социалните работници.

➤ **Обект на модела**

Обект на модела е трудът на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане“.

➤ **Предмет на модела**

Предмет на модела е дизайнът на труд на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане“.

➤ **Съдържателни компоненти на модела**

Кратко описание на модела за дизайн на труда

С внасянето на изменения в детерминантите на дизайна на труда (специализация, обхват на труда, дълбочина на труда, условия на труда) се изменя дизайна на труда. От дизайна на труда в организациите за социална работа зависят нивата на нервно-психично натоварване, удовлетвореността от труда, мотивацията на персонала, текучеството на персонала, а от техните нива зависи в голямата си част и качеството на работата в тези организации. От своя страна, от качеството на работа на човешките ресурси в организациите за социална работа в голяма степен зависи успеха им. Схема

№6 представя графично модела за дизайна на труда и връзката му с управлението с човешките ресурси.

Схема 6. Графично представяне на модела

			Успех на организациите за социална работа		
			Дизайна на труда	↔	Качество на работа на човешките ресурси
		Детерминанти			Нива на нервно-психично натоварване
		Специализация			Удовлетвореност от труда
		Обхват			Мотивацията на персонала
	Групи фактори	Дълбочина			Текущото на персонала
	Организационни фактори („режимите на труд, планирането и контролът, оценяването и стимулирането” ¹⁾)	Условия на труд			
	Социални фактори („взаимоотношенията на работното място, стила на ръководство, конфликти и сътрудничество, степен на съвместимост и отговорност в екипите” ²⁾)				
Вредни фактори	Физически условия на труд („За тях съществуват хигиенни норми, методи и ред за измерване, правила и отговорности при неспазването им” ³⁾)				
Прекомерна интензивност и монотонност на труда					
Неблагоприятни санитарно – хигиенни и ергономични условия на работната среда					

¹ Дойкова, Ст. (2013) Синдромът „Бърнаут” и социалните условия на работното място в сферата на социалното подпомагане. Автореферат БАН, София. с.6 -

http://www.iphs.eu/n/images/Psihologiq/Stefka_Dojkova/avtoreferat.pdf

² Пак там

³ Пак там, с. 5

Нерационални режими на труд и почивка ¹					
Неподходящ стил на ръководство ²					
Липса на актуална техническа обезпеченост					
Липса на лични защитни средства					
Ограничени социални контакти на работното място ³					
Липса на споделени ценности ⁴					

Съдържателни компоненти на модела

- *Промени в характера на труда и кариерното развитие* (вж. Таблица 11)

Актуализиране на длъжностните характеристики с добавяне на нови задължения и обособяване на отделна точка „Права”. Реално разделяне на две отделни нива на длъжността „социален работник”, съответно на младши социален работник и старши социален работник, с разпределение на задълженията и отговорностите спрямо техния опит и стаж в системата.

- *Промени в организацията на работа* (вж. Таблица 12)

Въвеждане и развитие на повече електронни услуги. Обособяване на звено/екип за мобилна социална работа.

- *Промени в изискванията за заемане на длъжността социален работник в отделите на ДСП* (вж. Таблица 13)

Промяна на изискуемата минимална образователно квалификационна степен, стесняване на областта на професионална квалификация, добавяне на допълнителна квалификация съобразно отдела и спецификите на конкретната дирекция.

- *Промени в условията на труд* (вж. Таблица 14)

¹ Михайлов, М. (2011) Човешкият фактор в организациите - мотивация, организационна култура: Управление на персонала. с.6

² Пак там, с. 7

³ Пак там

⁴ Михайлов, М. (2011) "Човешкият фактор в организациите-мотивация, организационна култура: Управление на персонала." с.7

Хигиена на труда – размер на помещенията, оборудване и хигиена, лични предпазни средства, придобивки (карти за транспорт), допълнителни трудови възнаграждения, по-висока основна заплата (за висше образование)

➤ **Методи за реализация на модела**

Отбелязаните в теоретичната обосновка за дизайн на труда методи могат да бъдат използвани и при прилагане на модела за дизайн на труда в ДСП. Специфичен метод за организациите за социална работа е супервизията.

➤ **Реализатор на модела**

Моделът може да се приложи от експерти на АСП.

➤ **Технология за реализация на модела**

Моделът за дизайн и редизайн на труда в ДСП може да се реализира в следните 7 стъпки, преминаващи една в друга в непрекъснат цикъл:

- *Установяване на състоянието на дизайн на труда, чрез провеждане на емпирично изследване в организацията.* Използване на различни методи и методики за анализ на труда като въпросник за дизайн на труда, наблюдение, проучване на документи, интервюта и др., чрез които да се изведат обективни данни за специализацията, обхвата, дълбочината и условията на труд.
- *Проучване и анализ на влиянието на въведени наскоро промени в детерминантите на дизайна на труда.* При въвеждане в рамките на една година на промени в някои от детерминантите на дизайна на труда е добре да се отчете влиянието на тези нововъведения върху самите детерминанти, преди да се пристъпи към редизайн. Възможно е някои от проблемите в дизайна на труда да са възникнали в следствие на тези промени или пък да се търсят неизползвани до този момент практики и ресурси, предлагани от нововъведенията.
- *Извеждане и анализ на добри практики, положителни тенденции, съществуващи ресурси и проблеми в труда.* Анализ на положителните и отрицателните страни в дизайна на труда. Извеждане на проблеми. Търсене на вътрешни неизползвани ресурси, проучване на добри практики.
- *Редизайн на труда съобразно наличните ресурси и проучени добри практики.* Представяне на нови решения на установените проблеми, подобряване на

елементите на дизайна на труда, съобразно ресурсите на организацията, и при нужда въвеждане на добри практики от други организации.

- *Оценка на редизайна на труда от експерти.* Преди въвеждането на редизайна в реална работна обстановка търсене на експертиза за целесъобразността му от вътрешни и от външни експерти в областта на управлението на човешките ресурси в сферата на социалното подпомагане. Целта на тази оценка е да се допускат по-малко грешки при въвеждането на каквито и да е промени в дизайна на труда.
- *Въвеждане след експертната оценка на редизайн на труда в организацията.*
- *Проучване на влиянието на въведените промени в дизайна на труда в организацията.* След период от 6 до 12 месеца проучване на влиянието на внесените промени върху установените проблеми в началото на процеса и като цяло в дизайна на труда. Отново използване на различни методи и методики за изследване на труда като въпросник за дизайн на труда, наблюдение, интервю, проучване на документи и др., чрез които да се изведат обективни данни за специализацията, обхвата, дълбочината и условията на труд и удовлетвореността от труда на специалистите.

➤ Ресурси

С цел обезпечаване реализирането на модела са необходими човешки и материални ресурси.

Таблица 10. Подробен разчет по количество и видове ресурси

Вид ресурс	Количество	Вид финансов разход
Човешки		
- за въвеждане на модела	Трима от експертите работещи в АСП дирекция „Човешки ресурси”	Допълнително заплащане към редовните заплати на служителите
- за мобилното звено	6-10 служители за едно звено	Заплати за служителите
- за приемането на електронните формуляри и предоставяне на услуги	Първоначално по един служител в дирекция при по-голямо ползване на тези услуги увеличаване съобразно натоварването	Заплати за служителите
- за младшите социални работници и новата кариерна структура на развитие	Постепенно въвеждане с нови, а за завареното положение всеки от служителите до една години в дирекцията ще бъде преназначен на младши социален работник. Количеството ще зависи от броя на новоназначените и незапълнените щатове	Средства за диференцираното заплащане съгласно кариерната стълбица
	Достигане на основната работна заплата	Средства необходими за

-за повишаване на възнаграждението	на старшите социални работници до средната за страната, съответно повишаване и тази на главните социални работници Осигуряване на вътрешни и външни супервизори за всеки 3 дирекции по един	повишаване на заплатите на социалните работници. Заплати за служителите
-за супервизията		
Материални		
-за обезпечаване работата на мобилните звена	Две помещения, с прилежащата им мебелировка и техническо оборудване, два автомобила единият от които да е тип микробус	Помещения могат да се използват в самите дирекции, които са свободни Там където няма наемане на нови от общините с договори за безвъзмездно ползване и в полза развитие на социалните услуги в общината Закупуване на автомобили и техническо оборудване
-за таблетите в ДСП с голям обхват на малки населени места	Осигуряване на поне 4-ри таблета в дирекция и мобилна интернет връзка	Закупуване на таблети и заплащане на допълнителна мобилна интернет връзка с мобилен оператор
-за ремонтите в ДСП	Извършване на ремонти на неремонтираните ДСП	Заплащане на договори със фирмите извършили ремонтните дейности
-за ергономични офис мебели	Количеството ще зависи от състоянието на старите и необходимостта за замяна с нови На двама социални работника една карта	Закупуване на нови ергономични мебели Средства по закупуване на превозни документи
-за закупуване на карти за градски/ междуградски транспорт	По едно пакетче дензифициращи кърпи, 10 чифта калцуни, ръкавици и маски за лице, 1 шише 100мл. Дензифициращ препарат за ръце на месец на един социален работник	Средства за закупуване на личните предпазни средства
-за личните предпазни средства		

2. РЕДИЗАЙН НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“

На основата на представения по-горе модел, основан на емпирични данни, в дисертационният труд се предлага следният редизайн на съществуващия към момента дизайн на труда в дирекции „Социално подпомагане“ представен в Таблици 11, 12, 13, 14).

Таблица 11. Характер на труда

Компонент	Характер на труда						
	Дизайн на труда	Защо?	Какво?	Как?	Къде?	Кога?	Кой?
Настоящ дизайн			Описаните задължения в длъжностните характеристики на социалния работник не включват предложените задължения. Не са обособени в отделна точка правата на социалния работник.				Разделение на длъжността съществува ¹ , но реално не се прилага в дирекциите поне що се отнася до старши социален работник.
		Социалните работници извършват дейности, които не са включени в длъжностните им характеристики.	Актуализиране на длъжностните характеристики с добавяне на „Извършва техническа работа (сканиране, преснимане на документи, справки, консултиране по телефон, писане на писма и уведомления)“ обособяване на отделна точка с права.				Младши социален работник
Реален		Реално разделяне на две отделни нива на длъжността на социалния работник, съответно на младши социален работник и старши социален работник с разпределение на задълженията и отговорностите спрямо техния опит и стаж в системата.	Разпределение на задълженията и отговорностите по посочения модел в примерните длъжностни характеристики.				
		Ограничения	Извеждане на дейности несвойствени за длъжността социален работник. Повишаване на разходите за труд.				
	Възможностите, които дава промяната и проблемите, които решава	Извеждане на „критичните“ дейности. Отчитане на времето и усилията за извършване на тези дейности при измерване на натоварването на социалния работник. Създаването на две длъжности на младши и старши социален работник ще даде възможността задълженията и отговорностите на по-сложните случаи да бъдат обработвани и водени от по-опитни социални работници с достатъчно стаж в системата, което ще ускори процеса изпълнението им. Ще намали напрежението от трудността, които изпитват в такива случаи на по-неопитните социални работници, което ще подобри работния процес и по-отношение на удовлетвореността на труда и по-отношение на тяхната мотивация. Освен това с премахване на по-лесните и по-прости задължения и задачи за извършващите ги опитни служители ще се осигури повече време да отделят за по-сложните случаи, които по-обстойно да бъдат разглеждани. Младшите социални работници пък ще имат възможността по-плавно и качествено да се обучат и придобият опит. Създават се и повече възможности за кариерно развитие на социалния работник, което би играло ролята на мотиватор.					

¹ В чл. 3, ал.1 от Наредба № РД-07-6/10.10.2012 за кариерно развитие на социалните работници в Агенцията за социално подпомагане кариерното развитие е регламентирано по следния начин – „В съответствие с достигнатото равнище на своята професионална компетентност и образование социалните работници могат да заемат следните длъжности в съответствие с Класификатора на длъжностите в администрацията:

1. социален работник;
2. старши социален работник;
3. главен социален работник².

Таблица 12. Организация на работата

Компонент		Организация на работа				
Дизайн на труда	Защо?	Какво?	Как?	Къде ?	Кога?	Кой?
Регимин	Настоящ дизайн		Съществуваща интегрирана информационна система, подсигурана хардуерно и софтуерно. Не добре развити електронни услуги. Мобилни групи към отдел Закрила на детето, но не навсякъде и необслужващи останалите отдели.			
	<p>Въвеждане и развитие на повече електронни услуги.</p> <p>Обособяване на звено/екип за мобилна социална работа.</p> <p>Ограничения</p> <p>Възможностите, които дава промяната и проблемите, които решава</p>	<p>Въвеждане на електронни формуляри подаване от вкъщи от страна на клиентите и отдалечен достъп до системата за електронно подаване и обработка за социалните работници.</p> <p>Създаване на независимо звено – Мултидисциплинарно мобилно звено осъществяващо мобилна социална работа на територията на по-големия град или областта.</p> <p>Рискове от изтичане на информация и лични данни от системата при евентуален нейн срив или поради човешка грешка. Повишаване на разходите за труд. Трудности по материално техническото обезпечаване. Въвеждането на електронни формуляри, които да се попълват и подават от вкъщи ще опрости значително приема на документи, а освен това ще отпадне и дългото пренасяне на данните от хартиения носител на електронния от социалните работници. С отдалечения достъп социалните работници ще могат чрез таблети например да въвеждат нужната им информация веднага и на право от адреса на клиента. Основните плюсове са че се разтовари почти изцяло документално-административната част от работата на социалните работници като се освободи повече време за истинската социална работа по посока изграждане на добри и ефективни работно взаимоотношения със своите клиенти, по обстойно проучване и оценка на личността на клиента (възможности, положителни и отрицателни страни), на неговата среда и обкръжения, на формите, методите на социалната интервенция, повече време за работа на терен и проследяване на случая във времето и дълбочина. Със създаването на мобилна група изградена от специалисти от различен вид ще спести, доста от случаите на ангажиране на „Бърза помощ“, на патрулните коли на МЕР, на социалните работници работещи в ДСП не характерни за тях, но отнемачи много от техните време и ресурс. Ще се намали голямата външна мобилност на социалните работници в ДСП, а от там и претовареността им.</p>				

Таблица 13. Изисквания към кандидатите за длъжността „социален работник“ в ДСП

Компонент		Изисквания за заемане на длъжността социален работник в отделите на ДСП				
Дизайн на труда	Защо?	Какво?	Как?	Къде?	Кога?	Кой?
Изисквания						Изискванията за заемане са: средно образование, без изискване за профилиране и с широк кръг от области на професионална квалификация.
	Промяна на и изискуемата минимална образователно квалификационна степен.					Образователна степен - висше образование.
Резултати	Стесняване на областта на професионална квалификация.					Професионална квалификация – социални науки (социални дейности/работа и социология). Педагогически науки (социална педагогика)
	Добавяне на допълнителна квалификация съобразно отдела.					Добавяне на допълнително изискване за профилираност.
Ограничения		Повишаване на разходите за труд. Проблем с броя на работещите и на бъдещите кандидати за работа отговарящи на изискването.				
Възможностите, които дава промяната и проблемите, които решава		Възможности за повишаване на работната заплата. Оценяване на труда като високо квалифициран и повишаване имиджа на професията в следствие на което да ще се повиши мотивацията и удовлетвореността от труда и намали текучеството в дирекциите. Фокусиране на вида специалисти можещи да работят на длъжността „Социален работник“ в отделите на ДСП. Това ще създаде по-добре организирана професионална общност по подобие на учителите в образователната система по-добра сплотеност на колективите на професионален принцип, ще синхронизира и уеднакви начина на работа на специалистите на професионална база от една страна(стратегическо ниво). От друга на оперативно ниво ще спести време за обучение, кадрите ще са по-наясно със спецификите на работата и характеристиките на клиентите, ще са и по-мотивирани. Всичко това би дало положителни резултати за намаляване на текучеството на персонала в ДСП. В обучението в специалност „Социални дейности“ съществуват различни профили ¹ като клинична социална работа, социална работа с деца и семейства, социална работа в трудовата заетост, които са със специфично по-фокусирано обучение и изучаване на проблемите в областите им на профила. Препоръчително е да се използват готови кадри със специфични познания получени още от образователната сфера, отколкото да се обучават и специализират в практиката.				

¹ Тези профили са изведени в учебния план за специалност социални дейности във Факултета по педагогика на Софийския университет „Св. Св. Кирил и Методи“

Таблица 14. Условия на труд

Компонент Дизайн на труда	Защо?	Какво?	Условия на труд			Кога?	Кой?
			Как?	Къде ?			
Изгоди дизайн				Ремонти на ДСП са направени в над 70 общини, съотношението брой нови компютри спрямо брой социални работници е 1 към 2, Няма достатъчно карти за градски транспорт, а и липсва осигуряването на лични защитни средства. Заплатата на социалния работник е под средната.			
	Материална база и оборудване.			Ремонти в работните помещения, където все още не са направени. Установяване на съотношение брой компютри спрямо брой социални работници едно към едно с нови компютърни конфигурации. Повишаване броя на служебните карти за градски транспорт съобразно работещите социални работници по отдели и ДСП така че да има по една карта на двама социални работника.			
Рискови	Лични предпазни средства.			Регулярно осигуряване на всеки социален работник с необходимите лични защитни средства (калцунци, предпазни медицински маски за лице, ръкавици, дензификационни кърпи)			
	По-висока основна заплата (следствие от висшето образование) и допълнителни трудови възнаграждения.			Повишаване на основното трудово възнаграждение до нива средното за страната. Регулярни допълнителни плащания при повишена натовареност и производителност.			
Ограничения		Повишаване на разходите за труд;					
Възможностите, които дава промяната и проблемите, които решава		При подобряването на условията на труд не се наблюдават само ползи и възможности в подобряване качеството на работата, но и ползи за личността на извършващите я. Такава полза е намаляване заболеваемостта, повишаването на удовлетвореността на труда на социалните работници като следствие от подобрите условия на работа, създаване на чувството за грижа към работника и служителите от страна.					

3. ЕКСПЕРТНА ОЦЕНКА НА МОДЕЛА ЗА ДИЗАЙН И РЕДИЗАЙН НА ТРУДА В ДСП

3.1. Цел, методология, извадка и организация

Цел

За реализирането на 7-ма изследователска задача, отбелязана в увода - Проучване на приложимостта на създадения модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП – се приложи метода на експертната оценка.

Задачи

1. Да се изготви инструментариум, с който да се проучи мнението на експерти в областта на УЧР за качествата и приложимостта на разработения модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.
2. Да се проучи мнението на експерти в областта на УЧР и специалисти от ДСП за качествата и приложимостта на разработения модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.

Хипотеза

2. Разработеният модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП се приема от експертите и професионалната общност като теоретично обоснован, приложим, иновативен и адресиращ очертаните проблеми в управлението на персонала в ДСП.

Променливи

В следващата Таблица 15 са представени променливите, които са използвани за експертната оценка.

Таблица 15. Променливи и показатели използвани за експертната оценка

Категории	Групи променливи	Променливи/Показатели
Характеристики	Същност на модела за дизайн и редизайн на труда	теоретично обоснован
		иновативен
		приложим
		отразява спецификите на дирекции „Социално подпомагане”
		решава очертаните проблеми в управлението на персонала
	Ефекти от прилагането на модела за дизайн и редизайн на труда	друго
		по отношение на времето
		по отношение на материални ресурси
Ограничения		по отношение на финанси
		по отношение на човешкия ресурс
Обобщена оценка	Цялостна оценка на дизайн на труда	ограничения на представения дизайн на труда
		ограничения на представения редизайн на труда
Обобщена оценка	Цялостна оценка на редизайн на труда	подходящ – неподходящ
		подходящ – неподходящ

Методи - експертна оценка, фокус група, математико-статистически методи за обработка на емпирични данни, анализ на емпирични данни, сравнителен анализ, синтез.

Инструментарий

Въпросник за експертна оценка на модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП. Въпросникът е разделен на две части - същинска, с въпроси за оценка на предложения модел за дизайн и редизайн по предложени определени характеристики с 6 твърдения и демографска част (8 въпроса).

Извадка

Да изразят експертна оценка за конструирания модел бяха поканени изследователи с доказан опит и авторитет в сферата на управлението на човешките ресурси и социалната работа, както и специалисти от държавната сфера на социалното подпомагане. В проучването взеха участие 19 респонденти, от които:

- 5 университетски преподаватели – експерти по УЧР и социална работа (проф. д-р Начко Радев – Шуменски университет, доц. д-р Олимпия Ведър-Величкова – СУ, Стопански факултет, доц. д-р Силвия Цветанска – СУ, Факултет по педагогика, доц. д-р Динко Господинов – СУ, Факултет по педагогика, доц. д-р Сашо Нунев – Русенски университет);
- 3 експерти от дирекция „Човешки ресурси” в АСП;
- 11 началници на отдели ЗД, ХУСУ и СЗ, главни социални работници и социални работници от ДСП Сердика и ДСП Люлин в гр. София.

Демографски характеристики на изследваните лица

В следващите няколко абзаца в таблици и диаграми са представени получените данни за демографските показатели на участвалите в експертната оценка.

Разпределение на извадката по полов признак

Участвалите експерти по пол се разпределят както следва – 79,1% жени и 20,9% мъже, с което се затвърждават твърденията за едно силно феминизиране на сферата на социалната работа и в трите нива.

Образователно-квалификационна степен и специалност на участвалите в изследването лица

По-голямата част от експертите участвали в експертната оценка са със завършено образование по специалността. Завършилите експерти в близка до специалността или в друга специалност са равен брой.

Експертите участвали в експертната оценка са на високо йерархично равнище в научно-образователната система (всички са с научни степени доктор или доктор на науките, както и заемащи академичните длъжности доцент и професор) и в системата на АСП (двама са на експертно ниво – главен експерт, а един е старши експерт).

Таблица 16. Разпределение на участвалите респонденти в експертната оценка по научна степен и академична длъжност и научно-изследователски интереси в областта на дизайна на труда

Вид експерти	Научна степен		Академична длъжност		Научно-изследователски интереси в областта на дизайна на труда	
	Доктор	Доктор на науките	Доцент	Професор	Да	Не
Преподаватели	3	2	4	1	3	2
Експерти от АСП	0	0	0	0	0	3
Общо	3	2	4	1	3	5

Във въпросника за групата на университетските преподаватели и експертите човешки ресурси в АСП бе включен и въпрос относно „Други научно-изследователски интереси”. На него преподавателите са отбелязали такива като: управление на човешките ресурси във всички аспекти; комуникация и делово общуване в социалната работа; социални технологии; социален мениджмънт; социална икономика и социално предприемачество; социално време и бюджет на времето и други. Интереси в научни полета, които са близо до изследваната тематика или я допълват. Това прави изразеното мнение на експертите изключително ценно и повишава като цяло тяхната експертиза използвана в настоящото дисертационно изследване.

Прослужен стаж в отдела на участвалите в изследването лица

Участвалите експерти по прослужен стаж се разпределят както следва: „до 5г.” - 36,4%, „6-10г.”- 18,2%, „11-15г.” – 18,2% и „над 20г.” -27,3%. Не са установени значими различия в изразените оценки на експертите спрямо техният стаж в системата на социалното подпомагане.

Организация на изследването

Експертната оценка се проведе в периода април – юли 2018г. Избора на участниците в експертната оценка е на принципа на доброволност и изразено желание за участие. Участниците в експертната оценка се поделят в 3 групи на три равнища:

- научно-приложно равнище – преподаватели във висши училища.
- стратегическо равнище – експерти от дирекция „Човешки ресурси” в АСП (Писмо-отговор № 94А-00-0063-1/11.05.2018г);
- оперативно равнище – социални работници, главни социални работници и началници на отдели ЗД, СЗ и ХУСУ в ДСП.

Първите две групи респонденти попълниха въпросника след самостоятелно запознаване с разработения модел за дизайн и редизайн, който им беше изпратен по имейл. Фокус групата със специалистите от ДСП се проведе, като първоначално моделът беше представен и разяснен на участниците подробно, включително чрез предоставянето му в писмен вид, след което всеки от участниците самостоятелно попълни въпросника за обратна връзка.

Първоначалната идея бе респондентите от трите групи да бъдат равнопоставени като брой, като по-този начин тяхното съотношение в общата оценка да е с еднаква

тежест. В процеса на привличане на експерти към изследването имаше затруднения, които попречиха да се осъществи тази идея. Такива затруднения например са:

- сроковете, в които трябваше да се включат (поради декларирана заетост от страна на изследваните лица, невъзможност за отговор поради пътуване и т.н.),
- намиране на специалисти, които работят или са заинтересовани от научно-изследователска работа в сферата на дизайна на труда и в частност дизайна на труда в сферата на социалната работа.

Срокът за получаване на експертната оценка бе два пъти удължаван с по един месец с цел да се обхванат повече експерти.

Експертната оценка не е анонимна, но участвалите експерти на оперативното и стратегическо равнище пожелаха да запазят анонимността си.

Участвалите експерти на оперативното равнище са работещи в ДСП социални работници и началници на отдели, неучаствали в емпиричното изследване. Този подход бе избран с цел по-голяма независимост и обективност на изразеното мнение.

3.2. Резултати от експертната оценка

Резултатите в дисертационното изследване от експертната оценка са представени последователно по изследователските променливи, включени във въпросника. Дизайнът и редизайнът са оценявани по-отделно.

Категория „Характеристики“

Първа група. Същност на модела за дизайн и редизайн на труда

В таблица 17 са представени обобщените резултати от трите равнища експерти.

Таблица 17. Обобщени резултати по променливи

Променлива	Дизайн на труда				Редизайн на труда		
	Х	Ме	Мо		Х	Ме	Мо
1. В каква степен считате, че представеният модел за дизайн и редизайн на труда в ДСП е:							
теоретично обоснован	4	4	5				
приложим	4,58	5	5		4,53	5	5
иновативен	4,47	5	5		4,47	5	5
отразява спецификите на дирекции „Социално подпомагане“	4,81	5	5		4,87	5	5
решава очертаните проблеми в управлението на персонала	4,16	4	4		4,42	5	5
друга характеристика, която отразявате като важна (моля посочете):	няма посочена				няма посочена		
2. Ефекти от начина на приложение:	Дизайн на труда				Редизайн на труда		
по отношение на времето	4,17	4	5		4,56	5	5
по отношение на ресурсите (материални)	4,39	5	5		4,56	5	5
по отношение на финансите	4,17	4,5	4		4,61	5	5

по отношение на човешкия ресурс	4,81	5	5	4,91	5	5
3. Ограничения (моля посочете):	5			4		

Теоретична обоснованост

Може да се заключи, че представеният дизайн на труда е теоретично обоснован във висока степен.

Приложимост

Общото мнение на експертите е, че предложеният модел за дизайн и редизайн на труда е с висока степен на приложимост.

Иновативност

Общото мнение на експертите, е че моделът за дизайн и редизайн са високо иновативни (\bar{x} 4,47).

Отразеност на спецификите на ДСП

В заключение може да се каже, че представеният модел за дизайн и редизайн на труда на социалните работници в ДСП е оценен от експертите като отразяващ спецификите на ДСП във висока степен. Експертите от стратегическо равнище не са отговорили по тази характеристика. По-подробно данните са представени в Таблицы 18, 19 и 20.

Таблица 18. Резултати по променливи – научно-приложно равнище

Променлива	Дизайн на труда			Редизайн на труда		
	\bar{x}	Me	Mo	\bar{x}	Me	Mo
1. В каква степен считате че представения модел за дизайн и редизайн на труда в ДСП е:						
теоретично обоснован	4	4	5			
приложим	4,2	4	4	4,2	4	4
иновативен	3,4	3	3	3,6	3	3
отразява спецификите на дирекции „Социално подпомагане”	4,4	5	5	4,6	5	5
решава очертаните проблеми в управлението на персонала	3,6	4	4	3,8	4	4
друга характеристика, която отразявате като важна (моля посочете):	няма посочена			няма посочена		
2. Ефекти от начина на приложение:	Дизайн на труда			Редизайн на труда		
по отношение на времето	3,75	3,5	3	4	4	4
по отношение на ресурсите (материални)	3,75	3,5	3	4	4	4
по отношение на финансите	3,75	3,5	3	4	4	4
по отношение на човешкия ресурс						
3. Ограничения на модела (моля посочете):	5			2		

Таблица №19. Резултати по променливи – стратегическо равнище

Променлива	Дизайн на труда			Редизайн на труда		
	Х	Ме	Мо	Х	Ме	Мо
1. В каква степен считате че представения модел за дизайн и редизайн на труда в ДСП е:						
теоретично обоснован						
приложим	4	4	4	4	4	4
иновативен	4,33	4	4	4,33	4	4
отразява спецификите на дирекции „Социално подпомагане”						
решава очертаните проблеми в управлението на персонала	4	4	4	4,33	4	4
друга характеристика, която отразявате като важна (моля посочете):	няма посочена			няма посочена		
2. Ефекти от начина на приложение:	Дизайн на труда			Редизайн на труда		
по отношение на времето	3	3	3	4	4	4
по отношение на ресурсите (материални)	3	3	3	3,67	4	4
по отношение на финансите	3	3	3	4	4	4
по отношение на човешкия ресурс						
3. Ограничения на модела (моля посочете):	0			0		

Таблица №20. Резултати по променливи – оперативно равнище

Променлива	Дизайн на труда			Редизайн на труда		
	Х	Ме	Мо	Х	Ме	Мо
1. В каква степен считате че представения модел за дизайн и редизайн на труда в ДСП е:						
теоретично обоснован						
приложим	4,91	5	5	4,82	5	5
иновативен	5	5	5	4,91	5	5
отразява спецификите на дирекции „Социално подпомагане”	5	5	5	5	5	5
решава очертаните проблеми в управлението на персонала	4,45	5	5	4,73	5	5
друга характеристика, която отразявате като важна (моля посочете):	няма посочена			няма посочена		
2. Ефекти от начина на приложение:	Дизайн на труда			Редизайн на труда		
по отношение на времето	4,64	5	5	4,91	5	5
по отношение на ресурсите (материални)	5	5	5	5	5	5
по отношение на финансите	4,64	5	5	5	5	5
по отношение на човешкия ресурс	4,82	5	5	4,91	5	5
3. Ограничения (моля посочете):	0			2		

Решава очертаните проблеми в управлението на персонала

В дисертационното изследване се заключи, че моделът за дизайн и редизайн на труда във висока степен притежава възможности да разрешава очертаните проблеми в управлението на персонала в ДСП, но има и възможност за подобряване и усъвършенстване на модела в тази посока. По-високо е оценен представеният редизайн спрямо модела за дизайн. Това показва, че посочените идеи в редизайна за преодоляване на проблемите са адекватни, точни и приложими.

***Втора група. Ефекти от прилагането на модела
за дизайн и редизайн на труда***

След като бяха оценени характеристиките на модела за дизайн и редизайн на труда на социалните работници в ДСП, следваща важна част от експертната оценка бе да се оценят и ефектите, които биха се постигнали при въвеждането и прилагането им в практиката. Ефектите са оценявани съобразно четирите основни ресурса в една организация, т.е. използван е ресурсният подход в управлението.

По отношение на времето

Може да се заключи, че според експертите моделът ще окаже положителен ефект при внедряването му в ДСП, като редизайнът се счита за по-ефективен при спестяване на времето.

По отношение на материалните ресурси

Може да се заключи, че моделът ще окаже положителен ефект при внедряването му в ДСП, като редизайнът се счита за по-ефективен при спестяване на материалните ресурси.

По отношение на финансите

Запазва се тенденцията, че моделът ще окаже положителен ефект при внедряването му в ДСП, като редизайнът се счита с по-голяма категоричност за по-ефективен при спестяване на финансовите ресурси.

По отношение на човешкия ресурс

Моделът ще окаже положителен ефект при внедряването му в ДСП, като редизайнът макар и с малко се счита за по-ефективен при оказване влияние върху подобряване на организацията на работа, създаване на по-големи възможности за кариерно развитие, повишаване на удовлетвореността от труда на социалните работници, като представители на човешкия ресурс в организацията.

Категория „Ограничения“

В анализа на дисертационния труд са включени изведени от експертите ограничения и препоръки, по модела за дизайн и редизайн на труда, както и върху дисертационното изследване като цяло. Отговорено е на всяко по отношение на целесъобразност и възможност за корекции. Важно е да се отбележи, че не всички експерти са дали препоръки, а само 6 от общо 19 експерта. Въведени са следните корекции

по представения дизайн и дисертационният труд:

- „По отношение на ресурсите“ - корекцията е въведена като в бланката на въпросника на експертите от АСП и тази на експертите на оперативно равнище са обособени като ресурси и е добавено "по отношение на човешки ресурси", а ресурсите са уточнени с "(материални)";
 - Дадена е подробна информация за качествената и количествената характеристика на генералната съвкупност на извадката на емпиричното изследване;
 - По-прецизно и по-широко са дефинирани понятията „дизайн” и „труд”;
 - Прегледана и е добавена предложената литература с принос в изследването на проблематиката;
 - Добавен е предмет на модела;
 - Към концепционният модел „Кариерното развитие” е добавено към първата точка от съдържанието на редизайна „Промени в характера на труда и кариерното развитие”.
 - Добавен е по-широк разчет на необходимите ресурси за осъществяване на модела;
 - Типовите длъжностни характеристики да се усъвършенстват в следните направления: добавена е нова точка в длъжностната характеристика със заглавие „Трудова и професионална кариера:” и уточняваща подточка - „Социалния работник в рамките на дирекцията израства в кариерата в следните нива: младши, старши и главен социален работник.”;
 - В т.11. Изисквания за заемане на длъжността” от новите длъжностни характеристики специалността „Застраховане и социално дело” е заменена със „Социология”;
- по представения редизайн и дисертационният труд:
- добавени са предложените три стъпки: въвеждане на промени в дизайна на труда; емпирично валидиране на ефекта от реализираните промени; и въвеждане на корекции и усъвършенстване на дизайна на труда.

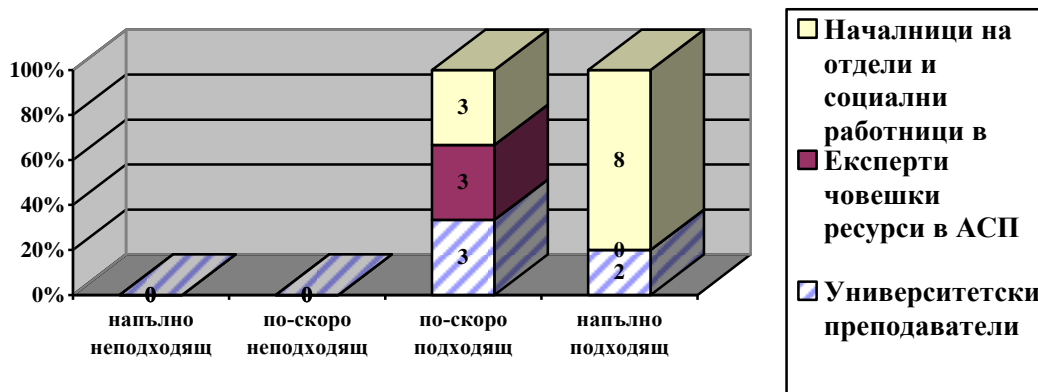
Всички допълнения към модела за дизайн и редизайн на труда на социални работник в ДСП, направени в резултат на експертната оценка, са отразени в сив цвят при представянето на модела в параграф 3.1.

Категория „Обобщена оценка“

Цялостна оценка на представения дизайн на труда

Представения дизайн е положително оценен от експертите.

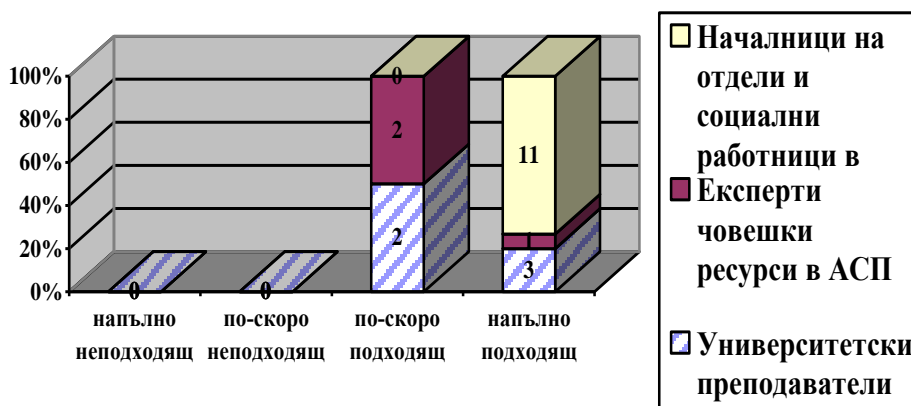
Диаграма 1. Цялостна оценка на представения дизайн на труда по групи експерти



Цялостна оценка на представения редизайн на труда

Представеният редизайн (проект за труд заедно с предложените длъжностни характеристики) също са положително оценени от експертите. Тази положителна оценка е по-категорична.

Диаграма 2. Цялостна оценка на представения редизайн на труда по групи експерти



Представеният модел за дизайн и редизайн на труд на социалните работници в ДСП се признават от експертите като *теоретично обоснован, приложим и иновативен* решаващ очертаните проблеми в управлението на персонала в *голяма степен, с което се потвърждава и изведената хипотеза в трета глава*. Важно е да се отбележи отново факта, че най-добре приети и високо оценени са конкретните предложения в редизайна на труда от страна на експертите на оперативното ниво. Там, където влиянието на тези промени ще засегне най-чувствително работещите в ДСП. В такива случаи, както е известно, съпротивата срещу промяната е най-силна. Фактът, че тези промени се

възприемат много положително от пряко засегнатите води до извода, че тази промяна е призната, желана и очаквана и се счита за полезна и решаваща натрупаните проблеми в сферата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящото дисертационно изследване бяха анализирани концепцията за дизайн на труда, като част от дейностите по управление на човешките ресурси, и специфичните проявления на характеристиките на труда в дирекции „Социално подпомагане” като организации за социална работа със специфичен статут и функции. Бяха дискутирани различни понятия и определения, използвани в теорията на управлението на човешките ресурси, свързани с дизайна на труда, на която база е изведена работна дефиниция за дизайн на труда. Бяха очертани и особеностите на дизайна на труда в организациите за социална работа, и по-конкретно в ДСП.

Обобщения и изводи от теоретичната част на изследването

Дизайнът на труда е част от управлението на човешките ресурси. Той е елемент, една от дейностите по управление на човешките ресурси.

Дизайнът на труда беше дефиниран по два начина. Първо езиково-морфологично, чрез съставящите го думи и понятия дизайн и труд. Бяха разгледани множество определения за всяко от тях. За целите на дисертационното изследване се стигна до следните работни определения отразяващи най-пряко смисъла в обединеното понятие:

- *трудът се определя като усилие извършено с определено напрежение водещо до натоварване, придобиване и развитие на умения с цел превръщане на идеите и материалните ресурси, с помощта на техниката и технологията и взаимодействието (основано на професионалните и лични качества и възможности) между хората в продукт на организацията.*
- *дизайнът се определя като част от изкуството, поради творческия си характер, с който се характеризира и разграничава от обикновеното проектиране и планиране, но с обособени функции (продуктово-определяща, организационно-художествена), които го правят нещо по-различно от изкуството и по-близка до производствения процес и извършването на труда.*

Второ, понятието дизайн на труда беше дефинирано, чрез близките му по смисъл и съдържание съществуващи понятия в управлението на човешките ресурси. Към момента в българската научна литература комбинацията „дизайн на труда” не се среща и не е възприета да се използва. В страната се използват други понятия, които се доближават до това понятие, като дизайн и анализ на длъжности/труд, анализ на работно място и проектиране на работно място, организация на труда и други, които, макар и на различни организационно-управленски нива и конкретизиране, в голяма степен покриват същността на дизайна на труда, но същевременно те са и по-частни понятия в управлението на човешките ресурси. След анализ на тези понятия се стигна до работната *дефиниция на дизайна на труда като творчески и управленски процес на проектиране и анализ на длъжности с цел осъществяване на целите на организацията по най-добрия и ефективен начин при използване на ресурсите ѝ (материални, технологични, финансови и човешки).*

От своя страна *концепцията дизайн на труда се гради на твърдението, че характеристиките на самите работни места (например брой и сложност на работните задачи, автономност на вземаните решения, условията на труд и др.) заедно с характеристиките на хората (стремеж за развитие, професионален опит, знания и умения, ценностни нагласи и култура) си взаимодействат.*

Изведени бяха *детерминанти на дизайна на труда и методи, с които борави.*

Тясно свързано понятие с дизайн на труда е *понятието редизайн на труда*, което дефинирахме като *процеса на актуализиране или препроектиране и анализ на длъжности на съществуващ дизайн, с цел осъществяване целите на организацията по най-добрия и ефективен начин при използване на ресурсите ѝ (материални, технологични, финансови и човешки).*

Последните тенденции в социалната работа са да се увеличават формите и видовете на социално подпомагане, разширява се и кръга на получаващите ги. В сферата на социалните услуги пък се появяват множество нови социални услуги. Всичко това увеличава количествено и изискваното качество на работата в ДСП.

В нормативната уредба, *функциите и дейностите на социалните работници в дирекциите са изброени и описани добре, но слабо е регламентирано тяхното*

разпределение в трите отдела, особено в устройствения правилник на АСП, който по същество трябва да съдържа и тази функционална разпределеност.

Условията на труд бяха разгледани като детерминанта от една страна на дизайна на труда, с влиянието им върху удовлетвореността от труда, мотивацията на служителите и като детерминирани и повлияни, от друга страна, от самия дизайн на труда, спомагащ осигуряването им.

Проблемите, свързани с дизайна на труда в ДСП, изведени от съществуващи изследвания и проучвания, са основно натовареността на социалните работници, която се проявява в посока психическо пренатоварване, повишен стрес преминаващ в бърнаут синдром, ниска мотивация и удовлетвореност от труда и голямо текучество на персонала.

Обобщени изводи от емпиричното изследване

Може да се каже, че целта и заложените задачи на емпиричното изследване бяха изпълнени. Конструираният инструмент за анализ на характеристиките на труда по модела на концепцията за дизайн на труда е съобразен с особеностите на организациите за социална работа и в частност ДСП. Този инструмент бе апробиран в няколко дирекции „Социално подпомагане“ и показва своята висока надеждност и приложимост. Особено значим е направеният сравнителен анализ по променливи на получените резултати между трите отдела „Закрила на детето“, „Социална закрила“ и „Хора с увреждания и социални услуги“, където се откритоиха редица специфики.

Изводи по променливи

1. Дизайн на труда (характеристики на труда и организация на труда)

*Апробираният вариант на въпросника за дизайн на труда и получените от него данни могат да бъдат използвани за **редизайн на труда на социалния работник в ДСП**. Редизайн, който да бъде актуален, т.е. съобразен с новите тенденции и изменения на труда, които се случват. Редизайн, който по-добре да решава редица проблеми при управлението на човешките ресурси. Отчитането на актуалното състояние на дизайна на труда на социалния работник разкрива нови възможности пред ръководството за управлението на човешките ресурси за търсенето на по-добри и по-ефективни решения за преодоляване на проблеми в организацията и отделите ѝ като текучество на*

персонала, относително голяма натовареност, ниска привлекателност на труда и други, тясно свързани със състоянието на изследваните характеристики на труда.

2. Физически условия на труд и работна среда (техническа, сградно-мебелна, климатична, хигиенно-битова и предпазно-защитна материална осигуреност режим на труд и почивка)

Физическите условия на труд, в изследваните ДСП в Голям град не са на необходимото ниво има необходимост от подмяна на дограми, подови настилки, необходимост от ремонти на санитарни възли, отоплителната система и осветеността в работните помещения. Необходима е и подмяна на офис мебелите с нови и спазващи изискванията за ергономичност. Трябва да се осигуряват регулярно и на всеки социален работник необходимите лични предпазни средства и се следи за тяхното използване. Внесените промени в техническото оборудване чрез заменянето на старите с нови компютърни конфигурации, принтери и мултифункционални устройства с подобрени функции и възможности е стъпка напред към подобряване на условията на труд като цяло в ДСП. Влиянието на тази малка промяна се установява в емпиричното изследване като положително както върху времевата натовареност, така и върху удовлетвореността от труда на социалните работници.

3. Текучество на персонала

Текуществото движението на социалните работници в голямата си част се определя предимно като статистически установено намаляване – напускане по собствено желание, уволнение. Текуществото е силно изразено в дирекциите намиращи се в голям град и почти липсва такова в изследваната дирекция в малък град.

Не се наблюдава и положително повлияване на намаляване текуществото на персонала въпреки внесените промени в материално-техническата база с предоставянето на нови компютърни конфигурации и друга офис техника, както и с въвеждането на програмните продукти ИИС и АРХИМЕД. Тези промени в условията на труд се оказват недостатъчни, за да задържат кадрите в системата особено в големия град.

4. Кариерно развитие, възнаграждение, имидж/престиж на професията в обществото

Възможностите за кариерно развитие на социалния работник в ДСП са оценени като силно ограничени. Участващите в изследването лица не са доволни и от нивата на

заплащане на труда, като и силно занижено им е и мнението за имиджа на професията им сред обществото. Липсата на достатъчно възможности за кариерно развитие, ниското възнаграждение, водят до понижаване на статуса на социалния работник в обществото и неговото самочувствие, което неминуемо се отразява по негативен начин и в работата. Това са и основните причини за повишените нива на текучеството на персонала в дирекциите.

5. Удовлетвореност от извършваната работа

Удовлетвореността от труда при социалните работници е в средна степен независимо от множеството описани проблеми и недостатъци в организацията и материално техническото осигуряване на труда им.

6. Риск от нервно-психично натоварване (стрес, психична умора, психично пресищане и монотония)

Чрез данните, получени от емпиричното изследване не бе установен висок риск от нервно-психично натоварване, което да води до претоварване на социалните работници. Според повечето социални работници се откроява мнението, че натоварването особено нервно-психичното се генерира при прекия контакт с клиентите, постоянните срокове, които трябва да се изпълняват, повишената отговорност, която трябва да имат при извършване на работата.

7. Натовареност – времева

В дисертационното изследване е предложен модел за норма на натовареност. С определяне на максимална норма на натовареност може да се определя: бройката социални работници необходима за извършване на дейностите, да се осигури и начин за определяне на заплащането, по-ясно разпределяне на работното време и отчитане на извънреден труд в по-натоварени месеци и при инцидентно възникнала натовареност в следствие на бежанска вълна, природно бедствие или структурен проблем.

8. Актуална техническа обезпеченост (Влияние на работата с ИИС и офис техниката (нови компютърни конфигурации и принтери)

Емпиричните данни дават основание да се каже че Информационната система ИИС е постигнала като цяло една част от целените ефекти на АСП: „повишаването на качеството на работа на териториалните структури на АСП, чрез намаляване на времето, необходимо за обработване на документи; подобряването на техническото обезпечаване

на дейността”¹, доколкото са изследвани тези ефекти в настоящето дисертационно изследване.

Обобщеният извод, който може да се направи е, че въведената Интегрирана информационна система (ИИС) се възприема от изследваните социални работници по-скоро като нещо положително, което подпомага работата им, отколкото като промяна, която има слаби страни и влияе отрицателно в работата им. Тази промяна в технико-технологичните условия на труд, в тяхното актуализиране, влияе върху дизайна на труда на социалните работници, като от една страна увеличава времето им пред екраните на компютрите, с което се създават допълнителни основания да се говори за техните работни места като за работа с видеодисплеи, а от друга подобрява ефективността на работата им. Трябва да се отбележи също, че предвид добавянето на нови възможности и въобще развиването на ИИС за напред може да се търсят и още нови въздействия над работния процес.

Може да се отбележи, че актуализацията на техниката води до подобряване ефективността на работата на изследваните социални работници в ДСП, като повишава бързината на работа и намалява грешките и забавянията на компютърната техника. Работата с по-модерна, по-бърза и надеждна офис техника е крачка напред към подобряването на условията на труд в дирекциите.

Изводи за хипотезата

Изведената хипотеза се потвърждава. Съществуващата организация на труда и условия на труд и работна среда, не са ефективно проектирани и водят до множество проблеми в трудовия процес на социалните работници. В анализа подробно са описани установените проблеми и недостатъци, изведени както от мненията на социалните работници, така и от другите специалисти и ръководни кадри, участвали в изследването. Нещо повече, установени бяха и специфични проблеми, характерни за трите отдели и такива, характерни за голям и малък град. На базата на резултатите от емпиричното изследване характеристиките на труда изведени във Въпросника за дизайн на труда се наблюдават в ДСП, а тяхното проявление зависи от спецификите на работата във всеки от изследваните отдели. Чрез използване на методите и възможностите на дизайна на

¹Официален сайт на Агенция „Социално подпомагане” - http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=1§id=8&s1=27&s2=1813&selid=1813 (посетен 15 април, 2015)

труда може да се повлияе положително върху изведените проблеми и негативни ефекти в трудовия процес на социалните работници, като се създаде и приложи модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП.

Изводи от експертната оценка на модела за дизайн и редизайн на труда в ДСП

Конструиран бе модел за дизайн и редизайн на труд на социалните работници от ДСП, който дава решения на по-голямата част от установените проблеми в емпиричното изследване. Изведените предложения за промени в длъжностните характеристики на социалния работник в ДСП могат да послужат при актуализиране и усъвършенстване на тези инструменти за управление на човешките ресурси в от една страна и от друга да подобрят работата в ДСП.

Редизайн на труда на социалния работник бе направен, като са изведени проект за труд и изменени и допълнени длъжностни характеристики на младши и старши социален работник. В редизайна се разкрива практико-приложната част на изведения модел. След което чрез метода на експертната оценка се направи оценка на предложените изменения в труда. С тези действия се изпълни целият процес по анализ и проектиране на труда на социалния работник в ДСП.

Представеният модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в ДСП, разработени на базата на теоретичния анализ и проведеното емпирично изследване (анализ на актуалното състояние на дизайна на труда в ДСП) **бе оценен положително и във висока степен от експертите и професионалистите в ДСП**, както по притежаваните от тях характеристики (теоретично обоснован, приложим, иновативен и адресиращ очертаните проблеми в управлението на персонала в ДСП), така и по ефекта, който имат върху ресурсите в организацията. Моделът за редизайн на труда е оценен в по-висока степен на притежание на характеристиките „отразява спецификите на дирекции „Социално подпомагане” и „решаване на очертаните проблеми в управлението на персонала”. Тази тенденция на по-високо оценяване на редизайна спрямо дизайна е запазена и по отношение на ефекта му върху четирите основни ресурса в организацията (време, материални и финансови и човешки).

Положителната оценка на модела **потвърждава хипотезата**, че чрез методите за дизайна на труда е възможно да се подобрят редица слабости в управлението на човешките ресурси и организацията на труд като.

Посочените от експертите ограничения на модела за дизайн и редизайн като цяло са преодолени. По-голямата част от тях са отстранени, като са нанесени корекции в разработения модел. Експертната оценка помогна за усъвършенстването на модела и подобряването на дисертационното изследване.

Препоръки

На базата на получените данни от емпиричното изследване в дисертационния труд са изведени и няколко препоръки, които да оптимизират трудовия процес и да помогнат решаването на някои от очертаните проблеми в работата на социалните работници в ДСП:

- Да се създаде база данни за различните изменения на длъжностните характеристики и причините за това изменение на работното време, работните места и условията на труд за всяка конкретна дирекция.
- Да се води дневник за измененията на работните места и условията на труд – или това ще бъде нещо като паметта на трудовата организация и дизайн, на тяхното развитие.
- Да се даде възможност и бюджет на директорите на ДСП да сключват договори за ремонт и закупуване на материали и консумативи до определена сума.
- Да се опростят, където е възможно, бланките, молбите-декларации или да се видоизмени техния дизайн (съкращаване на графи, тяхното округляване) по посока опростяване им и по-голяма информационна наситеност в по-малък обем, с цел да се намали времето за тяхното попълване.
- Въвеждане и развитие на повече електронни услуги.
- Приспособяване на информационната система ИИС за работа и с планшети, както и тяхното осигуряване.
- Разделяне на длъжността на социалния работник на две отделни нива – съответно младши социален работник и старши социален работник с разпределение на задълженията и отговорностите спрямо техния опит и стаж в системата.
- Използване на разработения модел за средна норма на натовареност на труда на социалния работник в ДСП.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адамчук, В., Рмашов, О. Сорокина, М. (2000) экономика и социология на труда. - <http://www.financial.am/upload/books/1/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA-%D0%92.%D0%92.-%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%B8-%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0.pdf> (посетен на 19 март, 2015).
2. Богданова, М., Мерджанова, Я. (2012) Европейско кариерно образование и националната перспектива, София.
3. Владимирова, К. и др. (1999) Управление на човешките ресурси 2 част., УИ "Стопанство. София.
4. Глазычев, В. Дизайн как он есть - http://www.3info.by/upload/iblock/eef/vyacheslav_glazychev_dizayn_kak_on_est.pdf(посетен на 19 март, 2015).
5. Дойкова, Ст. (2013) Синдромът „Бърнаут” и социалните условия на работното място в сферата на социалното подпомагане. Автореферат БАН, София. - http://www.iphs.eu/n/images/Psihologiq/Stefka_Dojkova/avtoreferat.pdf(посетен на 19 март, 2015).
6. Изводи от изследването за оценка потенциала на Отделите за закрила на детето в 11 общини на страната - [http://www.mlsp.government.bg/bg/projects/children/beneficiaries/benef/website%20\(1\)%20FINAL%20REPORT.doc](http://www.mlsp.government.bg/bg/projects/children/beneficiaries/benef/website%20(1)%20FINAL%20REPORT.doc). (посетен на 19 март, 2015).
7. Мерджанова, Я., Господинов, Б. (2002) Професионален профил на социалния работник. В: ГСУ, Книга „Социални дейности” том 96, 5-27, София.
8. Мерджанова, Я., Динчева, Цв. (2007) Как да се съгласуваме Ръководство по организационна и лична кариерна култура. Благоевград.
9. Михайлов, Михаил. (2011) "Човешкият фактор в организациите-мотивация, организационна култура: Управление на персонала." - <http://eprints.nbu.bg/940/>(посетен на 12 март, 2015).
10. Наредба № РД-07-6/10.10.2012 за кариерно развитие на социалните работници в Агенцията за социално подпомагане <http://dv.parliament.bg/DVWeb/showMaterialDV.jsp;jsessionid=DA4F02191F8EBD50C0F418FDB91B0FD5?idMat=69414> (Изтеглено октомври 2017 г.).
11. Натовареност на ОЗД и кадрово обезпечаване на дейностите по закрила на детето – http://sacp.government.bg/media/cms_page_media/22/Pril_4_1.doc(посетен на 12 март, 2015).
12. Национален класификатор на професиите и длъжностите в Република България 2011. http://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pages/Classifics/NKPD-2011_1-928.pdf (посетен на 5 януари, 2016).
13. Онлайн тълковен речник - <http://talkoven.onlinerechnik.com/duma/%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4> (посетен на 19 март, 2015).
14. Пернишка, Е., (2007) Речник на чуждите думи за всички, София.
15. Радев, Н. (2009) Професията социална работа: състояние и проблеми. В: *Подготовка, професионална реализация и социален статус на социалния работник*, 73-88. София.

16. Русанова, Л., (2007) Проблеми на системата за социално подпомагане в България при реализирането на европейския социален модел В: *сп. Панорама на труда*, бр. 7-8/2007г, 66-76.
17. Русанова, Л., (2011) Социално подпомагане. Габрово.
18. Симеонова, Р. (2011) Управление на социалната работа като дейност и система. София, Ибис.
19. Спивак, В. (2000) Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург. - http://sciyouth.ru/elbibl/2011_12_uch_year/2_kurs_magistratura/Metodologiya_prof_deyatelnosty/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20-%201.pdf (посетен на 12 март, 2015).
20. Устройствен правилник на АСП, от официален сайт на Агенция "Социално подпомагане". - http://www.asp.government.bg/ASP_Files/ustroistven_pravilnik_ASP.rtf с последно изм. и доп. от 20.07.2016г. (посетен на 18 декември, 2018).
21. Ушева, М. (2012) Съвременни тенденции и основни методи за управление в кадровия мениджмънт. Благоевград. - http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/32/26-32_Mariana_Usheva_Paper-2_2012.pdf (посетен на 19 март, 2015).
22. Христова, Т. (1996) Мениджмънт на човешките ресурси. Вн., Princesps.
23. Шекшня С.В. (2002) Управление персоналом современной организации - http://www.nashaucheba.ru/docs/41/40349/conv_1/file1.pdf (посетен на 12 март, 2015).
24. Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов Д., Атанасова, М., Близнаков, Й. (2013) Как да управляваме човешките ресурси в предприятието. София.
25. Шопов, Д., Атанасова, М., (1998) Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М.
26. Шопов, Д., Стефанов, Л., Паунов, М. (1997) Икономика на труда. София.
27. Voxel, P., Purcell, J. (2002) Strategy and Human Resource Management. Macmillan Press, London.
28. Grant, Adam M. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review* 32.2: 393-417. (посетен на 15 май, 2015) http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2007_Grant_AMR.pdf
29. Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational behavior and human performance* 16.2 (1976): 250-279. http://world.edu/wp-content/uploads/2013/04/1319789168_Hackman-Oldham-1976.pdf (посетен на 15 май, 2015).
30. Morgeson, F.P. and Humphrey, S.E. (2006) The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology* 91, (2006), 1321-1338 - <http://test.scripts.psu.edu/users/s/e/seh25/Morgeson%20and%20Humphrey%202006.pdf> (посетен на 15 май, 2015).

НАУЧНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Изяснена е същността на понятието „дизайн на труда“ като сравнително ново в специализираната литература по управление на човешките ресурси у нас, изведена е работна дефиниция, изяснени са неговите връзки и различия със свързани термини и са очертани и специфичните му характеристики в организациите за социална работа и ДСП.
2. Създаден е модел за отчитане на норма на натовареност на социалните работници в отделите в ДСП.
3. Адаптиран изследователски инструмент с отразени специфики на ДСП – Въпросник за дизайн на труда, с високи показатели за надежност.
4. Емпиричното изследване е приносно с прилагането на комплексна методика, осъществения цялостен анализ на труда и актуалното състояние на дизайна на труда в ДСП. Такива цялостни национални или други изследвания по темата не са правени до този момент у нас като формат и съдържание.
5. На базата на теоретичния анализ и резултатите от емпиричното изследване е създаден модел за дизайн и редизайн на труда на социалния работник в Дирекции „Социално подпомагане“, който предлага решения за подобрения на дизайна на труда в ДСП. Моделът е оценен високо чрез експертна оценка като възможности за приложение в практиката.

**СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ
ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Студии:

1. **Генчев, А. (2017)** Изследване дизайна на труда на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане” – В: *Годишник на Софийски университет “Св. Климент Охридски”, Книга Социални дейности*, том 110, с. 111-168, ISSN 2367-4652.
2. **Генчев, А. (2018)** Проучване на въздействието от въвеждането на интегрирана информационна система в дирекции „Социално подпомагане” върху условията на труд на социалните работници – В: *Годишник на Софийски университет “Св. Климент Охридски”, Книга Социални дейности*, том 111, с. 5-50, ISSN 2367-4652.

Статии в периодични издания (реферирани и индексирани):

1. **Генчев, А. (2017)** Проектиране и анализ (дизайн) на труда и натоварване на социалните работници в дирекции „Социално подпомагане” – *Социална работа*, 2, с. 50-68, ISSN 1314-9644

Статии в сборници:

1. **Генчев, А. (2018)** Анализ на длъжностни характеристики на длъжността социален работник в дирекция „Социално подпомагане” – В: Сб. Юбилеен сборник „Пътища на професионализма в социалната работа” София, с. 37-53, ISBN 978-954-07-4363-9