

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Социални дейности

Том 112

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Social work

Volume 112

ПРОУЧВАНЕ НА ТЕКУЧЕСТВОТО  
И УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА ОТ ТРУДА НА СОЦИАЛНИТЕ  
РАБОТНИЦИ В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“,  
ИНДИКИРАЩИ НЕДОСТАТЪЦИ И ПРОБЛЕМИ В ДИЗАЙНА  
НА ТРУДА<sup>1</sup>

АТАНАС ГЕНЧЕВ\*

**Резюме.** Настоящата студия изследва въпроса за текучеството и удовлетвореността от труда на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“ (ДСП) като индикатори на неефективен дизайн на труда. Представени са резултати от проведено емпирично изследване сред директори, началници на отдели и социални работници от ДСП, проучващо наличието/липсата на текучество на персонала и нивата на удовлетвореност от труда на социалните работници. Очертани са и други допълнителни условия, влияещи върху текучеството на персонала, като - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-натоварване и имидж/престижност на професията в обществото.

**Ключови думи:** текучество на персонала, удовлетвореност от труда, дизайн на труда Дирекции „Социално подпомагане“

<sup>1</sup> Настоящата студия е част от дисертационно изследване на тема „Проектиране и анализ на труда на социалния работник в държавната сфера на социалното подпомагане“. \*  
Имейл: atanas.genchev@fp.uni-sofiq.bg

# STUDY OF THE STAFF TURNOVER AND SATISFACTION OF THE JOB OF SOCIAL WORKERS IN THE SOCIAL ASSISTANCE DIRECTORATES INDICING THE FACTORS AND PROBLEMS IN JOB DESIGN

Atanas Genchev

**Abstract.** *This paper presents study examines the issue of the turnover and satisfaction of the job of social workers in the Social Assistance Directorates (SADs) as of the indicators of ineffective job design. Results of an empirical survey among directors, heads of departments and social workers from Social Assistance Directorates are presented to study the presence/lack of staff turnover and the levels of satisfaction of the job of social workers. The study reviews the other additional conditions affecting staff turnover are also sought - opportunities for career development, payment - workload and prestige of the profession in society. **Keys words:** staff turnover, satisfaction, job design, Social Assistance Directorates (SADs)*

## УВОД

Трудът на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“ през последните 10 години, в сравнение с предходните 20 в периода след демократичните промени, се измени в значителна степен. Тази промяна се със тои най-общо в три направления:

- Първото е електронизиране (въведоха се Интегрирана информационна система (2015), програмен продукт Архимед (2016) въвеждане на електронни услуги).

- Второ, разшири се и силно се измени нормативната база, по която социалният работник работи (множество промени в досега съществуващите законони регламентиращи социалното законодателство, поява на чисто нови закони като Закона за хората с увреждания (2018) Закон за личната помощ (2018), Закон за социалните услуги (2019).

- Трето, разшириха се видовете социални помощи и социални услуги, предоставяни от дирекциите, което увеличи и усложни труда. Наред с измененията на труда се наблюдават и силни промени в пазара на труда в социалната сфера. Тези промени основно са:

- ^ значително разширеният и разнообразен пазар на труда (появиха се множество социални услуги и предоставящи ги социални организации особено в неправителствения сектор);

- ^ зароди се конкуренция за качествените кадри между организациите за социална работа;

- ^ и съвсем естествено появиха се различия в предлаганите условия на труд, заплащане и кариерно развитие.

Всичко това създава предпоставки за потребност от промяна в дизайна на труда на социалните работници в ДСП и по-гъвкаво управление на човешките ресурси, съобразено с измененията, за да се поддържа ефективна конкуренция и способност в областта на човешките ресурси пред другите организации за социална работа.

В настоящата студия се приема следната дефиниция за дизайн на труда: *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)* (Генчев, А., 2017б: 52). Приема се и че дизайнът на труда е част от управлението на човешките ресурси. От ефективността на дизайна на труда зависят организацията и разпределението на дейностите и процесите, работните места, мобилността на работата и други, чието качествено проектиране влияе върху наличието на текучеството на персонала и нивата на удовлетвореност от труда.

Целта на студията е проверката на теоретичната постановка, представяща връзката между текучеството на персонала и удовлетвореността от труда на социалните работници от ДСП с дизайна на труд.

Наличието на текучество на персонала в организацията е индикатор за проблеми в управлението на човешките ресурси и дизайна на труда. Текучеството на персонала често се свързва и със занижените нива на удовлетвореност от труда. По емпиричен път ще бъдат потърсени допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала, като - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото.

### **Текучество на персонала и удовлетвореност от труда като индикатори за проблеми в управлението на човешките ресурси и дизайна на труда**

Текучеството може да се дефинира като „напускане на заеманата позиция в определена организация или придвижване на служителя извън пределите на заетостта в нея“ (Славянска, В., 2012: 57).

Това определение може да се допълни и с отчитане на бързо променящ се персонал на едни и същи длъжности в организацията. В. Славянска диференцира *няколко вида текучество* (пак там) в зависимост от това коя от страните го предизвиква:

^ доброволно напускане - предизвиква се от страна на работника, но може и

по взаимно съгласие между работника и служителя, просто двете страни престават да имат взаимноизгодни ползи един от друг;

7

^ съкращение - тук текучеството е в следствие решението на работодателя, който в повечето случаи е принуден от различни обстоятелства (лошо икономическо състояние на организацията, намален обем на производство, сезонност на произвежданата продукция или предлаганата услуга и др.);

^ уволнение или освобождаване - предизвиква се също от страна на работодателя, но вече по обстоятелства от личностно-правен характер, т.е. служителя е с поведение или личностни особености, които пречат на работния процес по някакъв начин или при нарушаване на трудовата дисциплина и законодателство, което също вреди имуществено или неимуществено върху организацията;

^ други („прекратяване на заетостта поради пенсиониране, смърт, трайна нетрудоспособност, бременност и раждане, емигриране, смяна на местоживенето и т.н“).

За организацията текучеството на персонала е доста сериозен проблем. Проблем, подобен и сравним с този на недостатъчни и ненавременни доставки на суровини, необходими за производството на даден продукт, или лошата техника, с която се произвеждат (дали тя е твърде остаряла, или често по вреждаща се) например. Това е така, защото при наличието на който и да е от всички изброени по-горе проблеми, производственият процес сериозно се нарушава и организацията обикновено търпи големи загуби, т.е. засяга се цялата организация. В. Славянска посочва, че „високото равнище на текучество има съвсем ясно негативно влияние върху организацията“ (пак там: 58), като споменава най-силно влияние в тази посока имат доброволните напускания от страна на работника или служителя, които създават особено сериозни проблеми при планирането във всичките му нива в организацията. Това е факт, който трудно може да се отрече, особено като се има предвид, че при доброволното напускане служителят напуска в следствие на негово субективно решение, което е съобразено с неговите лични интереси. Обикновено то е внезапно (в смисъл, че става не по планиран ред, съобразен с производствения процес, а единствено със законоустановените срокове, предвидени за тази цел), което не дава големи възможности на работодателя да планира своите действия по предотвратяването на последиците от липсата на персонал и организирането, задействането на процедурите по наемане, подбор и обучение на нови служители. Когато това се случва, много често организацията започва да губи и от самия процес на наемане, подбор и обучение - процес, в който замисъл стои точно обратното - да се наемат и подберат най-добрите кандидати, след което да се обучат добре и съобразно изискванията на организацията, така че да се оптимизира максимално

производствения процес. Вложените в този процес средства и време се инвестират за постигане на по-ефективната работа, по-голяма производителност и качество на произведената продукция или предлаганата услуга и оттам до по-добра печалба. Когато организацията е в

## 8

постоянно и продължително текучество, инвестицията за наемането, подбора, обучението и дори развитието на персонала започва да „тежи“ на организацията - първо, защото персоналът, преминал през нея, не остава достатъчно време, за да възвърне вложената в него инвестиция обратно в организацията под формата на произведена стока или предложена услуга, и второ, при излизането си от организацията инвестицията захранва много често конкурентната организация, произвеждаща същата стока или предлагаща подобна услуга, което засилва конкурента и допълнително намалява пазарния дял на организацията, в която се наблюдава проблемът с текучество. На практика организацията губи двойно. „Необходимо е да се подчертае, че непреките разходи от текущото многократно превишават преките; счита се, че директните разходи съставляват едва около 15-30% от общите разходи, свързани със заплата на служителите, а останалите 70-85% са скрити разходи поради изгубена производителност и пропуснати възможности“ (пак там). Освен това, когато организацията влоши своите условия на труд, финансовите си възможности и като цяло имиджа си, тя допълнително „гони“ своите специалисти и така се стига дотам, че се „създава един „порочен кръг“, в който текущото се самовъзпроизвежда“ (пак там: 59).

Всичко казано по-горе е съобразено спрямо организации, които са производствени, с основна цел повишаване на тяхната печалба. Това не означава, че тези проблеми и процеси в следствие на текущото не се проявяват в социалните организации. Спецификата е в тяхното проявление, което е доста по-бавно във времето и по-скрито (тъй като например директорите на ДСП нямат функциите по бюджетирането на самата дирекция и те не могат да отчитат веднага приходно-разходната си част, това се прави на по-високо равнище в Агенция „Социално подпомагане“). Скрито зад характеристиката им на организации с идеална цел, но чиито повишени разходи по-късно влияят върху бюджета, което отново оказва въздействие върху разполагаемите средства в бюджета за последващото финансиране. Особено когато се касае за постоянна тенденция на силно разходващи сектори, това от своя страна влияе върху капиталовите разходи, за разходите за подобряване на условията на труд, за заплати и т.н. Както се вижда, макар по-бавно и по-скрито, последиците от текущото в дирекциите също се понасят с не по-малка сила. Друга специфика на въздействието на текущото в организациите за социална работа е свързана с качеството на предоставяните социални услуги. Наличието на текучество води след себе си до трудности в приемствеността и предаването на

опит в работата между служителите, трудна адаптация и работа в непрекъснато намален състав, което може да окаже негативен ефект върху качествено предлагане на социалните услуги. От качеството на социалните услуги в голяма степен зависи и качеството и успехът на помагания процес.

Възможна ли е тезата за положителни последици от текучеството на персонала в организацията? Принципно то е неизбежно в определени граници (които могат да бъдат в зависимост от сферата на дейност на организацията и спрямо длъжностите в самата организация) и дори нормално и полезно. Все пак чрез него се подменя персоналът, създават се условия за вливане на по-млади хора и с по-специфични или нови (дори в някои случаи иновационни) знания и опит от други организации, което подхранва организацията с нови идеи, сили и практики. Това допринася за добрата форма и актуализиране на организацията като цяло. Текучеството на персонала може да има посочените положителни последици само ако достигнатото ниво вече не води до неговите отрицателни последици. Ето защо неговото проследяване от ръководителите в организацията е много важна управленска задача. Особено бдителни трябва да бъдат управленците в кои звена или длъжности в организацията то се наблюдава. Много често това има особено значение като индикация за възникнали проблеми при тях, които го пораждат и до колко може да се позволи неговото negliжиране. Например в ДСП социалните работници са основните специалисти в този тип организация, на чиито плещи лежат повечето от функциите, което предполага особена чувствителност към появата на голямо текучество сред тези специалисти. Също така и в трите отдела дълговременното текучество би нарушило съществено цялостното функциониране на дирекциите.

Във връзка със социално-психологическата гледна точка текучеството или „напускането на служителите е основно проблем на неадекватни практики за тяхното управление“ (пак там: 61). Това могат да бъдат лошите условия на работа, прекаленото натоварване, множество конфликти (свързани с работния процес) в следствие от лошо проектиран труд, увеличен стрес, слабо заплащан и оценяван труд, лошо отношение между ръководство и служители, неспособност за създаване на добър работен климат и мотивация на служителите и други, които създават и ниска удовлетвореност от работата.

Съществува особена връзка между текучеството и нивото на удовлетвореност от работата на служителите. Тази връзка се основава на базата на причина и следствие, т.е., когато се наблюдават ниски нива на удовлетвореност от работата на служителите, се наблюдават високи нива на текучество. В. Славян ска приема *удовлетвореността от работата в организацията като основен фактор за текучество на персонала*, докато второстепенни тя определя такива

като възраст, пол, стаж, образование, семеен статус (пак там). Неефективно проектираният труд, неразчетеното работно време, прекомерният брой задачи, несъобразни с възможностите на работниците, и други *елементи на дизайна на труда могат да бъдат причина за голямо текучество на персонала.*

В по-обобщен вид недостатъците на управлението на човешките ресурси и дизайнът на труда влияещи върху текучеството на персонала и удовлетвореността от работата могат да бъдат следните:

10

^ възможностите за кариерно развитие;

^ добър баланс между възнаграждение и натовареност;

^ подборът на персонала (несъобразен с личностните качества, изповядваните ценности и мироглед подходящи за организацията) и избраните методи на мотивиране на наетите служители в организацията;

^ характера на труд;

^ условията на труд.

Друго допълнително условие, от което текучеството на персонала се влияе, е имиджът/престижността на заеманата позиция в организацията, на самата организация и общественото отношение към професията.

В. Славянска (пак там: 71) определя *удовлетворението от работата* като „комплексна концепция, което се илюстрира от множеството променливи, изучавани във връзка с нея“. Определя го още като „абстрактно понятие, тоест такова, което не може да се наблюдава директно, възприятията на служителите винаги опосредстват връзката между съществуващите обективни фактори и удовлетворението от тях“.

От психологическа гледна точка от нивото на удовлетворение от работата може да се изменя и нивото на проявление и съществуване на различни комплекси, например за малоценност, за несъстоятелност в професията (не реализиран като професионалист) и други, които в повечето случаи пречат на работния процес. Тези комплекси много често се отразяват най-вече при работата с хората, с колегите, с клиентите, което нанася допълнително вреда върху изпълнението на трудовите задачи, особено когато става дума за организации за социална работа, в които клиентите са част от работния процес.

Ниската удовлетвореност от работата води често до такова поведение на служителя, което е формално и дори negliжиращо, без дълбоко вникване в проблемите и обстоятелствата на клиента. Това вреди и на качеството на предлаганите социални услуги, т.е. „качеството на социалната работа зависи в много голяма степен от удовлетвореността от труда на социалните работници“ (Симеонова, Р., Божилова, В., Господинов, Д., М. Делева, И. Йовчева, 2010: 144).

От всичко казано дотук може да се изведе следната релация между дизайн на труда, удовлетвореността от труда и текучеството на персонала, представена в Схема 1.

### Схема 1. Релация дизайн на труда - удовлетвореност - текучество на персонала

Където недостатъци на управлението на човешките ресурси и дизайна на труда могат да влияят върху нивата на удовлетвореността от труда, която от своя страна да стане една от причините за текучество на персонала. Наличието на голямо текучество на персонала и ниските нива на удовлетвореност от труда могат да са индикатор за проблеми и недостатъци в управлението на човешките ресурси и дизайна на труда в организацията.

**Емпирично изследване в Дирекции „Социално подпомагане“ на текучеството на персонала (социалните работници), удовлетвореност от труда и допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото**

#### *Дизайн на емпиричното изследване*

Проверката на теоретичната постановка по отношение на връзката между текучеството на персонала и удовлетвореността от труда на социалните работници от ДСП с дизайна на труда води до необходимостта от създаването на следния дизайн на емпиричното изследване:

- Цел на изследването - с помощта на емпирични данни извеждане на индикаторите, показващи недостатъци и проблеми в дизайна на труда на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“.
- Задачи на изследването:

1. Да се изготви инструментариум за установяване на текучество на персонала (социални работници) в ДСП.

2. Да се установи наличие/липса на текучество на персонала и нива на удовлетвореност от труда на социалните работници в трите отдела на проучваните дирекции.

3. Да се установят допълнителните условия, влияещи на текучеството на персонала (социални работници) - възможности за кариерно развитие, съот ношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото.

12

• Хипотеза: Допуска се, че съществува текучество на персонала (социал ни работници) и ниско до средно ниво на удовлетвореност от труда на соци алните работници, които индикират за проблем в дизайна на труда в Дирекци ите „Социално подпомагане“.

### ***Методология и инструментариум на изследването***

Емпиричното изследване беше реализирано, чрез:

#### ***Количествени методи***

Анкетен метод - предимството му на метод за бързо набиране на инфор мация е използвано за проучване мнението на изследваните лица по изведе ните променливи и показатели. За целта като инструменти бяха разработени и използвани два въпросника и една бланка за интервю.

#### ***Качествени методи***

Интервю (полуструктурирано) - с изготвена бланка-протокол от интервю. Бяха приложени и: математико-статистически методи за обработка на ем пирични данни, анализ на емпирични данни, сравнителен анализ, синтез. Операционализацията на променливите на изследването е представена в таблица 1.

Таблица 1. Операционализацията на променливите

№ Променлива Индикатор

1 Текучество на персонала Брой напуснали по различни причини социални работници

Брой назначени социални работници за една календарна година

Брой социални работници по щат

- 2 Кариерно развитие, Възнаграждение, Ниво/Оценка на кариерно развитие, Имидж/престиж на професията в въз награждение, Имидж/престиж на обществото професията в обществото
- 3 Удовлетвореност от извършваната работа Нива на удовлетвореност от извършваната работа
- 4 Демографски показатели Пол, образование, възраст, трудов стаж

В таблица 2 инструментите са представени съобразно заложените изследователските задачи, авторство, етап и източник на информацията.

13

Таблица 2. Изследователски инструменти

| Етап на изследването                                                                                      | Изследователска задача                                                                                                             | авторство                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Метод                                                                                                     | Инструментарий и                                                                                                                   | Източник на информация                                                      |
| Първи и втори                                                                                             | 2. Да се установи дирекции.                                                                                                        | текучество на персонала                                                     |
| 1. Да се изготви инструментариум за установяване на текучество на персонала (социални работници) в ДСП.   | наличие/ липса на текучество на персонала и нива на удовлетвореност от труда на социалните работници в трите отдела на проучваните | Въпросник за удовлетвореност от извършваната работа на Я. Мерджанова        |
| Втори 3. Да се установят допълнителните условия влияещи на текуществото на персонала (социални работници) | Анкетирание Полуструктурирано интервю Авторска Бланка за установяване на                                                           | Директори на изследваните дирекции Началници на отделни Социални работници, |
|                                                                                                           | - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение - заплащане и имидж/                                                | имидж/престиж на професията в обществото                                    |
|                                                                                                           | Анкетирание Полуструктурирано интервю Авторски Въпросник - кариерно развитие, възнаграждение,                                      | Авторска Бланка с въпроси Началници на отделни Социални работници           |

• Бланка за установяване на текучество на персонала по отдели в ДСП Този инструмент е във формат на таблица с две основни колони, като първата е променливата „Текучество на персонала“ (брой напуснали/назначени социални работници за една календарна година назад до провеждането на първия етап на емпиричното изследване), а втората колона „Отдел“. Първата колона се разделя на две подколони, като в първата са изведени 7 индикатора (брой на социалните работници по полагащи се отпуснати щатове от Агенция „Социално

подпомагане“; брой напуснали по собствено желание; брой уволнени по вина на служителя; брой пенсионирани социални работници; брой повишени или преминали в други звена; брой социални работници излезли в майчинство или трудоустроени; брой назначени), във втората подколона срещу всеки от изброените индикатори се вписва числовото му изражение за съответната изследвана дирекция. Втората колона включва три подколони за отчитане на трите изследвани отдела Закрила на детето (ЗД), Хора с увреждания и социални услуги (ХУСУ) и Социална закрила (СЗ).

Така са сформирани общо четири бланки за всяка от участващите в емпиричното изследване Дирекции „Социално подпомагане“.

От тези четири бланки са сформирани обобщени таблици за условно разделенията две групи извадки Голям град, Малък град и една обобщена, пред

#### 14

ставяща данните във всички участвали в изследването дирекции, които са поместени в анализа на емпиричната част на изследването.

- Въпросник „Кариерно развитие, възнаграждение, имидж/престиж на професията в обществото“

Въпросникът съдържа 3 въпроса, изследващи трите условия, съдържащи се в заглавието му. Твърденията могат да се степенуват по числова скала от 1 до 5, като 1 е най-ниската, а 5 - най-високата степен. Отбелязването на отговорите може да става с ограждане или с друг тип отбелязване само на едно от числата за всеки въпрос. Въпросникът беше създаден и използван за второто измерване с цел получаване на повече информация за вероятни допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала.

- Въпросник за удовлетвореност от извършваната работа Въпросникът е на Я. Мерджанова (Мерджанова, Я., 2004: 151-157) и е съставен от кратка инструкция за попълване и 30 въпроса, всеки от които има по три възможности за отговор. На всеки въпрос трябва да се даде един отговор, единствено на 12 и 13 въпрос може да се даде множествен отговор. По оригиналната методика на въпросника отговорите се дават в „Колона за отговори“ и се преобразуват в точки от „Ключ за установяване на резултата“. Всеки отговор носи различен брой точки (1, 3, 5) съобразно ключа за установяване на резултата. Интерпретацията на резултатите става отново по средство ключа, където нивата на удовлетвореност от извършваната работа са три съобразно събрания бал - нисък резултат (18-80 т.), среден резултат (81-150.) и висок резултат (151 т. и повече).

- Бланка с въпроси за интервю с началници на отдели (СЗ, ХУСУ, ЗД) и директори в ДСП

Въпросите са разпределени в три теми: „Оценка на труда“ с два затворени въпроса, „Формиране и запълване на щата“ с един полузатворен въпрос,

„Дейности по управление на човешките ресурси“ с един отворен и един полуотворен въпрос и завършва с „Предложения за оптимизация“ на работния процес. За втория етап на емпиричното изследване бяха добавени и два отворени допълнителни въпроса във връзка с темата за текучеството на персонала.

### ***Извадка и организация на изследването***

Емпиричното изследване е част от по-мощно дисертационно изследване и обхваща 68 изследвани лица от 4 Дирекции „Социално подпомагане“ - 1 в малък град и 3 в голям град. Дирекциите в голям град имат общо четири филиала, а в малък град е с две изнесени работни места.

Обемът на изследваната извадка е съобразен със стандартите за статистическа значимост спрямо генералната съвкупност. Извадката представлява 1,6% от общия обем на генералната съвкупност (68 изследвани лица от 42972

2 Данните са взети по Разяснения по чл. 29 от Закон за обществените

п  
о  
р  
ъ  
ч  
к  
и  
)  
1  
5

или 42363 генерална съвкупност обща численост на служителите работещи в 147-те ДСП). Това съотношение предполага да се правят обобщения и изводи, съотносими към генералната съвкупност.

Според разрешение, дадено от Агенция „Социално подпомагане“ (АСП) (№ 94А-00-0045/13.10.2016 г.), директорите на ДСП определят колко и кои от подчинените им социалните работници и други специалисти да участват в изследването. От статистическата обработка и извеждането на съотношение - то брой респонденти в извадка към общия брой на генералната съвкупност в изложението става видно, че качеството на данните предполага екстраполирането им и за цялата генерална съвкупност.

Изследването се проведе в два етапа. При първия етап (период октомври-ноември 2016 г.) на емпиричното изследване акцентът беше събиране на информация и установяване на моментното състояние на текучеството и удо -

влетвореността от труда в изследваните дирекции. При втория етап (период май-юни 2017г.) акцентът е по посока установяване на промени и търсене на допълнителни условия влияещи на текучеството на персонала (социални работници) - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото.

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

### *Демографски характеристики на изследваните лица*

Участвалите в емпиричното изследване за всеки от двата етапа са 68 респонденти, от които:

^ директори на ДСП;

^ началници на отделите ЗД, ХУСУ и СЗ;

^ социални работници и специалисти информационно обслужване (3-ма).

По пол изследваните лица общо за извадката са 10% мъже и 90% жени, само за групата на социалните работници това съотношение е 2% мъже и 98% жени. По възраст участвалите в изследването общо за извадката се разпределят както следва: ^ „под 30 г.“ - 6%; ^ между „31-40 г.“ - 25%; ^ между „41-50 г.“ - 40%; ^ между „51-60 г.“ - 23%; ^ „над 60 г.“ са 3% и 3% не отговорили. По възраст групата на социалните работници се разпределят както следва: ^ „под 30 г.“ - 9%; ^ между „31-40 г.“ - 24%; ^ между „41-50 г.“ - 40%; ^ между „51-60 г.“ - 22%; ^ „над 60 г.“ са 5%. Много малки са измененията между първото и второто изследване по характеристиката възраст на социалните работници.

3 Данните са взети по устройствен правилник на АСП (с изм. и доп. от 20.07.2016 г.) 16

Демографските характеристики образование и стаж в сферата на социалното подпомагане са включени в инструментите, използвани при проучването на групата на социалните работници. С висше образование са 84%, с полувиши са 5%, със средно са 9% и посочили друго са 2% от изследваните социални работници. Стаж на социалните работници в сферата на социалното подпомагане за първото изследване се разпределят в следните диапазони ^ „до 3 г.“ са 24,5%; ^ между „3-6 г.“ са 13%; ^ между „7-14 г.“ са 24,5% и „над 14 г.“ са 38%. Второто изследване показва леки изменения по тази демографска характеристика, дължащи се основно на естественото натрупване на стажа за периода между двете измервания и на текучеството на персонала. Стажът на социалните работници в сферата на социалното подпомагане за второто изследване се разпределя както следва: ^ „до 3 г.“ са 16%; ^ между „3-6 г.“ са 18%; ^ между „7-14 г.“ са 24% и ^ „над 14 г.“ са 42%.

Няма установени съществени различия в дадените отговори по поставените въпроси и проблеми в емпиричното изследване спрямо демографските характеристики на извадката.

### **Анализ на резултати от емпирично изследване на текучеството на персонала (социалните работници), удовлетвореност от труда и допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение - заплащане и имидж/престижност на професията в обществото в ДСП**

Структурата на анализа на емпиричните данни 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), 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 емпиричното изследване, те са коментирани и съпоставяни в сравнителни таблици.

Предмет на анализа ще бъдат наличието/липсата на текучество и нивата на удовлетвореност от труда на социалните работници в отделите на ДСП в периодите на провеждане на емпиричното изследване. Изведени са и някои допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото.

По нататък анализът е представен по изпълнението на задачите, изведе ни в модела на емпиричното изследване.

17

### ***Текучество на социалните работници в изследваните дирекции***

Със следващия анализ се изпълнява изследователска задача 2 - да се установи наличие/липса на текучество на персонала и нива на удовлетвореност от труда на социалните работници в трите отдела на проучваните дирекции.

В следващите няколко абзаца са представени резултатите и анализът им. С повече от 1/4 се е изменил съставът на изследваните дирекции за последната една година или общо 37 социални работници от около 146 по щат за четирите изследвани дирекции 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 Закрила на детето - 3Д (14 социални

работника) и Социална закрила - СЗ (15 социални работника), а по-малка в  
отдел Хора с увреждания и социални услуги - ХУСУ (8 социални работни ци)  
(вж. таблица 3).

Таблица 3.

Текучество на персонала в трите отдела на ДСП - първо изследване

Брой напуснали/назначени социални      3Д ХУСУ СЗ  
работници за една календарна година  
Индикатор

|              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| действително | Брой на социалните работници по |
| заети щата   | полагачи се отпуснати щатове от |
| общо         | АСП                             |
| Отдел        | 146 25 51 70                    |

Брой напуснали по собствено желание 28 12 4 12 Брой уволнени по вина на  
служителя 2 - 2 Брой пенсионирани социални работници 3 - 3 - Брой  
повишени или преминали в други звена 1 - 1 -  
Брой социални работници излезли в      3 2 - 1  
майчинство или трудоустроени

Брой назначени 19 5 - 14 18

Таблица 4.

Текучество на персонала в трите отдела на ДСП - второ изследване

Брой напуснали/назначени социални      Отдел  
работници за една календарна година      3Д ХУСУ СЗ  
Индикатор В действително

заети щата общо

Брой напуснали по собствено желание 17 10 3 4 Брой уволнени по вина на  
 служителя - - - - Брой пенсионирани социални работници 3 - 2 1 Брой  
 повишени или преминали в други звена 1 1 - -  
 Брой социални работници излезли в 4 1 1 2  
 майчин ство или трудоустроени

Брой назначени 12 5 3 4

Второто изследване (7 месеца по-късно) запазва тенденцията за теку чество,  
 като общо за четирите изследвани Дирекции „Социално подпомага не“ 20  
 социални работници вече не са на работа. Отново най-голяма е промя ната в  
 персонала в отдел ЗД (10 социални работници), а малка е в СЗ (4-ма  
 социални работници) и в отдел ХУСУ (3-ма социални работници). През този  
 период са назначени общо 12 социални работници, 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“ (вж. таблица 4).

Най-голям дял на този общ резултат при първото изследване имат дирек  
 ции от голям град (35 социални работници), от които за ЗД са 13, за СЗ -14, и  
 за отдел ХУСУ са 8 социални работници срещу малък град (2 по един от  
 отделите ЗД и СЗ). Новоназначените социални работници общо за изследва ните  
 дирекции са 19. От тях в дирекциите в голям град са 17 новоназначените и само  
 двама за малък град (вж. таблици 5 и 6).

Таблица 5. Текучество на персонала в трите отдела на ДСП - голям град

|                                                                        |                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Брой напуснали/назначени социални работници за една ка лендарна година | ЗД ХУСУ СЗ                                                             |
| Индикатор В действително                                               | Брой на социалните работници по<br>полагащи се отпуснати щатове от АСП |
|                                                                        | 128 22 46 60                                                           |

заети щата общо

Отдел

Брой напуснали по собствено желание 28 12 4 12 Брой уволнени по вина на  
 служителя 2 - - 2 Брой пенсионирани социални работници 3 - 3 - Брой  
 повишени или преминали в други звена 1 - 1 -  
 Брой социални работници излезли в 1 1 - -  
 майчин ство или трудоустроени

Брой назначени 17 4 - 13 19

Таблица 6. Текучество на персонала в трите отдела на ДСП - малък град

|                                                                        |  |
|------------------------------------------------------------------------|--|
| Брой напуснали/назначени социални работници за една ка лендарна година |  |
| Индикатор В действително                                               |  |

заети щата общо  
Отдел

Брой на социалните работници по  
полагащи се отпуснати щатове от  
АСП  
18 3 5 10

### ЗД ХУСУ СЗ

Брой напуснали по собствено желание - - - - Брой уволнени по вина на  
служителя - - - - Брой пенсионирани социални работници - - - - Брой  
повишени или преминали в други звена - - - -

Брой социални работници излезли в 2 1 - 1  
майчин ство или трудоустроени

Брой назначени 2 1 - 1

Запазва се същата тенденция и при получените резултати от второто изследване, където промените в състава на наетите социални работници е променен само в голям град. През този период е отчетено и едно преминаване на социален работник от отдел „Закрила на детето“ в отдел „Социална закрила“. Важно е да се отбележи, че в малък град отново не се наблюдава текучество (вж. таблица 7).

#### Таблица 7.

Текучество на персонала в трите отдела на ДСП, голям град - второ измерване

| Брой напуснали/назначени социални работници за една календарна година | Отдел      |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| Индикатор В действително                                              | ЗД ХУСУ СЗ |

заети щата общо

Брой напуснали по собствено желание 17 10 3 4 Брой уволнени по вина на  
служителя - - - - Брой пенсионирани социални работници 3 - 2 1 Брой  
повишени или преминали в други звена 1 1 - -

Брой социални работници излезли в 3 1 1 1  
майчинство или трудоустроени

Брой назначени 12 5 3 4

*От тези резултати може да се направи изводът, че текучеството е силно изразено в дирекциите, намиращи се в голям град, и почти липсва такава в изследваната дирекция в малък град. Новоназначените социални работници не*

*покриват броя на напусналите социални работници, поради което дейността се разпределя на по-малък брой служители и създава предпоставка за по-голяма натовареност, повишаване на стреса на работното място и социално*

20

*напрежение. Получава се един омагьосан кръг, проблемите в някои елементи на дизайна на труда и в организацията на труда водят до текучество на персонала, което допълнително влошава същите тези условия и води отново до текучество на персонала.*

Ето защо тук централният момент са елементите на дизайна на труда и характеристиките на труда, които определят условията за поддържането на този затворен кръг. Другият подход е наемане на нови служители, което се прави през последните години от АСП, примери за който са проекти като „Ук - репване на капацитета на Агенция за социално подпомагане за повишаване на качеството и ефективността на социалната работа“, чрез които има запълване на незаемите щатове за известен период, докато нова група от по-новите или от по-дългогодишно работещите в дирекции не се реши да напусне. Това е като каца с вода с изгнило дъно, в която има пробойни, които се запущват непрекъснато, но те пак се появяват независимо какъв материал се влага в тяхното запущване. Решението е да се смени дъното с ново (т.е. нов дизайн на труда), което, колкото и по-сложно да изглежда, ще спести много от во дата (в случая професионалния опит), който изтича. Самото назначаване на нови хора е решение на проблема, както се вижда от наблюдението на личния състав при двете измервания, и то се предприема непрекъснато. Ако няма съществени промени в организацията на труда и условията на труд, се налага постоянно предприемане на това решение - назначаване, през което време обаче се губи много от професионализма и опита на работещите, особено ва жен в такива сложни професии като социалната работа, където именно те са в основата на качествено свършената работа.

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, а оттам до лошо предоставяне на услугите и падане на качеството.

По-интересни са резултатите, разпределени по *причини на текучество то*. Причината „брой напуснали по собствено желание“ (28 социални работници при първото измерване и 17 при второто) е най-честата причина за напускането на социалните работници в изследваните дирекции. В същото време, повишен или преминал в други звена е само един социален работник, повишен в началник на отдел ХУСУ. Това означава, че има проблеми със за държането 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.

### ***Удовлетвореност от труда***

Анализът на резултатите за удовлетвореността на социалните работници, участници в емпиричното изследване от труда им, са съобразени със степени те и интерпретацията, изведени от ключа на използвания за целта инструмент, като в същото време са описани и някои характерни специфики на настоящето изследване и извадка. Събраните точки за променливата „удовлетвореност от труда“ обобщено за ДСП от първото измерване са 108,76, което се степенува като среден резултат, тъй като се включва в диапазона 81-150 т. (вж. таблица 8). Нужно е и допълнително пояснение по получения резултат преди същинския анализ - първо, този среден резултат попада в долната граница на средното ниво и, второ, трябва да се има предвид, че като силно централизирана държавна структура може да се наблюдава известно завишение на представянето на респондентите в по-добра светлина по поставения въпрос. Освен това може да се търсят причини и в структурата на извадката, която, както стана ясно от предходната променлива *текучество на персонала*, се изменя често, т.е. има нови служители с все още висока начална мотивация, влияеща и върху удовлетворението на труда, а по-дългогодишните работници, задържали се на работа, принципно са свикнали с недостатъците и проблемите в организацията и работния процес, харесват си силно работата и съответно изпитват изначало по-високи нива на удовлетвореност от работата. След направените пояснения този резултат може да се интерпретира като нормално, средно ниво на удовлетвореност от труда, която чувстват социалните работници. Това, разбира се, не означава, че всичко е напълно нормално и безпроблемно в работата. Например чрез другите изследователски инструменти и методи се установиха редица проблеми в изследваните дирекции като: сравнително голямо текучество на персонала (особено за отдел *Закрила на детето*), проблеми, свързани с дизайна и управлението на персонала в организацията, с условията на труд, агресивното поведение на част от клиентите. Изведената взаимовръзка между текуществото на персонала и удовлетвореността от труда не се проявя

ва в пълния си обем, но се забелязва отчетливо в резултатите от голям

град. 22

Таблица 8.

Стойности на удовлетвореността от труда в изследваните ДСП - първо изследване

| Отдел | Общи средни стойности за | ДСП<br>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.                           |

Тази теза се потвърждава от разбивките на емпиричните резултати по отдели, и особено по голям и малък град. Така например общото ниво на удовлетвореност от труда на социалните работници от малък град е по-висока с над 8 т. до 117,17 т., което изразява тенденция на повишение. И обратно, общото ниво на удовлетвореността от труда на социалните работници в голям град е по-ниска (105,69 т.) спрямо общата за ДСП, където се наблюдават по-лоши условия на труд, наличие на голямо текучество. По отдели, както се вижда от резултатите, представени в таблица 8, се наблюдава тенденция на различия в чувството на удовлетвореност от труда на специалистите, като в ЗД е най-високо, в СЗ е малко по-ниско, а в ХУСУ е най-ниско. Тази тенденция се запазва и

в двете групи на голям и малък град, което показва устойчивостта ѝ макар и с малки разлики. Тенденцията може да се обясни с откритата *взаимозависимост между нивото на удовлетвореността на труда и нивата, установени за характеристики на дизайна на труда*<sup>4</sup>, а именно - колкото по-голямо е разнообразието на задачите, по-голямо е усещането за значимост на задачите, повече и разнообразни са възможностите, които подпомагат разрешаването на проблемите, по-голямо е разнообразието от използвани умения, по-висока е специализацията, по-висока е социалната подкрепа, и по-голямо и различно е взаимодействието с външни организации и повече е работата на терен, толкова по-високи са и нивата на удовлетвореност от труда, и обратно. *Това само доказва колко силно е влиянието на дизайна на труда и неговите характеристики върху удовлетвореността от труда на работещите.*

Установените тенденции и зависимости от резултатите след първото измерване се затвърждават и от получените данни от второто изследване, представени в таблица 9.

<sup>4</sup> За резултати от емпирично изследване на характеристиките на труда по-подробно виж в: Генчев, А. (2017а) Изследване дизайна на труда на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане“ - Годишник на Софийски университет “Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика, Книга Социални дейности, том 110, 111-168.

23

Таблица 9.

Стойности на удовлетвореността от труда в изследваните ДСП - второ изследване

| Отдел | Общи средни стойности за | ДСП                                 |           | Общи средни стойности за малък град                                                                   |
|-------|--------------------------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                          | Общи средни стойности за голям 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. |

За второто изследване могат да се открият следните по-съществени промени спрямо първото, като:

^ 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.

*Допълнителни условия, влияещи на текучеството на персонала - въз*

*можности за кариерно развитие, съотношение възнаграждени-заплаща не и имидж/престижност на професията в обществото*

При допълнително проучване на мнението на социалните работници, ди ректорите и началниците на отделите след първото изследване за причините и възможните решения според тях, бяха изведени три допълнителни възможни условия, влияещи върху текучеството на персонала - възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото.

В таблица 10 са представени резултатите от мнението на социалните работници за *възможностите им за кариерно развитие в системата*. За 4 дирекции или от около 146 социални работници само един, имащ развитие в кариерно отношение в рамките на над една година, може да се оцени като доста слаб резултат. Кадровата структура на Агенция „Социално подпомагане“ е доста ограничена в ниските нива.

24

Таблица 10.

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 5 Ме Мо Кариерно развитие 1 В каква степен определяте възможностите, които Ви 1,7 1 1 предлага ДСП за кариерно развитие?

Възнаграждение

В каква степен считате, че възнаграждението, което 1,5 1 1 получавате в ДСП отговаря на натоварването Ви?

Имидж на професията в обществото

В каква степен определяте „социален работник“ в обществото?  
имиджа/престижа на професията 1,5 1 1

По отдели Средна стойност Кариерно развитие ХУСУ ЗД СЗ В каква степен определяте възможностите, които Ви 1,5 1,9 1,7 предлага ДСП за кариерно развитие?

Възнаграждение

В каква степен считате, че възнаграждението, което 1,5 1,5 1,5 получавате в ДСП отговаря на натоварването Ви?

Имидж на професията в обществото

В каква степен определяте „социален работник“ в обществото?  
имиджа/престижа на професията 1,1 1,8 1,6

Може да се помисли за добавянето на още едно длъжностно ниво, като длъжността социален работник се раздели на две - младши и старши социален работник, подобно на образователната сфера, където има младши и старши учител. В момента социалният работник си остава на тази длъжност за дълго време и не се вижда перспектива, особено ако няма висше образование, той не може да стане главен социален работник. Приемането на социални работници без изискване за висше образование, а изискването му след това за повишение, което е само едно ниво нагоре, води до тези проблеми в кариерното развитие.

Друга причина е ограниченият брой щатове за позицията главен социален работник, който е от 1 до 3-ма при средно около 12-15 социални работници в отдел. При едно разделяне на младши и старши това съотношение може да бъде 60/40%, което би довело до повече възможности за развитие, до увеличаване на структурните нива в организацията, ще намали съотношението в броя служители между длъжността социален работник и главен со

5 Отговорите са в скала от 1 до 5.

25

циален работник. С последните увеличения на трудовите възнаграждения на новоназначените социални работници, иначе правилно и добро активизиращо мотивацията управленско решение, се получава дисбаланс в заплащането на дългогодишните социални работници спрямо новоназначените. Оказва се, че новоназначените получават по-голямо трудово възнаграждение от по-старите и опитни служители, което ги демотивира и подхранва допълнително текущото чувство на персонала в структурата.

Особено тежко в кадрово отношение е състоянието на отдел ЗД, където съставът е сравнително млад, но и най-малко постоянен във времето. За обучението на социален работник е необходима почти една година, а при честата му смяна се губи голяма част от ефективността на работата и най-вече приемствеността при предаването на опита, от което социалните работници трудно навлизат в работата и което води до проблеми с осъществяването на самата работа, довежда до по-голям стрес на работното място.

Интересна е една друга съпоставка - между нивото на удовлетвореността от труда и променливата текучество на персонала, която може да се изведе като характерна за ДСП и по-специално отдел ЗД. Установеното високо ниво на

текучество в ЗД не е като следствие от пониженото ниво на удовлетвореността от труда, тъй като работещите в отдела са с най-високо ниво спрямо останалите. Ето защо причините за текуществото на персонала трябва да се търсят в други насоки, някои от които могат да бъдат личностни особености (например в отдела работят предимно по-млади колеги, които от една страна се стремят към по-високо заплащане и кариера, което както по

казват данните от изследването не се случва в ДСП и същевременно с това са във възраст, в която по-лесно могат да си намерят работа на друго място, по-образовани са, което ги прави по-гъвкави на пазара на труда), особено в големите градове.

От разговорите със социалните работници, участвали в изследването, може да се изведе и друго важно заключение, характерно особено за отдел ЗД, че: „Разнообразието от задачи в отдела ти дава страхотна школовка, сре щаш се непрекъснато с множество хора и съдби, предизвикателства, които те изграждат като професионалист и ти разширяват мирогледа.“ Именно тази теза на специфичния характер на труда държи изпитваната удовлетвореност от труда на по-високи нива в Закрила на детето въпреки множеството устан

овени проблеми и трудности в работата и дизайн на труда. В малките градове възможностите за работа са много по-малки и това до голяма степен задържа социалните работници за по-дълго време. В случая на настоящето емпирично изследване могат да се добавят и други задържащи причини като по-доброто техническо обезпечаване (броят на компютрите спрямо броя на социалните

6 Виж: Генчев, А. (2018) Проучване на въздействието от въвеждането на интегрирана информационна система в дирекции „Социално подпомагане“ върху условията на

26

работници е 1/1 в малък град, независимо от факта, че това съотношение не е постигнато непременно само с нови компютърни конфигурации), условията на труд като осветеност, климатизация, мебелно осигуряване са значително по-добри от тези в голям град.

Резултатите след статистическата обработка показват изразеното мнение по тези три условия - силно занижени стойности и по трите (възможности за кариерно развитие, съотношение възнаграждение-заплащане и имидж/престижност на професията в обществото), което в голяма степен обяснява текуществото на персонала (вж. таблица 10).

В проведените интервюта с началниците на отделите Закрила на детето те добавиха допълнителни причини извън посочените от изследователя в инструментите, указващи влияние върху текуществото на персонала като: липса на хора с подходяща квалификация, икономическата активност в района на града, („много компании от аутсорсингов тип с високо заплащане и добри условия на

труд, които привличат по-качествените кадри“); голям обем от работата („б пъти повече в отдела спрямо тази на другите два отдела“); липсата на достатъчно въвеждащо обучение; сложност на работата и липса на достатъч на професионална подкрепа („липсата на достатъчно правна помощ, малко на брой юрисконсулти“).

Наред с посочените допълнителни причини за текучеството, директорите и началниците на отдели се обединяват в мненията си за три възможни решения на проблема: подобряване на нивата на заплащане на труда; подобряване условията на труд; по-голяма правна подкрепа, особено за отдел Закрила на детето, т.е. повече възможности за консултации и правна помощ от специалисти по право, които да са на разположение на социалните работници в работния процес.

### Заклучение

В заключение, хипотезата в емпиричното изследване се потвърждава. Установи се текучество на персонала (социални работници) в голям град. Това текучество е силно изразено в отделите Закрила на детето в изследваните дирекции. В малък град не се установява текучество на персонала. Ни воतो на удовлетвореност от труда на социалните работници е средно. Едни характеристики на труда (например разнообразието на задачите) въздействат положително върху удовлетвореността от труда и противодействат на отрицателното въздействие на други. Това играе в някаква степен балансираща роля по отношение на изпитваното удовлетворение от труда на социалните работници, което емпирично се доказва с отчетените негови нива макар и в

труд на социалните работници. - *Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Факултет по педагогика, Книга Социални дейности*, том 111, 3-30.

27

долната граница на средното. Голямото текучество на персонала индикира и за проблеми и недостатъци в дизайна на труда в Дирекциите „Социално подпомагане“ в голям град.

В обобщение, могат да се изведат следните основни условия за голямото текучество на персонала в голям град:

- ниско заплащане;
- натоварване;
- липса на достатъчно възможности за кариерно развитие;
- липсата на добър имидж на професията в обществото;
- лоши условия на труд.

*Допълнително дадените причини от интервютата с началници на отдели*

*Закрила на детето са следните:*

- липса на хора с подходяща квалификация;
- икономическата активност в района на града;
- голям обем от работа;
- липсата на достатъчно въвеждащо обучение;
- сложност на работата.

*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.

Основните резултати от реализираното теоретико-емпирично изследване обобщено са следните:

- конструиран авторски инструментариум на проучването;
- емпирично доказване и потвърждаване на теоретичната постановка представяща връзката между текучество на персонала и дизайн на труд;
- проучване на актуалното състояние на текучеството на персонала (социалните работници) и удовлетвореността от труда в изследваните дирекции;
- извеждане на основни причини и условия за голямото текучество на персонала в голям град и специфични за отдел Закрила на детето.

## ЛИТЕРАТУРА

Генчев, А. (2017а) Изследване дизайна на труда на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане“. - ГСУ, Факултет по педагогика, Книга Социални дейности, том 110. [Genchev, A. (2017a) Izsledvane dizayna na truda na sotsialnia rabotnik v direktsii „Sotsialno podpomagane“. - GSU, Fakultet po pedagogika, Kniga Sotsialni deynosti, tom 110.]

Генчев, А. (2017б) Проектиране и анализ (дизайн) на труда и натоварване на социалните работници в дирекции „Социално подпомагане“. - Социална работа, 2. [Genchev, A. (2017b) Proektirane i analiz (dizayn) na truda i natovarvane na sotsialnite rabotnitsi v direktsii „Sotsialno podpomagane“. - Sotsialna rabota, 2.]

28

Генчев, А. (2018) Проучване на въздействието от въвеждането на интегрирана информационна система в дирекции „Социално подпомагане“ върху условията на труд на социалните работници. - ГСУ, Факултет по педагогика, Книга Социални дейности, том 111. [Genchev, A. (2018) Prouchvane na vazdeystviето ot vavezhdaneto na integrirana informatsionna sistema v direktsii „Sotsialno podpomagane“ varhu usloviyata na trud na sotsialnite rabotnitsi. - GSU, Fakultet po pedagogika, Kniga Sotsialni deynosti, tom 111.]

Закон за личната помощ Обн., ДВ, бр. 105 от 18.12.2018 г., в сила от 1.01.2019 г.

[Zakon za lichnata pomosh't Obn., DV, br. 105 ot 18.12.2018 g., v sila ot 1.01.2019 g.]  
Закон за социалните услуги Обн., ДВ. бр.24 от 22 Март 2019г., в сила от 01.01.2020 г. [Zakon za sotsialnite usluzhi Obn., DV br.24 ot 22 Mart 2019g., v sila ot 01.01.2020 g.]  
Закон за хората с увреждания Обн., ДВ, бр. 105 от 18.12.2018 г., в сила от 1.01.2019 г. [Zakon za horata s uvrezhdania Obn., DV, br. 105 ot 18.12.2018 g., v sila ot 1.01.2019 g.]  
Мерджанова, Я. (2004) Професионална педагогика - в традиция и в перспектива. Со фия. [Merdzhanova, Ya. (2004) Profesionalna pedagogika - v traditsia i v perspektiva. Sofia.]

Официален сайт на Агенция "Социално подпомагане" - Разяснения по чл. 29 от ЗОП по документация за участие в обществена поръчка с предмет: „Осигуряване на ком плексно обслужване на служителите на Агенция социално подпомагане и терито риалните и поделения от служба по трудова медицина“, изх. №°26-351/21.07.2015г. -  
file:///C:/Users/USER/Downloads/ASP\_Files%252FOP%252F%D1%85%D1%85- 26\_0351\_%D0%BE%D1%82\_21.07.2015\_\_ 10\_28\_0%20(3).pdf (посетен ноември 2017 г.). [Ofitsialen sayt na Agentsia „Sotsialno podpomagane“ - Razyasnenia po chl. 29 ot ZOP po dokumentatsia za uchastie v obshtestvena porachka s predmet: „Osiguryavane na kompleksno obsluzhvanе na sluzhitelite na Agentsia sotsialno podpomagane i teritorialnite i podelenia ot sluzhba po trudova meditsina“, izh. №26-351/21.07.2015g. -  
file:///C:/Users/USER/Downloads/ASP\_Files%252FOP%252F%D1%85%D1%85- 26\_0351\_%D0%BE%D1%82\_21.07.2015\_\_ 10\_28\_0%20(3).pdf (poseten noemvri 2017g.).]

Симеонова, Р, В. Божилова, Д. Господинов, М. Делева, И. Йовчева (2010) Управление на качеството в организациите за социална работа. София. [Simeonova, R., V Bozhilova, D. Gospodinov, M. Deleva, I. Yovcheva (2010) Upravlenie na kachestvoto v organizatsiite za sotsialna rabota. Sofia.]

Славянска, В. (2012) Текучеството на персонала като организационен фено мен. Буграс. - [http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/360/1/BFU\\_2012\\_T\\_XXVII\\_%20Slavianska.pdf](http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/360/1/BFU_2012_T_XXVII_%20Slavianska.pdf). [Slavyanska, V (2012) Tekuchestvoto na personala като organizatsionen fenomen. Burgas. - [http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/360/1/BFU\\_2012\\_T\\_XXVII\\_%20Slavianska.pdf](http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/360/1/BFU_2012_T_XXVII_%20Slavianska.pdf).]

Устройствен правилник на АСП, от официален сайт на Агенция „Социално подпома гане“. - [http://www.asp.government.bg/ASP\\_Files/ustroistven\\_pravilnik ASP.rtf](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). [Ustroystven pravilnik na ASP, ot ofitsialen sayt na Agentsia „Sotsialno podpomagane“. - [http://www.asp.government.bg/ASP\\_Files/ustroistven\\_pravilnik ASP.rtf](http://www.asp.government.bg/ASP_Files/ustroistven_pravilnik ASP.rtf) s posledno izm. i dop. ot 20.07.2016g. (poseten na 18 dekemvri, 2018).]

*Постъпила април 2019 г.*

