ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРОГРАМИ ЗА ОНБОРДИНГ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА СОЦИАЛНА СПЛОТЕНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО

Валентин Василев[1], Висше училище по сигурност и икономика
Стефан Новоселски[2], Висше училище по сигурност и икономика

Резюме

Разработката е посветена на една от новите и значими релации в търсенето на баланс в управлението и развитието на човешките ресурси и ролята на социалната кохезия. Акцентира се върху практики за въвеждане на новоназначените служители в организации от публичния сектор през перспективите за социална кохезия. Фокусът на вниманието е насочен и към спецификата на онбординга като процес, използването му като основа за цялостно, ефективно и устойчиво управление на човешкия капитал в публичната администрация, както и към ключовите аспекти, целите и ползите от него, класификацията на видовете, темите и етапите, които обхваща. Направен е и опит за анализ на тенденциите и практиките при ефективността му по отношение на институционалния капацитет и административния ресурс за управление и устойчивост, на инструментите за реализирането му и положителното му влияние за организациите от публичния сектор с оглед на нуждата от социална кохезия.

Ключови думи: *управление и развитие на човешките ресурси, онбординг, адаптация, въвеждане, менторство.*

---

[1] Валентин Василев е професор по „Национална сигурност“ („Кризисни ситуации и управление на човешките ресурси“) във Висшето училище по сигурност и икономика /ВУСИ/, град Пловдив и ръководител на „Център за лидерство и публични политики“ в същото учебно заведение. В периода 2000 – 2021 е част от ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, като е заместник-декан на Правно-исторически факултет от 2010 до 2019 година. Автор е на повече от сто публикации в научни издания в областта на мениджмънта на човешките ресурси, кризисните ситуации; екипната форма на работа; мотивацията и организационното поведение; публичните политики и други. Притежава богат практически опит в публичния сектор, като: заместник-кмет на Община Благоевград /2007-2010/; Обществен посредник /Омбудсман/ на Община Благоевград /2018-2021/; експерт в реализацията на проекти в повече от тридесет общински администрации; лектор към Института по публична администрация /ИПА/; оценител на проекти към Министерството на младежта и спорта и „Фонд научни изследвания“ към Министерството на образованието и науката.

[2] Стефан Новоселски е докторант във Висшето училище по сигурност и икономика. Има професионален опит и интереси в сферата на публичното управление и мениджмънт, управлението на проекти, управлението на събития, управлението на човешките ресурси, кампаниите за повишаване на обществената осведоменост, младежки инициативи, национална сигурност. Мениджър на проекти на свободна практика.

APPLICATION OF ONBOARDING PROGRAMS IN THE PUBLIC SECTOR AS A TOOL FOR SOCIAL COHESION IN GOVERNMENT

Valentin Vasilev[3],
Stefan Novoselski[4],

Abstract

The research emphasizes on one of the new and significant relations in the search for balance between the management and development of human resources and the role of social cohesion. Emphasis is placed on practices for introducing newly appointed employees into public sector organizations through the perspectives of social cohesion. Additional focus is also placed on the specifics of onboarding as a process and its use as a basis for comprehensive, effective and sustainable management of human capital in public administration, with attention paid to its key aspects, goals and benefits, classification of the types, topics and stages it covers. An attempt is also made to analyze the trends and practices in its effectiveness in terms of institutional capacity and administrative resource for management and sustainability, the tools for its implementation and its positive impact on public sector organizations in view of the need for social cohesion.

***Keywords**: human resources management and development; onboarding, adaptation, introduction, mentoring.*

УВОД

Ключово предизвикателство в последните години безспорно е пониженият интерес към работата в публичните институции и недостатъчната ѝ атрактивност. Макар това да е отделна и самостоятелна тема, включваща много и различни компоненти и фактори, категорично може да се констатира, че една от съществените промени в тази посока е използването на неефикасни инструменти при управлението на човешките ресурси.

Процесите на глобализация, засягащи обществото и бизнеса, доведоха до изострянето на някои фактори, влияещи върху мениджмънта. Пред ръководителите в бизнеса и в

[3] Valentin Vasilev is a professor of National Security (Crisis Situations and Human Resources Management) at the Higher School of Security and Economics /VUSI/, Plovdiv, and Head of the Center for Leadership and Public Policies at the same educational institution. Between 2000 and 2021, he was part of the South-West University "Neofit Rilski" in Blagoevgrad and served as Deputy Dean of the Faculty of Law and History from 2010 to 2019. He is the author of more than 100 publications in scientific journals in the fields of human resources management, crisis situations, teamwork, motivation, organizational behavior, public policies, and others. He has extensive practical experience in the public sector, as: Deputy Mayor of Blagoevgrad Municipality /2007-2010/; Public Mediator /Ombudsman/ of Blagoevgrad Municipality /2018-2021/; expert in the implementation of projects in more than thirty municipal administrations; lecturer at the Institute of Public Administration /IPA/; project evaluator at the Ministry of Youth and Sports and the Scientific Research Fund at the Ministry of Education and Science.

[4] Stefan Novoselski is a PhD student at the Higher School of Security and Economics. He has professional experience and interests in the field of Public Administration and Management, Project Management, Event Management, Human Resources Management, Public Awareness campaigns, youth initiatives, and National Security. He is a Freelance Project Manager.

публичната сфера в нови нюанси изпъкнаха фактори, като натиска на пазара на труда, отчитането на равенството и социалната справедливост и отговорност, демографските фактори, засилената нужда от децентрализация. Тези фактори увеличиха влиянието си под напора на глобализацията и промениха отчетливо въздействието си върху организациите, насочвайки вниманието към нови концептуални рамки (Ejjam, 2024), като *Публичен мениджмънт 5.0, Смарт-градове, ИИ и публичен мениджмънт* и др.

Повечето служители в публичната сфера в страни като нашата нямат директни впечатления и не са запознати както с добрите практики и методи на управление на човешките ресурси, така и с нормативно уредената организация на дейността в аналогичните администрации на водещите европейски страни (Василев, Новоселски [Vasilev, Novoselski] 2013). Що се отнася до въвеждането, адаптацията и обучението на новите служители в публичния сектор при започване на работа, може да се каже, че общо взето липсва кохезия. Поради това работната среда е разединена и конфронтационна, а оттам страда и социалната среда в обществото като цяло, тъй като получава некачествени публични услуги от въпросните държавни служители.

Предвид тези констатации в настоящата разработка се прави опит да се разгледа въвеждането на онбординг (onboarding) при назначаването на нови служители в публичната сфера като инструмент за подобряване на ефикасността на младите чиновници, както и влиянието му върху останалите функции във всеки акт на управлението на човешките ресурси, вследствие на което би се подобрила и цялостната ефективност на държавния апарат и мотивацията на служителите (Vasilev, Icheva, 2023). По този начин би се повишило нивото на професионална и социална сплотеност между служителите в публичния сектор, което от своя страна ще засили и социалната кохезия в публичното управление като цяло.

Цели се ефикасното въвеждане на служителите да се докаже като фактор за успешното осъществяване на задържането, мотивацията, обучението и развитието на човешките ресурси в бъдещия им кариерен път в организацията. Това налага разглеждане в детайли на спецификата на адаптацията и използването ѝ като фундамент за всеобхватното ефективно управление на хората в институциите. Темата е изключително актуална, от една страна, от гледна точка както на теорията, така и на практиката, тъй като изследването и популяризирането на добрите практики в тази сфера биха били сигнификантни за модернизирането на много публични организации и подобряването на цялостното им управление на човешките ресурси. От друга страна, с оглед на модернизирането на публичния сектор, за което Д. Осбърн и Т. Геблер пишат в своята монография „Преосмисляне на управлението“, „… системите могат да бъдат променени, за да освободят огромната енергия на държавните служители и да повишат способността им да служат на обществото“. Оттам все повече се утвърждава фактът, че мениджмънтът на хората е ключов фактор за успешната реализация на стратегическите цели на тези учреждения. Той е свързан с цялостното организационно развитие, тъй като чрез тази концептуална рамка организациите създават благоприятна работна среда и предпоставка за повишаване на мотивационния климат (Огнянски, Ичева, Василев [Ognyanski, Icheva, Vasilev] 2024).

Всичко това налага фокусиране и специално внимание върху мениджмънта на хората и по-специално на основните му функции и дейности още от първия контакт с бъдещия служител, така че те да отговарят на тенденциите на динамично развиващия се предприемачески свят и да бъдат в крак с иновациите и предизвикателствата в него.

СЪЩЕСТВУВАЩИ ПРАКТИКИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА НОВОНАЗНАЧЕНИ ДЪРЖАВНИ СЛУЖИТЕЛИ

Понастоящем, ако въобще може да се говори за онбординг на държавните служители в Република България, той е регламентиран в чл. 35*б* от Закона за държавния служител, където се казва:

Чл. 35б. (1) Институтът по публична администрация провежда:

1. задължителното обучение за служебно развитие на постъпилите за първи път на държавна служба;

2. задължителното обучение за служебно развитие на назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители;

…

(2) Органът по назначаването е длъжен да представи в Института по публична администрация списък на лицата по ал. 1, т. 1 и 2 в едномесечен срок от встъпването им в длъжност.

(3) Органът по назначаването е длъжен да осигури обучението на лицата по ал. 1, т. 1 и 2 в тримесечен срок от встъпването им в длъжност.

Така от нормативна гледна точка въвеждането на постъпилите за първи път на държавна служба служители се свежда до задължително обучение, провеждано от Института по публична администрация към Министерския съвет. При справка в каталога за обучения на същия прави впечатление, че споменатото задължително обучение, обозначено като „Въведение в държавната служба“, включва общо 8 модула, разделени на 2 етапа, всеки от които е с продължителност съответно 20 и 12 учебни часа. В рамките на това време се очаква новоназначените държавни служители да се подготвят „за по-бърза и успешна адаптация към работата в държавната администрация“, което по наше скромно мнение е изключително недостатъчно, дори и за служители със завършено висше образование в областта на публичноправните науки. От друга страна, като допълнение към гореспоменатото мнение, базирано на личен професионален опит на авторите, допринася и фактът, че поради финансови и други причини задълженията по чл. 35*б*, ал. 2 и 3 на органа по назначаване много често не се спазват въобще.

Всичко това води към трайната нагласа „за трансформиране на системата за персонала“ и „за намиране на нови начини за правене на нещата“ (Gaebler, 1992), сред които един от многото е въвеждане на ефикасен онбординг за държавните служители, който да допринесе за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси в публичната сфера, а оттам и на качеството на обслужване в нея. Необходимо е да се намери начин за създаване на реална сплотеност между служителите в публичния

сектор в професионален план, като в резултат от въвеждането му би се постигнала социална кохезия в публичния мениджмънт като цяло. Разбира се, нормативната рамка е ключов инструмент за подобни промени и нейната балансираност е от основно значение и за ефективното управление на аспектите на устойчивите човешки ресурси (Vasilev, Mladenov, 2022).

Тук е необходимо да бъде засегнат и още един момент – ключовите аспекти в управлението на човешките ресурси понастоящем са свързани основно с целенасоченото обвързване на целите и методите за измерване на резултатите, за да се постигне висока адаптивност и устойчивост към промени. Предвид динамиката на социалните процеси се налага да се приоритизират някои акценти в мениджмънт стратегиите на организациите, а именно: повишаване на отговорността на екипно и индивидуално ниво; прилагане на разнообразни форми и възможности за индивидуално развитие; постигане на усещане за цел; бързи и убедителни действия за балансирано отношение към задачите и хората, както и адаптивни решения в релацията „баланс – работа – лично време“. Ето защо ролята на онбординга може да бъде съществена в подпомагането на постигането на тези специфични цели (Василев [Vasilev] 2022).

СЪЩНОСТ НА ОНБОРДИНГА – ОТ ТЕОРЕТИЧНА РАМКА КЪМ ПРАКТИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТ

Първата известна употреба на термина *онбординг* е през 1985 г., а преди това в практиката се говори за *ориентация, въвеждане* или *адаптация* на новоназначените служители в частните организации. Има различни определения за понятието, които в по-голямата си част се припокриват и са със сходен смисъл. За най-общото и кратко тълкуване на термина може да се приеме дефиницията на Merriam-Webster's Dictionary, според която това е „актът или процесът на ориентиране и обучение на нов служител“. Според друг английски тълковен речник, а именно Dictionary.com, онбордингът е „процесът на подготовка на нов служител да върши работата си и да се адаптира към фирмената култура чрез предоставяне на информация, инструменти, наставничество и др.“. Някои български автори (като Деян Хаджийски в монографията му „Психологически аспекти на обучението и управлението на персонала“) не говорят за онбординг въобще, а за адаптация или организационна адаптация (от късполатинското *adaptation* – приспособяване), която според Хаджийски представлява „адаптирането на нуждите и ценностите на служителя към изискванията, поставени от организацията в съответствие с нейните стратегически цели“. Същият изследовател дефинира процеса и като „привикването, адаптирането на новонаетия служител към условията на работа на ново работно място, към нова организационна среда“.

Според някои автори, работили по темата, съществува известна разлика между различните понятия, които описват обекта на научно изследване на настоящия анализ. Някои от тези термини са по-широкообхватни, а други – по-специфични и прецизирани. Така например Раймънд А. Ной и колектив в сборника *Fundamentals Of Human Resource Management* определят онбординга като „ориентация на следващо ниво, което цели да подготви новия служител за пълно участие в организацията“. От

друга страна, същият авторски колектив пък определя ориентацията като „обучение, проектирано да подготви служителите да изпълняват работата си ефективно, да научат за организацията и да създадат работни взаимоотношения“.

Разбира се, има и доста по-популярни и непретендиращи за научност дефиниции за онбординг, като използваното от К. Кадънкова определение в нейна статия на уебсайта на БАУХ, според което онбордингът е „първото им (на служителите) впечатление от компанията“. По сходен начин Ч. Бирджан в своя статия за списание *HR Manager* определя онбординга като „мястото, където се случва истинската магия по отношение на изграждането на отношенията със служителите“.

Независимо от конкретния термин, използван за описание на изследвания в настоящата разработка процес, както и детайлите, влагани от съответните автори в него, можем да обобщим, че онбордингът е процесът непосредствено след подбора и наемането на нови служители, който бележи началото на работата им в дадена организация и продължава понякога до края на първата година от кариерата им в нея (Piwowar-Sulej, Iqbal, 2025). Той е свързан с много обучения и запознаване с различни видове информация за ведомството и в частност за конкретните цели и задължения на съответната длъжност, като паралелно с това се преследва и изграждането на професионални взаимоотношения на новия служител с екипа и адаптирането му към административната култура и ценности. Всичко това го прави доста широкообхватен и специфичен процес, изискващ много усилия за доброто му планиране и реализация, което от своя страна да доведе до трайно задържане и мотивиране на талант в организацията.

ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ПРИЛОЖЕНИЕ НА ОНБОРДИНГА

Има някои ключови аспекти при онбординга, част от които служат като здрава основа за пълноценното въвеждане и адаптиране на новите служители, а други са положителен резултат от самия процес при реализирането на останалите функции по управлението на човешките ресурси.

Така например набирането и подборът на персонала са от особена важност за онбординга – набирането на таланти е началната стъпка за ефективния онбординг. Редица автори изразяват мнение, че тонът на първите впечатления на бъдещия служител от организацията се задава още при проектирането на обявата за работа за съответната позиция, предопределяйки неговото бъдещо наемане, адаптиране и оставане в нея. Според Ч. Бирджан ефективният подбор води до безпроблемно интегриране в екипа и допринася положително за организационната култура. Други фактори, които оказват влияние на адаптацията на служителите според Д. Хаджийски, са:

1. Асоциалната ориентация на личността
2. Характеристиките на социализацията
3. Индивидуалните психологически характеристики (умствено развитие, онтогенеза, развитие на социални умения, култура, съзнание и др.)

От друга страна, ефективният онбординг увеличава с 50/59/82/91% задържането, с 62/70% производителността, с 82% шанса за оставане на работа на новите служители и води до 34% по-бързо постигане на пълна компетентност според различни автори, като Р. Каручи, Т. Бауер, С. Ксеполеас, В. Найденова и К. Кадънкова и др. В своя статия С. Ксеполеас в частност твърди дори, че онбордингът „поставя тона на цялото преживяване“ (employee experience) на служителя в организацията, а В. Найденова споделя, че от психологическа гледна точка ефективният онбординг е свързан с удовлетвореността, „включеността“, ангажираността, представянето и текучеството.

ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ОТ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ОНБОРДИНГА

Основната цел на онбординга според В. Найденова е новоназначените служители „да бъдат въведени най-бързо и плавно в социален и организационен аспект“. Голяма част от авторите на използваната в настоящата разработка литература също определят целите на онбординга по сходен начин, като може да се отбележи, че трудно могат да се отграничат тези цели от ползите, които биха настъпили за организациите вследствие на ефективно имплементиране на процеса. Така например онбордингът и ефикасното му прилагане по отношение на новите служители води до намаляване на началните разходи при реална работа чрез повишаване на ефикасността на тези служители. Същото важи и за намаляването на безпокойството и несигурността сред новоназначените, тъй като могат да доведат до демотивация, високи нива на стрес и повишен риск от създаване на среда за конфликти в организацията (Toncheva-Zlatkova, 2023). Както беше споменато и подкрепено с данни по-горе, успешната ориентация и адаптиране дава като резултат намаляване на текучеството сред новонаетите. В по-общ аспект онбордингът цели развиване на положително отношение и удовлетвореност от работата, като приносът му е значителен. И не на последно място, което е и съвсем логично, разбира се, спестява време на преките ръководители в много и най-различни направления.

ВИДОВЕ ОНБОРДИНГ

Съществуват различни класификации на видовете онбординг, които се използват в теорията и практиката. Най-общо те биха могли да се разделят на две основни категории в зависимост от формата и начина на провеждане и според субекта, за който са предназначени.

Така според формата и начина на провеждане биха могли да се отграничат три основни вида онбординг:

- Онлайн/виртуално
- На живо/чрез личен контакт
- Хибридно (частично виртуално и на живо)

Изборът на конкретен формат и начин на провеждане зависи от редица фактори, които трябва да бъдат съобразени още при проектирането на цялостния процес по въвеждане,

така че предпочетеният формат да допринася максимално за ефикасното постигане на целите на процеса.

В своя статия Р. Каручи пише за три вида онбординг в зависимост от измеренията, върху които е необходимо да се фокусират ефективните организации, а именно:

- Организационен
- Технически
- Социален

Разбира се, описанието на споменатите видове не претендира за изчерпателност предвид динамиката в теорията и практиката по отношението на темата, обект на настоящото изложение.

ТЕМИ, ЕТАПИ И ИЗМЕРЕНИЯ ПРИ ОНБОРДИНГА

Разнообразието при теоретичното валидиране на този процес е безспорно предизвикателство за неговото разбиране. Така например има автори и организации, според и при които онбордингът се предшества от *preboarding*, който обхваща периода от приемане на офертата на избрания кандидат за длъжността до първия му работен ден.

Рон Каручи описва процеса на онбординг, като го разделя на три измерения, а именно:

- Организационно (обучаване как стават нещата – необходимата информация да функционира ден за ден; помощ за асимилиране – ценности, норми, история, марка);
- Техническо (дефиниране какво е добро – длъжностна характеристика, отговорности, ограничения, вземане на решения, автономност; планиране на ранни успехи – поставяне на ясни цели за 3, 6, 9 месеца; постепенно разширяване на отговорностите; обсъждане на пропуски и израстване);
- Социално (изграждане на чувство за общност – изграждане на взаимоотношения, създаване на социален капитал в екипа).

Съществуват още много подобни класификации за измеренията на онбординга, но може би най-популярна в теорията е тази на Т. Бауер, която разграничава следните четири твърдо формулирани негови аспекта, известни още като „4-те С-та на онбординга по Бауер“ (*4 C's of onboarding by Bauer*):

- Compliance (съответствие – създаване на условия за новия служител);
- Clarification (разясняване на работната роля и задачи);
- Culture (култура – мисия, визия, ценности, история, цели);
- Connection (взаимоотношения, свързаност – формални и неформални взаимоотношения в организацията).

ПРАКТИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ОНБОРДИНГА

С оглед на разнообразието от характеристики на онбординга и спецификите по реализацията му във всяка отделна организация са налице и най-различни инструменти, които се прилагат в практиката. Някои от тях са по-широко застъпени, други по-рядко,

като изборът на конкретен набор е въпрос на оперативно и стратегическо решение на базата на цялостния процес по ориентация и адаптация в съответната организация (Kaaria, 2024). Предвид изключително голямото разнообразие на онбординг инструменти списъкът им не може и не бива да претендира за всеобхватност и изчерпателност, като е възможно и използването на бенчмаркинг инструментариума, който би бил много полезен в тези процеси (Boyanov, 2024). Освен това неговата актуалност също не може да бъде определена като максимална предвид динамиката на материята, за която се отнася.

Таблица 1. Най-често срещаните онбординг инструменти

Менторство	VR
Коучинг	Обиколка на офиса/организацията
Наставник/Ментор (*Buddy*)	Обучение за многообразие
Електронни портали/софтуер	Фирмени рекламни материали
Геймификация (използване на елементи на игра)	Преглед на Правилника за вътрешния трудов ред (ПВТР), етичен кодекс, длъжностна характеристика и др.
Писма за добре дошли	Подготвяне на работното място
Поетапен план (чеклист) на онбординга	Работен обяд с екипа
Регулярни срещи за обратна връзка между служител, пряк ръководител и ментор	Вътрешноорганизационно съобщение за представяне на новия колега
Провеждане на инструктаж по безопасност и здраве	Анкета за обратна връзка за подбора
Наръчник за ориентация	Ръководство за нови служители

ПРОБЛЕМИ И ГРЕШКИ ПРИ ОНБОРДИНГА

Нашето проучване показа, че в практиката се наблюдават следните проблеми и грешки:

- Липса на добре структурирана и разработена изрична програма за онбординг сред голяма част от организациите;
- Наличие на различни проблеми с онбординга в много организации, поради което служителите са 2 пъти по-склонни да търсят нова работа скоро след наемането им;
- Неефективен онбординг без отделяне на достатъчно време за подкрепа на новите служители, което ги изправя пред трудности, поносими до определена степен преди напускане;
- Наличие само на писмен документ за онбординг при голяма част от организациите, които декларират съществуването на такъв процес;
- Преобладаващо средно ниво на дигитализация на процеса на онбординг;
- Наличие предимно на самостоятелно обучение на служителя по общи теми без специфично съдържание за длъжността при дигиталните дейности по онбординг;

- Липса на знания и умения за внедряване на геймификацията и дигитализацията при онбординга като цяло.

ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ И ПРЕПОРЪКИ ПРИ АПРОБИРАНЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРОГРАМИ ЗА ОНБОРДИНГ

Необходимо е процесът по апробирането на онбординга да се превърне в устойчива практика, като това е възможно да се осъществи чрез включването му в стратегически насочени програми и политики за управление и развитие на човешките ресурси. Разбира се, възможни са и някои дефинитивно значими положителни управленски техники, сред които може да се изведат:

- Създаване на добре структурирана и развита онбординг програма по конкретен план, разработена от съответния екип, отговорен за човешките ресурси, с помощта на прекия ръководител, ментора/наставника, оказващ помощ при интеграцията;
- Провеждане на мотивиращ, забавен и ефективен процес по онбординг;
- Създаване на приятелска атмосфера, така че новият служител „да се почувства като у дома си“, „да се чувства добре дошъл в екипа“ (Трейси [Treysi] 2001);
- Провеждане на редовна, открита и комфортна комуникация;
- Поставяне на ясни очаквания към процеса по онбординг – преглед и обсъждане на роли, отговорности и цели на изпълнение;
- Препоръчително, почти задължително осъществяване на личен контакт през целия процес на онбординг;
- Въвеждане на метрика и показатели за ефективност на процеса;
- Намиране на баланс между дигитализация и личен контакт в целия процес;
- Прилагане на геймификация в процеса;
- Създаване на позитивна, приятелска обратна връзка – стимулиране на откритост и честност при даването ѝ и от двете страни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В обобщение може да се посочи също, че развитието на ефективни и устойчиви практики за управление на човешките ресурси в публичния сектор е необходимо все повече да се доближава във всеки свой аспект към по-прецизно и ориентирано към и за хората отношение и изпълнение. В тази посока през следващите години категорично ще се отделя голямо значение не само на физическото, но и на менталното благосъстояние на служителите. Това налага изучаване и разработване на процеси и механизми, свързани с предизвикателства, като емоционална интелигентност, резилианс, майндфулнес и други практики, насочени към благосъстоянието и търсенето на баланс в работата и личното време на служителите. От друга страна, това се налага и поради осъзнаването на факта, че дори и подобни малки аспекти могат да окажат влияние върху конкурентното предимство на всяка организация.

Ефективният онбординг, от една страна, значително би подобрил конкурентоспособността на публичните организации, а от друга – би повишил мотивацията и ангажираността на новите служители към екипа и институциите като

цяло. Когато държавните служители бъдат въведени и обучени в работата си по един и същ начин, тяхната работна среда, а оттам и публичната социална среда като цяло, няма да бъде разединена и конфронтационна, даже напротив. Тогава социалната сплотеност в публичните организации ще бъде още по-силна, а оттам и социалната кохезия в публичното управление ще е на по-високо ниво. Тези фактори придават на процеса изключително критично значение за организациите въобще и в частност за публичните ведомства, поради което е необходимо тези от тях, които биха искали да се развиват и просперират, своевременно и ефективно да инвестират време, ресурси и усилия в него.

Необходимо е да се работи в посока „замяна на системата за държавната служба, създадена за XIX в., с такава за XXI в.“ (Gaebler, 1992), като това визионерско отношение е ключово за превръщането на публичния сектор в привлекателно и устойчиво работно място, особено за младите хора.

Известният с пророческите си съвети относно личностното и организационното развитие Наполеон Хил преди много години е обобщил: „Грижете се за вашата визия, вашите мечти, тъй като те са децата на вашата душа, чертеж на вашите бъдещи най-добри постижения!“.

Онбордингът е един от възможните инструменти това визионерско управление да получи устойчиво развитие чрез високомотивирани служители, а с него в дългосрочен план е свързана и успешната административна реформа!

БИБЛИОГРАФИЯ

Бирджан, Ч. (2023) Най-добри практики за онбординг на нови служители. Достъпно на https://hrmanager.bg [Birdzhan, Ch. (2023) Nay-dobri praktiki za onbording na novi sluzhiteli. Dostapno na https://hrmanager.bg

Василев, В., Новоселски, Ст. (2013) Иновативни методи в изследването на управлението на човешките ресурси в публичната администрация. – В: Сборник доклади от международна кръгла маса. София: НБУ. [Vasilev, V., Novoselski, St. (2013) Inovativni metodi v izsledvaneto na upravlenieto na choveshkite resursi v publichnata administratsia. – V: Sbornik dokladi ot mezhdunarodna kragla masa. Sofia: NBU.]

Василев, В. (2022) За новите парадигми в публичния мениджмънт – от реални резултати към устойчиво развитие. – В: (сб.) Състояние, възможности и перспективи пред АИР в условията на пандемията. София: Академия за иновации и развитие, с. 39 – 47. Достъпно на https://www.researchgate.net/publication/361445855 [Vasilev, V. (2022) Za novite paradigmi v publichnia menidzhmant – ot realni rezultati kam ustoychivo razvitie. – V: (sb.) Sastoyanie, vazmozhnosti i perspektivi pred AIR v usloviyata na pandemiyata. Sofia: Akademia za inovatsii i razvitie, s. 39 – 47. Dostapno na https://www.researchgate.net/publication/361445855]

Доклад от проучване по проект: Онборд: Организационна ориентация и социализация от ново поколение (2024) Idein Ltd., IJSFontain Bv, БАУХ. [Doklad ot prouchvane po

proekt: Onbord: Organizatsionna orientatsia i sotsializatsia ot novo pokolenie (2024) Idein Ltd., IJSFontain Bv, BAUH.]

Закон за държавния служител, обн. ДВ. бр. 67 от 27 юли 1999 г., посл. изм. и доп. ДВ. бр. 85 от 10 октомври 2023 г., София. [Zakon za darzhavnia sluzhitel, obn. DV. br. 67 ot 27 yuli 1999 g., posl. izm. i dop. DV. br. 85 ot 10 oktomvri 2023 g., Sofia.]

Кадънкова, К. (2022) Методология за геймифициране на онбординг процеса в компании ще бъде разработвана и тествана по европроект. Достъпно на www.bamp.space [Kadankova, K. (2022) Metodologia za geymifitsirane na onbording protsesa v kompanii shte bade razrabotvana i testvana po evroproekt. Dostapno na www.bamp.space]

Институт по публична администрация (2024) Каталог 2024, София. [Institut po publichna administratsia (2024) Katalog 2024. Institut po publichna administratsia, Sofia.]

Найденова, В. (2022) Ангажираност и обучение на служителите. София: Изток-Запад. [Naydenova, V. (2022) Angazhiranost i obuchenie na sluzhitelite. Sofia: Iztok-Zapad.]

Огнянски, Д., Ичева, М., Василев, В. (2024) Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организационен редизайн към устойчиви практики. – В: Публични политики 14 (1), Достъпно на https://doi.org/10.58894/EJPP.2023.1.469 [Ognyanski, D., Icheva, M., Vasilev, V. (2024) Rolyata na sotsialnata otgovornost v menidzhmanta na krizi – ot organizatsionen redizayn kam ustoychivi praktiki. – V: Publichni politiki 14 (1), Dostapno na https://doi.org/10.58894/EJPP.2023.1.469]

Трейси, Б. (2001) Привлечи и задръж най-добрите. София: Световна библиотека.[Treysi, B. (2001) Privlechi i zadrazh nay-dobrite. Sofia: Svetovna biblioteka.]

Хаджийски, Д. (2023) Психологически аспекти на обучението и управлението на персонала. София: Фабер. [Hadzhiyski, D. (2023) Psihologicheski aspekti na obuchenieto i upravlenieto na personala. Sofia: Faber.]

Bauer, T. N. (2015). Onboarding: The Power of Connection. SuccessFactors. White Paper Series. Available at https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4980.6163

Boyanov, K. (2024) Benchmarking in the public sector: A strategic tool for enhancing performance and accountability. In Journal of Management Sciences and Applications, 3 (2), p. 185 – 196. Available at https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/97

Carucci, R. (2018) To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. Harvard Business Review. Available at www.hbr.org

Ejjam, R. (2024) Public Administration 5.0: Enhancing Governance and Public Services with Smart Technologies. IJFMR Vol. 6, Issue 4. Available at https://doi.org/gt65br

Kaaria, A. G. (2024) Essential Human Resource Metrics and Analytics for Sustainable Work Environments: Literature Mapping and Conceptual Synthesis. In East African Journal of Business and Economics 7 (1), p. 241 – 262. Available at https://doi.org/10.37284/eajbe.7.1.1976

Noe, R. A. et al. (2018) Fundamentals Of Human Resource Management. NY: McGraw-Hill Education.

Osborne D., Gaebler T. (1992) Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit in Transforming the Public Sector. Boston: Addison-Wesley Publishing.

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2025) Sustainable Human Resource Training: A study of Scale Development and Validation. In German Journal of Human Resource Management. Available at https://doi.org/10.1177/23970022241310836

Putzier, J., Baker, D. J. (2011) The Everything HR Kit. AMACOM.

Sims, D. M. (2011) Creative Onboarding Programs. McGraw-Hill Companies Inc.

Toncheva-Zlatkova, V. (2023) The conflict:Types and more of action. In Journal of Management Sciences and Applications 2 (2), p. 255 – 264. Available at https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/58

Vasilev, V. and Icheva, M. (2023) In search of solutions for employee motivation – from ideas and good practices to working models. In Journal of Management Sciences and Applications 2 (2), p. 248 – 254. Available at https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/59

Vasilev, V. and M. Mladenov (2022) Learned the Hard Way by Covid-19 – For Human Resource, Management, Legal Framework and Leadership for Changes. 6th International Scientific Conference *The State, Society and Law: challenges of today and prospects for tomorrow*, Faculty of Political Sciences and Law of *Aleksandër Moisiu*, University of Durrës, Albania, p. 294 – 300. Available at https://www.researchgate.net/publication/367453238

Werner, J. M., DeSimone, R. L. (2011) Human Resource Development. Cengage Learnin