СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ 3.8. ИКОНОМИКА

Въздействие на политики и програми за многообразие, равнопоставеност и включване върху корпоративната ефективност и организационния растеж

Автореферат на дисертационен труд за придобиване на образователна научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.8. Икономика

Автор:

Гергана Манолова

Научни ръководители:

доц. д-р Атанас Георгиев,

доц. д-р Ия Петкова

София, 2026

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА 2

I. Съдържание на дисертационнния труд 3

II. Обща характеристика на дисертационния труд 4

1. Актуалност на темата 4

2. Обект и предмет на изследването 4

3. Цел, задачи и изследователски хипотези 4

4. Научна теза 5

5. Методика на изследването 6

6. Очаквани резултати и практическа реализация 6

7. Обобщение на дисертацията 6

III. Кратко изложение на дисертационния труд 8

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧЕН ОБЗОР 8

ГЛАВА ВТОРА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО 15

1. Операционализация и статистически методи за проверка на хипотезите 15

2. Техника на провеждане и извадка 16

3. Социодемографски профил и представителност на извадката 16

4. Качествено изследване: Експертна перспектива и контекстуализация 17

5. Методологични ограничения 17

6. Дефиниране на основна и контролна група за сравнителен анализ 18

7. Анализ на емпиричните данни и тестване на хипотези 18

8. Резултати и анализ на данните от качественото проучване 29

9. Обобщение на резултатите 31

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 32

IV.Основни приноси в дисертационното изследване 34

V. Публикации на автора по темата на дисертацията 36

I. Съдържание на дисертационнния труд

Дисертационният труд „Въздействие на политики и програми за многообразие, равнопоставеност и включване върху корпоративната ефективност и организационния растеж“ има общ обем от 201 страници, включително 16 фигури, 27 таблици и 29 графики. Състои се от въведение, първа глава - теоретичен обзор, втора глава - анализ на резултатите от изследването и заключение. Списъкът на използваната литература (библиография) състои от 280 научни източника, от които 14 са на български език, други 16 са на български автори, но на английски език. Останалите 250 са на английски език. Библиографията заема 19 страници. Списъкът на използваните съкращения на български и английски език съдържа 19 абревиатури. Към дисертацията има още 7 приложения с общ обем 39 страници.

II. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на темата

В средата на третото десетилетие на XXI век организациите функционират в среда на висока икономическа несигурност, ускорена технологична трансформация и засилена конкуренция за човешки капитал. В този контекст устойчивата корпоративна ефективност все по-рядко се обуславя единствено от финансови фактори, а зависи от способността на мениджмънта да изгражда справедлива и приобщаваща работна среда. Политиките за многообразие, равнопоставеност и включване (MPB) се утвърждават като стратегическа управленска парадигма, която надхвърля етичния ангажимент и се превръща във фактор с пряко значение за бизнес резултатите.

В българския корпоративен контекст възприемането на MPB се ускорява под влияние на дефицита на кадри и външни фактори като европейското законодателство и ESG критериите. Въпреки международните доказателства за ползите от MPB, в България е налице значителен академичен и приложен дефицит по отношение на емпиричното верифициране на тези зависимости. Често съществува дисбаланс между формално декларираните политики и тяхното реално въздействие върху служителите, което налага системно изследване на механизмите, по които MPB се трансформира в организационна стойност.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е корпоративната организация като динамична социално-икономическа система, функционираща в условията на българската бизнес среда.

Предмет на изследването са механизмите на въздействие на MPB политиките върху корпоративната ефективност и потенциала за организационен растеж, анализирани чрез ключови индикатори за ангажираност, иновативност и задържане на служителите.

3. Цел, задачи и изследователски хипотези

Основната цел е да се анализира и емпирично да се докаже връзката между степента на прилагане на MPB политики и нивата на корпоративна ефективност в българския бизнес сектор, като се изследват механизмите, чрез които тези политики стимулират ангажираността, иновативността и задържането на служителите като ключови детерминанти за организационния растеж.

За верификацията на шестте формулирани хипотези и реализирането на основната цел, работата се фокусира върху изпълнението на следните изследователски задачи:

1. Идентифициране и измерване на възприятията за приобщаване и справедливост в контекста на прилаганите MPB политики.
2. Анализ на връзката между MPB програмите и нивата на организационни иновации и креативност.
3. Оценка на влиянието на MPB инициативите върху намерението за оставане и ангажираността на персонала.
4. Анализ на критичната роля на ръководството и неговата автентична ангажираност за успеха на MPB програмите.
5. Оценка на влиянието на MPB върху включването на служителите в процесите по вземане на решения.
6. Изследване на влиянието на микроагресиите и микроутвържденията върху субективното усещане за принадлежност.

4. Научна теза

Дисертационният труд изхожда от тезата, че системното и интегрирано прилагане на MPB политики оказва положително и измеримо въздействие върху корпоративната ефективност и организационния растеж. Това въздействие не е директно, а се опосредства от фактори като лидерска ангажираност, усещане за справедливост, чувство за принадлежност и степен на приобщеност на служителите.

5. Методика на изследването

Поради комплексния характер на феномена е приложен смесен методологичен подход, комбиниращ количествени и качествени аналитични техники. Проверката на шестте изследователски хипотези включва:

Количествено изследване: Прилагане на линейни, множествени и логистични регресии, χ^2 тестове, медиационни модели и ANOVA за установяване на статистическа значимост и каузални връзки.

Качествено изследване: Интервюта с мениджмънта за контекстуализиране на резултатите и анализ на стратегическата перспектива.

6. Очаквани резултати и практическа реализация

Изследването цели да верифицира как формалната институционална рамка се рефлектира в работната среда чрез пет медиаторни канала: справедливост, иновационен климат, задържане на кадри, лидерска подкрепа и култура на принадлежност.

Възможностите за практическа реализация се изразяват в:

- Трансформиране на МРВ от формална ценност в устойчив управленски инструмент.
- Предоставяне на емпирично обосновани насоки за управление на човешките ресурси и организационната култура.
- Подпомагане на организациите при постигане на дългосрочна възвръщаемост на инвестициите и организационна зрялост в българския контекст.

7. Обобщение на дисертацията

Трудът е структуриран в три глави. Първа глава полага концептуалните основи и еволюцията на МРВ. Втора глава представя емпиричната проверка на хипотезите и детайлен статистически анализ. Заключението синтезира изводите, потвърждавайки, че МРВ политиките са критичен детерминант на организационната справедливост и лоялността. Дисертацията доказва, че лидерската ангажираност е водещият фактор за

прехода от декларативна към действена корпоративна култура, превръщайки МРВ в стратегически актив за иновационен капацитет и устойчивост.

III. Кратко изложение на дисертационния труд

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧЕН ОБЗОР

Термините „многообразие“, „равнопоставеност“ и „включване“ (МРВ) произтичат от исторически движения за социална справедливост, но тяхното системно интегриране в организационната среда е сравнително ново явление (Thomson & Gooberman-Hill, 2024). През последните десетилетия тези концепции придобиват значителна популярност в академичните институции и професионалните области (Oliha-Donaldson, 2020), трансформирайки се от етични ангажименти в стратегически управленски инструменти.

В настоящото изследване многообразието се дефинира като степен на хетерогенност в организацията, обхващаща богатството от реални или възприемани различия между хората. То включва както явни характеристики (пол, раса, възраст, физически възможности), така и неявни различия като невроразнообразие, когнитивни стилове, образователен ценз и опит (Kaur & Arora, 2020; Johnson, 2020).

Многообразието представлява ценностна система, която признава значителните разлики, влияещи върху приемането и напредъка на индивида (Hays-Thomas, 2013). В контекста на изследователската рамка, управлението на това многообразие чрез ангажирано лидерство е критичен фактор, който функционира като двигател за повишаване на организационната иновативност и креативност.

Равнопоставеността се дефинира като принцип на справедливост и процес, насочен към премахване на системните бариери и предразсъдъци (Daniels et al., 2023). Тя надхвърля традиционното разбиране за „равни възможности“, като гарантира, че служителите имат равен достъп до ресурсите, необходими за техния индивидуален успех (Arsel et al., 2022).

Ефективността на равнопоставеността е тясно свързана с приобщаването – докато многообразието осигурява наличието на различни групи, равнопоставеността гарантира тяхното справедливо третиране и признаване на уникалните им умения

(Frazer et al., 2021). В изследователския модел тази променлива е обвързана с усещането за организационна справедливост.

За разлика от многообразието, включването има активен и стратегически характер. То се дефинира като организационна култура, която насърчава чувството за принадлежност и гарантира значимо участие в процесите на вземане на решения (Roberson et al., 2017; Mor Barak, 2015). Включването е катализаторът, който превръща наличното многообразие в осезаема корпоративната ефективност (Kuknor & Bhattacharya, 2020).

В рамките на предложената методология приобщаващата среда се гради върху психологическата сигурност и качеството на ежедневните взаимодействия. Теоретичният обзор утвърждава, че именно степента на емоционална свързаност с общността определя трайното оставане на работа и дългосрочната лоялност на служителите (зависима променлива).

Принадлежността се дефинира като субективно усещане у служителя, че е ценен и уважен член на организацията (Mahar et al., 2013). Тя е резултат от успешното балансиране на две противоположни потребности: потребността от включване (приемане от колектива) и потребността от уникалност (запазване на индивидуалната идентичност).

На когнитивно ниво принадлежността включва преценка за справедливо отношение, а на емоционално – оценка на личния опит в групата (Bollen, 1990). В изследователския модел принадлежността е ключов медиатор, свързан с повишена ангажираност и психологическо благополучие.

Неосъзнатите предразсъдъци (имплицитни пристрастия) се определят като автоматични когнитивни процеси и заучени стереотипи, които влияят върху поведението извън съзнателния контрол (Noon, 2018). Те функционират като когнитивни преки пътища, повлияни от социалната среда и личния опит (Thomson & Gooberman-Hill, 2024; Oberai et al., 2018).

В организационен контекст тези предразсъдъци водят до систематична дискриминация при наемане, оценка и повишение, пряко възпрепятствайки усилията за приобщаване. Те са дефинирани като критичен фактор, който МРВ политиките трябва да неутрализират, за да постигнат реална справедливост.

Микродинамиките на работното място са операционализирани чрез два противоположни и взаимнодопълващи се конструкта, които определят качеството на ежедневните взаимодействия. От една страна, микроагресиите се използват за описване на множество вербални и поведенчески обиди – умишлени или неумишлени, които генерират усещане за враждебно или пренебрежително отношение към маргинализирани групи (Sue et al., 2007). Тези действия често се предприемат от субекти, които не осъзнават реалното негативно въздействие на своите постъпки, като типични примери са използването на специфични прякори или невербални изражения на лицето, сигнализиращи неразбиране или изключване (Манолова, 2025). От друга страна, моделът въвежда понятието за микроутвърждения като кратки и на пръв поглед незначителни действия, които често се извършват несъзнателно, но притежават потенциала да трансформират организационния климат (Rowe, 2008). Микроутвържденията служат като мощен механизъм за демонстриране на приемане и видимост на служителя, като по този начин пряко улесняват неговия професионален успех и екипна интеграция (Powell et al., 2013; Wong et al., 2014).

Концепцията за корпоративната ефективност в рамките на труда се разглежда като многопластова категория, отразяваща способността на организацията да постига стратегическите си цели чрез оптимизиране на вътрешните функции (Yadav et al., 2022). Ключови индикатори като удовлетвореността от работата, намаляването на текучеството и качеството на междуличностните умения са директно обвързани с ефективното управление на човешкия капитал (Kondalkar, 2009).

Теоретичният обзор подчертава, че иновативните политики за МРВ и баланс между професионалния и личния живот не са просто социален ангажимент, а стратегически катализатор. Те повишават адаптивността и екипното представяне, генерирайки устойчиви организационни резултати. Изключително важна е връзката между МРВ и иновационните процеси, която често бива подценявана в класическия

мениджмънт (Wohlfart et al., 2016). Съвременните изследвания обаче категорично доказват, че приобщаващите практики стимулират ангажираността и креативността (Roberson, 2025), като същевременно подсилват предприемаческия дух в организациите (Popova & Christian, 2024). Максимизирането на човешкия капитал изисква целенасочено премахване на системни бариери, включително феномена „стъклен таван“, за постигане на устойчиво конкурентно предимство.

Въпреки неоспоримите доказателства за ползите от приобщаващата работна среда, съвременният дебат около концепцията за МРВ се характеризира с нарастваща съпротива в различни сектори. Тази негативна тенденция се изразява в приемането на рестриктивно законодателство и системни предизвикателства пред усилията на организациите, което налага спешна необходимост от теоретична и практическа защита на постигнатия прогрес (Ray & Melaku, 2024; Prasad & Śliwa, 2024). Съпротивата често приема форми, целящи да делигитимират или дистанцират организацията от усилията за напредък на маргинализираните групи.

За целите на изследването се прилага концептуалната рамка на Gartner (2022), която диференцира три основни фази на съпротива. Първата фаза, отричането, се проявява чрез непризнаване на структурните неравенства и дискриминацията, което води до игнориране на негативните преживявания на малцинствата. Следващата фаза, оттеглянето, представлява пасивно нежелание за действие, при което индивидите избягват отговорност и обучения, оставайки странични наблюдатели на изключващо поведение. Финалната фаза, отхвърлянето, се изразява в активно отклоняване на вниманието към преживяванията на доминиращата група, което заплашва допълнително да маргинализира групите, които МРВ инициативите целят да подкрепят (Gartner, 2022).

Важен елемент от теоретичния анализ са резултатите от предходно проучване на автора, проведено в България през 2025 г., които разкриват спецификите на местната среда по отношение на съпротивата срещу МРВ инициативите. Данните показват, че макар тези негативни реакции да представляват умерен до значителен риск, те все още не са разклатили фундаменталните ангажименти на компаниите, до голяма степен поради силната подкрепа от страна на ръководните екипи и

международния натиск. Въз основа на тези констатации в обзора се извежда оригинален петстепенен модел за стратегическо справяне със съпротивата в български контекст.

Моделът предлага системен подход, който започва с укрепване на лидерската подкрепа чрез прозрачна комуникация на бизнес стойността на МРВ, преминавайки през прецизно стратегическо планиране и разпределение на ресурсите. Централно място заема проактивното ангажиране на заинтересованите страни за изграждане на доверие и намаляване на съпротивата чрез приобщаваща комуникация. Навигирането в социално-политическия пейзаж чрез активно взаимодействие с институции и медии, съчетано с непрекъснат мониторинг и редовна обратна връзка, се дефинира като критичен фактор за дългосрочната устойчивост на инициативите.

Литературният обзор изгражда солидна научна основа, която прецизира връзките между МРВ конструкциите и тяхното отражение върху корпоративната ефективност и иновациите. Установено е, че успешната интеграция на тези принципи зависи пряко от автентичното лидерство и способността за преодоляване на системните бариери като неосъзнатите предразсъдъци и „стъкления таван“. Въпреки обемната чуждестранна литература, съществува осезаем дефицит на емпирични данни за приложението на тези концепции в България. Настоящият дисертационен труд запълва тази празнина, като предлага локално специфичен модел, който балансира между мултинационалните стандарти и местните лидерски стилове. Контекстуализирането на изследването позволява не само верификация на съществуващите теории, но и дефиниране на практически насоки за дългосрочното задържане на служителите в българската бизнес среда.

Концептуалната рамка на настоящото изследване е структурирана около допускането, че влиянието на политиките и програмите за МРВ върху корпоративната ефективност и организационния растеж не е линейно, а се реализира чрез комплексна система от опосредстващи механизми. Моделът се основава на предпоставката, че МРВ не влияе пряко върху растежа, а действа чрез културни и управленски процеси, които в литературата са утвърдени като предиктори на ефективност и устойчиво развитие.

В центъра на изследователската рамка е позиционирана степента на прилагане и институционализиране на МРВ политиките и програмите, разглеждана като фундаментален независим фактор. Този конструкт се дефинира отвъд формалното администриране, като обхваща три критични измерения: обективното наличие и изчерпателност на стратегическите документи, дълбочината на тяхната интеграция в оперативните организационни процеси и субективните възприятия на служителите за тяхното реално приложение.

Така концептуализиран, изходният фактор отчита разликата между „декларативна“ и „практическа“ корпоративна култура. Институционализирането се разглежда като динамичен процес, при който МРВ принципите се трансформират от абстрактни норми в споделени организационни ценности, пряко влияещи върху ежедневното поведение и вземането на решения. Този многомерен подход към измерването позволява да се оцени не само номиналното съществуване на програмите, но и тяхната легитимност и капацитет да генерират значима организационна промяна.

Изследването е структурирано около шестте основни изследователски въпроса, всеки от които е операционализиран чрез конкретни **изследователски хипотези**.

- Хипотеза 1: В организациите с по-високо ниво на прилагане на МРВ политики служителите отчитат по-високи нива на усещане за справедливо отношение.
- Хипотеза 2: Организациите с по-изчерпателни и институционализирани МРВ политики демонстрират по-високи нива на възприемана иновативност, подкрепа за креативност и убеждение, че приобщаващата среда стимулира иновациите.
- Хипотеза 3: По-високото ниво на прилагане на МРВ политики е положително свързано с намерение за оставане на служителите в организацията, като тази връзка се усилва при наличие на възможности за професионално развитие и позитивни нагласи към ефективността на МРВ програмите.
- Хипотеза 4: Лидерската ангажираност и комуникацията на МРВ политики са положително свързани с отделянето на ресурси и поемането на управленска отговорност за тяхното прилагане.
- Хипотеза 5: Инициативите за МРВ са положително свързни с јевъзприятията за равни възможности и реалния професионален напредък на слабо представените

групи, като ефектът се засилва при тяхното активно включване в процесите по вземане на решения.

- Хипотеза 6: Намаляването на микроагресиите и увеличаването на микроутвържденията са положително свързани с по-високо усещане за принадлежност, като ефектът е контекстно зависим от прилагането на MPB политики.

Представените изследователски хипотези не са изолирани твърдения, а елементи от холистична конструкция, която разкрива как MPB политиките трансформират организационната екосистема чрез пет специализирани медиаторни канала. В основата на модела заляга разбирането за кумулативния ефект: промените на едно равнище катализират позитивни трансформации в следващите звена на структурата.

Централната логика на модела се разгръща в три стратегически измерения. Първото измерение обхваща психологическата основа на индивидуалния договор с организацията. Чрез гарантиране на справедливо отношение и равни възможности (Хипотези 1 и 5) се създава психологическа сигурност, която задейства верижна реакция към повишаване на индивидуалната лоялност и намерението за оставане (Хипотеза 3). Този процес превръща пасивното изпълнение на задачи в активно сътрудничество и участие в управленските решения (Хипотеза 5). Второто измерение анализира MPB като двигател на иновационния потенциал (Хипотеза 2). Приобщаващата среда валидира различните перспективи, което не само подобрява пазарните позиции, но и рефлектира обратно върху удовлетвореността на служителите (Хипотеза 3). В този контекст креативността се превръща в стратегически актив, който подсилва капацитета на лидерския екип (Хипотеза 4) за постигане на висока ефективност. Видимата лидерска ангажираност легитимира тези процеси, затваряйки цикъла на организационната зрялост. Третото измерение се фокусира върху микронивото на поведенческите динамики (Хипотеза 6). Редукцията на микроагресиите и насърчаването на микроутвържденията са критични за формирането на автентично чувство за принадлежност. Тези ежедневни взаимодействия подхранват общото възприятие за справедливост (Хипотеза 1) и стабилизират персонала (Хипотеза 3), превръщайки служителите в естествени проводници на лидерската визия.

В своята цялост моделът защитава тезата, че МРВ политиките не са периферна административна функция, а централна стратегическа ос. Чрез системното интегриране на принципите – от микроповеденията до макростратегията – се постига синергичен ефект, който демократизира процесите на вземане на решения и осигурява устойчиво конкурентно предимство чрез пълното разгръщане на човешкия потенциал.

ГЛАВА ВТОРА. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

След дефинирането на изследователските задачи, настоящата глава представя методологическия апарат, използван за проверка на концептуалния модел и шестте работни хипотези.

1. Операционализация и статистически методи за проверка на хипотезите

Верификацията на хипотезите е организирана чрез специфичен набор от статистически методи, подбрани спрямо природата на променливите:

- Хипотеза 1: Използвана е линейна регресия за моделиране на зависимостта между институционализацията на МРВ и субективната справедливост, допълнена от бинарна логистична регресия за прогнозиране на рисковете от ниско усещане за справедливост.
- Хипотеза 2: Приложени са χ^2 тестове за независимост и регресионен анализ с медиация, верифицирани чрез коефициента Cramér's V за оценка силата на ефекта.
- Хипотеза 3: Чрез множествена регресия е съпоставена предсказателната сила на ефективността на МРВ програмите спрямо възможностите за професионално развитие върху организационната лоялност.
- Хипотеза 4: Използвана е линейна регресия за анализ на каузалната верига между лидерската ангажираност и реалното ресурсно обезпечаване, подкрепена от корелационни анализи на Pearson и Spearman.
- Хипотеза 5: Приложен е сравнителен анализ на средните стойности и χ^2 тестове за установяване на статистически значими отклонения в участието при вземане на решения.
- Хипотеза 6: Използван е медиационен модел чрез логистична регресия за оценка на специфичния принос на микроутвържденията спрямо микроагресиите.

2. Техника на провеждане и извадка

Количественото изследване е проведено чрез метода CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) в периода юли – септември 2025 г. Изборът на този подход гарантира анонимност и обективност при третирането на чувствителни теми.

Обемът на извадката включва 657 респонденти от корпоративния сектор в България, като за основните аналитични модели са филтрирани 539 валидни случая с пълна информация за МРВ политиките. Използваният структуриран въпросник е разпределен в четири тематични блока, обхващащи демографски профил чрез 9 затворени въпроса, индивидуална осведоменост и конкретни МРВ мерки, оценка на ползите чрез Ликертови скали и финална част, фокусирана върху лидерската ангажираност и микродинамиките на работната среда. Избраният формат позволява измерване на интензитета на нагласите и последващ многовариантен статистически анализ, осигуряващ висока надеждност на емпиричните данни.

3. Социодемографски профил и представителност на извадката

Анализът на извадката разкрива висока степен на представителност за градската, модерна корпоративна среда в България, като демонстрира балансирано разпределение по възраст с фокус върху най-продуктивните групи между 35 и 54 години (57,7%) и лек превес на жените респонденти (56,8%). Географското разпределение показва очаквана концентрация в София и областните центрове, обхващащи общо 76% от изследваните лица, което кореспондира с икономическата карта на страната. Секторната диверсификация е широка, водена от консултантските услуги, търговията и ИТ сектора, като нито един бранш не доминира критично. По отношение на собствеността, извадката балансира между местен капитал (55%) и чуждестранен или смесен такъв (45%), което позволява прецизна съпоставка между локалните лидерски стилове и привнесените международни стандарти за управление на многообразието.

Особено важно методологическо предимство е длъжностният профил на участниците, където 47,3% са представители на висшето и средното ръководство, а останалата част са разпределени между ключови функционални звена като човешки ресурси, маркетинг и операции. Тази структура, комбинирана с факта, че 58% от респондентите имат стаж над 4 години в текущата си организация, гарантира, че

събраните възприятия за организационната култура са базирани на задълбочено познаване на вътрешните процеси. Високата степен на планирана лоялност сред анкетираните, при която 28% възнамеряват да останат в компанията над 5 години, предоставя стабилна база за анализ на МРВ политиките като фактор за дългосрочно задържане на таланти в конкурентна среда.

4. Качествено изследване: Експертна перспектива и контекстуализация

Методологията на качествения етап се базира на провеждането на двадесет и четири полуструктурирани дълбочинни интервюта с целева извадка от експерти в стратегически направления – висш мениджмънт, управление на човешките ресурси, корпоративни комуникации и МРВ специалисти. Този инструментариум позволява детайлно изследване на субективните перспективи чрез тематичен анализ, който придава контекстуален смисъл на статистическите индикатори от количествената фаза. В рамките на изследователския дизайн качественият етап осигурява задълбочена интерпретация на идентифицираните зависимости, експлицирайки специфичните механизми на въздействие, които често остават латентни при чисто количественото измерване. Съпоставката на тези данни с първичните резултати служи като надежден инструмент за проверка на външната валидност, потвърждавайки приложимостта на изведените констатации в реалната бизнес среда.

5. Методологични ограничения

Резултатите от настоящото изследване следва да бъдат интерпретирани през призмата на определени методологични ограничения, сред които първостепенно е провеждането му в единен времеви отрязък, което ограничава възможността за установяване на строги причинно-следствени връзки. Използването на самооценъчни данни и субективни възприятия внася риск от системни изкривявания (common method bias), произтичащи от социално желателни отговори или индивидуални интерпретации на абстрактни конструкции като „принадлежност“ и „справедливост“. Отсъствието на директни финансови индикатори и външна верификация чрез обективни източници (като ESG отчети) създава методологическа дистанция между възприеманата и структурната реалност.

Допълнително, ниският коефициент на детерминация R^2 при част от моделите индикира, че МРВ политиките обясняват само детайл от вариацията, подчертавайки

влиянието на външни фактори като организационна култура и икономически условия. Въпреки че качественият етап смекчава тези дефицити, той се фокусира предимно върху управленската насоченост, оставяйки извън обхвата прекия „глас на изпълнителите“ на оперативно ниво. Хетерогенността на извадката и контекстуалната обусловеност в българската бизнес среда също изискват предпазливост при екстраполация на констатациите към други национални контексти. Тези ограничения не девалвират научната стойност на труда, а очертават базата за бъдещо интегриране на обективни икономически показатели.

6. Дефиниране на основна и контролна група за сравнителен анализ

За целите на каузалния анализ изследователската съвкупност е сегментирана на две основни групи въз основа на наличието на официално приети MPB политики. Основната (експериментална) група обхваща 51% от респондентите, чиито компании прилагат формализирани стратегии, докато контролната (сравнителна) група включва останалите 48%, където такива политики липсват или не са комуникирани. Това деление позволява извършването на сравнителен анализ и установяване на базова линия на възприятията, чрез която се проверява дали има статистически значима разлика в оценките за иновации, лоялност и справедливост. Чрез кръстосване на всяка зависима променлива с категорийния индикатор за наличие на политика се извеждат първите емпирични доказателства за това дали формализирането на MPB принципите води до реално положително изменение във възприятията на служителите в сравнение с организациите без подобна структура.

7. Анализ на емпиричните данни и тестване на хипотези

Хипотеза 1

Анализът на Хипотеза 1 изследва зависимостта между нивото на прилагане на политиките за многообразие, равнопоставеност и включване (MPB) и субективното усещане на служителите за справедливо отношение. Преди преминаването към регресионните модели, е извършен преглед на едномерните разпределения, които очертават контекста на изследваната среда.

Данните разкриват умерена обща запознатост с темата „Многообразие“ (58%), като нивата са по-високи сред ръководния състав. При стълбовете „Равнопоставеност“ и „Включване“ се отчита още по-висока осведоменост (62%), което вероятно се дължи на ясната законова рамка в България относно недопускането на дискриминация и интуитивното преживяване на екипната динамика. Точно половината от изследваните организации (51%) притежават официални МРВ политики, като консистентността на отговорите предполага, че в българския контекст те се въвеждат като цялостен стратегически пакет.

Времевият анализ обаче разкрива мащабен комуникационен дефицит: 48% от респондентите не могат да определят периода на прилагане на политиките, което индикира, че те често остават на декларативно ниво. Доминират „хоризонталните“ мерки като гъвкаво работно време (40,6%), докато структурни инструменти като политиките за борба с дискриминацията и тормоза остават със сравнително нисък дял (8,8%). Въпреки това се наблюдава ясна възходяща тенденция – от 52,5% приложение преди десет години до 80,4% в последния тригодишен период, което води до това над 65% от служителите да се чувстват справедливо третирани спрямо своята идентичност.

За прецизна проверка на хипотезата е приложен линеен регресионен анализ в две стъпки. При първата стъпка, обхващаща общата извадка (N=657), резултатите показват липса на статистически значим ефект ($R = 0.023$, $R2 = 0.001$, $p=0.560$). Това означава, че в общия масив от данни, включващ и компании без МРВ структура, самото наличие или формално деклариране на политики не влияе върху усещането за справедливост.

При втората стъпка е извършен подизвадков анализ, включващ само организациите с реално функциониращи МРВ политики (N=539). Тук картината се променя съществено: моделът става статистически значим ($F=12.511$; $p<0.001$), а регресионният коефициент ($\beta =0.152$; $p<0.001$) потвърждава, че всяко увеличение в изчерпателността на политиките е свързано с нарастване на субективната справедливост. Макар обяснителната сила ($R2 =0.023$) да остава умерена, ефектът е устойчив и надежден.

Съпоставянето на резултатите показва, че включването на организации без реална МРВ дейност „размива“ ефекта, което доказва, че само формалното наличие на

политика е недостатъчно. Връзката между институционализираното МРВ и индивидуалната удовлетвореност е един от най-силните индикатори: 61,1% от служителите в компании с развито МРВ изразяват висока удовлетвореност, докато 75,4% в организации без такива практики споделят негативни нагласи. МРВ рамката се явява и ключов детерминант за достъпа до кариерно развитие (64,9%) и менторство (71,4%).

На база на тези анализи, Хипотеза 1 получава частична емпирична подкрепа. Тя се потвърждава единствено в контекста на организации с реално функциониращи и институционализирани МРВ системи, където политиките се възприемат от служителите като автентичен механизъм за справедливо управление, а не като декларативен инструмент.

Хипотеза 2

Анализът на втората изследователска хипотеза се фокусира върху ролята на МРВ политиките като стратегически ресурс за повишаване на иновационния капацитет и подкрепата за креативни идеи в организациите. Изследването преминава през оценка на субективните нагласи на служителите и последваща статистическа проверка на каузалните връзки.

Данните разкриват умерено позитивно мнозинство (53,2%), което вярва, че техните компании активно насърчават креативността. Въпреки това, скептицизмът сред близо 44% от респондентите сигнализира за потенциална непоследователност при превръщането на стратегиите в ежедневна практика. Относно директната връзка между приобщаването и иновациите, 50,6% от анкетираните изразяват съгласие, докато 44,9% остават резервирани, често възприемайки иновациите по-скоро като продукт на технологични фактори, отколкото на организационна култура.

Интересна зависимост се наблюдава при сравнението на типовете организации: 62% от служителите в компании с развито МРВ определят средата си като иновативна, докато в организации без такива политики този дял пада на 32,9%. Същевременно се регистрира ръст в индивидуалното удовлетворение — в МРВ среда делът на изключително удовлетворените служители достига 30%, което е критичен фактор, тъй

като удовлетвореният служител е по-склонен към поемане на риск и експериментиране. Достъпът до структурирано развитие също е по-висок в тези компании, като 71,4% от анкетираните свързват MPB политиките с реални възможности за менторство.

За проверка на зависимостта е приложен χ^2 тест на независимост, допълнен от Cramér's V и Linear-by-Linear Association тест за проследяване на линейни тенденции. Анализът обхваща три ключови индикатора, като при първия – оценка на иновативността (a7r) – е установена силно значима зависимост ($\chi^2(4) = 31.716$, $p = 0.000002$) като при високо ниво на MPB политики 70,5% от респондентите дават най-висока оценка. При втория индикатор – подкрепата за креативност (a8r) – резултатите също са статистически значими ($\chi^2(4) = 17.855$, $p = 0.001317$) , макар линейната тенденция да е на границата на значимост, което подсказва влияние на лидерския стил. Третият индикатор – ефектът на приобщаването върху иновациите (a9r) – демонстрира най-високо концептуално съответствие ($\chi^2(4) = 22.332$, $p = 0.000172$) , като високото ниво на MPB политики се свързва със значително по-голям дял на съгласие (68,2%), че приобщаването стимулира иновации.

Емпиричните резултати потвърждават теоретичната линия, че многообразието увеличава когнитивната вариативност, но само когато е управлявано чрез системна рамка. Въпреки това се наблюдава „декларативна иновативност" – 56,4% от служителите в MPB компании смятат, че реалното насърчаване на идеи все още е ниско. Липсата на категоричен консенсус относно прекия ефект (47,8% срещу 47,6%) подчертава необходимостта от по-ясни оперативни механизми и психологическа сигурност.

На база на проведените анализи, Хипотеза 2 получава частична емпирична подкрепа. Резултатите доказват, че MPB политиките функционират като важен организационен ресурс, който се асоциира с по-висока иновативност, но за пълното отключване на креативния потенциал е необходима по-дълбока интеграция на лидерските практики и създаване на сигурни среди за поемане на риск.

Хипотеза 3

Анализът на третата хипотеза изследва връзката между прилагането на МРВ политики и намерението на служителите за дългосрочно оставане в организацията, като се отчита ролята на професионалното развитие като усилващ фактор. Преди статистическата проверка, едномерните разпределения очертават висока степен на стабилност в изследваната съвкупност: 28% от респондентите планират стаж над пет години, а други 42% предвиждат средносрочен ангажимент до пет години. Данните показват, че над 63% от служителите в компании с развито МРВ са убедени, че тези програми директно влияят на решението им за лоялност. Особено показателен е времевият фактор – при политики за равнопоставеност делът на изключително удовлетворените служители нараства от 23,9% (при прилагане 4-6 години) до 63,6% при период над 10 години. Въпреки това, лидерската ангажираност остава критична област, тъй като оценките за ръководството са разпределени почти равностойно (50/50), което подсказва за неефективни комуникационни канали.

За проверка на хипотезата е приложен регресионен анализ, разглеждащ влиянието на политиките и възможностите за развитие (обучения, менторство и кариерно израстване) върху планирания престой в компанията. Резултатите от статистическата проверка в общата извадка (N=657) показват, че моделът е значим (R^2 = 0.024; F = 8.031; $p < 0.001$), като обученията се проявяват като силен положителен предиктор ($\beta = 0.153$; $p < 0.001$), докато самото наличие на формална политика за многообразие не демонстрира самостоятелен значим ефект ($p = 0.297$). Аналогична е тенденцията при кариерното израстване, което е стабилен позитивен фактор (B ≈ 0.142–0.144; $\beta \approx 0.136–0.138$; $p \leq 0.001$), докато политиките за включване остават статистически незначими като самостоятелен измерител. В моделите с политики за равнопоставеност се наблюдава специфичен ефект – коефициентът е отрицателен и значим при менторството (B ≈ -0.202 до -0.207; $p \approx 0.029–0.025$), което сигнализира, че тези политики често се въвеждат реактивно или в среда на организационен преход, което повишава чувствителността на служителите към несъответствия между декларации и реалност.

Анализът на интеракционните ефекти (модерация) разкрива, че обученията и кариерното израстване действат като самостоятелни фактори и не усилват пряко ефекта на МРВ политиките върху оставането. При менторството обаче се установява значима, но отрицателна интеракция (B = -0.209; p = 0.013), което предполага компенсаторен механизъм: когато менторството е висококачествено и ефективно, то се превръща в основен ресурс за подкрепа, при което формалната политика добавя по-малко допълнителна стойност към лоялността. В подизвадката на организациите с реални МРВ практики (N=539), резултатите потвърждават, че лоялността се диктува основно от преживяването на личностно развитие (B ≈ 0.178–0.183; β ≈ 0.169–0.174; p < 0.001), а не от номиналното присъствие на политики.

На база на тези констатации, Хипотеза 3 получава частична емпирична подкрепа. Професионалното развитие е потвърдено като стабилен предиктор на задържането, което валидира теориите за социалния обмен и организационната справедливост. Хипотезата обаче не се потвърждава в частта си за очакваното усилващо взаимодействие (модерация), тъй като развитието и политиките функционират по-скоро като паралелни или взаимнозаменяеми ресурси, а не като синергична връзка в контекста на намерението за оставане.

Хипотеза 4

Четвъртата хипотеза изследва каузалната верига между лидерското поведение и материалното изражение на МРВ политиките в организацията. Постулира се, че активната комуникация и ангажираност на ръководството са пряко свързани с отделянето на ресурси (време, бюджет, персонал) и поемането на управленска отговорност. За проверката са разработени два композитни индекса, обхващащи стратегическата подкрепа от една страна и реалното управленско осигуряване от друга.

Данните разкриват специфичен дисонанс между ресурсното обезпечаване и ефективността на комуникацията. Докато 57,8% от респондентите потвърждават наличието на бюджет и персонал за МРВ инициативи, едва 53,3% оценяват лидерската комуникация като напълно ефективна. Това предполага, че ресурсите често се отпускат административно, но техният смисъл остава недостатъчно видим за служителите. В

компаниите с висока информираност на ръководството 60,4% от лидерите демонстрират проактивно поведение, което е положителен сигнал за автентичността на процесите. Отчетността също се припознава като ключов фактор, като 61,1% от служителите вменяват основната отговорност за успеха на МРВ на висшето ръководство. Оценките за лидерския пример се повишават правопропорционално на стажа на МРВ политиките в организацията, потвърждавайки, че изграждането на климат на доверие изисква време и последователност.

Аналитичният модел прилага линейна регресия, разгледана сравнително в три извадки, за да се установи как се променя лидерското влияние в различен организационен контекст. При анализа на всички анкетирани респонденти (N=657), се установява статистически значима положителна връзка, като моделът е значим ($F = 26.466$; $p < 0.001$), а регресионният коефициент ($\beta = 0.197$; $p < 0.001$) дава ясна емпирична подкрепа за хипотезата. В подизвадката на организациите, които вече прилагат МРВ политики (N=539), връзката остава статистически значима, но със сравнително по-ниска обяснителна сила ($R2 = 0.016$) , което подсказва, че при развитите системи ресурсното обезпечаване зависи в по-голяма степен от формализирани процедури и бюджетни механизми, отколкото от единичния предиктор на комуникацията.

Най-ясната подкрепа за Хипотеза 4 се наблюдава в групата организации, които не прилагат МРВ политики (N=118) , където връзката е значително по-силна ($R^2 = 0.118$; $\beta = 0.343$; $p < 0.001$). В този контекст лидерската ангажираност и комуникация имат най-висока предиктивна стойност, тъй като при липса на формализирана система процесите зависят почти изцяло от лидерската воля и стратегическите приоритети на мениджмънта.

Съпоставянето на трите изследователски групи позволява формулирането на извода, че лидерската ангажираност функционира като ключов първичен механизъм за стартиране на МРВ инициативите, но нейната относителна тежест отслабва за сметка на административните процеси при достигане на организационна зрялост. Лидерството се явява „свързващият елемент“, който активира процеси на социално учене и превръща абстрактните корпоративни документи в жива културна норма.

Прозрачността при разпределението на времето и средствата служи като доказателство за автентичността на мениджърските намерения, предотвратявайки риска МРВ политиките да бъдат възприети като временна кампания.

На основа на резултатите се заключава, че Хипотеза 4 получава пълна емпирична подкрепа, тъй като лидерската ангажираност е статистически значимо и положително свързана с отделянето на ресурси и поемането на управленска отговорност. Изследването доказва, че лидерската роля е критичен двигател на прехода от декларативно отношение към реално организационно действие, като същевременно гарантира устойчивостта на стратегиите за приобщаване чрез легитимиране на МРВ като стратегически актив.

Хипотеза 5

Петата изследователска хипотеза анализира влиянието на МРВ инициативите върху професионалното развитие на служителите от слабо представени групи. Проверката се фокусира върху връзката между възприемания равен достъп до кариера, реалното присъствие на малцинствени групи в организациите и тяхното отражение върху екипната ефективност и сътрудничеството.

Емпиричните данни предоставят едни от най-силните констатации в проучването по отношение на меритокрацията, като 56,6% от анкетираните вярват, че процесите по израстване в техните организации са справедливи. Общата оценка за управлението на таланти също е силно положителна (58,3%), което показва, че компаниите успяват да изградят атрактивен работодателски имидж. Въпреки това, скептицизмът на близо 40% от служителите сочи към наличие на неосъзнати предразсъдъци, които все още влияят върху решенията за промотиране.

Фундаментален дисонанс се открива при анализа на реалното представителство: близо половината респонденти (47,9%) заявяват, че уязвимите групи (лица с увреждания, ромски произход) са почти изцяло изключени от работната среда. Този парадокс описва ранен етап на организационна зрялост – фокус върху равенството „на думи“, но без реално многообразие в екипите. Липсата на „различни гласове“ обяснява защо над 53% от служителите в компании с МРВ политики не виждат

позитивен ефект върху ефективността; без реално присъствие потенциалът на многообразието остава неразкрит. Същевременно 58,7% от служителите се чувстват слабо овластени и ангажирани в процесите на вземане на решения, което подчертава липсата на качествено включване.

За проверка на хипотезата е приложен количествен регресионен анализ, сравняващ общата извадка с подгрупите на прилагащи и неприлагащи организации. В общата извадка (N=657) се установява статистически значима, но слаба положителна връзка между възприятието за равен достъп до кариера и положителния ефект от МРВ инициативите ($R^2 = 0.007$; $p = 0.045$). Макар коефициентът да е положителен ($\beta = 0.083$),неговата сила е пренебрежимо малка (0.7% обяснена вариация), което показва, че равните възможности са само периферен фактор за крайната оценка на политиките.

В подгрупата на организациите, които не прилагат МРВ политики (N=118), не се установяват никакви статистически значими връзки нито за равните възможности ($p=0.099$), нито за индикатора за слабо представени групи ($p=0.760$). Този резултат е концептуално логичен: в отсъствие на системна рамка възприятията са фрагментирани и не следват последователен модел. Дори в организациите с активни политики, реалното присъствие на слабо представени групи само по себе си не се оказва достатъчно условие за по-висока ефективност, като липсва и доказателство за усилващ ефект чрез активно включване на тези групи в управлението.

Анализът води до ключовия извод, че количественото присъствие не е равнозначно на реален напредък. МРВ политиките в България успешно гарантират липсата на дискриминация при вече наетите кадри, но все още не стимулират активното привличане и овластяване на маргинализирани групи. Установеният дисонанс между възприеманата справедливост и фактическото изключване на уязвими малцинства потвърждава, че инициативите често остават на ниво „символично представителство“.

На база на проведените анализи се заключава, че Хипотеза 5 не получава емпирична подкрепа. Инициативите за МРВ не са автоматично свързани с реален професионален напредък на слабо представените групи, нито ефектът им се засилва по

измерим начин чрез участието им в процесите на вземане на решения. Резултатите подчертават, че устойчивият ефект зависи не от формалното наличие на политики, а от реалното разпределение на власт и трансформирането на организационната култура към автентично включване.

Хипотеза 6

Шестата хипотеза изследва динамиката на ежедневния организационен климат, като постулира, че намаляването на микроагресиите и неосъзнатите предразсъдъци, съчетано с повишаване на микроутвържденията, води до засилено усещане за принадлежност. Усещането за принадлежност е операционализирано чрез два показателя – субективно преживяване на принадлежност към екипа и усещането, че служителят е ценен за организацията.

Анализът на едномерните разпределения разкрива значителен дисонанс между организациите със и без внедрени МРВ политики. Данните показват, че в компаниите с институционализирани стратегии 61,5% от респондентите изпитват силно чувство за принадлежност, докато в организациите без такива политики този дял спада до 38,5%. Подобна е тенденцията и при субективното усещане за признание – 54,6% срещу 45,4%. Интересен феномен се наблюдава при регистрирането на микроагресии: 64,8% от служителите в МРВ организации отчитат тяхното присъствие, срещу едва 35,2% в останалите. Това се обяснява с концепцията за „възприятийна бдителност“ – обученията за многообразие повишават чувствителността на служителите и им позволяват да идентифицират негативни поведения, които в друга среда биха били нормализирани или пренебрегнати.

От друга страна, микроутвържденията – малките жестове на признание и включване – се проявяват като мощен защитен механизъм. В приобщаващите организации 62,5% от респондентите редовно получават такива сигнали, докато в структурите без МРВ приоритети този дял е едва 37,5%. Липсата на институционална рамка за борба с предразсъдъците затвърждава усещането за организационна уязвимост, като 60% от служителите в неприлагащи организации изразяват пълно несъгласие с твърдението, че мениджмънтът се бори активно с дискриминацията.

За проверка на хипотезата са приложени линейни регресионни модели, които оценяват връзката между ежедневния климат и принадлежността в три различни контекста. В общата извадка връзката между принадлежността и микроагресиите се оказва слаба и не достига статистическа значимост (p=0.082 за принадлежност към екипа и p = 0.270 за усещането „ценен съм“). В контраст с това, микроутвържденията демонстрират стабилна и силно значима връзка с принадлежността ($p < 0.001$; $R^2 = 0.061$). Това показва, че ежедневните „малки актове“ на внимание и включване са по-надежден предиктор за организационната принадлежност от отсъствието на негативни взаимодействия.

Сравнителният анализ по групи разкрива важна контекстна зависимост. В организациите, които не прилагат МРВ политики, микроагресиите стават статистически значим фактор за намаляване на принадлежността ($p = 0.048$; $R^2 = 0.041$). Това предполага, че в среда без институционални гаранции и ясни сигнали за подкрепа, служителите са много по-чувствителни към негативния климат. В организациите с МРВ политики базовото усещане за принадлежност се поддържа от по-широката нормативна рамка, което неутрализира част от прекия ефект на микроагресиите, въпреки че те продължават да влияят върху усещането за лична значимост (p=0.029). Емпиричните данни подкрепят тезата, че принадлежността не се изгражда само чрез избягване на негативното, а чрез активното наличие на позитивни микропрактики. Микроутвържденията функционират като универсални „ключове“, които подсилват приемането независимо от формалната политика, докато микроагресиите действат като микрообиди, чиято тежест се усеща най-силно там, където липсва организационна защита.

На база на резултатите Хипотеза 6 се приема за частично потвърдена. Микроутвържденията са устойчиво свързани с принадлежността във всички извадки, докато влиянието на микроагресиите е строго контекстно зависимо и е най-осезаемо в организации без системни политики за управление на многообразието. Това затвърждава извода, че институционализираната МРВ рамка не само регулира поведението, но и трансформира субективните възприятия за сигурност и включеност. Таблица 1 представя обобщение на статуса на хипотезите.

Таблица 1 *Обобщение на статуса на хипотезите*

Хипотеза	***Статус***	***Основен извод***
Хипотеза 1	Получава частична емпирична подкрепа	Реалната институционализация е по-силен фактор от формалния обхват на политиките.
Хипотеза 2	Получава частична емпирична подкрепа	Ефектът върху креативността е непряк и зависи от психологическата безопасност.
Хипотеза 3	Получава частична емпирична подкрепа	Професионалното развитие е водещ предиктор, независимо от наличието на МРВ политики.
Хипотеза 4	Получава емпирична подкрепа	Лидерската подкрепа се трансформира от символен акт в ресурсно обезпечаване.
Хипотеза 5	Не получава емпирична подкрепа	МРВ инициативите не се превръщат автоматично в кариерен прогрес за непредставените групи.
Хипотеза 6	Получава частична емпирична подкрепа	Микроутвържденията са константен фактор, а микроагресиите се влияят от контекста.

8. Резултати и анализ на данните от качественото проучване

За постигане на методическа триангулация и по-дълбоко разбиране на изследваните явления, количественият анализ е допълнен от качествени данни, събрани чрез два отворени въпроса в анкетата (N=657) и 24 дълбочинни полуструктурирани интервюта с висши мениджъри и МРВ експерти. Този смесен дизайн позволява да се обясни не само статистическото разпространение на политиките, но и субективното им преживяване „от базово ниво“ до стратегическото управление.

Свободните отговори на респондентите от въпроси a29 и a30 очертават три критични направления за подобряване на МРВ средата, като на първо място се поставя нуждата от радикална прозрачност в кариерното развитие. Служителите настояват за ясно дефинирани, публично достъпни критерии за израстване, които да служат като обективна бариера срещу субективизма. Второто направление адресира скритите форми на дискриминация, като се откроява проблемът с възрастовия предразсъдък – подценяване на младите кадри или игнориране на иновативните им идеи. Третото ключово искане е за реално ресурсно обезпечаване, като участниците подчертават, че без устойчив бюджет и финансова инфраструктура, приобщаването на маргинализирани групи (например хора с увреждания) остава само декларативно намерение.

Личните примери на служителите разкриват висока степен на емоционална ангажираност, вариращa от признателност за преодолени лични предразсъдъци чрез обучения до остър скептицизъм. Аналитично значим сегмент от опитни мениджъри (над 15 години стаж) изразява съмнение относно връзката между МРВ и продуктивността, което сигнализира за необходимостта от по-добра вътрешна комуникация на бизнес казуса за многообразието.

Експертите посочват, че успешното прилагане изисква системно вграждане на МРВ в основните бизнес процеси чрез целево алокиран бюджет и интегриране на показатели в системите за оценка на управленската ефективност. В българския контекст функцията най-често се делегира на звената по човешки ресурси и комуникации, което често води до претоварване или зависимост от доброволчеството на ресурсните групи на служителите. Международните компании се очертават като водещ двигател, пренасящ утвърдени добри практики, но данните подчертават необходимостта от нюансирано разбиране на културните специфики, за да се избегне механичното пренасяне на модели.

На оперативно ниво отговорите на служителите разкриват необходимост от прозрачност и справедливост в кариерното развитие чрез ясно дефинирани и публично достъпни критерии за израстване. Идентифицират се конкретни форми на дискриминация, като подценяване на младите служители на възрастова основа и наличие на неуважителни коментари по линия на националност и етническа принадлежност. Като най-силен сигнал за справедливост експертите определят системния одит на възнагражденията, а като най-ефективен инструмент за културна трансформация – психологическата безопасност. Именно усещането за сигурност се посочва като факторът, който „отключва“ иновативния потенциал и позволява на служителите да предлагат нови идеи без страх от санкция.

По отношение на организационната култура, анализът откроява психологическата безопасност като фундаментален фактор, който отключва иновативния потенциал и засилва интереса към генериране на нови идеи. Микроагресиите се дефинират като предизвикателни за управление поради тяхната непреднамерена и индиректна природа, докато микроутвържденията — като

активното включване във вземането на решения и обратното менторство — се посочват като инструменти за дългосрочна поведенческа трансформация. Въпреки позитивните оценки за разширяване на перспективата, се наблюдава и аналитично значим скептицизъм относно връзката между МРВ и продуктивността.

В обобщение, качественото изследване валидира количествените корелации, доказвайки, че устойчивият успех на МРВ е функция от синергията между стратегическото лидерство, адекватната ресурсна база и последователната култура на ежедневни приобщаващи практики. Този синхрон трансформира МРВ от административно задължение в реален организационен капитал, който директно влияе върху лоялността и иновативността в българския корпоративен сектор.

9. Обобщение на резултатите

Емпиричният анализ на количествените и качествените данни очертава многопластова картина на МРВ средата в България, преминаваща от административна формалност към стратегическа управленска функция. Резултатите потвърждават, че ефективността на приобщаването зависи пряко от неговата реална институционализация и възприемането му от служителите като обективен и справедлив механизъм, а не просто като наличност на документи.

Хипотеза 1 получава частична емпирична подкрепа, като ефектът е валиден предимно в контекста на организации с реално функциониращи политики, където служителите ги възприемат като обективен и справедлив механизъм. Хипотеза 2 се приема за частично потвърдена, тъй като макар силата на ефекта да е умерена, данните подкрепят тезата, че приобщаващата среда генерира когнитивна вариативност и иновационен потенциал. Хипотеза 3 е частично подкрепена по отношение на ролята на професионалния напредък, установявайки, че намерението за оставане е по-силно обвързано с реално преживяваните възможности за развитие, отколкото с формалното наличие на политики. Хипотеза 4 получава пълно емпирично потвърждение, доказвайки, че лидерската ангажираност и комуникация са пряко свързани с реалното отделяне на ресурси и поемането на управленска отговорност. Хипотеза 5 не получава емпирична подкрепа в нейния пълен обхват, тъй като инициативите не се оказват

автоматично свързани с реалния професионален напредък на слабо представените групи. Хипотеза 6 се оценява като частично потвърдена, като микроутвържденията демонстрират устойчива връзка с принадлежността във всички контексти, докато влиянието на микроагресиите е силно зависимо от наличието на формална организационна рамка.

Качественият анализ утвърждава MPB политиките като критична бизнес стратегия, чиято устойчивост зависи от синергията между стратегическото лидерство, целевата ресурсна обезпеченост и обективните механизми за отчетност. Данните потвърждават, че приобщаването престава да бъде периферна дейност и се превръща в източник на организационна устойчивост само когато се гради върху психологическа сигурност и активно социално утвърждаване на служителите. В своята цялост изследването доказва, че лидерството е основният двигател, който превръща декларативната подкрепа в реално ресурсно обезпечаване и автентичен организационен капитал в българския корпоративен контекст.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеният многопластов анализ позволява да се направи изводът, че основната изследователска теза на дисертационния труд е преобладаващо потвърдена, макар и с различен интензитет на влияние върху отделните организационни механизми. Пълно емпирично верифициране се установява по отношение на лидерската ангажираност като водещ фактор за прехода към реални управленски действия, както и за ролята на MPB политиките като детерминант на организационната справедливост, където институционализираната равнопоставеност функционира като ключов фактор за лоялността на човешкия капитал. Тезата се потвърждава със специфични методологически уточнения по отношение на иновативността и креативността, тъй като анализът разкрива, че тяхната зависимост от MPB рамката не е директна, а е медиирана основно от психологическата безопасност. По отношение на кариерното израстване се установява, че личните перспективи за развитие са по-силен предиктор на задържането, отколкото самото наличие на политики, което доказва, че автентичният лидерски пример е критичният механизъм,

трансформиращ административните разпоредби в реално преживяна организационна реалност. Най-съществено отклонение от първоначалните допускания се наблюдава при Хипотеза 5, където данните не потвърждават автоматичен напредък на слабо представените групи чрез текущите инициативи. В обобщение, получените резултати валидират MPB политиките като стратегически предиктори на корпоративната ефективност и организационния растеж в контекста на българската бизнес екосистема.

Настоящата дисертационна разработка представлява пионерно изследване, което полага концептуалните основи на темата за MPB у нас и дефинира специфични хоризонти за бъдещи научни търсения. Резултатите по Хипотеза 3 индикират критична времева зависимост, при която удовлетвореността и лоялността на служителите нарастват драстично при прилагане на MPB политики над 7–10 години, което налага провеждането на продължителни лонгитудинални проучвания за проследяване на кумулативния ефект на приобщаването. Перспективна насока е идентифицирането на критичните точки, които задействат стратегическото решение за промяна в компаниите, които в момента не прилагат MPB структури, чрез изследване на баланса между външните стимули и вътрешните императиви. За засилване на външната валидност е необходимо бъдещите анализи да интегрират субективните анкетни данни с обективни организационни метрики, като нива на текучество по демографски групи, статистическа проследимост на кариерното развитие на уязвимите общности и одити на разликите в заплащането. Триангулацията между индивидуалните възприятия за справедливо отношение, публично достъпните ESG отчети и реалните данни от управлението на човешките ресурси би позволила да се контрастира декларативното прилагане с реално функциониращите системи. Този комплексен подход не само ще минимизира риска от фасадно приобщаване, но и ще осигури на научната общност и бизнеса по-прецизна методология за измерване на социалната и икономическа ефективност на многообразието и включването, трансформирайки програмите от имиджови проекти в реални инструменти за социална и организационна мобилност.

IV.Основни приноси в дисертационното изследване

Настоящата научна разработка генерира значими приложни приноси, структурирани около създаването на ново, верифицирано знание за българския корпоративен контекст. Основен научно-теоретичен принос е провеждането на първото по рода си в България цялостно количествено изследване на МРВ политиките, което запълва съществения дефицит в националната научна литература. Иновативността на труда се проявява в аргументирането на прехода от фрагментирани ЧР инициативи към холистични мениджърски стратегии, доказвайки, че реалната институционализация, а не формалният обхват, е водещият фактор за организационна справедливост и иновативност.

Емпиричният анализ потвърждава, че МРВ политиките са фундаментален превантивен механизъм срещу юридически и репутационни кризи. Важен теоретичен принос е установяването на непряката връзка между МРВ и креативността (62%), медиирана от психологическата безопасност, което разкрива механизмите за иновационно развитие чрез „безопасни зони“ и менторство (71,4%). Установената силна корелация (65–69%) между МРВ и справедливото отношение насочва практиката към прозрачни критерии за растеж. Доказано е също, че ефектът на МРВ е функция на времето (над 7–10 години), което изисква третирането им като дългосрочна стратегия за задържане.Управленското значение на труда се подсилва от констатацията, че формалното наличие на политики е недостатъчно без реална лидерска ангажираност и ресурсно обезпечаване, отчетливи при 55,6% от респондентите. Липсата на подкрепа за една от хипотезите диагностицира „фасадно приобщаване“ и системен дефицит в представителството (47,9% отчитат изключване), което изисква специфични интервенции и целеви кариерни пътеки вместо процедурна неутралност. Ключов принос е разкритието, че микроутвържденията имат по-силна връзка с принадлежността, отколкото самото отсъствие на микроагресии, което насочва мениджмънта към изграждане на позитивни ежедневни практики.

Практикоприложната стойност се изразява в създаването на операционализирана рамка за оценка на МРВ зрелостта, която служи като готов

инструмент за вътрешни организационни одити и специфични интервенции (целеви кариерни пътеки) при непредставените групи. Управленското значение се подсилва от предлагането на рамка за обвързване на лидерската ангажираност с конкретни показатели (KPI), ресурсно обезпечаване (55,6%) и управленска отговорност. Липсата на подкрепа за една от хипотезите диагностицира „фасадно приобщаване“ (47,9% изключване), което изисква проактивна подкрепа вместо процедурна неутралност.

Ключов принос, доказан и теоретично, и емпирично, е установяването на доминиращата роля на микроутвържденията пред микроагресиите за формиране на принадлежност. Този извод насочва практическите усилия към изграждане на приобщаваща среда чрез позитивно поведение и признание, вместо само чрез ограничителни мерки. В обобщение, трудът предоставя емпирично подкрепени насоки за стратегическо позициониране на МРВ и изграждане на устойчива организационна жизнеспособност чрез интеграция на ежедневни практики за включване.

V. Публикации на автора по темата на дисертацията

- **Манолова, Г. (2023)** „Европейски политики за разнообразие, равнопоставеност и приобщаване и приложението им в България“, в *За хората и институциите – време за решения в Европейския съюз: Докторантски сборник*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“ и Фондация „Фридрих Науман“, с. 71–80. ISBN 978-619-7611-12-0.
- **Манолова, Г. (2023)** „Чатботове с нежни имена – полово стереотипизиране и пристрастия към пола в изкуствените интелекти“, в *Сборник с трудове от Международна научна конференция „е-Управление и е-Комуникации“*. София: Технически университет – София, с. 343–350. ISSN 2815-4525 (Online), ISSN 2534-8523 (Print).
- **Манолова, Г. (2025)** „Неосъзнатите предразсъдъци – видове, ефекти, решения“, в *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ – Стопански факултет*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, Том 24, Издание 1, с. 169–182. ISSN 1311-8420 (Print).
- **Manolova, G. (2026)** „The Growing Resistance to Diversity, Equity and Inclusion Initiatives – Evidence of Corporate Responses in Bulgaria“, в *The International Journal of Organizational Diversity*. [In press]. ISSN 2328-6261 (Print), ISSN 2328-6229 (Online).

- **Manolova, G. and Petkova-Angelova, I. (2026)** ‘Comprehensive Diversity, Equity, and Inclusion Policies as a Driver of Belonging and Fairness in the Bulgarian Corporate Environment’, in *Springer Proceedings in Business and Economics: Proceedings of the 20th International Conference on Business Excellence 2026.* [Under Review]. ISSN 2558-9652.
- **Манолова, Г. (2026)** „Многообразието, равнопоставеността и включването като стратегическа рамка за организациите на бъдещето: Качествен анализ на управленските ефекти“, в *Сборник с доклади от XXI Международна научна конференция на МВБУ – „Организации на бъдещето: Бизнес образование, лидерство и развитие на човешките ресурси“*. [В процедура по рецензиране].

- **Manolova, G. and Petkova-Angelova, I. (2026)** 'Enhancing employee retention in hospitality through DEI and career development: Organizational realities and developmental drivers', *in Proceedings of the 2026 Tourism, Hospitality, and Innovation (THI) Congress*. University of Rijeka. [Under Review].

Участия с доклади, свързани с дисертационния труд, пред научни форуми в страната и чужбина

- Участие с доклад на тема „Европейски политики за разнообразие, равнопоставеност и приобщаване и приложението им в България", Докторантска конференция „За хората и институциите – време за решения в ЕС", СУ „Св. Климент Охридски", Философски факултет, 13.05.2023 г.
- Участие с доклад на тема „Чатботове с нежни имена – полово стереотипизиране и пристрастия към пола в изкуствените интелекти", XV Международна научна конференция „е-Управление и е-Комуникации" („Дни на науката – 2023"), ТУ-София, гр. Созопол, 25.06.2023 г. – 29.06.2023 г.
- Участие с доклад на тема „Unconscious bias - types, effects and solutions", Annual FEBA Conference: Sustainability, Social Economy, and Digitalization, гр. София, 13.12.2023 г. – 15.12.2023 г.
- Участие с доклад на тема „Corporate Responses to the Growing Backlash Against Diversity, Equity, and Inclusion Initiatives: Evidence from Bulgaria", Twenty-Fifth International Conference on Diversity in Organizations, Communities & Nations, University of Nicosia, Кипър, 11.06.2025 г. – 13.06.2025 г.
- Участие с доклад на тема „How companies in Bulgaria perceive and implement diversity, equity and inclusion policies", The 28th Annual Conference of the Faculty of Economics and Business Administration (FEBA), гр. София, 18.11.2025 г. – 21.11.2025 г.
- Участие с доклад на тема „Comprehensive Diversity, Equity, and Inclusion Policies as a Driver of Belonging and Fairness in the Bulgarian Corporate Environment", 20-та Международна научна конференция по бизнес съвършенство (ICBE 2026), Букурещки университет за икономически изследвания (ASE), Румъния, 26.03.2026 г. – 28.03.2026 г.