

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА

Книга Социални дейности

Том 110

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTY OF EDUCATION

Social Work

Volume 110

ИЗСЛЕДВАНЕ ДИЗАЙНА НА ТРУДА НА СОЦИАЛНИЯ РАБОТНИК В ДИРЕКЦИИ „СОЦИАЛНО ПОДПОМАГАНЕ“¹

АТАНАС ГЕНЧЕВ*

Резюме: Настоящата студия прави теоретичен преглед на концепцията за дизайн на труда като част от дейностите по управление на човешките ресурси в организацията и е очертана спецификата на дизайна на труда в организациите за социална работа. Представени и дискутирани са и резултати от проведено емпирично проучване на характеристиките на труда на социалния работник в Дирекция „Социално подпомагане“ (ДСП). Конструираният за целите на изследването въпросник е адаптация и локализация на методиката за дизайн на труда на Фр. Моргесън и Ст. Хъмфри (2006). На основа на получените резултати са формулирани препоръки за дизайн и редизайн на труда в ДСП.

Ключови думи: дизайн на труда, проектиране и анализ на труда, Дирекция „Социално подпомагане“

RESEARCHING JOB DESIGN OF THE SOCIAL WORKER'S JOB AT THE SOCIAL ASSISTANCE DIRECTORATES

Atanas Genchev

Abstract: This paper presents a theoretical overview of the job design concept as part of human resources management in the organization and the specifics of the job design in social work organizations are outlined. Survey results on characteristics of social worker's job at

¹ Настоящата студия е част от дисертационно изследване на тема „Проектиране и анализ (дизайн) на труда на социалния работник в сферата на социалното подпомагане“.

* Имейл: atanas.fp05@gmail.com

the Social Assistance Directorates (SADs) are presented and discussed. The questionnaire developed for the survey purposes is based on the job design concept of Fr Morgeson and St. Humphrey (2006). Recommendations based on the survey results are outline addressing job design and re-design at SADs.

Keys words: job design, job design and analysis, Social Assistance Directorates (SADs)

Увод

Управлението на човешките ресурси от своето възникване до нашето съвремие непрекъснато се развива и усъвършенства за подобряване ефективността и качеството на работа в организацияте. Това развитие и усъвършенстване се подпомага от обосноваването на различни теории и концепции, една от най-модерните от които е тази за дизайн на труда в организацията. Тази концепция е иновативна и създава нови възможности за описание и изследване на характеристиките на труда в организацията. На добрия дизайн на труда се основава на ефективното управление на човешките ресурси в организацията, защото той влияе върху мотивацията за труд, работата и резултатите, постигнати от персонала. Гъвкавостта, ефективността, качеството на работа са все по-търсени и необходими за всяка организация, за да бъде успешна, устойчива, конкурентоспособна. Това е особено важно за организациите в сферата на социална работа, където от характеристиките на работните взаимоотношения, организацията на труда и гъвкавостта при вземането на решения зависи качеството на помагащия процес с техните клиенти.

В настоящата студия е направен теоретичен преглед на концепцията за дизайн на труда като дейност от управлението на човешките ресурси в организацията и са представени резултати от проведено емпирично проучване на дизайна на труда на социалния работник в Дирекция „Социално подпомагане“ (ДСП). Изследвани са характеристиките на труда в дирекции „Социално подпомагане“ чрез адаптация и локализация на методиката на Фр. Моргесон и Ст. Хъмфри (2006). Получените данни и резултати, основани на концепцията за дизайн на труда в организацията, могат да бъдат основа за търсене и реализиране на решения на различни проблеми, свързани с организацията на труда и условията на труд в ДСП като повишени нива на нервно-психично натоварване, стрес на работното място, текучество на персонала и др.².

² Така изведените проблеми са установени при провеждането на по-обхватно емпирично изследване чрез прилагането на други инструменти – част от изследователския инструментариум на дисертационния труд.

Дизайнът на труда като дейност по управление на човешките ресурси. Методи за дизайн на труда

В следващото изложение са представени дефиниции за управлението на човешките ресурси в съдържателен аспект, в които проличава и връзката му с дизайна на труда. Ще бъде изяснена същността на понятието „дизайн на труда“ и връзката му с други понятия и елементи от управлението на човешките ресурси. Ще бъдат разгледани детерминантите на дизайна на труда и прилаганите методи за дизайн.

Управление на човешките ресурси

Управлението на човешките ресурси е част от теорията и практиката на мениджмънта, който се развива особено активно от 80-те години на 20. век. В специализираната литература съществуват множество дефиниции за същността на управлението на човешките ресурси. В зависимост от подхода, който възприемат различните автори – ресурсен или хуманистичен, се употребяват понятията „управление на човешките ресурси“ и „управление на персонала“. Изследователите в тази област очертават различни специфики, когато използват тези две понятия. В настоящата студия няма да се разглеждат тези специфики, а тези две понятия ще се използват като за синоними, тъй като акцентът на студията е дизайнът на труда, който е неизменна част и от двете понятия.

Чрез представените тук дефиниции се цели да се очертае съдържанието и обхватът на понятието „управление на човешките ресурси/персонала“ и мястото на дизайна на труда в него. А. Кравченко дава следното определение: „Управлението на персонала включва социологически и социално-психологически концепции, принципи и конкретни методи на ефективното управление на персонала“ (Кравченко, А., 2010: 9). Според В. Спивак „това е комплексна приложна наука от организационно-икономически, административно-управленчески, технологически, правови, групови и личностни фактори, способности и методи на въздействие на персонала на предприятието за повишаване на ефективността в достигането на целите на организацията“ (Спивак, В., 2000: 10). Тези определения по-скоро дават съдържателния план на понятието „управление на човешките ресурси“ и ареалите, в които се простира, отколкото да конкретизира неговата същност. В определението на В. Спивак споменатите фактори имат пряко или косвено влияние и върху дизайна на труда и могат да се преоткрият в характеристиките на труда, представени във въпросника за дизайн на труда на Ф. Моргисън и Ст. Хъмпфри (2006) по-следния начин:

► **организационно-икономически фактори** – тук той включва „свързаните с разделението и организацията на труда, организационно-юридическа-

та форма на предприятието, неговата организационна структура, системите на комуникация, организацията на производство, икономическото състояние и особености на референтните подходи към възнаграждение на работниците и т.н.“ (пак там);

► **административно-управленски фактори** – имат се предвид свързаните с „административни методи на управление, с особеностите по реализация на функциите на управление, избор на принципи и методи на управление, комплекс от нормативни и директивни актове, определящи привеждане на служителите, определяне на задълженията им, права, отговорности, отношения „власт–подчинение“ и йерархична система“ (пак там: 11);

► **технико-технологически фактори** – това са по-специално „особеностите на взаимодействие на хората с техниката, с въздействието на техниката върху соматичното и психическото състояние на работниците, на отношение към труда“ (пак там);

► **правни фактори** – това са „измененията в съвременното законодателство в областта на труда, трудовите отношения, условията на труд“ (пак там);

► **рупови фактори** – „възможностите работещите да играят социалните роли, да взаимодействат и сътрудничат, да усещат грижи и да се грижат за другите“ (пак там);

► **личностни фактори** – „същността на личността, притежаваните качества и особености, нейната уникалност“ (пак там).

При установяване на характеристиките на труда може да се проследи и влиянието, отражението при прилагането на тези фактори, методи, способности в управлението на човешките ресурси в организацията. Това по същество ще даде информация при определянето на дизайна на труда и превръщането му в дизайнерски продукт, характерен за конкретна организация.

Друго определение дава М. Михайлов: „*Управлението на персонала* включва подходите, начините, средствата и действията по наемането, мотивирането, развитието и ръководството на хората в организациите“ (Михайлов, М., 2011: 2). В допълнение авторът разширява горното определение, като включва и следния аспект: „въз основа на анализа на работата се определят потребностите и се планира необходимия персонал с неговите количествени и качествени характеристики“ (пак там). И накрая, макар и непряко, се споменава връзката на дизайна на труда с управлението на персонала: „Този процес се конкретизира от характера и *специфичните особености на труда* в определена организация, *от организационната структура, от вида и съдържанието на трудовите дейности*“ (пак там). Тази връзка е като част към цяло, т.е. дизайнът на труда е част от управлението на човешките ресурси. От дизайна на труда (специфичните особености на труда, вида и съдържанието на трудовите дейности, характеристиките на задачата) пряко зависи какви подходи, начини, средства и действия ще предприеме ръководителят на организацията,

за да осъществи дейностите по наемането, мотивирането, развитието и ръководството на хората.

В следващата дефиниция фокусът е върху отношенията, имащи връзка със съдържанието, което се влага в социалните характеристики на труда, включени във въпросника за дизайн на труда на Ф. Моргисън и Ст. Хъмпфри (2006): „...управлението на човешките ресурси включва всички решения и действия, които засягат отношенията между организацията и нейните служители, нейните човешки ресурси“ (Beer et al. 1984, по: Христова, Т., 2007: 20)

Друг важен момент при изясняването на същността на управлението на човешките ресурси е неговият обхват, връзката му с дизайна на труда и с други дейности и понятия, с които оперира. Обхватът на управлението на човешките ресурси включва:

- ▶ „подбор на персонала;
- ▶ адаптация;
- ▶ професионална ориентация;
- ▶ планиране на кариера и развитие;
- ▶ анализ на факторите, определящи поведението, причини за възникването на противоречия и спорове, корекция на поведението, справяне с конфликти;
- ▶ мотивация и стимулиране, в особеностите и творческото отношение към труда, развитие на потенциала на работниците;
- ▶ обучение;
- ▶ разработка система за оценка на резултатите от дейностите на трудовите колективи и работници;
- ▶ оценка на резултатите и атестация на работниците;
- ▶ организация и нормиране на труда;
- ▶ атестация и рационализация на работните места;
- ▶ охрана на труда и обезпечаване на неговата безопасност;
- ▶ дейности, по направления за обезпечение със социални партньорства и социална защита на персонала;
- ▶ разработка на документи, определящи трудовите отношения;
- ▶ отчет на персонала и отчетност пред висшестоящите органи и държавните органи по трудоустройство и заетост;
- ▶ контрол на трудовата дисциплина;
- ▶ участие в система на вътрешнофирмен одит“ (Спивак, В., 2000: 13).

Към така изброените може да се добави и дейността „дизайн на труда“. **Дизайнът на труда е елемент, една от дейностите по управление на човешките ресурси.** Графично това е представено на схема 1.



Схема 1

Дефиниране на дизайна на труда. Връзка на дизайна на труда с други понятия и дейности по управление на човешките ресурси

Поради сложността на взаимовръзките между понятията избраният подход за дефиниране на дизайна на труда е нетрадиционен. Първо ще бъдат разгледани взаимовръзките на понятията и дейностите в управлението на човешките ресурси, свързани с дизайна на труда, и едва след това ще бъде изведена работна дефиниция за дизайн на труда. Този подход се налага поради няколко причини:

- Първо, дизайнът на труда е сравнително „младо“ понятие, което все още се утвърждава съдържателно в научната литература. „...теоретизирането в областта на дизайна на труда се забавя драстично. Доминиращият теоретичен модел в дизайна на труда, останал от Хакман и Олдхам (1975, 1976), е теория отпреди 30 години ...“ (Morgeson, Frederick P., and Humphrey E., 2006: 1322).

- Второ, това понятие се използва предимно в англоезичната литература (R. Hackman and Gr. Oldham (1976), Fr. Morgeson and St. Humphrey (2006), A. Grant (2007)).

- Трето, в литературата по управлението на човешките ресурси се използват множество понятия, които са на различни равнища в общата структура на теорията на управлението на човешките ресурси и в различна степен съдържателно се припокриват със съдържанието, което следва да се вложи в понятието „дизайн на труда“.

В специализираната литература по управление на персонала се използват понятия, които се доближават до съдържанието на понятието „дизайн на тру-

да“ като: „дизайн и анализ на длъжности/труд“ (Христова, Т., 2007), „проектиране на работно място и анализ на работно място“ (Владимирова, К. и др., 1999), „организация на труда“ (Михайлов, М., 2011: 5–6). Посочените понятия, макар и на различни организационно-управленски нива и степен на конкретизиране, покриват различни аспекти от същността на дизайна на труда. Ето защо изясняването им е необходима стъпка за извеждане на определение на понятието „дизайн на труда“.

Проектирането и анализът на работното място спрямо проектирането и анализа на длъжности или труд е с по-тясно значение и съдържание. Например в организацията може да има една длъжност с няколко работни места. На това равнище проектирането и анализът на работно място може да включва характеристики като работното помещение или част от него, използвано оборудване, връзки с други работни места, брой работещи, вид и брой работни задачи изпълнявани на него т.н.

Изследователят на човешките ресурси Д. Шопов в книгата си „Как да управляваме човешките ресурси в предприятието“ говори за проектиране на длъжности и анализ на длъжности, докато Т. Христова говори за проектиране на труд и анализ на труд с почти същото съдържание и смисъл, които 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. В основата им е трудът и в настоящата студия те ще се използват еднозначно, като основни компоненти на обединяващото ги вече понятие „дизайн на труда“. Тази е и следваната логика при дефинирането на дизайна на труда:

Дизайнът на труда е творчески 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., 2017: 3).

Допълнителен аргумент и основание за обединяване на проектирането и анализа на труда в общото понятие „дизайн на труда“ е тяхната силна взаимосвързаност. Проектирането и анализът на длъжности са дейности по управлението на човешките ресурси, които могат да са напълно самостоятелни една от друга, но задължително се предполагат. Те могат да са и във взаимоотношение на част към цяло – „анализът на труда е етап от проектирането на труда, когато става дума за промяна в проекта на труда“ (Христова, Т., 1996: 160).

Различия между проектирането на труда и анализа на труда се очертават в обхвата и продуктите им. Анализът на труда е с по-тесен обхват спрямо проектирането на труда. Крайният продукт на анализа на труда е длъжностната характеристика, докато крайният продукт на проектирането е проектът за труд.

Т. Христова разделя проекта за труд на два вида: „...когато говорим за проектиране (или дизайн) на труда, трябва да имаме предвид двата вида проекти (два вида дизайн) – проект на труда за цялата организация и проект на отделните работни места“ (Христова, Т., 1996: 153). Авторката извежда схващането за проектирането на длъжност/труд като синоним на дизайн.

С цел по-ясно разбиране на връзката между проектиране, анализ и дизайн на труда в следващата таблица е представено сравнение между тях в оперативен план:

Таблица 1. Сравнение между „проектиране на труда“, „анализ на труда“³ 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 е 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 да се постигне най-ефективно извършване на труда</i>	Какви са изпълнителите?
Какви трябва да бъдат организационните и мотивационните фактори?	<i>Кога, колко и какви трябва да бъдат организационните и мотивационните фактори за да се постигне най-ефективно извършване на труда към определен момент и ситуация</i>	Какви са организационните и мотивационните фактори?

Дизайнът на труда основно се детерминира от специализацията, обхвата, дълбочината на труда, условията на труд. Те представляват дименсии на труда и графично могат да бъдат представени по следния начин:

³ Адаптирано по: Христова, Т. Мениджмънт на човешките ресурси. Варна, 1996, Princeps, с. 174.

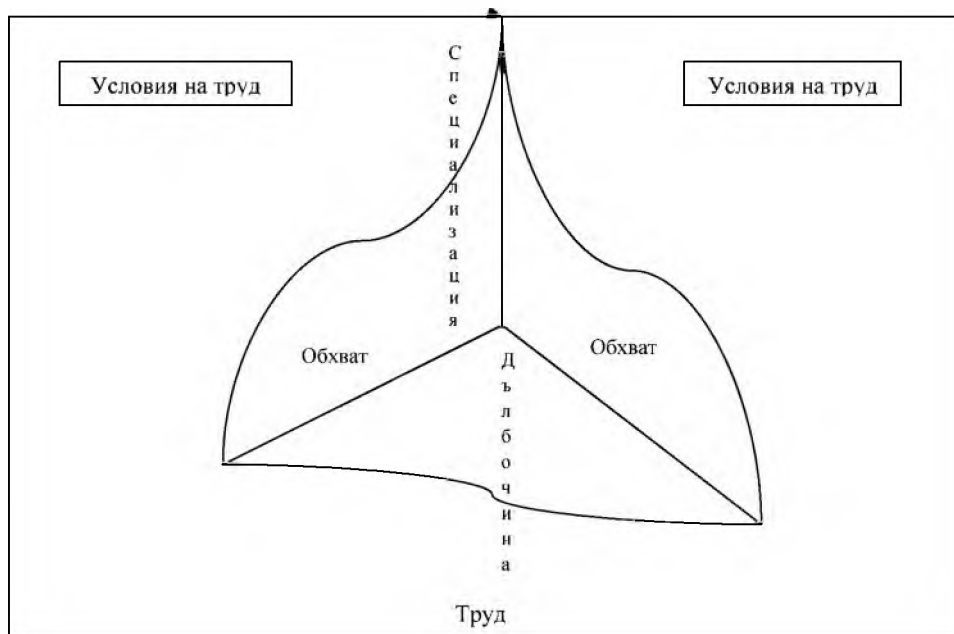


Схема 2

Специализацията се характеризира с по-тясно или по-широко специализиран кръг от взаимосвързани дейности, които да изпълнява един служител и работник. Колко тясна да е специализацията на труда, зависи от характеристиките на труда и от дизайна, но и самата специализация може да определя какъв да е дизайнът на труда.

Обхватът на труда характеризира съдържанието на труда и е тясно свързан със специализацията, като има предвид обема, броя и разнообразието на задачите, които трябва да бъдат изпълнени.

Дълбочината на труда характеризира автономията на служителя/работника самостоятелно и по-своя преценка да планира, организира и комуникира в работата си.

Условията на труда осигуряват най-общо средата, оборудването и здравословното и безопасно извършване на труда.

Други детерминанти на дизайна на труда са:

- процесът и дейностите;
- видът на произвежданите/предлаганите продукти и услуги;
- избраната организационна структура;
- професионалната сфера на дейност на организацията;
- наличните материални и финансови ресурси;
- избраната стратегия, цели и мисия;
- елементите на вътрешната среда на организацията.

Дизайнът на труда от своя страна може да детерминира:

- работните места – брой и осигуреност (с оборудване, консумативи, предпазни средства);
- броя и качеството на наестите 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.

Методи за дизайн на труда

От изясняване на същността на понятието „дизайн на труда“ се очерта близостта му с понятията проектиране и анализ на труд и длъжност. Ето защо методите, с които борави дизайнът на труда, са почти същите, характерни за проектирането и анализа на труда, с малки изключения.

Методи, с които си служи дизайнът на труда, произтичащи от проектирането на труд/длъжност:

- ▶ опростяване на труда – използва се основно при изменение на нивата на натоварването и по-точно преодоляване на проблемите, свързани с претоварването, стреса, бърнaut синдрома;
- ▶ ротация на длъжностите – използва се основно при изменение на нивата на удовлетвореността от труда, мотивацията, обучение за преодоляване на проблемите със стреса, монотонност от труда и др.;
- ▶ разширяване и обогатяване на длъжностите – използва се основно при изменение на нивата на натоварването, удовлетвореността от труда, мотивацията, за преодоляване на проблемите с недостатъчното претоварване, повишаване ефективността и производителността на труда и др.;
- ▶ *метод на автономните групи* – използва се основно при изменение на нивата на удовлетвореността от труда, мотивацията, обучение за преодоляване на проблемите със стреса, монотонност от труда и др.“ (Шопов, Д. и други, 2013: 83–84).

„Съчетаното използване на всички тези методи за проектиране на длъжностите, при наличието на значителни промени в производствените и управленски структури е известно с името „реинжинеринг“ (пак там).

Методите, с които си служи дизайнът на труда, произтичащи от анализа на труд/длъжност, са традиционни методи за събиране и анализ на информация, ползвани и от други области на познанието и статистиката като:

- ▶ „описание на извършваната работа;

- ▶ интервю;
- ▶ анкети и въпросници;
- ▶ наблюдение;
- ▶ проучване на справочници и документация;
- ▶ метод на критичните ситуации;
- ▶ функционален анализ“ (Шопов, Д., Атанасова, М., 1998).

Могат да се добавят и следните по-обобщени методи на дизайн на труда:

- анализ (на процеси, работни места, длъжности, дейности, задачи, изисквания за притежавани 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, резултатите от което са представени тук, е използван един от тези методи – методът на анкетирането с въпросник за дизайн на труда, чрез който се констатира характеристиките на труда, извършван от социалните работници в организации за социална работа – дирекции за „Социално подпомагане“.

Особености на труда в организациите за социална работа. Държавна сфера на социално подпомагане

Характер на труд в организациите за социална работа

Начинът на управление на човешките ресурси в организациите за социална работа играе съществена роля върху качеството и ефективността на предлаганите услуги и помощ на клиента. Ето защо фокусирането върху дейностите на управлението на човешките ресурси, и по-конкретно върху дизайна на труда, е съвсем логично. Организациите за социална работа се характеризират като *организации с идеална цел* – те не извършват стопанска, производствена дейност, което предполага различно управление на човешките ресурси. В организациите за социална работа трудът, извършван от социалните работници, е умствен, психически, свързан с търсенето и обработката на много информация. Свързан е отчасти с мобилност и установяването на множество контакти с лица, институции и държавни органи. Трудът на социални работници при предлагането на социални услуги и помощи няма голяма част от специално изградените условия и характерната за производствените организации технология. Няма възможност за автоматизация на трудовия процес, липсва поточна линия, специализирани роботизирани системи, чрез обновлението и иновациите на които непрекъснато се повишават количеството и ка-

чеството на произвеждания продукт, на ефективността на организацията като цяло. Количеството и качеството на труда, който се извършва в социалните организации, зависи изключително от характеристиките на хората, които го извършват – професионално-личностни качества, квалификация и опит, личностни качества, както и от характеристиките и условията на труд. Социалните организации разчитат на управлението и развитието на човешкия си ресурс като основно средство за подобряване на качеството и ефективността на предлаганите услуги и помощи. Дейностите по проектирането, анализа, дизайна на труда са от съществено значение за ефективността от труда, а и на цялата организация. Нещо повече, в тези организации не се вижда веднага ефекта от внедряването на дадена иновация или въведена политика, а отсрочено напред във времето.

В социалните организации е много важно да има визионерски подход, да се мисли изключително стратегически и мултифакторно (както по отношение на възможните проблеми, така и по отношение на възможните последствия от тях). Социалната сфера като вторична сфера е изключително зависима от всички останали сфери. Най-вече поради факта, че нейната дейност е ориентирана основно към клиентите, които участват във всички останали сфери на обществения живот. Очертаните особености на социалната сфера правят особено важно управлението на човешките ресурси в организациите ѝ като основен движещ фактор, наред с доброто финансиране.

Специализацията на труда в организациите за социална работа е по-широка – изискват се знания и умения от различни научни области, като право, психология, педагогика и др. Изисква се редовно повишаване и усъвършенстване на професионалните компетенции. Широката специализация на длъжността социален работник е предпоставка за справянето с множество проблеми от различен характер и области на човешкия живот на повечето клиенти. Рядко може да се срещне в практиката на социалните работници клиент само с един единствен проблем, който трябва да бъде решен с точно определени средства и начин. Социалната работа е и творческа дейност, която изисква креативност, по-голяма свобода в действията, по-голяма инициативност от извършващите я социални работници.

Трудът в организациите за социална работа се характеризира и с по-широк обхват и дълбочина. Част от аргументите и причините споменати по-горе важат и тук. Може да се добави, че многообразието и сложността на задачите правят труда интересен и обогатяващ, но и стресиращ и психически натоварващ.

Държавна сфера на социално подпомагане

Държавната сфера на социално подпомагане към момента включва всички държавни органи, техните администрации, организации, структури и звена, които отпускат социални помощи и предоставят социални услуги за сметка на държавния бюджет и чиито работодател е държавата. Държавната сфера

е доста голяма структура от държавни органи и администрация, което изисква добра координация помежду им. Освен това моделът на управление на сферата е един от най-демократичните – чрез механизма на тристранно сътрудничество между държава, работодатели и граждани. Социалното партньорство е гаранция за стабилността и справедливостта на системата. От друга страна, това създава предпоставки за трудности и забавяния при извършване на реформи в сферата.

Държавната сфера на социално подпомагане е строго йерархизирана с много управленски нива (цели 8) и силно централизирано управление. Най-висшият орган е Министерски съвет, следван от министъра на труда и социалната политика. След това е Агенцията за социално подпомагане (АСП), представлявана от изпълнителен директор и имаща структура, в която влизат главна дирекция „Социално подпомагане“ с териториалните ѝ поделения на областно ниво – 28-те регионални дирекции „Социално подпомагане“ (РДСП) (по една за всяка от областите на страната) и 147 Дирекции „Социално подпомагане“ (ДСП) по общини (за общо 265 общини в цялата страна). Дирекция „Социално подпомагане“ е основно звено в структурата на държавната сфера за социално подпомагане. Ето защо настоящото изследване се фокусира именно върху ДСП, които работят директно с потребители на социални помощи и услуги. Ако представим функционирането на сферата за социално подпомагане метафорично чрез анатомията, то държавата е целият организъм, министерски съвет е мозъкът, министерството на труда и социалната политика е главата, изпълнителните агенции са гръбнакът, главна дирекция „Социално подпомагане“ е ръката до лакътя, РДСП е ръката от лакътя до китката, а ДСП с отделите ѝ е ръката с пръстите. И ако трябва да се продължи с това сравнение, човекът е станал това, което е днес, благодарение на уменията да борави именно с ръцете и пръстите си. Ето защо дирекциите „Социално подпомагане“ се отличават от останалите органи на държавното социално подпомагане с това, че именно в тях се извършва същинската, пряка социална работа с клиенти. Социалното подпомагане основно се осъществява от държавните органи и организации за социална работа и „в отделни случаи и като част от благотворителни кампании и от неправителствени организации и частни лица“ (Симеонова, Р., 2011: 69) Т.е. основната част, като дейност и отговорност, пада върху държавата и нейните социално-икономически възможности, структури, органи и човешки капитал.

Статут, организационна структура и особености на дирекции „Социално подпомагане“

Дирекциите „Социално подпомагане“ „най-общо реализират държавната политика в областта на социалното подпомагане, закрилата на детето, рехабилитацията и социалната интеграция на хората с увреждания. Техният статут

е на държавни структури за предоставяне на социално подпомагане и услуги, които са част от общата сфера на социално подпомагане.

В дирекциите са обособени три основни звена: отделите „Социална закрила“ (СЗ), „Закрила на детето“ (ЗД) и „Хора с увреждания и социални услуги“ (ХУСУ). Също така някои от дирекциите имат и по няколко филиала или т.нар. изнесени работни места (ИРМ) с цел по-голяма достъпност до предлаганите услуги за обслужваното население, особено когато се касае за ДСП с по-голям териториален обхват. „Основно отдел СЗ е натоварен с отпускането на социални помощи. Освен това дирекциите са специализирани органи⁴ по закрила на детето, като в тях отделите за закрила на детето са пряко отговорни за дейностите, свързани с този им статут. Отделът ХУСУ има всички функции относно осъществяването на интеграцията на хора с увреждания по места и предоставянето на социални услуги. „В Дирекциите работят и други експерти и специалисти с аналитични, контролни или спомагателни функции. Такива са например служители от информационно обслужване, които подпомагат дейността на социалните работници при изчисленията на отпусканите помощи и въвеждането им в електронната система, счетоводител, юрист, психолог, шофьор и др.“ (Генчев, А., 2017: 3). Важно е да се отбележи, че не във всички филиали/ИРМ съществуват и трите основни отдела – те са там, където има необходимост от тях. В останалите случаи техните функции се поемат от основното ДСП или съседни филиали/ИРМ, дирекции, където съществуват, или от служители от другите два отдела, в някои от случаите. Организационната структура на ДСП е представена на схема 3.

Според управленските нива в АСП ръководителите в ДСП са два типа: на средно ниво (директори на ДСП) и базово/низово (началниците на трите отдела). Веригата на управление в ДСП е сравнително къса – само две нива, а обхватът на контрол е малък или среден, тъй като началниците на отделите имат между 5 и 20 служители (в зависимост от големината на дирекциите, броя филиали, обслужвано население и териториален обхват). Управленските връзки са линейни и функционални (началниците се отчитат пряко на директора според функциите на отделите им) и функционални (началниците на отдели координират работата на социалните работници според функциите на съответния отдел, като трите отдела си взаимодействат при обслужването на конкретни потребители с комплексни потребности). Може да се каже също, че управленските връзки са силно формализирани, следи се за стриктното изпълнение и спазване на процедурите, правилниците, методиките на работа и като цяло нормативната уредба в сферата.

⁴ Чл. 6 от ЗЗД определя ДСП наред с председателя и администрацията на ДАЗД като специализирани органи по закрилата на детето.

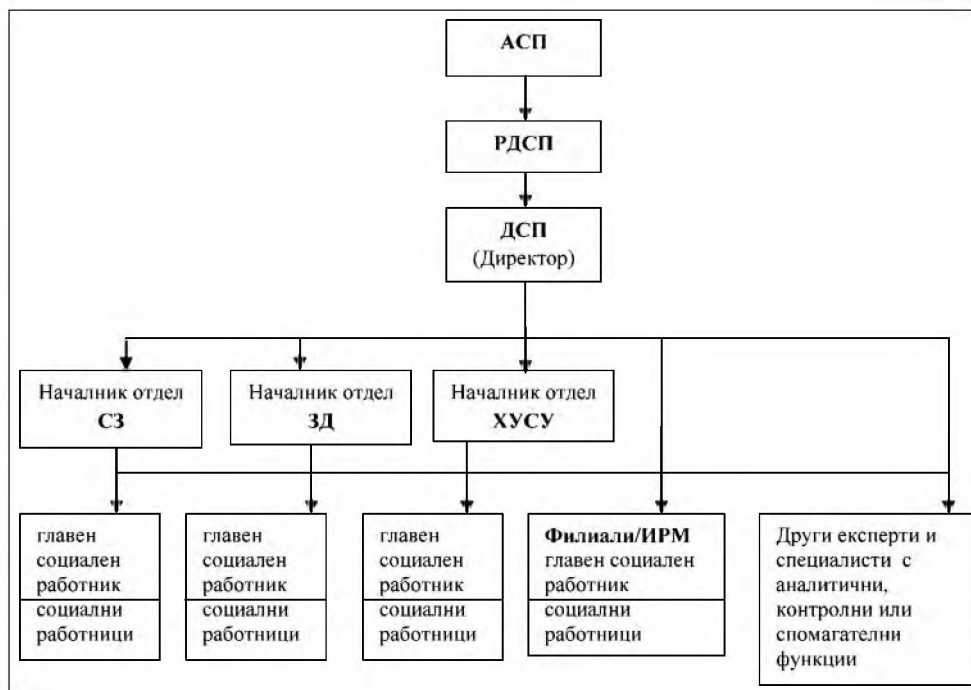


Схема 3. Организационната структура на ДСП

Дирекциите предлагат около 50 административни услуги⁵ чрез приемането на около 29 формуляра и бланки за попълване⁶ и няколко вътрешни бланки и форми за водене на делата и случаите, разпределени по:

- Постановление на Министерски съвет №17/2007 г. за изплащане стойността на оказаната болнична медицинска помощ за диагностика и лечение на лица, които нямат доход и/или лично имущество, което да им осигурява лично участие в здравноосигурителния процес;
- свързани с прилагането, получаването на социални помощи и услуги по Закона за интеграция на хората с увреждания (ЗИХУ), Закона за социално подпомагане (ЗСП), Закон за семейните помощи за деца (ЗСПД), Закон за закрила на детето (ЗЗД) и правилниците за тяхното приложение;
- свързани с прилагането на Закона за достъп до обществена информация, с националните програма „Асистенти за хора с увреждания“;
- свързани с наредбите за целева помощ за отопление, винетни стикери.

⁵ Виж по-подробно: електронен сайт на АСП – http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=§id=19&sl=667&selid=667

⁶ Виж по-подробно: електронен сайт на АСП – http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=1§id=20&selid=20

Работи се с над 60 нормативни акта (закони – 15; кодекси – 3; постановления на МС – 9; решения на МС – 3; правилници – 15; наредби – 20, без да се включват множеството инструкции, указания, методики и методически ръководства), регламентиращи социалната сфера. Работещите в ДСП са в координация по мерките за закрила на детето с около 8 институции (министъра на труда и социалната политика, министъра на вътрешните работи, министъра на образованието и науката, министъра на правосъдието, министъра на външните работи, министъра на културата, министъра на здравеопазването и кметовете на общини) и в тясно сътрудничество с няколко агенции.

В устройствения правилник на АСП в чл. 17 ал. 2 е записано, че работното време на служителите в дирекциите е с „променливи граници – от 7,30 до 18,30 ч. със задължително присъствие в периода от 10,00 до 16,00 ч. и с обедна почивка 30 минути между 12,00 и 14,00 ч.“ Въпреки това то може да е и в други граници съобразно спецификите и характера на работа на звената и местната община. В ДСП има прекъсваем режим на труд, процеси и дейности, т.е. има прекъсване в денонощието и два дни междуседмична почивка. Също така, в следствие на горепосоченото, в ДСП е възприет едносменен режим на труд и почивка, при който продължителността на работния ден е 8 часа в светлата част на деня. Прекъсва се от почивка за обяд от 30 мин., невключена в работното време. Осигурени са и два пълни дни на почивка в събота и неделя. Този режим на работа „позволява да се поддържа оптималното равнище на производителността на труда, не изисква разходи за доплащане на нощен труд, води до икономия на енергия и др.“ (Шопов, Д. и др., 2013: 235). Също така в тази смяна работят едновременно управленският персонал, функционалните звена и обслужващите звена, което улеснява взаимовръзките и комуникацията по-вертикала и по хоризонтала.

ДСП е организация със силно централизирано управление и в същото време малка до средна по размер (между 15–50 служители). По начина си на създаване и функциониране дирекциите са формални организации – част са от АСП като нейни териториални поделения, създадени с нарочен нормативен акт от държавната власт, притежаващи устройствен правилник и голям брой писмени нормативни документи, които регламентират тяхната дейност. Финансирането на ДСП може да се определи като изключително държавно, като в много малка част нейният бюджет се допълва от проекти, от различни фондове, дарения, от частни лица, общини и други през АСП.

Така очертаният статут и структура на дирекциите предопределя в известна степен и тяхното управление – един директор начело на дирекцията, с предимно представителни и контролни функции. Двата основни управленски лоста – за определяне на щатове, подбор и назначаване на персонала, от една страна, и бюджетиране, от друга (управление на собствен бюджет и сключване на договори с външни организации за доставки на консумативи и поддръжка на материалната база) – не влизат в правомощията на директо-

ра на ДСП (реализират се от АСП), което прави изключително трудно както управлението на човешките ресурси, така и цялостното управление на структурата.

По ниво на функциониране в националната сфера на социалното подпомагане ДСП са местни държавни организации – те реализират държавната политика по социалното подпомагане по места в общините, за които отговарят (мнозинството дирекции отговарят за повече от една община).

По вид предлаганите от дирекциите услуги могат да се определят първо като административни, на следващо място – дейности по отпускане на различни видове и към различни категории лица социални помощи, насочване към и консултиране при предоставянето на социални услуги (в общността и в специализирани институции).

Според видовете обслужвани клиенти дирекциите обслужват всички видове групи клиенти в сферата на социалното подпомагане – индивиди (основно по Закона за социално подпомагане (ЗСП) и Закона за закрила на детето (ЗЗД), семейства (основно по Закона за семейни помощи за деца (ЗСПД) и ЗЗД), социални групи и общности (основно по Закона за интеграция на хора с увреждания (ЗИХУ), ЗСП и ЗЗД), в неравностойно положение, уязвими и в риск (основно по ЗИХУ, ЗСП и ЗЗД). Към дирекциите се създават и Консултативни комисии за интеграция на хората с увреждания, които на практика определят вида и възможностите за социална интеграция на хората с увреждания по чл. 13, ал. 2 и 3 от ЗИХУ.

Основни контролни органи на дейността на ДСП са: Инспекторът към АСП, Държавната агенция за закрила на детето (ДАЗД) (за дейността на отделите „Закрила на детето“) и обществените съвети към общините, които осъществяват обществен контрол върху системата на социално подпомагане, съгласно чл. 35 от ЗСП.

Модел на емпирично изследване на характеристиките на труда в дирекции „Социално подпомагане“

Направеният теоретичният анализ дава основание за изготвяне на следния дизайн на емпиричното изследване по темата:

► **Целта** на изследването е създаване и апробиране на авторска адаптация и локализация на методиката на Фр. Моргесон и Ст. Хъмпфри за дизайн на труда според спецификите и характеристиките на труда на социалния работник в дирекции „Социално подпомагане“ (отделите „Социална закрила“, „Хора с увреждания и социални услуги“ и „Закрила на детето“).

► **Задачи** на изследването:

- да се изготви инструментариум за анализ на характеристиките на труда, съобразен с особеностите на организациите за социална работа и по-конкретно ДСП;

- да се проучи мнението на социални работници от ДСП за степента на проявление на характеристиките на дизайна на труда в ДСП;

- да се направи сравнителен анализ на получените резултати между трите отдела в ДСП – „Социална закрила“ (СЗ), „Хора с увреждания и социални услуги“ (ХУСУ) и „Закрила на детето“ (ЗД) и да се формулират обобщени изводи за ДСП като цяло.

► **Хипотеза:** Допуска се, че всички включени във въпросника характеристики на труда се наблюдават в ДСП, като тяхното проявление варира, включително и за всеки от трите отдела – ЗД, СЗ и ХУСУ. Допуска се също, че именно чрез управлението на степента на влияние на отделните характеристики на труда може да се изгради различен дизайн на труда в ДСП, с който да се преодоляват редица наблюдавани проблеми, свързани с управлението на персонала: високо ниво на нервно-психично натоварване, стрес на работното място, неудовлетвореност от труда, текучеството на персонала.

Инструментариум на изследването

Инструментът, използван за настоящото изследването, е въпросник за дизайн на труда, който е част от изследователски пакет, използван за целите на емпиричното изследване по дисертация на тема „Проектиране и анализ (дизайн) на труда на социалния работник в сферата на социалното подпомагане“.

Въпросникът е съставен по модела и на базата на *въпросника за дизайн на труда на Фр. Моргесън и Ст. Хъмпфри (2006)*⁷ (вж. Приложението). Аргумент за избора на модела на тези изследователи е всеобхватността и актуалността на тяхната методика, която надгражда и доразвива методики на автори като Campion & McClelland (Multimethod Job Design Questionnaire 1988), Hackman & Oldham (Job Diagnostic Survey 1980), Idaszak & Drasgow (1987), Karasek et al. (1998), Kiggundu (1983); Sims, Szilagyi, & Keller (1976); Wall, Jackson, & Mullarkey (1995).

Въпросникът за дизайн на труда на Фр. Моргесън и Ст. Хъмпфри е най-всеобхватният в областта на изследването на дизайна на труда. Той оценява *21 характеристики на труда*, групирани в *три категории* (Morgeson & Humphrey, 2007: 1323):

- *мотивационна* – „Първата категория включва мотивационни характеристики, които са били най-изследвани в литературата и се смята, че отразяват общата сложност на работното място“ (характеристики на задачата; характеристики на знанието; мобилност на работата);

- *социална* – „Втората категория включва социалните характеристики, които отразяват факта, че работата се извършва в рамките на по-широка социална среда“ (социални характеристики);

⁷ Morgeson, F., Humphrey, S. 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, 6 (2006), 1321–1339.

- *контекстуална* – „Третата категория включва контекстуални характеристики, които отразяват контекста, в който работата се извършва, включително физическите и екологични условия“ (характеристики на работната среда).

Разработеният за настоящото емпирично изследване въпросник включва 25 характеристики на труда, повечето от които са по оригиналния въпросник на Фр. Моргесън и Ст. Хъмпфри 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.

Общият брой изследвани променливи е 5. Повечето от показателите са измервани с по един индикиращ проявлението им въпрос. Единствено подгрупите на „Външна мобилност“ и „Ергономия“ имат по два въпроса, а подгрупата „Условия на работа“ са с четири.

Таблица. 2 Променливи и показатели, използвани в емпиричното изследване

Категории	Групи променливи	Променливи/Показатели
Мотивационна	Характеристики на задачата	Автономия при планиране на работа
		Автономия при вземане на решения
		Автономия при избор на методи на работа
		Разнообразие на задачите
		Значимост на задачите
		Идентичност на задачите
		Обратна връзка от работата
	Характеристики на знанието	Сложност на задачата
		Обработка на информация
		Разрешаване на проблеми
		Разнообразие от умения
		Специализация
	Мобилност на работата	Външна мобилност
		Външна и вътрешна мобилност
Социална	Социални характеристики	Социална подкрепа
		Иницирирана взаимозависимост
		Получена взаимозависимост
		Взаимодействие с външни организации
		Обратна връзка от други
Контекстуална	Характеристики на работната среда	Ергономия
		Психически изисквания
		Психически изисквания
		Физическите изисквания
		Условия на работа
		Ползване на оборудване

Въпросникът съдържа общо 29 въпроса. Твърденията във въпросите могат да се степенуват по числова скала от 0 до 5, като 0 съответства на „липсва“ (във Вашата работа липсва подобна характеристика), а 5 – най-високата степен. Такава скала има за всеки представен въпрос.

При апробирането на инструментариума се установи, че никое от така представените твърдения – характеристики на труда – не бяха посочени като несъществуващи в работата на социалния работник в ДСП. Ето защо за целите на следващото му прилагане въпросникът беше редактиран съобразно отчетените проявления – в условието и указанието бе отбелязано, че въпросите могат да се степенуват в числова скала от 0 до 5, като 0 вече не означава липса на посочената характеристика, а е най-ниската степен на проявление, а 5 си остава най-високата. Въпросникът беше оформен в табличен вид. Попълването на въпросника става посредством ограждане или друг тип обозначаване на желаното числово изражение като отговор на въпроса.

Отбелязаните числови степени бяха изчислени чрез Excel за всеки въпрос със следните статистически величини: средноаритметично (**X**), медиана (**Me**) и мода (**Mo**). Единствено за подгрупите „Външна мобилност“ и „Ергономия“ бяха изчислени и общи стойности на въпросите им със същите величини. От общата извадка за ДСП, са изведени статистически величини за средноаритметично, медиана (**Me**) и мода (**Mo**) за трите изследвани отдела, като са графично представени в сравнителни таблици с общите стойности от общата извадка за ДСП. Таблиците са представени по групи и подгрупи изследвани променливи по въпросника.

Извадка и организация на изследването

Както беше отбелязано по-горе, настоящото емпирично проучване е част от дисертационно изследване, провеждащо се в три етапа на измерване. Първият етап включва апробиране на инструментариума, проведено през месец юли 2016 г. с 10 респонденти от една дирекция „Социално подпомагане“ в столицата от трите отдела на ДСП. На този етап, на базата на получените отговори, се направи оценка за адекватността и възможностите на инструментариума. Вторият етап се проведе в периода октомври–ноември 2016 г. с 45 социални работници от 4 дирекции (три дирекции с четири филиала в столицата и една дирекция в малък град с две изнесени работни места).

Анализ на резултатите от проведеното изследване на дизайна на труда в ДСП

В таблица 3 са изведени няколко статистически величини за всяка отделна променлива по използваната методика (Въпросник за дизайн на труда). Методиката дава основание получените резултати за извадката да се

екстраполират върху генералната съвкупност. Въпреки малкия обем на изследваната извадка, изчислените средни стойности по променливите могат да се възприемат в голяма степен като точни спрямо средните стойности на генералната съвкупност. **Надеждността** на получените данни е проверена чрез извеждането на коефициент на надеждност алфа на Кронбах с помощта на статистическа програма SPSS 19. 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 със надеждността на оригиналния въпросник за дизайн на труда от изследването на Фр. Моргисон и Ст. Хъмпфри (2006), чиято средна надеждност е 0,87.

Надеждност/Скала („всички променливи“) Всички/Модел=ALPHA.

Обобщение на процеса и случаите

		N	%
Случаи	Валиден	45	100,0
	Изключения*	0	,0
	Общо	45	100,0

а. **Listwise** заличаване въз основа на всички променливи в процедурата.

Надеждност

Алфа на Кронбах	N на айтемите
,735	29

Таблица 3. Статистически анализ

Таблица 3. Статистически анализ																				
Статистически величини	Характеристики на задачата							Характеристики на знанието					Социални характеристики					Мобилност на работата		
	Автономия при планиране на работа	Автономия при вземане на решения	Автономия при избор на методи на работа	Разнообразие на задачите	Значимост на задачите	Идентичност на задачите	Обратна връзка от работата	Сложност на задачата	Обработка на информация	Разрешаване на проблеми	Разнообразие от умения	Специализация	Социална подкрепа	Иниципирана взаимозависимост	Получена взаимозависимост	Взаимодействие с външни организации	Обратна връзка от други	Вътрешна мобилност	Външна мобилност	
																			Командиране	Работа на терен
Размах	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5
Стандартно отклонение	1,27	1,22	1,25	1,35	1,17	1,02	1,25	1,14	1,06	1,39	1,11	1,00	1,10	1,68	1,56	0,92	1,63	1,67	1,45	1,38
Експес	0,07	-0,38	-0,79	-0,38	-0,01	0,33	-0,26	-0,30	-0,16	-0,36	0,06	1,54	-1,18	-1,49	-1,08	2,75	-0,81	-1,13	0,66	0,29
Доверителен интервал	0,37	0,35	0,36	0,39	0,34	0,29	0,36	0,33	0,31	0,40	0,32	0,29	0,32	0,49	0,45	0,26	0,47	0,48	0,42	0,40
Доверителен интервал - средноаритметично	3,09	2,32	2,82	3,39	3,61	3,76	3,25	2,60	3,66	2,44	3,52	4,00	3,48	2,35	2,24	4,05	2,84	1,57	1,08	3,38
Доверителен интервал + средноаритметично	3,83	3,03	3,55	4,18	4,30	4,36	3,98	3,27	4,28	3,25	4,17	4,59	4,13	3,34	3,15	4,58	3,79	2,55	1,93	4,19
Асиметрия	-0,70	-0,32	-0,10	-0,86	-0,91	-0,89	-0,51	-0,86	-0,73	-0,23	-0,76	-1,40	-0,38	-0,08	-0,01	-1,53	-0,58	0,36	1,06	-1,04

Статистически величини	Условия на труд								
	Ергономия		Психически изисквания	Физическите изисквания	Осветеност на работното място	Климатизация на работното място	Вредни и опасни за здравето агенти	Опасност от заразяване с инфекциозни заболявания	Оборудване ползване
	Удобна мебелировка	Липса на здравословни оплаквания							
Размах	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Стандартно отклонение	1,64	1,72	1,15	1,62	1,67	1,66	1,60	1,27	1,69
Експес	-1,22	-1,27	1,74	-1,09	-0,78	-0,35	0,83	1,21	-1,23
Доверителен интервал	0,47	0,50	0,33	0,47	0,49	0,48	0,46	0,37	0,49
Доверителен интервал - средноаритметично	2,17	1,96	3,70	1,58	1,53	1,10	3,48	1,09	2,33
Доверителен интервал + средноаритметично	3,13	2,97	4,38	2,53	2,51	2,08	4,42	1,83	3,32
Асиметрия	-0,06	0,04	-1,24	0,21	0,56	0,94	-1,46	1,27	0,01

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 с обобщените за изследваните дирекции.

Характеристики на задачата

Получените данни за тези характеристики от въпросника за дизайна на труда са представени на диаграма 1.



Диаграма 1

Автономия при планиране на работата

Работата позволява самостоятелно вземане на решения за планиране на възложените задачи в средна степен (3,4), същата степен е и за отдел ЗД (3,4), малко по-малка е за отдел СЗ (3,3) и малко по-голяма е за отдел ХУСУ (3,7). Има разлики при величините медиана и мода, което показва несиметричност в стойностите. Така например и двете статистически величини мода и медиана са с по-високи стойности (4) в обобщените данни за ДСП пред тези за отдел ЗД, което завишение идва от другите два отдела СЗ и ХУСУ. Това показва, че повече от изследваните лица в тези два отдела са определяли по-висока степен (4) пред тези в отдел ЗД.

Автономията при планиране на работата на социалния работник в ДСП е умерена. Това положение се дължи в голяма степен на нормативните документи, които определят точно процедурите и сроковете, които трябва да прилагат социалните работници в ДСП. Поради това, директорите на ДСП и началниците на отдели могат да делегират само в известна степен автономия на екипите в отделите да планират и разпределят случаите помежду си, при спазване на определените от закона срокове.

Автономия при вземане на решения

С близка до средната степен (2,7 при 2,5) определят автономността при вземане на решение при извършването на работата си социалните работници в ДСП, т.е. може самостоятелността при вземане на решения е още по-ниска от тази за планиране на работата. По отдели разбивката показва, че в отдел ЗД мненията на социалните работници са еднакви с общата тенденция за ДСП. Работещите в отдел СЗ определят своята самостоятелност за вземане на решение като малко по-малка (2,4), а техните колеги от отдел ХУСУ са с малко по-голяма (2,9) от средната за ДСП. Няма съществени разлики и в двете други изчислени статистически величини на медиана и мода. Тези резултати се различават с очакванията за много по-голяма самостоятелност при вземането на решения, характерни като цяло за социалната работа и особено за неправителствения сектор. Това е така, защото първо социалните работници в ДСП като държавна структура са на най-ниското ниво от специалистите в администрацията. Това ги поставя в неизгодната позиция на големия натиск от силно проявяваща се йерархичност и подчиненост, от спазване на субординацията при вземане на решения, характерно за държавните структури и организации. Такова явление по-скоро липсва в неправителствените организации, където социалният работник е центърът и специалистът, без който не може да се проведе нито една сесия, например в един „Дом за стари хора“. В държавни организации като ДСП социалните работници са само част от големия административен апарат, в случая на АСП, които изпълняват вече планираните и установени по-нагоре в йерархията социални помощи и услуги.

Въпреки малките различия в степента на автономност при вземане на решения между трите отдела в ДСП си струва те да се коментират, за да се отбележат причини и да се обясни тенденцията. Отделът СЗ по тази характеристика е с най-ниска средна степен, което се дължи в голямата си част на това, че и нормативното рамкиране е най-високо именно в този отдел. Отпусканите социални помощи като основна дейност на социалните работници, работещи там, са регламентирани като размер, начин на изчисляване с точно установени коефициенти и минимални и максимални прагове, критерии, лица, които подлежат на социално подпомагане, сроковете за извършването му. Ето защо и самостоятелното вземане на решения е доста по-ограничено, тъй като се генерират малко нерегламентирани алтернативи. Освен това, крайното решение за отпускане, изменение, прекратяване, спиране на социални помощи/услуги се взема от директора на ДСП, което допълнително ограничава самостоятелността в работата на социалния работник. Може би лек парадокс провокира другият резултат – за отдел ЗД, които е по-нисък от ХУСУ, въпреки че там разнообразието на задачите е най-голямо от трите отдела (вж. диаграма 1). Причини за това може да търсят в по-високата отговорност, която се изпитва от социалните работници в този отдел, инспирирана от основната група клиенти – децата. Работата с деца е много по-високо натоварена с отговорности и

очаквания, което в голямата си част ограничава социалните работници да проявяват по-голяма самостоятелност при вземането на решения от една страна. От друга, в голямата си част съдът – районен или окръжен – е този, който взема крайното решение за предприемането на някоя от мерките за закрила на детето.

Социалният работник в ДСП, в голяма част от работното си време, е в ролята на проучващ случая и събиращ информация, на чиято база дава предложение за действие – отпускане на социална помощ или услуга, приемане на мярка по закрила и т.н., което действие чака своето потвърждение от по-високо йерархично ниво – в организацията (директор) или от външен орган или институция (съд). Това прави неговата работа с по-слаба автономност при вземане на решения. Невинаги това е негативна тенденция – особено когато работата и взетите решения са с висока степен на отговорност, каквито са и в трите отдела; балансирането на правомощията превентира риска от грешки.

Автономия при избор на методи на работа

Средни са стойностите и при степенуването за самостоятелен избор и прилагане на методи в работата (вж. диаграма 1). Средноаритметично определената степен за ДСП е 3,2. По отдели най-висока степен има СЗ (3,4), а най-ниска – ЗД (3,0). Абсолютно равни са стойностите на другите две величини мода и медиана – 3, като това равенство е и между отделите. Това означава, че колегите са силно солидаризирани в мненията си за степента, които са определили за този показател.

Социалните работници в ДСП определят самостоятелността си при избор на методи на работа в средна степен. Автономията при използване на методите на работа е ограничена най-малко по две непреодолими причини, които и характеризират самата организация. Първата причина е тази на голямата правна регулация с множество нормативни документи. Дирекциите работят изключително в рамките на законите и поднормативните актове, например за отпускането на социални помощи и услуги, законът, правилникът и наредбата основно определят и ясно регламентират начина на отпускане на помощта или услугата. Също така са ясно разписани и видовете помощ и случаите на тяхното отпускане. Това рамкиране допълнително е подкрепено от няколко методики и вътрешни процедури на работа, което допълнително ограничава възможностите за самостоятелен избор на методи на работа.

Втората е статута на организация, който е държавен. Това означава в нашия случай силно централизирана организация, характеризираща се с тромавост и по-слаба гъвкавост в начините и методите на работа. Характера на работа е в по-голямата си част административен, което предполага по-малка работа с клиента и повече с предоставените от него документи.

Разнообразие на задачите

По отношение определяне на степен на проявление на характеристиката „Разнообразие на задачите“ се наблюдават по съществени разлики в мненията на социалните работници по изследваните отдели в ДСП. Така например обобщено за ДСП разнообразието на задачите е над средната степен със средноаритметично от 3,7. Модата е 5, което показва, че болшинството от социалните работници, участвали в изследването, са давали най-високата степен като по този начин охарактеризират своята дейност като разнообразна. Трябва да се отбележи, че разнообразие на задачи не липсва. Само като се отчете фактът, че предлаганите услуги в АСП и териториалните ѝ поделения в лицето на дирекциите „Социално подпомагане“ са над 50, става ясно, че дейността е доста обхватна и разнообразна. Социалните работници, работещи в отдел ЗД, изразяват мнение, че има голямо разнообразие на задачите със средноаритметично 4,6, а техните колеги от ХУСУ определят своята работа по тази характеристика в средна степен ($X=3,0$). Работещите в отдел СЗ по-скоро се солидаризират със средната тенденция, установена като цяло за ДСП ($X=3,8$). Другите две статистически величини също потвърждават тази тенденция, като за отдел ЗД и модата, и медианата са равни (5), т.е. болшинството от социалните работници определят висока степен. И обратно, тези две величини за ХУСУ са средни.

Тези резултати по отдели донякъде се припокриват с установените нормативно дейности, които извършват социалните работници в отделите, разписани им в длъжностните характеристики. Така например в отдел ЗД разписаните задължения и отговорности са най-много и напълно логично отговарят на получената висока степен за разнообразие на задачите. Също така разписаните задължения и отговорности в длъжностните характеристики на СЗ и ХУСУ са сравнително по-малко. Работа на тези два отдела като че ли е и по-ясно разписана чисто процедурно, което предположение е подкрепено от резултатите и от другите по-горе анализирани характеристики. Това създава донякъде усещането за извършване на по-еднотипни задачи макар това да не е съвсем така особено що се касае до отдел ХУСУ.

Разнообразието от задачи за отделите ХУСУ и СЗ е достатъчно и не се налага да се променя. Промяна е необходима в отдел ЗД, където трябва да се помисли за намаляване на някои от задълженията и отговорностите на социалните работници. Тяхната длъжностна характеристика силно се отличава от останалите две на отделите ХУСУ и СЗ по броя на задълженията и отговорностите с над 15 и повече. Необходимо е да се преосмислят функциите и целите на отдела на стратегическо равнище от АСП с цел по-добър и ясен фокус на отдела.

Значимост на задачите

Тази характеристика също е определена над средната степен като цяло от изследваните в ДСП лица (3,9). Медианата е почти равна със средното аритметично (4). Модата е 5, което показва, че повечето респонденти са поставяли висока степен за тази характеристика и считат, че изпълняването от тях задачи са силно значими. Този положителен според теорията резултат може да се анализира като възможно следствие от няколко причини. Първата е навлизането и утвърждаването на социалната работа като една необходима и обществено значима дейност и професия, която помага на част от членовете на обществото, изпаднали в трудно финансово и социално положение, да съумеят да го преодолеят. В тази насока голям принос имат университетите, държавната власт, медиите, неправителственият сектор.

Друга причина са някои законодателни мерки, които добавиха доста отговорности на тези служби. От началото на промените през 90-те години дирекциите „Социално подпомагане“, или както са били известни преди това „Служби за социални грижи“, променят обхвата си на дейност по посока на неговото разширяване. Налага се обособяването на три отдела с различен фокус на обслужвани клиенти и социални проблеми.

Като следваща причина може да се отбележи увеличението на нормативните документи, по които работят социалните работници – в края на 90-те години и в началото на този век се приемат три нови закона с прилежащи правилници – ЗСП, ЗСПД, ЗИХУ. Към момента е на път да бъде приет и още един, регламентиращ предоставянето на социалните услуги в страната. Увеличиха се методиките за работа в сферата. Създадоха се стандарти за качеството на предлаганата услуга.

По отдели степента на значимост на задачите се различава, като за работещите в отдел ЗД е по-висока ($X=4,4$), а за тези от ХУСУ тя е по-близко до средната ($X=3,5$). Степента за отдел СЗ е също в сравнително висока и равна на общата за ДСП ($X=3,9$). Иначе казано, социалните работници от отдел ЗД считат в по-голяма степен, че изпълняването от тях задачи и дейности са значими, пред тези в отдел ХУСУ.

Възможно обяснение за дискутирания резултат може да са и особеностите на клиентите. В ЗД клиентите са предимно деца и млади семейства, където отговорността е по-висока – все пак децата са една от групите население с особена закрила от държавата и обществото, което провокира у работещите с деца по-голяма загриженост и отговорност. Много често се налага социалният работник в този отдел да решава съдбата на децата в буквален смисъл особено когато се касае за критични случаи на деца в семейни кризи и насилие, деца на улицата или въввлечени в престъпна дейност. Именно тогава от навременната и адекватна реакция на социалните работници зависи до голяма степен и изходът от ситуацията, в която са попаднали децата, а и въобще тяхното бъдеще. От мерките за закрила, които ще използва и предприеме социал-

ният работник, ще зависи и бъдещото развитие на децата, попаднали в риск. При разводи и съдебни спорове за родителски права между родители много често социалната служба и в частност социалният работник са тези, които със своите констатации и оценки ще решат посоката на делото. Всичко това подхранва това усещане за значимост особено когато се вижда напредъкът или добре свършената работа в кратки срокове като спасено дете от насилие или престъпна дейност. При децата има в повечето случаи ясно и бързо развитие поради това, че те са гъвкави и бързо се учат, адаптират се към новото, сравнително бързо преодоляват травмите от случилото им се преди това, което обаче не се наблюдава със същата степен, бързина и лекота при възрастните, и особено при хората с някакъв вид и степен на увреждане, или старите хора, които са основни клиенти в другите два отдела и най-вече в отдела ХУСУ. При хората в напреднала и старческа възраст имаме вече затвърдени модели на поведение и мислене, които трудно и много бавно подлежат на някаква промяна. Старите хора са по-трудно адаптивни. Подобно е положението и при хората с увреждания, където темповете на напредък също са по-бавни и по-ограничени, мотивацията за промяна и адаптация към новите условия е по-малка, което от своя страна най-вероятно създава усещането у социалните работници за отсъствие на желание за сътрудничество, на омаловажаване и незначителност на тяхната дейност. Липсата на краткосрочен и отчетлив прогрес във водените и подпомагани случаи на хора с увреждания може да породи у специалистите, работещи с тях, чувства на невъзможност за подпомагане, на безпомощност и незначителност на извършваната от тях работа.

Социалните работници, участвали в изследването, определят значимостта на задачите си в сравнително висока степен. Това мнение не е напълно споделяно от социалните работници от трите отдела. Необходимост от вземане на мерки с цел повишаване на значимостта на задачите се наблюдава в отдел ХУСУ. Ръководителите може да помислят за провеждането на супервизии, с които да се помага на социалните работници, първо, да решават по-трудните случаи и, второ, да им се разшири погледът за възможностите и прогнозите при оказването на социалната помощ и подкрепа на клиентите.

Идентичност на задачите

С висока степен на проявление е и характеристиката „Идентичност на задачите“ ($X=4$). Това предполага, че социалните работници в изследваните ДСП припознават тази характеристика като една от водещите при описанието и дизайна на тяхната работа. Те считат, че работата им в голяма степен позволява да изпълняват задачите си от началото до края им. Това се потвърждава и от другата изчислена статистическа величина – Мо, където най-честата срещана степен е 5, най-високата възможна от скалата. Медианата също се намира във възходящия диапазон. Това е нормално, предвид по-голямата автоно-

мия, която имат за планиране на работата социалните работници, както беше отбелязано по-горе. Друго обяснение за този резултат може да се търси отново по линия на административния характер на работата, който предполага в голямата си част завършеност на работата от един служител. Например издаване на удостоверение за това, че лицето е регистрирано като социално слабо – социалният работник приема молбата, изготвя удостоверението на базата регистри в електронната система, отпечатва го и го дава на клиента да му послужи, за където е необходимо. Или друг пример – социалният работник приема молба-декларацията и другите необходими документи за изготвяне на социална оценка. След което се прави проучване, отива се на посещение на адрес, провежда се социална анкета, изготвя се доклад-предложение, минава се в комисия и след решението на комисията крайният продукт се вижда под формата на изготвения документ – социална оценка. Всичко това за около един месец и всичко това в същата служба и отдел, в която е подадена молба-декларацията с исканата от клиента услуга. В голямата си част по подобен начин протичат и останалите дейности, където социалният работник, поел случая, почти изцяло работи по него до приключването му. Разбира се, не всичко извършва сам – например, както се видя в предния пример със социалната оценка, тя бива издавана в крайния си вариант от специално формирана комисия, в която участват различни специалисти от дирекцията и външни специалисти. Въпреки това случаят се води от социалния работник в отдел ХУСУ, всички по-малки стъпки и операции, довеждащи до крайния продукт – доклад-предложение – се извършват почти изцяло от него. Подобен пример е и случаят за отпускане/отказ на социална помощ, където отново имаме един водещ социален работник. Той проучва и подготвя доклад-предложение за отпускане/отказ или изменение на помощта, а директорът на дирекцията го разписва и прави юридически валидно. Целият процес преминава през един водещ случая социален работник, който вижда своята работа от самото начало до края. Получените резултати по отдели се различават с малка дистанция от общите за ДСП. Въпреки това показват логични тенденции, като например в отделите ЗД и ХУСУ средното аритметично по тази характеристика е с много малко по-ниска степен от 3,9. Това показва една макар и малка, но отчетена разлика от общата тенденция в посока по-малко проявяваща се идентичност на задачите. Това е съвсем просто обяснимо явление предвид това, че в ЗД много често социалните работници, работещи по-случая, са свързани с много други институции и техните действия и решения. Тази свързаност ще се види по-нататък и в резултатите от взаимозависимостта. Клиентите в по-голямата си част са малолетни и непълнолетни, с фокус върху грижата и защита на техните права и интереси от множество институции и органи в държавата. Това изисква едно сложно взаимодействие, в което социалният работник в ЗД в повечето случаи е само част и не може да изведе сам до край случая. Не напразно е създаден именно за този отдел и т.нар. координационен механизъм,

по който да се работи. Всичко това създава усещането в някаква степен за незавършеност на дейността от водещия социален работник. За отдел ХУСУ подобно усещане се създава при насочването на клиентите в социални услуги. Водещият на случая социален работник само насочва и подготвя документите за включване в социална услуга, но самото извършване на социалната услуга се осъществява от доставчика на социални услуги. В СЗ например отпускането на помощта се извършва изцяло от отдела и дирекцията до самото ѝ изплащане и процесът е напълно видим за социалния работник. Видима и по-ясно проследима е и неговата отговорност, което се изразява и в получените резултати, където средната получена оценка по характеристиката „идентичност на задачите“ е 4,2 или с малко, но по-голяма от средната за ДСП и в сравнение с останалите два отдела.

Може да се обобщи, че работата на социалните работници като цяло в ДСП позволява да се изпълняват задачите от началото до края им. Необходимо е търсене на механизми в организацията на труд за установяване на по-голяма идентичност на задачите в отделите ЗД и ХУСУ.

Обратна връзка от работата

Последна характеристика от тази група променливи е „Обратната връзка от работата“ или до каква степен продуктите и ефектите от извършваната работа могат да бъдат измерени количествено и качествено. И така като цяло за ДСП от получените резултати се вижда, че проявлението на тази характеристика е над средното ($X=3,6$). Това е логичен резултат, произтичащ от сложността на самата работа и от дългосрочност на проявление на ефектите от нея. От дългата липса на достатъчно ефективна система за измерване. Сега с въвеждането на новата Интегрирана информационна система в системата на АСП количествено може да се измерват по-успешно броят на приетите и обработени молби по различните нормативни основания, което е крачка напред. Още има какво да се желае, що се отнася до качествено измерване, което е по-сложен процес. По отдели и тук се наблюдават различия – в отделите ЗД ($X=3,4$) и ХУСУ ($X=3,3$) социалните работници смятат, че в по-малка степен е измерима тяхната работа количествено и качествено, пред тези от СЗ ($X=3,9$). В отдела СЗ има доста по-лесно измерване, за разлика от останалите два отдела, поради спецификата на дейността. Там основно се отпускат социални помощи с ясно установими критерии за измерване – брой молби, количество изплатени суми, брой подпомогнати лица и т.н., за разлика от множеството консултации, срещи с родители, деца, и други заинтересовани страни по случаите, както и повече работа на терен при отдел ЗД, които са трудно измерими.

Социалните работници в ДСП считат, че продуктите и ефектите от извършваната работа могат да бъдат измерени количествено и качествено, но има още много какво да се желае и променя в тази посока. Особено важно е да се създадат нормативи за време и натовареност, които да отчитат

спецификите на работа във всеки от трите отдела в ДСП. По този начин ще се бъде по-точно формирана нужната бройка от социални работници за изпълнение на работата от една страна, и от друга ще се повиши качеството на предлаганите социални услуги.

Характеристики на знанието

Получените данни за тази група характеристики от въпросника за дизайна на труда са представени на диаграма 2.



Диаграма 2

Сложност на задачата

От тази група първа характеристика на труда е „Сложност на задачата“ ($X=2,9$), където тя е определена в средна степен общо за ДСП. По отдели има разлики, като те са отново малки, подобно на до тук анализираните резултати за другите характеристики. По-съществена разлика има при отдел СЗ със средноаритметична степен от 2,6, където отговорилите там социални работници считат, че при изпълнение на тяхната работа в повечето случаи не се изисква постоянно търсене на експертно мнение от други служители на по-високо експертно ниво, за да бъде изпълнена успешно. Обяснение на този резултат отново може да се потърси в няколко посоки. Първата е в сравнително по-регулираната в нормативно отношение работа по отпускането на социални помощи, която се изпълнява от работещите в отдел СЗ. Втората възможна причина е свързана с първата и е в относително по-малко необходимата аналитичност в работата за разлика от другите два отдела например. Все пак отпускането на социални помощи е дейност с ясно изразени правила, критерии, групи клиенти, срокове, които се изпълняват в относи-

телно ясна последователност и повторяемост при всеки един случай, което намалява необходимостта особено при по-опитните служители да търсят допълнителна помощ от експерти и специалисти от по-високо експертно ниво. Трета възможна причина е по-малко зависещите решения от субективни фактори в сравнение с другите два отдела. Разбира се, това не означава, че в отдел СЗ не се изискват аналитични знания или специални знания и умения. Особено когато се правят социалните доклади, когато се определят редица помощи, изискващи по-точна индивидуализирана преценка – като отпускането на еднократни помощи за инцидентно възникнали случаи или заболявания например – където има по-голяма необходимост от обосновка за отпускането на помощта според случая и неговите особености и възможности, отколкото следване само на стандартните нормативно установени текстове и съображения.

Другите два отдела също се движат около средната степен за сложност на задачата, като характеристика на труда, като за ХУСУ тя е $X=3$, а за отдел ЗД е $X=3,2$. Този резултат от своя страна подкрепя доводите, изведени дотук, при охарактеризирането на работата както за отдел СЗ, така и като цяло за ДСП. Изчислената медиана (3) също потвърждава и подкрепя получената степен от средното аритметично. При изчисленията на модата се наблюдава една по-висока степен от 4 за отделите ЗД, СЗ и общо за ДСП. Интерес буди най-вече резултатът на отдел СЗ, където повече социални работници са преценили, че тяхната работа изисква съдействие от експертна помощ от по-високо ниво, което контрастира със средната стойност ($X=2,6$), изчислена за отдела. Това разминаване може да се търси в причини като например особеностите на извадката, сред които са опитността. При едно от изследваните ДСП социалните работници в отдела са били почти напълно подменени няколко месеца преди провеждането на емпиричното изследване. Назначените нови кадри все пак имат необходимостта да се обучат, като в процеса на обучение и навлизане в работата те се чувстват и по-несигурни в своите действия при изпълнението им на възложените задачи и задължения. Това от своя страна изисква по-голяма необходимост от консултиране с по-опитни служители, а когато те не са достатъчно в отдела, да се търси помощ и от по-високо ниво.

Обобщението за тази характеристика на труда е, че участвалите в емпиричното изследване социални работници определят сложността на полагания от тях труд като средно сложен дори под средната степен за работещите в отдел СЗ. Този резултат се разминава с много от предишни изследвания в социалната работа, където е описван трудът на социалните работници като много сложен. Т.е. чрез получените резултати ясно си проличава спецификите на дизайн на труда от вида, статута и особеностите на конкретната организация за социална работа.

Обработка на информацията

Следваща характеристика на труда е озаглавена „Обработка на информация“ или степента от необходимост от обработка и анализ на големи количества информация, за да се изпълнят успешно възложените задачи в работата. Степента по тази характеристика на труда е над средната – $X=3,9$ общо за ДСП. Тази степен е различна по отдели, където според работещите в отдел ЗД е по-висока ($X=4,2$), а за отдел ХУСУ – по-ниска ($X=3,7$), спрямо общата за ДСП. Както се вижда и тук различията са в много малък диапазон. Социалните работници определят своята работа като изискваща анализ и обработка на големи обеми от информация, потвърждават го и данните, получени от изчисленията на другите две статистически величини – медиана (4) и мода (5). Тези резултати не се различават от други подобни, правени до момента емпирични изследвания (Б. Господинов, Я. Мерджанова, Н. Радев и др.). Обработката на информация наистина е важна част от работата на социалните работници в ДСП. Например и в трите отдела се правят множество справки от други институции и организации с цел установяване на обстоятелствата по случая, проверка на информация в електронните бази данни на институции като НОИ, НАП, ДБТ, ГРАО. Набиране и обработка на информация от анкетните карти, интервютата и срещи с родители, деца, социално слаби лица, хора с увреждания и други, с техни близки, роднини и заинтересовани лица. Всеки прием на молба-декларация за поискана социална помощ или услуга е придружена с множество други удостоверяващи обективното състояние на клиента документи, от които трябва да бъдат извадени или зачетени записаните в тях обстоятелства. В отдел ЗД социалните работници трябва да съумяват и бързо да анализират и класифицират получената информация по случаите според нейната спешност особено когато се касае за деца, попаднали в кризисна ситуация. Друг е акцентът при обработката на информацията при работещите в отдел СЗ социални работници, където точността е от изключително значение особено що се касае до правилното изчисляване на размера на отпуснатите/изменените социалните помощи на лицата и семействата. В ХУСУ пък може да се каже, че основният акцент пада върху анализирането на информацията по посока насочване на клиента към най-подходящата социална услуга, към включването на най-подходящи интеграционни мерки съобразно потребностите, възможностите и особеностите на клиента.

От получените резултати по тази характеристика на труда социалните работници в ДСП определят своята работа като изискваща анализа и обработката на големи обеми от информация. Резултатите не се различават и с други правени до сега подобни емпирични изследвания. Обработката на информация е важна част от работата на социалните работници в ДСП и в трите отдела, въпреки това е наложително да се предприемат и мерки за намаляване на рисковете от информационно претоварване на служителите.

Разрешаване на проблеми

Следващата характеристика на труда „Разрешаване на проблеми“ се изразява в това доколко нормативно и организационно са направени процедури за действие при различни случаи и обстоятелства. И доколко се налага на самите работещи да реагират на тях по креативен и уникален начин. Общо за ДСП средната аритметична стойност по тази характеристика е 2,8, което е с малко под средното. Това означава, че социалните работници определят своята работа като сравнително добре организирана и нормативно регулирана дейност. Резултат, който е интересен сам по себе си най-малкото поради две причини. Първата е, че в законодателството в сферата на социалното подпомагане като цяло не липсват промени, а даже обратното – те са често и като че ли постоянни във времето. Това ясно проличава особено когато се погледнат в началото законите, където са обозначени измененията и допълненията им. Втората са множеството изменения и допълнения на нормативните документи, което може да доведе до трудности и сложност при прилагането им. Но получените данни показват, че тези причини явно не са с особено влияние или поне не сред изследваната извадка от социални работници. Разбира се, може да се потърсят аргументи за обяснение на тези резултати и в статута на изследваната организация, спецификата на работата в нея. Така например, както вече беше отбелязано, АСП е силно централизирана система, която предполага строга подчиненост и ред при вземането на решения от страна на служителите на отделните нейни нива. Силната централизация в управленската теория се характеризира като основна „спиралка“ за проявяването на по-голяма креативност при търсенето на решения и на възникнали проблеми в работата. В същата посока на разсъждение може да се подходи и към другия аргумент – спецификата на дейността на социалните работници в ДСП като предимно административна, различаваща се от други организации за социална работа, предлагащи социални услуги, където фокусът е работата с личността и възможностите на самия клиент. Иначе казано, свободата на решаване на проблемите при тях е по-голяма и най-вероятно по-толерирана от ръководството и от чисто търговско-пазарни причини, липсващи напълно при ДСП като монополна организация в държавния сектор. Конкуренцията на пазара на социални услуги все повече се засилва, с което и съвсем логично търсенето на различни и уникални работещи решения на възникналите проблеми при работата на социалния работник там е задължително условие за доброто позициониране на пазара. Резултатите по отдели показват по-висока средноаритметична стойност (3,3) в ЗД. Това е свързано с влиянието на факта, че в отдела съществува най-богатият набор от възможни мерки за предприемане при работата с деца, в сравнение с другите два отдела в ДСП. И СЗ, и ХУСУ имат по-ограничени законоустановени начини на подпомагане и подкрепа на техните клиенти. Също така, при засичането с данните, получени от дру-

гите инструменти, прилагани в емпиричното изследване, става ясно, че има немалко проблеми и противоречия на нормативно и на институционално равнище. Налице са и недостатъци и противоречия в нормативната база (на-пример липсата на достатъчно правомощия от страна на социалния работник при настаняването на дете в делегирана от държавата социална услуга), чието преодоляване изисква от социалните работници да използват по-голяма креативност. Съществуват и доста мнения, споделени при срещите със социалните работници, за трудности и недостатъци при взаимодействието между Държавната агенция за закрила на детето и работещите в отдела ЗД в ДСП. Останалите две изведени величини медиана и мода са средни по степен (3) и са еднакви и за трите отдела.

Необходимо е да се намали силната централизация и голямата нормативна регулация на дейността на социалните работници в отделите на ДСП, така че да се осигурят повече възможности за проявление на креативност и уникалност при „разрешаването на проблеми“.

Разнообразие от умения

Съвсем естествено и логично след търсенето и прилагането на креативност идва и следващата характеристика на труда от тази група – разнообразието от използвани умения. Общо за ДСП тази характеристика има установена средна аритметична стойност 3,8. Статистическите величини за медианата е 4, а на модата – 5. Това означава на практика, че социалните работници, участвали в изследването, потвърждават във висока степен необходимостта от притежаването на различни умения и широк кръг от знания, за да могат да се извършват успешно възложените им задачи. От теорията е известно, че като междудисциплинарна наука социалната работа ползва множество знания и умения от други социални науки като педагогиката, правото, психологията, социологията, икономиката и др. Ето защо и нейното професионално приложение е невъзможно без тяхното използване. В ДСП осъществяваната социална работа е с по-административна насоченост и характер, който по-скоро ограничава използването на голямо разнообразие от знания и умения, но там се извършва социална работа, а не е само административна дейност. Разбира се, има още какво да се желае и резултатите в това отношение го показват. Разпределението по отдели на получените резултати дава и няколко нюанса, като за отдел ЗД изискването за прилагане на различни умения и знания според работещите там е в най-висока степен и по трите статистически величини (X 4,3, Me 5, Mo 5), а за ХУСУ с най-ниска степен (X 3,6, Me 3, Mo 3). Причини за тези различия могат да бъдат отново търсени по посока по-голямото разнообразие на мерки и начини за закрила на децата и семействата, по-голямата свобода при решаването на проблемите, по-голямата взаимосвързаност при работата с множество институции и организации, възрастовите особености на клиентите (особено

за децата) характерни за отдел ЗД. Или, съответно, по-малката работа като време и заложи дейности пряко с клиента, характерни и определени от работещите социални работници в отдел ХУСУ.

Необходимо е редуциране, намаляване на обема на извършваната от социалните работници в ДСП чисто административна работа и предвиждане на повече време за същинска социална работа.

Специализация

Първата група променливи завършва с характеристиката „Специализация“, която по същество представлява използване на специфични знания и умения, необходими за успешното изпълнение на трудовите задачи. Тази характеристика на труда по степен на проявление е една от високо оценяваните от участниците в изследването. Общо за ДСП средната аритметична стойност е 4,3 или иначе казано социалните работници определят извършваната от тях работа като високоспециализирана, изискваща специфични знания и умения. Това заключение е потвърдено и от стойностите на другите две статистически величини – Ме (5) и Мо (5). Тази специализация в работата на социалния работник е породена от множество причини, сред които като по-важни могат да се изтъкнат разнообразните характеристики на различните групи клиенти на ДСП, многообразието от предлагани социални помощи и услуги, множеството нормативни документи, по които се работи в ДСП, спецификите и сложността при осъществяването на помагания процес.

Социалните работници определят извършваната от тях работа като високоспециализирана, изискваща специфични знания и умения. Резултатите по отдели се различават само в изчислената величина средноаритметично, и то в много малък диапазон на стойностите, като общата тенденция е запазена и за трите отдела. Това дава още едно основание да се промени едно от изискванията за прием на работа на социален работник, което е заложило в нормативната уредба, а именно – изискуемо средно образование. На това образователно равнище не е възможно да се придобият всички необходими знания и умения, така че да се отговори по добър и качествен начин на специализацията в отделите. Още повече, че специалисти по социални дейности се подготвят в 10 университета в страната на по-високите образователно-квалификационни степени – бакалавър и магистър.

Социални характеристики

Получените данни за тази група характеристики от въпросника за дизайна на труда са представени на диаграма 3.



Диаграма 3

Социална подкрепа

Първата характеристика на труда от тази група е „Социална подкрепа“. Под това наименование се включват възможностите, които дава извършваната работа за сътрудничество и приятелства с други служители и колеги. Общо за ДСП установената средна аритметична стойност е 3,8. Това означава, че социалните работници, участвали в изследването, считат, че работата им в голяма степен създава условията и възможностите за приятелство и сътрудничество между тях. Това се потвърждава и от изчислените стойности на другите две статистически величини медиана (4) и мода (5). Потвърждава се и от получените резултати от други инструменти, използвани за целите на емпиричното изследване, например въпросник за удовлетвореност от труда. По данни от него удовлетвореността от труда на социалните работници е на средни нива въпреки някои проблеми – недобрите условия на труд, честата липса на консумативи и канцеларски материали, проявяваната агресия на клиентите към работещите в ДСП, ниското възнаграждение и други, които принципно водят до понижаване на удовлетвореността от труда. Именно създаваните приятелства и доброто сътрудничество отчасти компенсират споменатите проблеми и не позволяват рязък спад в нивата на удовлетвореността от труда на социалните работници. Много често благодарение именно на тези създадени приятелства и тясно сътрудничество се решават проблеми в работата, възникващи от организационен и институционален характер. Тези сътрудничества са в основата и на преодоляването на повечето от рисковите ситуации, на които попадат социалните работници, особено при посещенията им на адреси на клиенти и при пряка работа с клиенти в приемните. Социалната работа по

дефиниция е работа в подкрепа на социално слаби, на хора с увреждания и т.н., което неминуемо подкрепя и създаването на приятелства и тясно сътрудничество между извършващите я социални работници. Иначе трудно може да си представи човек, че социалните работници ще оказват подкрепа, ако те самите не получават такава.

От резултатите по отдели се вижда, че тази характеристика запазва тенденцията си спрямо общата за ДСП, като за отдел ЗД Х е 4 или с 0,2 пункта по-висока. Този резултат е напълно логичен и очакван, тъй като работата на социалните работници в отдел ЗД е силно зависима от осъществяването на добри контакти и сътрудничество както вътре в организацията, така и с външни на организацията лица и държавни органи. Тяхната работа, както се видя в сравнение с тази на другите два отдела, е по-аналитична, което изисква по-голямо черпене на опит от колеги и експерти на по-високо ниво. Това се допълва и от неотложността и дори спешността на реакция от получаваните сигнали за деца, попаднали в някакъв вид риск. От своя страна, това води необходимостта от проявление на по-голямо разбиране от страна на колегите. Същите тези колеги, които много често поемат текущата работа в ДСП и на своя колега, който е на адрес или в друга институция. Това би било невъзможно или би провокирало сериозни междуличностни проблеми, ако отношенията между колегите социални работници не са основани на доверието и съпричастността, характерни за приятелството. Работещите социални работници от отделите СЗ и ХУСУ като че ли по-малко усещат тази социална подкрепа в своята работа. Това може да се дължи на множество причини, като по-ясно открито е спецификата на самите дейности. В СЗ изчисленията на доходи за право на отпускане на социална помощ, на размера на отпусканите/изменени социални помощи са голяма част от тяхната работа. Тяхното извършване е свързано с използване в по-голям обем от времето им в работата на „машината“ – компютъра. Освен това същата тази работа изисква по-голяма съсредоточеност и концентрация, за да се избегне в максимална степен допускането на грешки. Това в някаква степен ограничава социалните контакти между работещите, а оттам и до създаването на приятелства. Подобен пример може да се даде и за работещите в отдел ХУСУ, където се наблюдава по-голяма заетост на социалния работник с изследване на случая на клиента. Особено що се отнася до по-сложни случаи, изискващи множество действия. Например човек с тежко увреждане в следствие на заболяване като деменция, който едновременно с това е и самотен и в напреднала възраст, на когото трябва да се изготви социална оценка, да му се отпуснат интеграционни добавки, да се подпомогне с медицински средства и едновременно с това и да се потърси възможност за настаняване в специализирана социална услуга. Иначе казано, характеристиките на хората с увреждания като клиенти от всички възрасти, при които наред с типичните социални проблеми и трудности, характерни за конкретната възраст, се добавят и тези свързани с вида и степента на увреждането. Т.е.

случаите в отдел ХУСУ са с по-комплексен характер, изискващи много повече действия от страна на социалните работници, което запълва голяма част от времето им и създава в някаква степен проблем за осъществяването на повече социални контакти с колегите над професионалните такива. Разбира се, причини могат да се търсят и в характеристиките на извадката като например личностните особености на участващите в изследването социални работници или други.

Изводът, който може да формулираме тук, е, че не са необходими по-съществени промени във връзка със създаването на условия за изграждане на приятелство и сътрудничество, но е необходимо да се поддържат тези нива, за да не се загубят ценните възможности, които предлагат неформалните контакти между социалните работници при извършването на работата.

Иниципирана и получена взаимозависимост (вътрешноорганизационна взаимозависимост)

Следващите две характеристики на труда от въпросника – иниципираната и получена взаимозависимост – ще бъдат анализирани заедно, тъй като са две страни на една монета. Монетата на вътрешноорганизационната взаимозависимост. Степента на проявление общо за ДСП на иниципираната взаимозависимост е $X=2,9$, а получената е $X=2,7$. Социалните работници считат вътрешноорганизационната взаимозависимост като част от труда им в малко под средната степен. Модата за иниципираната взаимозависимост е 1, което означава, че повечето от социалните работници определят за незначително проявлението на тази взаимозависимост в тяхната работа. Тези резултати отново могат да се обяснят със статута на ДСП като администрация, която не предполага непременно продължителен процес на работа със случая и клиента, а просто извършване на административна услуга; на посредничество при насочването и/или включването на клиента в друга социална услуга, предоставяна от друга социална организация, институция или доставчик. Друга основна причина и предпоставка за ниската определена степен на вътрешноорганизационна взаимозависимост от страна на социалните работници това е специфичното организиране на работата в социалната сфера – организирана във водене на случаи, което се ползва макар и в по-ограничен вариант и в ДСП. Това водене на случаи обединява предприемани от водещия социален работник дейности и възложени му трудови задачи, което от своя страна създава усещането за цялостна и самостоятелна работа, зависеща единствено от един служител. Разбира се, това донякъде е нереалистично усещане, което подвежда. Има кръг от трудови задачи, при извършването на които социалният работник трябва да сподели отговорността и/или да изчака решението на други служители както на едно и също експертно ниво, така и на по-високо. Пример в тази посока са всички случаи на клиенти, имащи право на социални помощи или услуги от различните отдели в ДСП едновременно,

при което социалният работник, работещ по случая, насочва клиента към другите компетентни отдели. Тогава чака техните решения за вида и размера на отпускната социална помощ, мярка или услуга и чак след това може да предприеме следващи действия в една или друга посока. Нещо повече, тази взаимозависимост е характерна особено за изнесените работни места, в част от които липсват представители и на трите отдела. При приема на случаите техните колеги от представените отдели приемат и после препредават случаите от компетенцията на непредставените отдели. Даденият пример е за едно и също експертно ниво. Друг пример за вътрешноорганизационна, но от по-високо ниво експертна взаимозависимост е този с издаването на окончателната заповед за отпускането/изменението/отказа/спирането/прекратяването на поисканата социална помощ и/или услуга от страна на директора на ДСП. Най-ниска средноаритметична стойност и по двете характеристики на труда се определя от работещите в отдел ЗД, като за иницирираната взаимозависимост тя е 2, а за получената е 2,5. По-интересни са стойностите и на другите две величини, където за иницирирана взаимозависимост M_e е 2, а за получената M_e е 3, M_o е 1 и за двете. Тези данни показват, че според социални работници в ЗД работата е слабо вътрешноорганизационно взаимозависима. С малко по-висока степен са изчислените статистически величини за другите два отдела, като социалните работници от отдел СЗ определят иницирираната взаимозависимост в средна степен ($X=3$), а за получената малко над средната ($X=2,8$). В отдел ХУСУ работещите там определят иницирираната взаимозависимост отново като над средната ($X=3,3$), а получената около средната ($X=2,6$) спрямо отдел ЗД. Тук се повтаря общата за ДСП тенденция. Съществени различия има при изчислението на другите две статистически величини при иницирираната взаимозависимост – M_e е 4, а M_o е 5 и за двата отдела СЗ и ХУСУ. Това означава, че все пак мнозинството от изследваните социални работници в тези отдели считат, че има значително по-силна иницирирана взаимозависимост или работата им е важна основа за работата на други служители. Причина за това разминаване във величините най-вероятно е работата на социалните работници по комплексни случаи. Например тяхната преценка и решение за вида и размера на отпускната социална помощ оказват влияние на случите на колегите им от други отдели. В отдел ЗД работещите там социални работници много често чакат именно решенията на колегите си от СЗ за избора на мярка за решаването на случаите с деца и семейства, попаднали в риск, от отпадане на детето от училище, от изоставянето на детето от своите родители и т.н. Подобни случаи могат да бъдат насочени и към ХУСУ особено като се има предвид, че лицата с увреждания са от всички възрасти, т.е. децата с увреждания са възможни клиенти едновременно на двата отдела (ЗД и ХУСУ) в ДСП. От предприетите действия и взетите решения на социалните работници в единия отдел могат да зависят и мерките и вземането на решенията от колегите им в другия отдел.

Вътрешноорганизационната взаимозависимост като характеристика на труда в ДСП е необходимо да бъде разширена особено когато се решават случаи и се работи с клиенти с комплексни проблеми. Социалните работници в отдел ЗД често работят с такива и е необходимо да бъдат подкрепени от техните колеги от другите два отдела, като по този начин първо ще се решават по-успешно техните случаи, а от друга страна, ще се намали стресът им. За целта началниците на отдели трябва да стимулират тясното сътрудничество между поверените им отдели.

Взаимодействие с външни организации

Следваща характеристика на труда от тази група е взаимодействието с външни организации, държавни органи и лица. Общо изведените резултати за ДСП по тази характеристика я определят във висока степен, където средноаритметичното е 4,3, Ме и Мо са по 5. Анализът на тези резултати може да бъде само в една посока, а именно че според социалните работници, участвали в настоящото изследване, работата им изисква взаимодействие с хора и служители от други организации и институции в много голяма степен. Най-голяма степен на взаимодействие с външни организации определят работещите в отдел ЗД, където $X=4,7$, стойност, близка до максималната. Резултатите от отдел ХУСУ повтарят напълно тези на общо изчислените за ДСП. Малко по-ниски са тези за СЗ, където е определена също висока степен на проявление на тази характеристика на труда като X , Ме и Мо са по 4. Тези данни отразяват реалната ситуация както за ДСП, така и за трите му отдела. Всъщност този резултат не би трябвало да е изненадващ, тъй като по своя характер социалната работа има посредническа функция – между клиента и неговите близки, обкръжение, институции и ресурси за подпомагане. Така че, независимо че ДСП е държавна институция за социална работа и административна структура и функции, взаимодействието с външни субекти и институции като характеристика на труда на социалните работници в ДСП е силно изявена.

Могат да се добавят и още възможни причини за получените за тази характеристика на труда резултати в ДСП. Социалните услуги и помощи през последните години станаха много повече както като брой, така и по вид целеви групи, място и продължителност на предлаганата услуга. Това увеличаване, особено при социалните услуги, се дължи на три процеса, характерни за прехода у нас и досега – децентрализацията, деинституционализацията и либерализирането на пазара на социални услуги. С тези процеси и особено с последния навлязоха нови „играчи“ като доставчици на социални услуги, освен монополното проявление на държавата дотогава. С изначалното приемане в страната на концепцията за социалната държава стана ясно, че социалната работа ще навлезе във все повече сфери на човешката дейност, а за нейното реализиране ще отговорят все повече институции – обществени и неправителствени. Например за последните 15–17 години се появиха цели четири нови агенции

в социалната сфера като Държавната агенция за закрила на детето, Агенцията по заетостта, Агенцията за хора с увреждания, Агенцията за „Социално подпомагане“, множество обществени и регионални съвети. Общините от своя страна паралелно развиват своята социална политика и допълват „терена с нови местни играчи“ в социалната сфера.

Получава се така, че социални работници в ДСП работят с все повече и по-разнообразни външни организации и институции в социалната работа, към които да насочват своите клиенти или да ползват техните възможности. Работещите в отдел ЗД като че ли са и най-натоварени с тази характеристика в тяхната работа. Това също е логично, тъй като целевите групи, които обслужват, са обект на работа и проучвания и от множество други държавни органи особено що се касае до децата. Това налага социалните работници в отдела да работят много в сътрудничество и взаимодействие с всички. Неслучайно и Координационният механизъм за сътрудничество ги задължава допълнително да работят в тази посока, което неминуемо води до показаните в изследването резултати за отдела.

Обратна връзка от други

Последна характеристика от групата „Социални характеристики“ на труда изглежда сходна с анализираната вече „Обратна връзка от работата“ от първата група „Характеристики на задачата“. Тук обаче се има предвид получаването на актуална информация за количеството и качеството на изпълнението на задачите и продуктите. Т.е. при първата група въпросът е дали могат да бъдат измервани количествено и качествено задачите, а тук е дали се дава информация от тяхното количественото и качествено измерване. Общо за ДСП резултатите за тази характеристика на труда показват следното – средноаритметичното е 3,3, Ме е 3, а Мо е 5. Почти еднакви са резултатите, получени по отдели, като за ЗД $X=3,4$, за ХУСУ е 3,2, а за СЗ е равно на общото за ДСП. Респондентите считат, че в средна степен получават информация относно количественото и качествено изпълнение на трудовите си задължения и отговорности от отговорните за това лица. Противоречива е стойността на модата, която показва, че болшинството от отговорилите са определяли висока степен, което може да се тълкува и с причини, свързани с ефекта на социалната желателност при отговарянето. Все пак тези оценки се дават основно от техните началници, което в една строго централизирана и йерархизирана система засилва тяхното влияние.

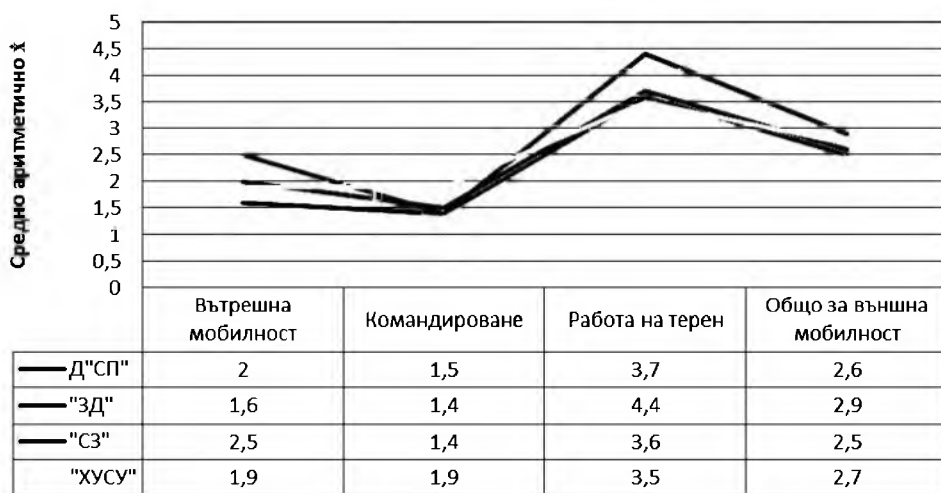
Необходимо е повишаване на информираността на социалните работници по отношение на количественото и качествено изпълнение на трудовите им задължения и отговорности. Чрез новата Интегрирана информационна система, въведена през 2016 г., количествено може да се показват измерените извършени дейности (като например броят на приетите и обработени молби по различните нормативни основания), което е крачка напред. Що се

отнася до качествено измерване, все още има трудности по намирането и определянето на най-правилните и точно отразяващи обективната действителност начини, методи и критерии в този процес. Правят се периодични атестации на служителите, с които се отразяват професионалното развитие и степента на справянето на служителя с възложените му дейности. Това е добър, но недостатъчен инструмент и е необходимо търсенето на други. С точното и справедливо количествено и качествено измерване на постигнатите трудови и професионални резултати, както и навременната и подходяща поднесена информация за това на работещите може да се постигне много повече. Повече в процеса на мотивиране на персонала, при намаляването на социалното напрежение в колектива и постигането на добър работен климат, както и да се постигне по-справедливо възнаграждение.

Мобилност на работата

Тази група характеристики на труда е нова спрямо оригиналната структура на въпросника и е включена, за да отрази спецификите на организациите за социална работа. Тя е важно определяща гъвкавостта на извършваната работа и трудовата организация. Резултатите получени за тази група характеристики в ДСП са представени на диаграма 4.

Мобилност на работата



Диаграма 4

Вътрешна мобилност

В настоящото изследване вътрешната мобилност е изведена като необходимост, която изисква смяна на работните места или обекти в пределите на организацията. В изследваната трудова организация има ограничени въз-

можности за такъв тип мобилност. Например за ДСП социалният работник на едно работно място консултира и приема молбите – помещенията, определени за приемни, а на друго ги обработва по-нататък. От участващите в изследването ДСП-та само едно нямаше определена приемна. За сметка на това имаше изнесени работни места, които по същество също може да се възприемат като второ работно място в рамките на организацията. По този начин ги възприемат и от АСП, където не се допуска използването на командировъчни при пренасочване на работната сила на работа в тези изнесени работни места. Когато става дума за територията на един голям град, това е напълно нормално, но когато става дума за такива изнесени работни места, които се намират в други населени места и при по-отдалечени със слаби транспортни връзки, може да се помисли по друг начин върху този въпрос. Мобилността на изследваните социални работници по работни места вътре в ДСП е слаба ($X=2$). Резултатите от изчисленията на другата величина – модата, е 1, т.е. болшинството социални работници дават още по-ниска степен. Работата на социалните работници в ДСП се характеризира с много слаба мобилност на работните места вътре в организацията. По отдели тази характеристика на труда също е определена в ниска степен.

Вътрешната мобилност в ДСП може да се реализира и като смяна на отдела, в който работи социалният работник (например от СЗ да отиде в ЗД или ХУСУ и обратно). Получените резултати и наблюденията показват, че такава практика е минимална в ДСП. А теорията отдавна е доказала предимствата на един такъв подход при управлението на човешките ресурси, допринасящ за професионалното и кариерно развитие на специалистите (чрез надграждането и придобиването на компетенции и хоризонтална мобилност), за разнообразяването на труда, което влияе положително и върху мотивацията и удовлетвореността, и др. Методът на ротацията на длъжностите съществува като практика в много други сфери, доказал е положителните си ефекти за персонала и организацията, което е аргумент да започне да се прилага и в ДСП.

Външна мобилност

Поради спецификата на социалната работа в ДСП, изискваща посещения на адреси на клиентите, тази характеристика бе разделена на две части: общи случаи на външна мобилност, или това е командироването; и специфична работа на посещение на адрес, или работа на терен. По този начин ще се направи и по-дълбок анализ за спецификата на външната мобилност. Общо за ДСП степента на външната мобилност е средна ($X=2,6$ при Ме 3, Мо 5), от която за командироване е съвсем ниска ($X=1,5$, при Ме и Мо 1). Външната мобилност, свързана с работа на терен, е със значително по-висока степен ($X=3,7$ при Ме 4 и Мо 5). Освен това голямата част от изследваните социални работници дори определят с най-висока степен работата на терен като необходима и чес-

то налагаща се. В реалната работна обстановка често се налагат посещенията от социалните работници на адреси на клиентите, където се извършват проучвания, правят се социални анкети и проверки за фактическото социално и материално състояние на кандидатстващите за социални помощи или услуги клиенти.

Тези посещения са регламентирани и в нормативните документи, като по-подробно са описани в длъжностните характеристики под следните формулировки.

За отдел СЗ:

- „Извършва проверки на място, проучва документацията и събира информация за изготвяне на социалната анкета.
- Извършва проверки на подпомаганите лица и семейства съгласно нормативната уредба.
- „Издирва нуждаещите се от социална помощ лица и семейства.“ (Длъжностна характеристика за длъжността „Социален работник“ в отдел СЗ на ДСП.)

За отдел ЗД:

- „Проучва и събира данни за дете от: семейството, училището, детската ясла и градина, специализирана институция и/или услуга от резидентен тип, роднини, близки, съседи, други ДСП, личен лекар и други източници при необходимост. Активно набиране на информация за уязвими групи деца и семейства.
- Извършва проучване и оценка на сигнали за деца в риск и при установяване на риск за детето открива случай.
- Осъществява наблюдение и подкрепа на деца, настанени в приемни семейства.
- Участва в съдебни и административни производства, когато е упълномощен от директорът на ДСП.
- Изпълнява задълженията, съгласно разписаното в Координационен механизъм за рефериране и обгрижване на непридружени деца жертви на трафик, завръщащи се от чужбина. Извършва мобилна социална работа и изготвя доклади за констатираните обстоятелства.“ (Длъжностна характеристика за длъжността „Социален работник“ в отдел ЗД на ДСП.)

За отдел ХУСУ:

- „Извършва проверки на място, проучва документацията и събира информация за хронично болни, деца/лица, лица в надтрудоспособна възраст, военноинвалиди и хора с увреждания.
- Издирва нуждаещите се от социална помощ и социални услуги лица и семейства.
- Издирва нуждаещите се от целеви и социални помощи и социални услуги лица и семейства.“ (Длъжностна характеристика за длъжността „Социален работник“ в отдел ХУСУ на ДСП.)

Както се вижда, в извършваната социална работа в ДСП е сериозно заложена работата на терен и за трите отдела, което се доказва и резултатите по отдели, представени на диаграма 4. Това е продиктувано и от повечето зложени дейности и задължения на социалните работници, които са им поставени да извършват на терен в длъжностната им характеристика.

Важно е да се отбележат и няколко проблема, споделяни при срещите със социалните работници, с които се сблъскват при изпълнението на външната мобилност. Първият е проблемът с придвижването до адресите, който се състои в отнемането на много време за път. Ако за едно посещение с цел проверка на живущите на посочен адрес е необходимо не повече от 10 минути, то пътуването до този адрес може да продължи от 30 минути до няколко часа особено когато става въпрос за посещение в друго населено място. Това отнема голяма част от работното време на социалния работник и „взема“ от времето на другите дейности и задачи. Друг проблем е този с агресивни клиенти, които особено при проверки с установяване на нарушения създават конфликтни и рискови ситуации. И накрая и като преход към следващата група характеристики на труда е проблемът с липсата на достатъчно предоставени безплатни карти/билети за градски/междуградски транспорт, липсата на лични защитно-предпазни средства (калцуни, маски за лице, ръкавици) при посещения на заразно и инфекциозно болни клиенти. Проблеми, чието решение е важна стъпка към подобряване на организацията на работа и условията на труд на социалните работници, а оттам и към повишаване на мотивацията, удовлетвореността от труда и качеството на работа.

Промените, които може да внесат подобрене и решаване на част от посочените проблеми и недостатъци при работата на терен, са: първо, създаване на организация на работа, при която посещенията на терен да се извършват от двама социални работника особено при рискови адреси (това за радост е честа практика в ДСП); второ, закупуване на таблети, които да се използват при работата на терен, което ще спестява много разход на време, тъй като социалните работници ще могат да извършват цялата писмена работа и в електроните дела още докато са на адреса или по пътя. Интегрираната информационна система с обединената база от данни създава много добри условия за това подобрене.

Работна обстановка / условия на труд

Това е последната група характеристики на дизайна на труда, влиянието на които, за разлика от останалите разгледани дотук, е относително постоянно. Например характеристиките на мобилността действат само когато социалният работник работи в мобилност, но условията на труд (в частност липсата на консумативи) му оказва постоянно негативно влияние – и когато работата му е сложна, и когато тя изисква използване на множество и различни знания и умения, и когато се налага да работи съвместно с други служители, и когато

работи в помещенията на организацията, и когато е на терен. Ето защо те са от особена важност при определянето на дизайна на труда. Обобщените резултати за тази група характеристики са представени на диаграма 5.

Условия на труд



Диаграма 5

Ергономия

Под ергономия се разбира наличието на достатъчно и удобни за използване материално-технически средства и мебели и липса на здравословни оплаквания като следствие от тяхното ползване. Резултатите от тази характеристика показват, че има още много какво да се желае в това отношение. Изследваните лица от ДСП като цяло определят в сравнително ниска степен ергономичността на ползваната материално техническа база със средноаритметично от 2,5. Медианата и модата са със стойности 1, което само потвърждава ниския среден резултат. В действителност от посещенията в изследваните дирекции се наблюдават доста проблеми в материално-техническото осигуряване и оборудване. Например недостатъчно компютри, офис техника и консумативи за нея, в голямата си част работните бюра и столове са стари и неергономични. Трябва да се отбележи, че през последната една-две години са предприети доста мерки от АСП по преодоляване на тези проблеми като закупуването и подмяната на офис техниката с нови компютри, принтери и мултифункционални устройства (2016), подмяна на стари и закупуване на нови офис мебели и обзавеждане, въвеждане на нови програмни продукти като Интегрираната информационна система и деловодната програма „Архимед“ (2015–2016).

Психически изисквания

Тази характеристика на труда като средноаритметична степен на проявление общо за ДСП е 4. Мо е 5. Това означава, че социалните работници, участвали в изследването, определят своята работа като използваща във висока степен умствения труд. В отдел ЗД това изискване за умствен труд е с по-високи стойности ($X=4,5$), а в ХУСУ е с по-ниска степен ($X=3,6$ и $Mo=3$). Това различие може да се обясни със следните причини: по-голямата аналитичност на работата на социалните работници в ЗД, коментирана по-горе в изследването, която изисква и повече умствено и нервно-психично напрежение. По-голямата посредническа роля в работата на социалните работници в отдел ХУСУ, където те посредничат и насочват клиентите за настаняване в социална услуга, посредничат по получаването на медицински и помощни средства и в по-малка част работят самостоятелно по случаите, което е повлияло при определянето на психическите изисквания макар и в голямата си част това да не е така.

Физически изисквания

Тази характеристика е също с ниска степен по изчислените величини, като общо за ДСП средното аритметично е 2,1, Ме е 2, а Мо е 0. Съвсем очакван резултат, предвид липсата на трудови задачи и задължения, изискващи полагането на физически труд. Елементи на физически труд могат да се опишат при инцидентно възникнали случаи, най-вече при помагане придвижването на трудноподвижни клиенти, на терен, при настаняване в социални услуги и т.н. С почти равни стойности са изчислените статистически величини по отдели.

Ползване на оборудване

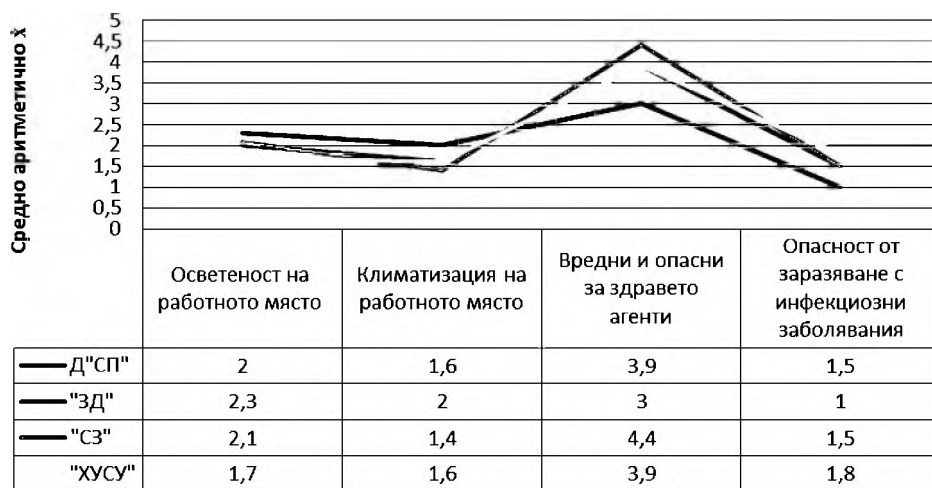
Тук се има предвид използването на различни видове оборудване и/или технически средства при изпълнение на трудовите задачи и задължения. От резултатите се установи, че социалните работници в изследваните ДСП определят тази характеристика на труда като проявяваща се в малко над средната степен ($X=2,8$). В дирекцията като държавна служба, натоварена в по-голямата си част с административни функции и дейности, може да се каже, че няма съществена необходимост от използването на специфично оборудване от страна на работещите. Въпреки това се използват технически средства като компютри, принтери, мултифункционални устройства, диктофони. По отдели данните показват, че тези технически средства най-много са ползвани от работещите в отдел ЗД ($X=3$) и най-малко от работещите в ХУСУ ($X=2,3$).

Условия на работа

Получените резултати за тази характеристика на труда, която включва няколко показателя, са представени на диаграма 6. Ниските стойности, получе-

ни за осветеност на работното място ($X=2$, Me е 2, а Mo е 1), ясно индикират наличието на проблем с нормалната осветеност на работното място. Това се потвърждава и от направените посещения на работните помещения на изследваните ДСП, при които се установи неработещи луминесцентни пури по осветителните тела, а в една от изследваните ДСП изключително отдалечени осветителни тела от работните места поради много високите тавани на работните помещения. По отдели тенденцията също е запазена спрямо общата за ДСП.

Условия на труд



Диаграма 6

Следващият показател е климатизация на работното място, чийто резултати общо за ДСП показват също ниска степен ($X=1,6$, Me и Mo 1). Социалните работници от изследваните дирекции определят климатизацията на работните им помещения като слабо осигурена и определено влияеща се от крайностите в метеорологичните условия. По отдели тенденцията също е запазена спрямо общата за ДСП.

Следващ показател на тази характеристика е липсата на вредни и опасни за здравето агенти. От получените резултати ясно се откроява мнението на социалните работници, участвали в изследването, че в голяма степен липсват вредни и опасни за здравето агенти на работните им места. По същество наистина това е така отново поради характера на работа и сферата на дейност, които не са производствени, а хуманитарни. Това не предполага използването на вредни и опасни химикали, газове и други подобни агенти, характерни за някои сектори на промишлеността като например металургия, нефтохимическа и др.

Последен показател към характеристиката „Условия на работа“ е рискът от заразни и инфекциозни заболявания на работното място. Резултатите, по-

лучени общо за ДСП, изискват специално внимание. Участниците в изследването изразяват категорично мнение, че е много висока вероятността да се разболеят от заразни и инфекциозни заболявания на работното място ($X=1,5$, Me и Mo 1 – важно е тук да се отбележи, че степените на този показател трябва да се отчитат в обратен ред). Тази тенденция се подкрепя, както вече беше споменато, и от липсата на лични защитно-предпазни средства като калцунци, медицински маски за лице, ръкавици, дезинфектиращи кърпи, които да се осигуряват от АСП, а и да се задължават да се носят от социалните работници при рискови адреси и клиенти. Както е известно от практиката, не са редки случаите на клиенти, които в следствие от общото им социално и материално-битово положение много често заболяват от инфекциозни и заразни болести, които понякога дори не са установени напълно преди досега им със социалните служби и в частност с ДСП. Ето защо не трябва да се пренебрегва тази част от осигуряването и контрола на условията на труд. Осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд и запазването на живота и здравето на специалистите спестява много повече в сравнение с плащането на болнични и отсъствието на социалните работници от работните им места в следствие на придобитите 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 осигурят 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.

Заклучение

В настоящата студия 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.

В заключение може да се каже, че заложените задачи на емпиричното изследване бяха изпълнени. Конструиран беше инструмент за анализ на характеристиките на труда по модела на концепцията за дизайн на труда, който е съобразен с особеностите на организациите за социална работа и в частност ДСП. Този инструмент бе апробиран в няколко дирекции „Социално подпомагане“. Проучено беше мнението на социални работници, работещи в ДСП, като първо бяха установени характеристиките на труда, а после бяха степенувани по проявлението им. Беше направен сравнителен анализ на получените резултати между трите отдела „Закрила на детето“, „Социална закрила“ и „Хора с увреждания и социални услуги“ и очертана обобщена картина като цяло за ДСП. Бяха посочени множество примери от практиката на социалните работници, обясняващи и подкрепящи получените резултати.

Формулираните допускания, отразени в хипотезите на изследването, се доказаха напълно. Характеристиките на труда, изследвани с въпросника за дизайн на труда, се проявяват в различна степен в ДСП. Разлики в проявлението им има и за всеки от трите отдела – ЗД, СЗ и ХУСУ – което определя специфика на труда и на дизайна на труда в тях.

Обобщените изводи от емпиричното изследване са представени, като са групирани по трите разгледани категории – характеристики на труда във въпросника.

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. Условията 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.

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.

*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.*

Апробираният въпросник за дизайн на труда, както и получените резултати могат да бъдат използвани от началниците на отдели и директорите на дирекции в ДСП при съставянето на работните графици и планове за управлението на човешките ресурси на оперативното равнище. Особено полезни биха били за експертите натоварени с управлението и развитието на човешките ресурси и ръководителите в АСП на стратегическо равнище.

Конкретни препоръки за редизайн, които биха повлияли положително на очертаните проблеми:

- Създаване на независимо звено – мобилна група, осъществяваща мобилна социална работа на територията на по-големия град или областта. Особено полезна ще бъде на социалните работници от отделите ЗД и ХУСУ. Тази група да работи на 24-часов режим и да обслужва работата на терен, свързана с първоначален контакт с клиента, при сигнал, при пренасочване към друга социална услуга и т.н. В тази група да има специалисти от различен вид, които често така или иначе се ангажират при различните комплексни случаи. Такива специалисти освен социалните работници са медицинско лице (възможно е парамедик, медицинска сестра), психолог, сътрудник на МВР, социален педагог, преводач (особено за случаите с бежанци). Тази служба да разполага с коли. По този начин ще се спестят доста от случаите на ангажиране на „Бърза помощ“, на патрулните коли на МВР, на социалните работници, работещи в ДСП, които са нехарактерни за тях, но отнемат много от тяхното време и ресурс.

- Осигуряване и регламентиране на използването на лични предпазни средства на социалните работници в ДСП.

- Осигуряване на таблети на социалните работници и определяне на ред за използването им (при посещения на адрес).

- Провеждане на регулярна супервизия на социалните работници в ДСП, както и извънредна при необходимост.

ЛИТЕРАТУРА

- Владимирова, К. и др. (1999) Управление на човешките ресурси. 2 част. София.
- Бойкова, Г. (2013) Длъжностната характеристика и персоналната спецификация – основа на качествения професионален подбор. – http://scanewdim.com/uploads/3/2/1/3/3213611/boykova_k.g._job_specification_and_personal_specification_the_basis_of_the_qualitative_staff_recruitment.pdf – посетен на 19.03.2015.
- Василев, Григор (2007) Актуални проблеми на социалната работа. София.
- Ведър, О. (2014) Управление на човешките ресурси. София.
- Върбанова, С. (2008) Можем ли да управляваме стреса в работната среда или как да превъзмогнем Бърнаут – Синдромът. – В: Управление в социалната работа (Сборник от статии по проект Леонардо да Винчи LDV Project NL/96/B/F/PP/157623). 128–145. София.

- Ганева, М. (2009) Подготовка на социалните работници, базирана на развиване на компетентности за практиката. – В: Подготовка, професионална реализация и социален статус на социалния работник, 97–104. София.
- Генчев, А. (2017) Проектиране и анализ (дизайн) на труда и натоварване на социалните работници в дирекции „Социално подпомагане“. – *Е-списание „Социална работа“*, брой 2.
- Глазычев, В. Дизайн как он есть. – http://www.3info.by/upload/iblock/eef/vyacheslav_glazyichev_dizayn_kak_on_est.pdf – посетен на 19.03.2015.
- Длъжностна характеристика за длъжността „Социален работник“ в отдел ЗД на ДСП.
- Длъжностна характеристика за длъжността „Социален работник“ в отдел СЗ на ДСП.
- Длъжностна характеристика за длъжността „Социален работник“ в отдел ХУСУ на ДСП.
- Дойкова, Ст. (2013) Синдромът „Бърнаут“ и социалните условия на работното място в сферата на социалното подпомагане. Автореферат. БАН. – http://www.iphs.eu/n/images/Psihologiq/Stefka_Dojkova/avtoreferat.pdf – посетен на 19.03.2015.
- Донъли, Дж. (1997) Основи на мениджмънта. София.
- Закон за закрила на детето – официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“ – http://www.asp.government.bg/ASP_Files/zzd.doc – посетен на 19.03.2015.
- Иванова, Стоименова, Н. (1986) Дизайн и качество на промишлената продукция. София.
- Илиева, Б. Дейността на социалния работник в отделите за закрила на детето. – <http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp12/6.2/6.2-25.pdf> – посетен на 19.03.2015.
- Йоргова, М. (2005) Методика за определяне на потребностите от специалистите по социални дейности. – В: Научните изследвания в социалната работа: състояние и приложения. София, 233–246.
- Кравченко, А. (2010) История менеджмента. М. – http://www.library.ugatu.ac.ru/pdf/teach/kravchenko_istoriya_menedgm2010.pdf – посетен на 19.02.2015.
- Коларова, Цеца (2007) Социално-правен анализ на институционалната система за управление на социалното подпомагане. – В: Проблеми на социалната работа. София, 276–286.
- Колев, Г. (2005) Изследване на професионалната идентичност на социалния работник в България. – В: Научните изследвания в социалната работа: състояние и приложения. София, 8–19.
- Леонидовна, А. (2009) Дизайн как общекультурный и национальный феномен. Автореферат. Ростов-на-Дону. – http://hub.sfedu.ru/media/diss/7442b760-a353-11e3-a4fd-003048621912/REF_106909a.pdf – посетен на 19.03.2015.
- Мерджанова, Я., Господинов, Б. (2002) Професионален профил на социалния работник. – В: *ГСУ, Факултет по педагогика, Книга Социални дейности, том 96*, С., 5–27.
- Михайлов, М. (2011) Човешкият фактор в организациите-мотивация, организационна култура: Управление на персонала. – <http://eprints.nbu.bg/940/> – посетен на 19.02.2015.
- Николова, Ст. (2004) Осигуряване и управление на здравето и безопасността при работа. – http://www.bcci.bg/uslovia_trud/kniga.doc – посетен на 19.03.2015.
- Пернишка, Е. (2007) Речник на чуждите думи. София.

- Радев, Н. (2009) Професията социална работа: състояние и проблеми. – В: Подготовка, професионална реализация и социален статус на социалния работник. С., 73–88.
- Симеонова, Р. (2009) Продължаващо обучение на социалните работници в контекста на управлението на персонала. – В: Подготовка, професионална реализация и социален статус на социалния работник. С., 362–374.
- Симеонова, Р. (2008) Управление на персонала в организациите за социална работа. – В: Управление в социалната работа. (Сборник от статии по проект Леонардо да Винчи LDV Project NL/96/B/F/PP/157623.) София.
- Симеонова, Р. (2011) Управление на социалната работа като дейност и система. София.
- 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%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 12.03.2015.
- Стефанова, М., К. Харалампиев, Т. Томова, Е. Калфова, И. Нейков, З. Господинова, П. Петрова, Й. Димитров (2012) Доклад от национално изследване на условията на труд в България. – <https://research.uni-sofia.bg/bitstream/10506/1143/1/doklad.pdf>; <http://hdl.handle.net/10506/1143> – посетен на 19.03.2015.
- Стефанов, Н. (1998) Насоки за усъвършенстване на човешкия фактор при управление на качеството. София.
- Устройствен правилник на АСП, от официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“. – http://www.asp.government.bg/ASP_Files/ustroistven_pravilnik_ASP.rtf – посетен на 19.03.2015.
- Христова, Т. (1996) Мениджмънт на човешките ресурси. Варна.
- Христова, Т. (2007) Управление на човешките ресурси. – <http://www.websita.com/downloads/HRM.doc> – посетен на 12.03.2015.
- Шопов, Д., М. Атанасова (1998) Управление на човешките ресурси. С., Тракия-М, Глава 4.
- Шопов, Д., Г. Евгениев, Д. Каменов, М. Атанасова, Й. Близнаков (2013) Как да управляваме човешките ресурси в предприятието. София.
- Шопов, Д., Л. Стефанов, М. Паунов (1997) Икономика на труда. София.
- Voxal, P., J. Purcell (2002) *Strategy and Human Resource Management*. Macmillan Press, London.
- Bratton, J., J. Gold (2003) *Human Resource Management*. 3rd ed. Palgrave Macmillan, UK.
- Grant, Adam M. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. – *Academy of Management Review* 32.2. – http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2007_Grant_AMR.pdf – посетен на 15.05.2015.
- 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. – http://world.edu/wp-content/uploads/2013/04/1319789168_Hackman-Oldham-1976.pdf – посетен на 15.05.2015.

- Herbert, I., A. Rothwell (2004) *Managing Your Placement*. Palgrave, UK.
- Legge, K. (2004) *Human Resources Management*. Palgrave, UK.
- Morgeson, Frederick P., and Stephen E. Humphrey (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* 91.6. – <http://test.scripts.psu.edu/users/s/e/seh25/Morgeson%20and%20Humphrey%202006.pdf> – посетен на 15.05.2015.
- Rees, D., R. McBain (2004) *People Management – Challenges and Opportunities*. Palgrave, UK.
- Електронен сайт на АСП – Административни услуги, предоставяни от АСП – http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=§id=19&s1=667&selid=667 – посетен на 19.03.2015.
- Електронен сайт на АСП – Формуляри и бланки – http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=1§id=20&selid=20 – посетен на 19.03.2015.
- Електронен сайт на МТСП – 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.

Постъпила май 2017 г.

Рецензенти:

доц. дпн Моника Богданова

доц. д-р Ивайло Тепавичаров

ВЪПРОСНИК ЗА ДИЗАЙН НА ТРУДА⁸

Указание: Оградете само едно число на всяко твърдение (характеристика на труда) според числова скала, като имате предвид, че **0** е най-ниската оценка, а **5** е най-високата.

№	Въпроси	Скала					
Характеристики на задачата							
1.	Самостоятелно вземам решения как да планирам възложените ми задачи.	0	1	2	3	4	5
2.	Автономно и на моя отговорност вземам решения при изпълнение на задачите.	0	1	2	3	4	5
3.	Самостоятелно и на моя отговорност вземам решения какви методи да използвам, за да извърша дейностите/задачите.	0	1	2	3	4	5
4.	Има голямо разнообразие от задачи в моята работа.	0	1	2	3	4	5
5.	Резултатите от работата ми имат значително въздействие върху работата и живота на други хора.	0	1	2	3	4	5
6.	Работата ми позволява да изпълнявам задачите от тяхното начало до самият им край.	0	1	2	3	4	5
7.	Продуктите и ефектите от моята работа могат пряко и ясно да бъдат измерени относно тяхното качество и количество.	0	1	2	3	4	5
Характеристики на знанието							
8.	Изпълняваните от мен задачи могат да бъдат успешно извършени, без да се налага търсене на експертно мнение от други служители на по-високо експертно ниво.	0	1	2	3	4	5
9.	За да изпълня успешно задачите си се налага да анализирам и обработвам големи количества от информация.	0	1	2	3	4	5
10.	При решаването на проблеми в работата ми липсват ясни и конкретни процедури за решение им и се налага да бъда креативен и да имам уникални идеи.	0	1	2	3	4	5
11.	Изпълняваните от мен задачи могат да бъдат успешно извършени при прилагане на различни умения и широк кръг от знания.	0	1	2	3	4	5
12.	Успешното изпълнение на задачите от мен зависи от притежаване и използване на специфични знания и умения.	0	1	2	3	4	5

⁸ Въпросникът е съставен по модела и на базата на въпросника за дизайн на труда на: Morgeson, F., Humphrey, S. 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, 6 (2006), 1321–1339. – <http://test.scripts.psu.edu/users/s/e/seh25/Morgeson%20and%20Humphrey%202006.pdf>

Социални характеристики							
13.	Работата ми позволява да развивам тясно сътрудничество и приятелства с други служители и колеги.	0	1	2	3	4	5
14.	Само след завършването на моята работа, други служители могат да започнат тяхната.	0	1	2	3	4	5
15.	За да работя по своите задачи е необходимо други служители да са си свършили техните задачи.	0	1	2	3	4	5
16.	Работата изисква взаимодействие с хора и служители от други организации и институции.	0	1	2	3	4	5
17.	Получавам актуална информация за количеството и качеството на изпълнените от мен задачи и продукти.	0	1	2	3	4	5
Мобилност на работата							
18.	За да изпълня задачите си, се налага да сменя няколко работни места. или обекти на организацията.	0	1	2	3	4	5
19.	Работата ми изисква командироване в други поделения на организацията и/или в други организации.	0	1	2	3	4	5
20.	За да изпълня задачите си, се налага да работя на терен извън работните помещения и площадки на организацията.	0	1	2	3	4	5
Работна обстановка							
21.	Имам здравословни оплаквания като следствие използването на материално-техническата база и условия в работните помещения.	0	1	2	3	4	5
22.	Чувствам се удобно и приятно при използването на материално-техническата база и условия в работните помещения.	0	1	2	3	4	5
23.	Работата се извършва с голямо нервно-психическо напрежение.	0	1	2	3	4	5
24.	Работата изисква много физически усилия.	0	1	2	3	4	5
25.	На работното ми място е осигурена нормална осветеност.	0	1	2	3	4	5
26.	Работното ми място е климатизирано, така че не се влияе от крайности в метеорологичните условия.	0	1	2	3	4	5
27.	На работното място липсват вредни и опасни за здравето агенти (например химикали, газове и т.н.).	0	1	2	3	4	5
28.	Малка е вероятността да се разболея от заразни и инфекциозни заболявания на работното място.	0	1	2	3	4	5
29.	За да изпълня задачите си, използвам различно оборудване и/или технически средства.	0	1	2	3	4	5