

Проектиране и анализ (дизайн) на труда и натоварване на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“¹

Атанас Генчев

Резюме: В настоящата статия е открит актуалният проблем с пренатоварването на социалните работници в Дирекциите „Социално подпомагане“ (ДСП). Направен е анализ на нормативни документи, имащи отношение към натовареността на социалния работник. Представени са сравнения на нормативните регулации, касаещи натоварването на социалните работници в различни по вид организации, с тези на учителите. В заключение е обосновано възможно решение на проблема за пренатоварването на социалните работници в ДСП – проектирането и анализът (дизайнът) на труда като концепция в съвременната теория и практика на управлението на човешките ресурси.

Ключови думи: натоварване, пренатоварване, проектиране и анализ на длъжности, дизайн на труда

Design and analysis of positions (work design) and workload of social workers in the Directorates „Social Assistance“

Atanas Genchev

Abstract: This article has highlighted the current problem with the overload of social workers at Social Assistance Directorates (SADs). Analysis of the regulations relevant to the workload of social workers is presented. Also comparison of regulations concerning workload of teachers and social workers at different settings is presented. Finally, a possible solution to the problem of social workers overload at SADs is outlined, namely job design and analysis as a modern concept in human resources management theory and practice.

Key words: work load, overload, design and analysis of positions, design work

Увод

Популяризирането през последните години на социалната работа и нейното все повече увеличаващо се влияние води до утвърждаване на нейната значимост, от една страна, но от друга, повишава и броя на дейностите и задачите, които трябва да решават социалните работници. Непрекъснато нарастващият брой на социални групи, включени в социалното подпомагане, и предлаганите услуги, социално-икономическото развитие на обществото и други през последните

¹ Настоящата статия е част от дисертационен труд на тема „Проектиране и анализ (дизайн) на труда на социалните работници в сферата на социалното подпомагане“.

години увеличава неминуемо работата на специалистите в социалната сфера и по-специално на социалните работници. Непрекъснатите промени в социалното законодателство също допълнително натоварват и стресират социалните работници, особено тези в дирекциите „Социално подпомагане“ (ДСП) като основна държавна институция в сферата на социалното подпомагане в България.

Целта на статията е да фокусира вниманието на читателя към натоварването в социалната сфера и свързания с това проблем с пренатоварването на социалните работници.

В статията са анализирани въпросите за някои слабости в нормативната база по отношение на нормирането на труда на социалните работници в ДСП, пренатоварването в тяхната работа и неблагоприятните последици от него. Като възможно решение на този проблем се разглежда проектирането и анализът (дизайнът) на труда като концепция в управлението на човешките ресурси.

Основни понятия

Важно е да изясним основните понятия, свързани с проучвания проблем: **проектиране и анализ (дизайн) на труда и натоварване**. Ще започнем с две от тях, които по съдържание и същност възприемаме от Д. Шопов, а именно:

- **проектиране на длъжности** е „процес на определяне и описание (документиране) на съдържанието на трудовите задачи и задължения, които я характеризират, както и на техните взаимовръзки в предприятието, на специфичните условия на труд и на изискванията, на които трябва да отговарят изпълнителите за тяхното заемане“ (Шопов, Д. и др., 2013, с. 63).

- **анализ на длъжности** е „процес на събиране и оценяване на информация за трудовите задачи и задължения на различните длъжности в предприятието, за условията, при които се осъществява трудовата дейност, както и за изискванията, предявени към техните изпълнители“ (пак там, с. 62).

От така изведените две понятия следва изясняването на работното определение за **дизайн на труда**. Към момента в българската научна литература

терминът „дизайн на труда“ не е прието да се използва. Употребяват се други понятия, които се доближават до него, като „дизайн и анализ на длъжности“ (вж. Христова, 2007), „анализ на работно място“ и „проектиране на работно място“ (вж. Владимирова, К. и др., 1999) и други, които макар и на различни организационно-управленски нива и конкретизиране в голяма степен покриват същността на дизайна на труда. Най-съществено съвпадане със същността му има с определенията на Д. Шопов, цитирани по-горе, за проектиране и анализ на длъжности, които можем да обединим в едно общо определение: ***Дизайнът на труда е творчески² 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).***

В изследване на проблема за **натовареността** на социалните работници в ДСП се отбелязва, че то „показва извършване на някаква работа, която е свърх възможностите на човека“ (Илиева, Б., 2011, с. 138). Това разбиране ще възприемем като определение за свързаното с натоварването понятие **пренатоварване или претоварване**. Натоварването ще дефинираме като ***количество от работа под формата на психически или физически дейности и задачи, които трябва да се извършат за определена длъжност, за определен отрязък от време.***

Дирекции „Социално подпомагане“. Статут

Дирекциите „Социално подпомагане“ са териториалните поделения на Агенцията за социално подпомагане (АСП) в общините, които най-общо провеждат 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

² Творческият характер се установява от следното определение за дизайн: „1. Съвкупност от знания и сръчности за най-хубаво и най-полезно оформяне на промишлени стоки, обзавеждане, обстановка, подредба и др.“ (Пернишка, Е., 2007, с. 191).

социално подпомагане и услуги, които са част от сферата на социално подпомагане в България. В дирекциите са обособени три основни структурни звена: отделите „Социална закрила“ (СЗ), „Закрила на детето“ (ЗД) и „Хора с увреждания и социални услуги“ (ХУСУ). Основно отдел „СЗ“ е натоварен с отпускането на социални помощи. Освен това Дирекциите са специализирани органи³ по закрила на детето, като в тях отделите за закрила на детето са пряко отговорни за дейностите, свързани с този си статут. Агенцията за хората с увреждания (АХУ) от своя страна също разчита на тези териториални поделения за осъществяването на интеграцията на хора с увреждания по места, като основно с тази отговорна задача е натоварен отделът „ХУСУ“. „ХУСУ“ има и всички функции относно 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. Някои от дирекциите имат филиали/изнесени работни места. Не във всички тях са представени и трите основни отдела, те са там, където има необходимост. В останалите случаи техните функции се поемат от социални работници от другите два отдела или от съседни филиали/изнесени работни места и дирекции.

Дирекциите предлагат около 50 административни услуги (вж. по-подробно електронен сайт на АСП – 17) чрез приемането на около 29 формуляра и бланки за попълване (вж. по-подробно електронен сайт на АСП – 18). Работят с над 60 нормативни акта, регламентиращи социалната сфера.

ДСП е организация с еднолично управление, в лицето на директор, и малка до средна по размер като брой служители.

³ Чл. 6 от ЗЗД определя ДСП наред с председателя и администрацията на ДАЗД като специализирани органи по закрилата на детето.

Актуалност и измерения на натовареността на социалните работници в ДСП

Новите предизвикателства на нашето съвремие като увеличаващите се локални военни конфликти и зачистилите природни бедствия, периодичните икономически и финансови кризи, водещи след себе си до големи разрушения, психологически и финансови загуби на пострадалите хора генерират все повече и повече клиенти на социалните организации, което оказва влияние и върху работещите специалисти в тях и особено на социалните работници.

Миграционните процеси вътре в страната, а и отвън (особено през последните години с войните в държавите от Близкия изток) също оказват влияние върху работата и натоварването на тези социални организации.

В нашата страна проектирането и анализът на труда на социалните работници и тяхната натовареност е слабо застъпена тематика в научните изследвания и обществени дискусии. През последните години наблюдаваме по-засилен интерес към изследването на проблема (вж. Илиева, Б., 2011; Ставрев, Д., Кр. Стамова, Т. Милкова, 2011, Дойкова, Ст., 2013), а поредица от проучвания, проекти, отчети и анализи на Държавна агенция за закрила на детето (Натовареност на ОЗД и кадрово обезпечаване на дейностите по закрила на детето) и на Агенция за социално подпомагане (проект „Укрепване на капацитета на Агенция за социално подпомагане за повишаване на качеството и ефективността на социалната работа“) задават посока за решаването му.

Например още през 2006 година в отчет на ДАЗД с наименование „Натовареност на ОЗД и кадрово обезпечаване на дейностите по закрила на детето“ на 10 страница са открити следните препоръки относно задълбочаващия се проблем: „С увеличаването на натовареността и поради спецификата на работата в отделите въпросът за **кадровото им осигуряване** изисква:

- *Създаване на система от критерии за натовареност* (курсив мой, А.Г.), оценка и контрол по осъществяване на основните дейности с цел спазване на регламентираните срокове и повишаване качеството на работа в отделите;
- Подобряване организацията на дейността с цел повишаване ефективността и адекватността на предприетите действия – въвеждане на екипния принцип, привличане на външни консултанти, заменимост при отсъствие;
- Кадрово обезпечаване със специалисти – юристи, психолози, технически сътрудници;
- Осигуряване на продължаващо и поддържащо обучение за социалните работници и създаване система за повишаване на квалификацията.“

Наблюдава се тенденция проучванията, свързани с дейността и натовареността на социалните работници до момента, да са фокусирани основно до един от отделите – „ОЗД“ на ДСП. Другите два отдела – „СЗ“ и „ХУСУ“ – са много по-малко проучвани. Все пак е поставена крачка в правилната посока в търсенето на установяване на оптималната натовареност на социалните работници за качествено изпълнение на техните задължения. Въпреки разликите в работата на трите отдела, в отговорностите и задълженията на работещите в тях социални работници и в спецификите на целевите групи, с които работят, не може да се отрече фактът, че работата нараства във всичките. Например само непрекъснато увеличаващият се брой на хората с увреждания и хората в напреднала и старческа възраст през последните няколко години води до по-голям брой клиенти за услугите и подпомагането от отделите „ХУСУ“ на ДСП. Подобна е картината и при клиентите на отдел „СЗ“, където високата и трайна безработица при някои общностни групи в страната и бежанската вълна генерират също голямо увеличение на броя клиенти, подпомагани от отдела. Този факт дава сериозно основание за проучването на състоянието и в трите отдела поотделно във връзка с натоварването и по-специално проявата на неговия аспект пренатоварване.

Споменатата по-горе авторка Б. Илиева описва опита в Австрия, където има установени държавни стандарти за натовареност („броят на социалните работници в един отдел се определя от броя на населението – на 400 души 1 социален работник по закрила на детето“ (Илиева, Б., 2011, с. 138). Буквалното им пренасяне в българската действителност, обаче, не би помогнало, тъй като неотчитането на социално-икономическото състояние на клиентите и страната, нормативната уредба, някои културно-нравствени характеристики и менталитет на хората у нас би изкривило значително резултатите. Ето защо е необходимо провеждането на повече изследвания по засегнатата тема, отчитащи нашата национална действителност, съобразно характеристиките на всеки от трите отдела на ДСП.

В подобна посока има и друго реализирано изследване за определяне на потребностите от специалисти по социални дейности, което по същество е и един вид начин за оценка на тяхната натовареност, но във връзка с тяхната необходимост. В това изследване неговата авторка Йоргова достига до извода, че „данните дават основание да се предположи, че с увеличаване на населението, осигуреността със специалисти по социални дейности в общината намалява, като клони към средната за страната“ (Йоргова, М., 2005, с. 237). На практика се получава обратнопропорционална зависимост: при общини с по-голям брой население, където логиката е, че е възможно да има и по-голям брой нуждаещи се (но не е непременно задължително) от социално подпомагане и подкрепяне, има по-малко хора, които да го осъществят. Разбира се, в изследването си авторката отчита и други фактори като териториалните различия и социално-икономическите неравенства в общините. Изследователката прави констатацията, че „с усложняването на трудовите задачи и нарастването на интензивността на труда специалистите по социални дейности би следвало нормативите за численост и обслужване да отчитат степента на депривация. Това е свързано с изработване на стандарти за социална работа, които да гарантират добро качество на работа на специалиста по социални дейности (норматив за

работа по случай, норматив за броя на случаите, които може да води един социален работник)“ (пак там, с. 245). По-нататък Йоргова отбелязва, че: „Такива стандарти все още не са разработени. Те касаят определянето на критерии, по които да се дефинира какво означава социален работник да работи добре (в качествен и/или количествен аспект – по колко случая, в какви условия, какви дейности, респективно остойността на различните дейности като консултиране, интервюиране, оценка на случай и т.н.)“ (пак там).

Липсата на ясна норма на натовареност на социалните работници в ДСП е проблем, който все повече се усеща в аспекта на пренатоварването и ефектите, които влияят на дейностите, предоставяните социални услуги и като цяло на организацията. Напрежението от това пренатоварване, пренебрегването на техния труд (тук се включват и други два основни фактора като условията на труд и заплащането) и дългата липса на адекватни мерки на няколко пъти ескалира с обявяването стачки през 2011, 2013 и 2015 година на социалните работници в дирекциите.

Нека направим сравнение какво е състоянието за натовареността и решаването на проблема с пренатоварването в една друга, близка като статут организация – училището. Учителите имат определени часове и норматив от минимум и максимум часове, разписан в Наредбата №3/18.02.2008 година за нормите за преподавателска работа и реда за определяне численост на персонала в системата на народната просвета. Така например за длъжността „учител по чужд език“ в 1.–4. клас минимумът е 648 часа годишно. Максимумът не е зададен директно, но индиректно се определя в чл.3 ал.1 и 2 по следния начин:

„(1) Нормите за преподавателска работа представляват броят на учебните часове, които се изпълняват от педагогическия персонал в рамките на работното време, установено в трудовия договор, съобразно изискванията на Кодекса на труда.

(2) (Изм. изцяло – ДВ, бр. 4 от 2010 година) Нормите за преподавателска работа се отчитат в учебни часове с изключение на нормите на ресурсните учители, учителските длъжности в детските градини, възпитателските длъжности и педагогическите съветници, които се отчитат в астрономически часове. Лицата, заемащи учителски длъжности в детските градини, в обедните часове може да работят едновременно до два часа.“

Друга особено важна разлика, в сравнение с работата на социалните работници, е, че имаме и ясно определен капацитет с минимален и максимален брой ученици в паралелките в зависимост от профила на училището и образователните степени. Например в Наредба №4 от 20.05.2008 година за определяне броя на учениците в паралелка делението на паралелките на групи и индивидуалното обучение в училищата по изкуствата и училищата по култура в чл.4, ал.2 за паралелки от 1.–4. клас минималният брой ученици в една паралелка е 16, а максималният – 22-ма.

В раздел III „численост на персонала“, чл.12, ал.2 на Наредбата №3/18.02.2008 година се дава ясна насока при определяне на вида и числеността на персонала: „Числеността на персонала се определя, като приоритетно се осигуряват работните места за педагогически специалисти, за да се гарантира изпълнението на учебния план в училищата, дейностите по отглеждане, възпитание и обучение в детските градини и педагогическите дейности в извънучилищните педагогически учреждения.“ Такава методика за определяне на длъжностите на персонала в специализираните институции и социалните услуги в общността липсва, което по-нататък ще се види и което е недостатък, който би могъл да се отрази в натовареността на социалните работници при неправилно разпределение на специалистите и щатовете.

Ако приемем за равностойни като ранг и статут учителите в образователната организация и социалните работници в социалните организации, тъй като и двете групи специалисти са на едно организационно равнище и работят основно в пряк контакт със своите клиенти (съответно ученици и потребители на помощи и

услуги), става ясно, че въпросът за натовареността на учителите е ясно регламентиран в нормативната база и отчасти⁴ има сполучливи опити за разрешаване на проблема с пренатоварването, което не може да се каже в пълен обем за социалните организации.

Разбира се, ситуацията не е еднаква в различните организации за социална работа. Може да се направи разграничение между социалните организации от резидентен тип и специализираните институции – положението при тях също е по-добро, за разлика от това в ДСП. За тях е разработена „Методика за определяне длъжностите на персонала в специализираните институции и социалните услуги в общността“, в която са дадени коефициенти, по които се определя броят персонал спрямо капацитета на социалната услуга (организация). Или иначе казано, тази методика гарантира минималния брой персонал, под който социалната услуга не би била качествено предоставяна. Например наскоро обявената и особено нашумяла във връзка с течащата деинституционализация социална услуга от резидентен тип Център за настаняване от семеен тип (ЦНСТ) за деца е със следния коефициент: 0,8 при капацитет от 6/8 до 15 деца по методическо ръководство за социална услуга в общността ЦНСТ за деца. Т.е. 0,8 се умножава по 15, за да получим 12 – което е броят на щатните длъжности в този тип социална организация.

Друг пример, който може да се даде, е с втория тип социални организации – специализирани институции „Дом за стари хора“, където същият този коефициент е 0,44, при примерен капацитет от 150 хора в пенсионна възраст (или $0,44 \times 150 = 66$).

За съжаление тези коефициенти определят общия брой персонал и вида на специалистите, които трябва да предоставят социалната услуга, а не минималния брой по вид специалисти. Въпреки че има забележка: „препоръчително е броят на длъжности за специалисти, необходими за функциониране на социалната услуга спрямо общите длъжности в специализираните институции, да бъде в

⁴ Все още съществуват редица проблеми при регулирането и нормирането на извънкласната дейност на учителите.

съотношение, което максимално да отговаря на потребностите на целевата група“, то тя е само препоръчителна. Това означава, че на практика управителят/кметът при социалните организации от резидентен тип и специализираните институции сам определя дали при 12 щата общо персонал да има 3-ма социални работници повече или по-малко за сметка на другите специалисти. Методиката, обаче, както казахме, определя минималния задължителен вид специалисти. Например за ЦНСТ за деца са „ръководител и социален работник“ (като „длъжности за специалисти, необходими за функциониране на социалната услуга“), психолог (като „препоръчителни длъжности за специалисти“) и детегледач („длъжности, пряко ангажирани с обслужване на потребителите“), което в някаква степен ограничава възможностите да има голям дисбаланс при щатовете по вид специалисти. Въпреки това ръководителят може да раздели на половинки щатовете на част от специалистите, например в ЦНСТ по 0,5 за ръководителя и 0,5 за психолога, което да даде възможност за освобождаване на една щатна бройка, на която да се назначи още един социален работник (или двама на по половин щат). Това е донякъде справедлива възможност, която се дава на ръководителя на подобни социални организации, за да може реално да има лостове да управлява своята услуга и персонал, но създава и възможности за изкривявания, поради което е необходимо едно уточняване и определяне и на минимален брой назначени служители от задължителните по вид специалисти според типа институция. Това, разбира се, не решава проблема с пренатоварването в ДСП, но поне ще подпомогне дейността в специализираните институции и социалните услуги в общността.

Но да се върнем към сравнението, направено с образователната система, където ще се види, че в Наредба №5 от 14.05.2002 година е съществувала добра практика да са определят и коефициенти отделно за педагогически и отделно за непедгогически персонал. Например за общообразователно училище в дневна форма на обучение в класове от 1-ви до 4-ти се пада по 1,40 за педагогически

персонал и 0,50 за непедagogически персонал – нещо, което е водило до по-голяма точност при определяне на щатове и е имало задължителен характер за директорите. В социалната сфера не само че подобно уточнение липсва, но и нормативният акт, който регламентира вида персонал, е методика, което влияе допълнително на задължителността при изпълнението.

В ДСП освен посочените до момента недостатъци ситуацията е далеч по-неблагоприятна, тъй като там на практика капацитетът на обслужване е трудно определим. Дори и да се заложи норма на базата на числеността на населението в обслужваната община (подобно на Австрия), примерно на 2500 души население да се пада по един служител (социален работник), това не решава проблема с натовареността и пренатоварването, защото този критерий е пределно общ. От тези 2500 души може 90% да имат необходимост от помощ и да са клиенти на обслужващото ги ДСП, но може и да са 30%, при което натоварването и възможното пренатоварване в единия случай ще е едно, а във втория съвсем друго. Качеството на предлаганите услуги в единия случай ще е най-вероятно в едни измерения, а във втория в други. Същото може да се каже и за мотивацията и удовлетвореността от работата на служителите (социалните работници) и т.н. Нещо, което трудно би се случило в първия тип социални организации (специализираните институции и социалните услуги в общността), дадени за пример, където капацитетът е зададен още, така да се каже, от формирането на социалната услуга – там се знае, че например ЦНСТ е с капацитет до 15 клиенти. Освен това всяка от организациите за социална работа, предлагащи социални услуги, на практика работи с определен/и тип/ове, категория/и клиенти. Ако продължим със сравнението с ЦНСТ – това са деца от 0 до 18 години, а в „Дом за стари хора“ пък са хора в пенсионна възраст. Социалните работници в тези две организации работят с особеностите и характеристиките именно на тези категории клиенти, по една или две-три основни методики, докато същото не може да се каже за социалните работници в ДСП, които на практика обслужват почти всички категории клиенти, свързани със социалното подпомагане и услуги.

Ето защо в ДСП подходът трябва да бъде друг – по посока норма на труда по дейности, съобразени с тяхната сложност, създаване на „резерв“ от време във фонда на работното време спрямо характерните дейности, задачи и отговорности по типови длъжностни характеристики на социалните работници за всеки от отделите, което задължително преминава през проектиране и анализ на длъжностите или дизайн на труда в организацията.

Проектиране и анализ на длъжности (дизайн на труда) – възможно решение на претоварването

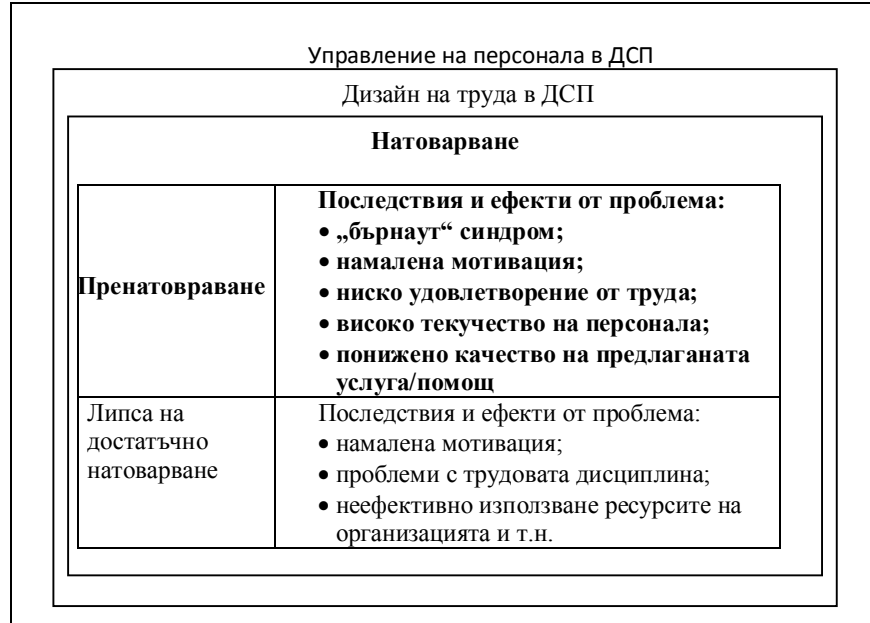
Взаимовръзката между дизайна на труда, натоварването и пренатоварването

Проектирането и анализът на труда по същество се явяват причината за и решението на проблема с пренатовареността.

На схема 1 графично е представена взаимовръзката между натоварването⁵, пренатоварването и дизайна на труда като част от дейностите по управлението на персонала в ДСП.

⁵ Натоварването може да се прояви в двете си основни форми на пренатоварване или липса на достатъчно натоварване на работното място.

Схема 1. Взаимовръзка между натоварването, претоварването и дизайна на труда



Дизайнът на труда в ДСП е една от дейностите на управление на персонала в ДСП, която включва още набиране и подбор, планиране, оценяване на персонала и други. Връзката между пренатоварването и дизайна на труда е проучвана от изследователския екип на Рихтер, Грубер, Фризенбихлер, Усциловска, Янкурова и Конова. Екипът достига до извода, че „количествено нервно-психично претоварване възниква, когато за единица време задачите са твърде много или ако режимът на работа не позволява резервно време, или пък, ако персоналет на съответния отдел/звено е недостатъчен“ (Рихтер, Г. и др., 2008, с. 8). Т.е. може да се каже, че дизайнът на труда не е добре осъществен, зле са проектирани длъжностите или не са достатъчно подробно анализирани причините в дизайна на труда, водещи до пренатоварване. От своя страна, пренатоварването може да доведе до последствия и нежелани ефекти като бърнаут, ниска мотивация и удовлетвореност от труда, текучество на персонала, лошо качество на предлаганата услуга.

Когато се говори за пренатоварване не трябва да се забравя, че то от своя страна се изразява в две основни форми: физическо и нервно-психическо. Физическото натоварване се проявява обикновено в организации, в които служителите използват преимуществено физически усилия за извършване на дейностите и операциите по производството на стоки или предлагането на услуги, т.е. полага се физически труд. Психическо или даже нервно-психическо (което е по-характерно за умствения труд) пренатоварване се проявява обикновено в организации, в които служителите използват преимуществено умствени усилия. В тази група организации се включват организациите за социална работа и особено ДСП-тата, където почти липсва физическо натоварване. Това разделение на проявленията не трябва да се абсолютизира, тъй като понякога прекомерните физически усилия също може да доведат до психическо пренатоварване и обратно, но те не са толкова чести⁶ и зависят в по-голяма степен от индивидуалните психо-физиологични особености на работещите.

Горепосоченият авторски колектив извежда няколко индикатора, които те наричат „знаци“, за съществуване и наблюдаване на работното натоварване и възникване на пренатоварване като:

- „оплаквания на работещите от стрес или физически проблеми на работното място;
- намалена мотивация, лоша атмосфера, недоволство, поведение на зависимост;
- скрити конкурентни битки, слаба координация, дублиране на работата;
- недостатъчна гъвкавост или отговорност от страна на работещите;
- принудителни престои, дължащи се на: отсъствия, болнични, нестабилност;
- брак в продукцията, необходимост от преработване, оплаквания от клиенти;

⁶ Особено в днешния силно технологизиран свят, където машините в по-голямата част от тежките физически дейностите отменят човека.

- провал в справянето със сроковете, както вътре във фирмата, така и по отношение на клиенти и бизнес партньори;
- извънредни часове работа, увеличени изисквания към времето и материалите;
- прекомерен разход на време, много проучвания и увеличени режийни разноски“ (пак там, с. 4).

Тези индикатори са разработени за малки и средни предприятия, каквито, както стана ясно по-горе, са ДСП, и могат да се използват при установяване на нивата на натоварване и достигат ли те до пренатоварване.

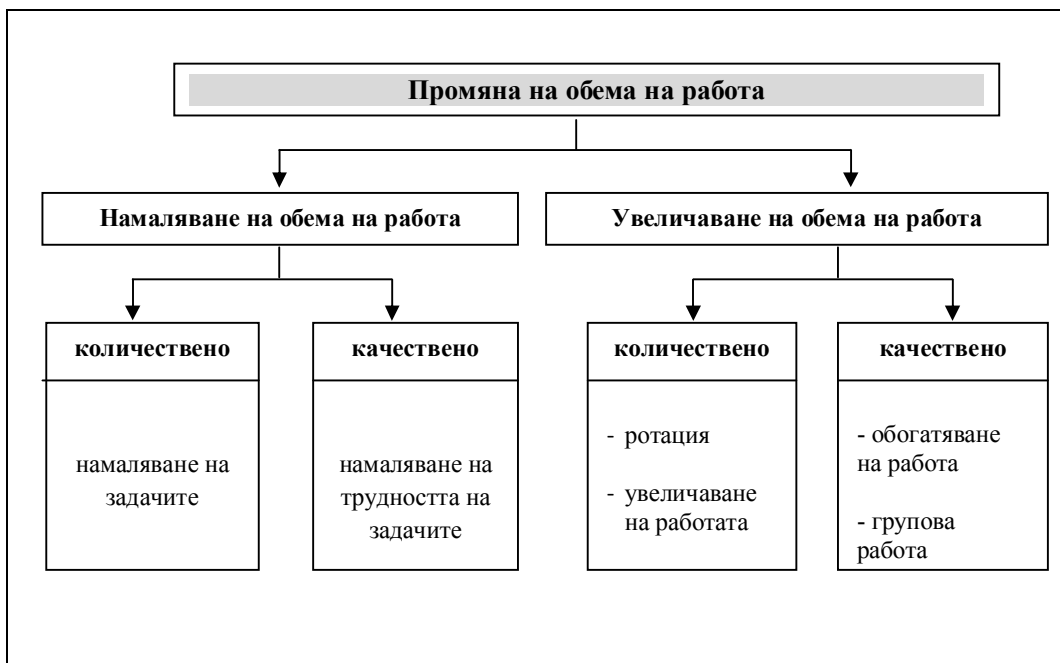
Концепции за дизайн на труда

При един по-всеобхватен и направен в дълбочина анализ на причините за лошо проектираните длъжности и труд като цяло и при последвали мерки по преодоляването им, както и при създаване на адекватна система от критерии за отчитане на нивата на натоварване, може да се стигне до обратния процес – на подобряване и премахване на горепосочените последствия и ефекти. Т.е. решението на проблема се крие в характеристиките на самия проблем.

До подобен извод са стигнали изследователи като Хакман и Олдман, подкрепящи концепциите за дизайн на труда. Накратко, тези теории се градят на твърдението, че характеристиките на работата, длъжността (например брой и сложност на работните задачи, автономност на вземаните решения, условията на труд и други), заедно с характеристиките на хората (стремеж за развитие, професионален опит, знания и умения, ценностни нагласи и култура) си взаимодействат. Освен това се търси отговор на основния въпрос за тези теории – кога „обогатените“ работни места биха довели до добри резултати и кога няма да се постигнат такива за организацията“ (Хакман, Р., Г. Олдман, 1976, с. 251) – по отношение на мотивацията на работниците, ефективността им на труда и като цяло за повишаване на качеството.

Така, когато се установи липса или съответно пренатоварване на служителите в организацията, следва да се вземат различни мерки за предотвратяване на последиците от него. Изследователският екип на Рихтер, Грубер, Фризенбихлер, Усциловска, Янкурова и Конова предлага два подхода за действие при структуриране на обема на работа, според случая, представени на схема 2 (по: Рихтер, Г. и др. 2008, с. 14).

Схема 2. Подходи при структуриране на обема на работа при промяна обема на работа⁷



Както се вижда от схемата, при пренатоварване действията и вземаните мерки трябва да бъдат по посока намаляване на обема на работата, съответно трудността ѝ. И обратно, при слабо натоварване поради намален работен обем на работата действията и вземаните мерки трябва да са по посока увеличаване на работния обем. Авторите по-нататък обясняват, че „целта на дизайна/организацията на работата е да се намери оптималният баланс между

⁷ Схемата е преименувана от автора на статията, но структурата ѝ е по оригиналната на Рихтер, Г. и други, с наименование „Фигура 3: Структуриране на обема на работата“ (Рихтер, Г. и др., 2008, с. 14).

изпълнението и работното натоварване. Условие за това е оптималното съответствие между капацитета за изпълнение от страна на работещия, като квалификация, способности и умения и интензивността, и типа работно натоварване“ (Рихтер, Г. и др., 2008, с. 16).

Заклучение

В заключение на изложеното по-горе можем да обобщим, че направеното в ДСП по отношение на дизайна на труда и определянето на натовареността не е много до момента и има още какво да се направи. Ето защо разработването на нови модели в духа на концепциите за дизайн на труда могат да помогнат в разрешаването на проблема с пренатоварването на социалните работници и с това да се постигне премахването на една от съществените и основни причини за други проблеми като „бърнаут“ синдрома, намалената мотивация за работа, ниското удовлетворение от труда, високото текучество на персонала и пониженото качество на предлаганата услуга/помощ.

Използвана литература

- Владиминова, К. и др. (1999). Управление на човешките ресурси 2 част. София, УИ „Стопанство“.
- Дойкова, Ст. (2013). Синдромът „Бърнаут“ и социалните условия на работното място в сферата на социалното подпомагане. Автореферат БАН, София. – http://www.iphs.eu/n/images/Psihologiq/Stefka_Dojkova/avtoreferat.pdf – посетен на 19 март 2015.
- Закон за закрила на детето, от официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“. – http://www.asp.government.bg/ASP_Files/zzd.doc – посетен на 19 март 2015.
- Илиева, Б. (2011). Натовареност на социалните работници от отделите за закрила на детето. – В: Научни трудове на Русенски университет, том 50, серия 6.2, 138-144. – <http://conf.uniruse.bg/bg/docs/cp11/6.2/6.2-22.pdf> – посетен на 12 март 2015.
- Йоргова, М. (2005). Методика за определяне на потребностите от специалистите по социални дейности. – В: Научните изследвания в социалната работа: състояние и приложения. София: Горекс Прес, 233– 246.
- Методическо ръководство за ЦНСТ за деца, от официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“. – http://www.asp.government.bg/ASP_Files/ZD/metodichesko%20rakovodstvo.pdf – посетен на 19 март 2015.
- Наредба №3/18.02.2008 г. за нормите за преподавателска работа и реда за определяне численост на персонала в системата на народната просвета, от официален сайт на Министерство на образованието и науката. – <https://www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=106> – посетен на 12 март 2015.

**Проектиране и анализ (дизайн) на труда и натоварване
на социалните работници в Дирекции „Социално подпомагане“**

- Наредба №4 от 20.05.2008 г. за определяне броя на учениците в паралелка, делението на паралелките на групи и индивидуалното обучение в училищата по изкуствата и училищата по култура. – <http://lex.bg/en/laws/ldoc/2135589270> – посетен на 15 януари 2016.
- Наредба №5/14.05.2002 г. за нормите за задължителна преподавателска работа и нормативите за численост на персонала в системата на народната просвета, от официален сайт на Министерство на образованието и науката. – <https://www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=106> – посетен на 12 март 2015.
- Натовареност на ОЗД и кадрово обезпечаване на дейностите по закрила на детето. – http://sacp.government.bg/media/cms_page_media/22/Pril_4_1.doc – посетен на 19 март 2015.
- Пернишка, Е. (2007). Речник на чуждите думи за всички. София.
- Рихтер, Г., Х. Грубер, Х. Фризенбихлер, А. Усциловска, Л. Янкурова, Д. Конова (2008). Ръководство за оценка на риска в малки и средни предприятия. Нервно-психично натоварване. Германия. – <http://www.bozpinfo.cz/priloha/psychickazatezbl> – посетен на 19 март 2015.
- Ставрев, Д., Кр. Стамова, Т. Милкова (2011). Времева натовареност на персонала на „Център Домашни грижи“ към ОС на БЧК-Варна. – В: Научни трудове на Русенски университет, том 50, серия 8.1, 38–42. – <http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp11/8.1/8.1-6.pdf> – посетен на 12 март 2015.
- Христова, Т. (2007). Управление на човешките ресурси. Варна.
- Шопов, Д. и др. (2013). Как да управляваме човешките ресурси в предприятието. София.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. (1975). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. – *Organizational behavior and human performance*, 16.2 (1976), 250-279. – http://world.edu/wp-content/uploads/2013/04/1319789168_Hackman-Oldham-1976.pdf – посетен на 19 март 2015.
- http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=§id=19&s1=667&selid=667 (официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“) – посетен на 19 март 2015.
- http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=1§id=20&selid=20 (официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“) – посетен на 19 март 2015.
- http://www.asp.government.bg/ASP_Client/ClientServlet?cmd=add_content&lng=1§id=34&s1=1041&s2=1101&selid=1101 (официален сайт на Агенция „Социално подпомагане“) – посетен на 15 януари 2016.

За автора:

Атанас Генчев е докторант по Социални дейности и асистент в катедра „Социална работа“ Факултет по педагогика на Софийски университет „Св. Климент Охридски“
Контакти: atanas.fp05@gmail.com