



**УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО
И СВЕТОВО СТОПАНСТВО**

Общикономически факултет

Катедра „Човешки ресурси и социална защита“

Мира Петрова Дончева

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРИСПОСОБИМОСТТА НА
РОМИТЕ КЪМ ИЗИСКВАНИЯТА НА ТРУДОВИЯ
ПАЗАР В БЪЛГАРИЯ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на

дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
научна област 3. „Социални, стопански и правни науки“
професионално направление „Икономика“
научна специалност „Икономика и организация на труда“

Научен ръководител: доц. д.н. Евгени Евгениев

София, 2024 г.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Цел на представянето на дисертационния труд

В съответствие с чл. 5 и чл. 6, ал. 2 от Правилника за организацията и провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и заемане на академични длъжности в УНСС, дисертационният труд се представя в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ за провеждане на процедура по предварително обсъждане.

Дисертационният труд е съобразен с изискванията, заложи в чл. 5, ал. 3, т. 1 и 2 от Правилника. Той съдържа теоретични обобщения и възможни решения на значими за българската икономика проблеми, свързани с трудовата интеграция на ромите.

2. Актуалност на проблема

В България живеят представители на над двадесет и пет етноса, които се развиват в различни сектори и със своята неповторимост допринасят за многообразието на нашата икономика. Ромската общност е една от най-многочислените етнически групи у нас. Според преброяването на НСИ през 2021 г. тя наброява 266 720, или 4.4% от анкетираните лица. Въпреки, че е съставена от над 300 вида и е изключително разнородна, обща характеристика на тази група е трайното ѝ маргинализиране. В годините на преход към пазарна икономика този проблем е болезнено обострен, в следствие на което голяма част от нейните представители намират трудова реализация извън териториалните граници на България. Понастоящем се наблюдава известен напредък в интегрирането на ромският етнос на трудовия пазар, като нараства броя на българските работодатели, които предпочитат ромски служители. Все още, обаче, повечето срещат трудности с тяхното управление, поради което в обширни региони ромите остават в периферията на трудовия пазар. Според доклада на ОИСР „Икономически преглед на България“, изнесен на 04.04.2023 г., около 4/5 от трудоспособните роми не са регистрирани в бюрата по труда. Следователно те нямат достъп до предлаганите обучения и помощ при намиране на заетост, т.е. остават встрани от политиките за борба с бедността и социалното изключване.

Най-често аргументите против наемането на роми като работна сила са широко разпространените стереотипи и недобрата межкултурна компетентност. Но е време ръководителите да осъзнаят, че интеркултурното управление на персонала е един от източниците на конкурентно предимство. Именно знанията и уменията за управление

на разнородна социо-културна среда често са ключът към иновативни решения. Усъвършенстването на приспособимостта на ромите спрямо изискванията на трудовия пазар в България има потенциал да подобри значително както тяхното благополучие, така и да обогати управлението на стопанските и нестопански организации с различно светоусещане и начин на мислене. Културното многообразие означава съвкупност от различни гледни точки, формирани като компилация от различен произход, обичаи, правила и норми. Когато в една организация работят хора с разнообразни ценности, те могат да генерират знания и умения, нетипични за монокултурен персонал. Това ѝ дава възможност да се развива по уникален и неповторим начин и да генерира по-висока ефективност. В този контекст се очертава **актуалността** на избраната проблематика.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертационния труд е ромския работник/служител и неговата приспособимост към изискванията на трудовия пазар. Кооперирането между етносите е важен фактор за постигане на високи икономически резултати, финансова стабилност и социално сближаване. Поликултурният персонал откроява компанията в конкурентната бизнес среда, защото разнообразието носи неповторимост, която е ключ към иновации и нестандартни решения.

Предмет на изследването е идентифициране на възможности за усъвършенстване на приспособимостта на ромските служители спрямо изискванията на техния работодател, както и изработване на теоретично-аналитична рамка за етническа приемственост на работното място.

4. Изследователска теза

В основата на дисертационния труд е заложена *тезата*, че в българските предприятия има наети ромски служители, които не могат да разгърнат своя потенциал и техният принос е недостатъчен за повишаване на фирмената рентабилност. За усъвършенстване на тяхната приспособимост с оглед по-висока степен на изпълнение на изискванията, е нужна целенасочена работа за социална и икономическа адаптация на основа на културен плурализъм, чрез приемане на някои аспекти на чуждата култура, спрямо които има осъзната необходимост.

5. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е да се обоснове необходимостта от усъвършенстване приспособимостта на ромите спрямо изискванията

на трудовия пазар, както и да се предложат възможни варианти, приложими от страна на работодателите.

За аргументиране на тезата и постигане на изследователската цел се дефинират следните *задачи*:

1) Разкриване същността и значението на приспособимостта като механизъм за постигане на съответствие с изискванията на пазара на труда и акцентирание върху способностите и уменията, необходими за нейното усъвършенстване;

2) Представяне специфичните особености на ромската общност в България, в т.ч. ромската култура и манталитет, като фактор за успешната (неуспешната) ѝ трудова интеграция;

3) Извършване на комплексен и задълбочен анализ на основни теоретични концепции в областта на управлението на човешките ресурси, въз основа на който идентифициране на начини за измерване на несъответствието между изискванията на работодателя и уменията на служителите, както и възможни решения за усъвършенстване приспособимостта на ромските служители в трудова среда;

4) Разработване на алгоритъм, в т.ч. методология и методика за изследване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар;

5) Провеждане на емпирично изследване, предназначено да установи степента на приспособяване на ромските служители на пазара на труда и да формулира изводи, аргументиращи необходимост от предприемане на подходящи действия за усъвършенстване на приспособимостта им, като предпоставка за повишаване ефективността на изследваните организации.

6. Ограничения

Ограниченията произтичат от обекта, предмета, целта и задачите на дисертационния труд. Изследването се концентрира върху аспектите на трудовия пазар. Ограниченията са въведени с цел изясняване на обхвата на по-значимите въпроси, свързани с усъвършенстването на приспособимостта на ромския етнос към изискванията на пазара на труда.

7. Методологична основа на изследването

Използваният *инструментарий* в работата по дисертацията включва разнообразни методи и средства:

- проучване на литература, резултати от теоретични и емпирични изследвания в областта на икономиката на труда, управлението на човешките ресурси, организационната психология и др., статистически източници;

- теоретико-съпоставителен и системен анализ и синтез;
- индуктивен и дедуктивен метод;
- създаване на методики;
- конструиране на въпросници;
- интервюиране;
- анкетиране;
- статистическа обработка на данни.

8. Научна новост на изследването

Научната новост произтича от липсата на комплексни теоретични и емпирични изследвания, фокусирани конкретно върху усъвършенстването на приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар в България. Обстойният преглед на научната литература открива трудове, които се ограничават само до тесен кръг от изследователски въпроси, теоретични рамки и методологии. Конкретният научен принос следва да се търси в разработването на практически решения за приспособяването на ромите спрямо изискванията на длъжността, която заемат в предприятието.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата на дисертационния труд е логически обвързана с поставените цел и задачи и се състои от увод, три глави, заключение, приложения и списък на използваната литература. Общият обем е 112 страници, съдържащи 22 фигури. Използваната литература включва 78 източника.

Съдържанието е изложено в следната последователност:

Увод

Първа глава. Приспособимостта като механизъм за постигане на съответствие с изискванията на пазара на труда

1. Теоретични основи на приспособимостта към изискванията на пазара на труда
2. Приспособимостта към изискванията на трудовия пазар като съвкупност от умения
 - 2.1. Общи социокултурни способности
 - 2.2. Специфични социокултурни способности

Обобщени изводи

Втора глава. Приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар като обект на изследване и усъвършенстване

1. Специфични особености на ромската общност в България
 - 1.1. Демографски характеристики на ромския етнос

- 1.2. Ромската култура като предпоставка за несъответствие между изискванията на работодателя и уменията на служителя
 2. Преодоляване на несъответствието между изискванията на работодателя и социокултурните способности на ромския служител
 - 2.1. Измерване на несъответствието между изискванията на работодателя и уменията на служителя
 - 2.2. Възможни решения за усъвършенстване приспособимостта на ромските служители в трудова среда
 3. Методика и методология за изследване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар
- Обобщени изводи

Трета глава. Усъвършенстване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар в България (емпирично изследване)

1. Концептуална рамка на емпиричното изследване
 2. Резултати от изследването
 - 2.1. Анкетиране на ръководните кадри
 - 2.2. Анкетиране на ромските служители
 - 2.3. Анализ на резултатите
 3. Обобщени изводи и препоръки към ръководствата на организациите
- Заклучение**

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода на разработката се обосновава нейната актуалност и значимост и се представя концептуалната рамка на изследването – предмет, обект, цел, задачи, методология и ограничения.

Първа глава. Приспособимостта като механизъм за постигане на съответствие с изискванията на пазара на труда

Първа глава има теоретичен характер и е предназначена да разкрие същността и значението на приспособимостта като механизъм за постигане на съответствие с изискванията на пазара на труда, както и да акцентира върху способностите и уменията, необходими за нейното усъвършенстване. По този начин се решава *първата* поставена изследователска задача.

1. Теоретични основи на приспособимостта към изискванията на пазара на труда

В този параграф се представят водещи теоретични постановки относно приспособимостта като качество на личността и в частност приспособимостта към изискванията на пазара на труда като фактор за индивидуална и организационна ефективност.

Произходът на думата приспособимост идва от латинската „adapto“, която се свързва с коригиране на система или процес, изправени пред неочаквани смущаващи обстоятелства. Това е умение, което способства за изменение на действие, курс или подход към постигане на дадена цел, въпреки създалата се ситуация. Приспособимостта извършава промяната своевременно и балансирано без значителни загуби. Нейното приложение в областта на организационното управление може като цяло да се разглежда като способност да се промени нещо или да се приспособи към настъпващите промени¹.

Ключов елемент за приспособяването е фокусът върху обстоятелствата, на които може да се влияе, а не върху тези, които не са под наш контрол. Ако личността се съсредоточава твърде дълго върху втората група, ще загуби стимул да продължи напред. Силната вътрешна мотивация е решаваща за намиране на изход от възникналите проблеми, затова е необходимо да се отчитат всички елементи на средата, но вниманието да бъде насочено към нещата, които подлежат на промяна. Бързата намеса е от решаващо значение, но по-съществено е прецизното анализиране, което в кратки срокове да доведе до необходимото разрешение.

Посредством адаптивни методи являват се проблем може да бъде трамплин, чрез който служителят да покаже потенциала си. Според доклад на университета Кент във Великобритания, 91% от мениджърите по човешки ресурси смятат, че до 2018 г. служителите ще бъдат наемани заради способността им да се справят с промяната и несигурността². Инстинктивно всеки се притеснява от съществени реформи, но те в много случаи са наложителни заради гъвкавата политика на пазарната икономика. Бързо настъпващите изменения водят до конюнктурни промени, поради които се налагат необходимите реформи. Ръководители и служители, които могат да овладеят вродените импулси на несигурност при промяна, са в състояние не само да вземат адекватни решения, но и да стимулират останалите участници на трудовия пазар.

¹ Andresen, K., N. Gronau. An Approach to Increase Adaptability in ERP Systems. In: Managing Modern Organizations with Information Technology: Proceedings of the 2005 Information Resources Management Association International Conference, 2005.

² <https://www.kent.ac.uk/careers/sk/adaptability.htm>

В бързо развиващата се пазарна икономика преструктурирането на предприятията е обичайна практика и за мнозина това е източник на стрес. За приспособимите и гъвкави служители е възможност да поемат нови роли и отговорности, които разширяват портфолиото им от опит и умения. Те са ценни не само със способността си да реагират бързо и адекватно на неочаквано предизвикателство, но и заради баланса, който внасят със спокойствието и готовността да посрещат предизвикателства.

Принципно приспособимостта е естествено умение, но то може да бъде овладяно и развито. Преди всичко се изисква висока концентрация, за да бъдат забелязани промените в средата. Необходими са съзнателни усилия, за да се намери най-добрият подход за своевременно и гладко адаптиране. Често чуждият опит е от съществено значение, той може да допълни липсващите ресурси и да намали стреса.

В контекста на управлението на човешките ресурси приспособимостта е способността на един субект да се нагоди към променяща се действителност в работна среда. Това е „външно проявление на свойствата на някой обект в дадена система от отношения“³. Приспособяването излиза от сферата на определени и твърдо фиксирани норми и създава подвижна ценностна ориентация, наложена от променящата се действителност. Това е вид напускане на сигурността и поемане на евентуален риск от промяна.

Приспособимостта е състояние на нетрайно гъвкаво положение, което активно търси успех съобразно настъпващите изменения. От една страна тя е ориентирана към очаквани реформи, а от друга има способността да ги инициира. Притежава следните характеристики: прозорливост, гъвкавост и концентрация. Прозорливост е способността да се състави представа за бъдещето въз основа на белези от настоящето. Гъвкавост е умението да се действа адекватно в една непрекъснато променяща се вътрешна и външна среда. Концентрация е качество, чрез което се насочва индивидуалния или колективния фокус и ресурси към един или няколко елемента едновременно.

В основата на всяка форма на приспособяване стои стремежът на индивида да се нагоди към промяната с цел задоволяване на потребности. В едно предприятие необходимостта от приспособимост е задължителна за всеки служител. Във всеки колектив изискванията са

³ Атанасов Г., Човекът в управлението на обществото, изд. Наука и изкуство, София 1978.

различни и тази многоликост поставя нуждата от това всеки да проявява нужната адаптивност, за да бъдат изпълнени.

2. Приспособимостта към изискванията на трудовия пазар като съвкупност от умения

Предназначението на този параграф е да представи разнородните способности и умения – предпоставка за висока степен на приспособимост в трудова среда.

Умението е способност, която се развива за създаване на похват и вешина, които правят индивида ценен. То е фактор за постигане на цели. В условия на конкурентен трудов пазар уменията се открояват с превъзходство. От икономическа гледна точка, разграничението между общи и специфични умения е особено важно⁴.

2.1. Общи социокултурни способности

Общите социокултурни способности са тези, които позволяват на индивида да общува с останалите. Те оформят както начина, по който работи, така и качествата и нагласите, които той демонстрира в ежедневието си.

2.1.1. Мотивация. Тя е основния механизъм, който стимулира действието или бездействието на индивида. Съдържа целева насоченост, чрез която посредством постоянство се постигат резултати. Мотивацията е психологическа ценност, отнасяща се до желание, посока, степен на концентрация, упоритост, устояване. Според Марин Паунов мотивацията е „ключовият проблем на всяко управление на човешките ресурси в една организация.“⁵ Тя играе водеща роля за осигуряване на растежа чрез вътрешни и външни стимули. Външните идват от странични материални или психологически условия, които стимулират служителя да изпълнява дадени задачи. Обикновено се изразяват в наказания или награди. Външната мотивация може непрекъснато да се променя с оглед пълноценно въздействие, а вътрешната се обуславя от собствения избор, компетентност и необходимост.

Един от източниците на мотивация за труд на определено работно място е потребността от общуване, принадлежност към дадена група. Чувствата са приповдигнати, когато служителят е приет, разбран и може да утвърди мнението за себе си. Тук е мястото, където много мениджъри на интеркултурен персонал се провалят. Ако има служител

⁴ Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No 5.

⁵ Паунов М., Трудова мотивация, изд. Сиела, София, 2009 г.

от различен етнически произход, за който са разпространени негативни стереотипи, често е отхвърлен по презумпция. Науката е доказала, че тази потребност е сред основните, тя е основополагаща за съпричастността на служителя към организацията и затова е наложително да ѝ се обърне специално внимание. Проявеното съчувствие осъзнато създава като великодушно подпомага към висока продуктивност. Според Евгени Евгениев „емпатията е високо ценен фактор на работното място, тъй като позволява на работниците и служителите да преодолеят всички неудобства, свързани с работното им натоварване.“⁶ Когато потребността от принадлежност е задоволена, личността пълноценно добавя стойност на всичко, което върши.

2.1.2. Дисциплина. Представява потушаване на основни желания и стремежи с цел регулиране на личностното поведение. В трудова среда тя се прилага като система от установени норми на поведение, които са задължителни за колектива. Тази ценност има важна роля за всяко предприятие, защото налага по справедлив начин в подходящ момент граници на коректно поведение. Те осигуряват добри взаимоотношения между работодатели, служители, доставчици, клиенти. Според някои автори, „Всъщност дисциплината не определя какво да правим и какво да не правим, а как да го направим“.

Когато един мениджър взаимодейства с подчинените си би им въздействал успешно, ако се основава на ясни правила и справедливото им спазване. В тази връзка се разглежда методът на „Позитивна дисциплина“ 21 st Century Discipline – подход за поддържане на дисциплината чрез пакет от позитивни тактики, при които не само едната, а и двете страни са убедени, че печелят⁷. Това осигурява работна среда, в която служителите се насърчават към самодисциплина и самоконтрол, които дават много по-добри резултати от внушения за страх.

2.1.3. Комуникативност. Комуникацията може да се разглежда като личностен процес, който включва трансфер на информация, както и известно поведенско съдържание.⁸ Тя не може да съществува самостоятелно без човешка намеса, защото се отнася до взаимоотношения. Комуникацията може да бъде проста, сложна, формална или неформална според естеството на посланието или взаимоотношенията между индивидите. Тя е всеки обмен на

⁶ Евгениев, Е., Емоционална интелигентност в трудовата дейност, ИК Шанс, София, 2021.

⁷ Кон, А., Митът за дисциплината, изд. „Изток-Запад“, София, 2011.

⁸ Пеневска, В., Основни комуникативни умения, изд. Граал, София, 2016.

информация между две относително самостоятелни системи. Затова до голяма степен зависи от комуникативните способности на индивида, чрез нея той предава своята екзистенциалност.

Според Лъдлоу и Пантън „един от основните проблеми в комуникацията с другите хора е, че тя се осъществява по различни канали и на различни нива. Затова много комуникативни начинания са неуспешни. Личните вярвания, ценности и координатни системи влияят върху начина, по който изпращаме и получаваме съобщения. Така ние комуникираме чрез четири различни канала: факти, чувства, ценности, мнения“⁹.

Бариери пред комуникативността могат да бъдат различия в йерархията, семантични проблеми (когато събеседниците влагат различно значение в дадена дума), изкривявания на възприятието поради субективна преценка, физически дразнителни, лош избор на комуникационни канали, липса на обратна връзка, културни различия. Последните са особено важни в интеркултурен колектив и там комуникацията е значително по-трудна. Важно е в такава среда да се опознаят културите по възможност повече, а дотогава да се набляга на непринудени взаимоотношения с повече разяснения.

2.1.4. Отговорност. Мария Костурова-Парашкевова определя отговорността като „сложна философско-етническа категория, която човек осъзнава и осмисля в процеса на своето формиране и утвърждаване като личност. Тя е резултат от неговата социализация, в процеса на която човекът, усвоявайки социалния жизнен опит, осъзнава смисъла и ценността на моралните норми и принципи, приети в обществото, на моралните взаимоотношения и техните носители – другите хора.“¹⁰ Отговорността е категория, която характеризира човешката дейност от гледна точка на извършването на обществените нравствени изисквания и норми. Тя е свързана с избора на решение, което не се взема в следствие на предпочитания, а за да отговори с поведението си на изискванията на определени обстоятелства, на обществени цели и задачи. Това е взето решение на база свободна воля, защото личността има способността да избира.

Нравствената ориентация на отговорността на индивида към другия и другите в значителна степен е свързана с категорията доверие. Димитрова го определя като „вярата на индивида в наличието на качества като честност, лоялност и надеждност при ответната страна.“¹¹ Доверието от своя страна като нравствена оценка и стимул мотивира

⁹ Ludlow and Panton, The essence of effective communication, Prentice Hall 1995.

¹⁰ Костурова-Парашкевова, М., Нравствената отговорност, изд. Омир, Бургас 1998.

¹¹ Димитрова Я., Корпоративна култура, изд. Колбис, София 2015

индивида да изпълни поетия ангажимент. Нравствените отношения са особен вид коректив в социалната група като регулира общите социално-значими потребности на хората. Според Исак Паси „човекът сам себе си прави; Той не е изначало осъществен, готов, той сам се прави, избирайки морала си, а натискът на обстоятелствата е такъв, че той не може да не избира“.¹²

Отнесено към работното място служителът поема отговорност за собствените си действия като спазване на корпоративния етичен кодекс, той се обвързва с думите си и изпълнява поетия ангажимент. Всеки нает на работа получава списък с права и задължения, но само отговорните демонстрират готовност не само да се придържат към тях, но се обвързват със задължението за качествено изпълнение.

2.1.5. Адаптивност на работното място. Жан Пиаже счита, че адаптивността е социален феномен, който придобива за всяка личност собствен смисъл, мотивация и персонифицира социална ценностна система.¹³ Тя прави индивида отворен към промяната, той преодолява рутинността в динамично взаимодействие с обществената среда. Адаптивността е и способност на личността да предусеща събития и тенденции, да прогнозира бъдеща развръзка, да вземе бързи и гъвкави решения, за да се приспособи към промяната. Когато личността е склонна към собствено изменение, тя адаптира бързо нагласи и умения в съответствие с новите изисквания. В тази активност се приема различното с отзивчивост и търпимост към действията на другите.

Това, което най-много пречи на адаптивността е страхът от промяна. В създалата се противоречива съвременна действителност при недостатъчна възпитателно-образователна основа много служители от ромски произход не успяват да развият това качество. Последствията според Мария Белова са отчаяние, безпомощност, самотност, конформизъм, конфликтност, агресивност, девиантност, жестокост, престъпност и т.н.¹⁴

Принципно адаптивността се възпитава в ранна детска възраст чрез насочване на детето към социално общуване, придобиване на уменията да споделя в състояние на психически комфорт. През тийнейджърските години докато индивида има силен стремеж към самоизява е необходимо свободата да бъде съчетана с отговорност. Твърди се, че „недостатъчната или некачествена подготовка за адекватното включване в икономическия живот на младите хора може

¹²Паси И., Към философията на живота, изд. УИ „Св. Кл. Охридски“, София 1994

¹³Пиаже Ж., Избранные психологические труды, изд. Просвещение, Москва 1969

¹⁴ Белова М., Адаптивността и нестандартността на личността в условията на глобализация, изд. Веда Словена – ЖГ, София 2004

да се окаже пагубна в условията на бързо променящите се потребности на трудовия пазар, бизнеса, мобилността на работната сила в страната и в Европейския съюз.“¹⁵

За да изгради служителят адаптивност е необходимо първо да анализира ситуацията, да откликне с подходящото поведение, да мисли върху последиците от неговата реакция, да се обучава да преконфигурира своето възприятие спрямо това, което е подходящо за конкретния случай, да развива чувствителност към заобикалящата среда.

2.2. Специфични социокултурни способности

Специфичните способности са тези, които разграничават един служител от друг по обучение, опит или набор от умения, които са високо ценени от работодателя. Те се придобиват с цел да се справи със задачите, поставени на работното място.

2.2.1. Положително влияние. Влиянието е намеса отвън върху мисли и емоции, поради което се променят становища и решения. То може да има различни форми. В социално отношение те могат да са приятелски натиск, маркетингово въздействие, политически похват и т.н.

Хората с положително влияние увличат със своите морални стандарти и ценности. Обществото е отблъснато от лицемерието и лесно го различава, същевременно е внимателно към тези, които не се разминават в думи и дела. Положително влияещите показват с пример какво може да бъде направено, думите им са само допълнение. Повечето хора не искат да експериментират, те искат да видят, че някой друг го е направил и резултата е удовлетворителен.

2.2.2. Компетентност. Компетентността е съвкупна интегрална личностна характеристика, която е своеобразна степен на постижения на индивида в областта на определени компетенции. Тя се формира на базата на когнитивни свойства и на ценен практически опит на личността, позволяващи ефективно да се решават проблемите и характеризират човека като компетентен в определена област.¹⁶

Компетенциите се свеждат към различни умения, към типове квалификации или към поведение, което е подходящо за дадената ситуация. Те са определящи за личностната реализация, социалното включване, гражданска позиция или професия. Компетенциите могат да бъдат знания, представи, програми на действия, или ценности

¹⁵Атанасов Н., В. Бинева, М. Каприева, Светоглед, икономическо съзнание и адаптивност на младите хора, изд. Университет проф. д-р А. Златаров, Бургас 2016.

¹⁶Левтерова Д., Социална компетентност, УИ Паисий Хилендерски, Пловдив 2009

системи. Видовете компетенции са според субекта на действие. Те могат да са отнасящи към личност, социална сфера, дейност на индивид или група индивиди.

Професионалната компетентност се съобразява с изискванията на съвременния бизнес към кадрите, които упражняват дадена професия. Те се усвояват или в обучителни дейности или в процеса на професионалната реализация и кариерно утвърждаване. Професионалните компетенции могат да се приемат като „концентриран израз на професионални умения, те са способ бързо и качествено да се осъществяват професионални действия и задължения.“¹⁷

2.2.3. Продуктивност. Това е качество, което използва целия наличен ресурс за изработване на даден продукт. Според Карбоа и Темпле в предприятието повишената продуктивност има за резултат повече реален приход, с който то може да посрещне своите задължения към клиенти, доставчици, работещи, акционери и по отношение на таксите и регулациите, положени от управлението, като в същото време запазва своята конкурентоспособност на пазара.¹⁸

Продуктивността не се измерва с времето, прекарано върху изработване на продукта, а с уменията да се трудим целенасочено и мотивирано. Служител, който е високо продуктивен управлява правилно своите физически и психически ресурси и използва по-малко време за работа по определени задачи. Всичко това е свързано с вътрешната нагласа на индивида за устойчиво развитие. Това според Асен Ковачев е „процес на промяна, при който експлоатацията на ресурсите, насочеността на инвестициите, ориентирането на технологиите и на институционалните промени са в хармония помежду си и увеличават текущия и бъдещия потенциал, с който да се осигуряват човешките потребности и стремежи“.¹⁹

Обобщени изводи

Разгледаните в първа глава теоретични въпроси за приспособимостта на служителите към изискванията на трудовия пазар дават обща представа за лостовете за успешна реализация. Представени са уменията, които е необходимо да присъстват като общи и

¹⁷ Недкова А. Дидактически модел за формиране на професионална компетентност, изд. Екс-прес, Габрово 2012

¹⁸ Courbois, R., Temple P., La methode des „Comptes de surplus“ et ses applications macroeconomiques. 160 des Collect, INSEE, Serie C (35) 1975

¹⁹ Ковачев А., Развитие на икономическите системи – системно-структурен подход към реструктурирането, продуктивността и устойчивостта на развитието, УИ „Стопанство“, София 2008.

специфични качества, върху чието придобиване и развиване следва да се акцентира, както и решаващата роля на прекия ръководител и мениджърския състав в този процес. Това би довело до значителна промяна в приспособимостта на служителите както при монокултурен, така и при интеркултурен персонал. Познаването и използването на движещите механизми за успешно управление би способствало за справяне със затруднения и постигане на трайна продуктивност.

Втора глава. Приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар като обект на изследване и усъвършенстване

Втора глава има ключово значение за дисертационната разработка, тъй като в нея последователно се решават *втората, третата и четвъртата* изследователски задачи.

Специфичните особености на ромската общност в България, в частност ромската култура и манталитет, се разглеждат като предпоставка за успешната и по-скоро за неуспешната ѝ трудова интеграция. Обръща се специално внимание на възможните начини за измерване на несъответствието между изискванията на работодателя и уменията на служителя, както и вариантите за усъвършенстване приспособимостта на ромските служители в трудова среда. Особено важен принос на тази глава за научната стойност на дисертационния труд е представянето на разработен алгоритъм (методология и методика) за изследване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар.

1. Специфични особености на ромската общност в България

Този параграф представя ключови характеристики на ромският етнос у нас - статистически данни за трудова заетост, източници на доходи, жизнен стандарт и др., както и важни елементи на културата, имащи отношение към приспособимостта на работното място.

1.1. Демографски характеристики на ромския етнос

Броят на ромите според националните преброявания на Националния статистически институт през 2011 година са били 320 761 души²⁰. Според други източници (като например Програмата на ООН за развитие, Библиотеката на Конгреса на Съединените американски щати и др.), ромите у нас са между 600 и 800 хиляди. Изследване на Съвета на Европа от 2010 г. гласи, че ромите в България са 750 хиляди

²⁰ НСИ, Преброяване по етническа група и майчин език за 2011 год.

души или 10,33% от населението на страната по онова време²¹. Относно заетостта на този етнос, проучване на Световната банка и Институт „Отворено общество“ на домакинствата в България, проведено през 2007 г., показва, че 50,8% от ромите в трудоспособна възраст (18 – 65 г.) са имали работа през последната седмица²². Според същият източник основен проблем на ромската заетост, е фактът, че 23,6% от заетите лица работят без договор, което означава, че са готови да направят компромиси, за да имат работа, която не гарантира социалната им сигурност.

МОН организира мащабно проучване от 2002год. до 2003год. за етническия състав на учениците. Според него ромските деца съставляват: 10,5% от учащите се в системата на началното, основното и средното образование. Техният процент е разпределен изключително неравномерно в различните степени и класове. Повече от двадесет процента започват в първи клас и около един процент завършват дванадесети. Тази голяма разлика не е положителния естествен прираст сред ромите, който в комбинация с отрицателния прираст при другите етноси да доведе до този резултат. Причината е в големия процент отпадащи ромски деца от училищната система. Според доклада на Красимира Димитрова „Дейности за ограничаване отпадането на ромски деца от училище“²³ основната причина е икономическа. Не малко са случаите, в които родителите търсят изход от бедността в емигриране на сезонна или постоянна работа. Децата са принудени да сменят училища, в следствие на което значително се понижава мотивацията към учене и това най-често води към отпадане от образователната система. Голяма част от младите хора, които рано са излезли от учебните програми и институции най-често извършват недеклариран труд за нерегистрираните дейности, които ги лишават от социална защита и всички предимства, свързани с този аспект.

Процентното увеличаване на ромите в дела на населението на Република България би следвало да увеличава дяла им и на трудовия пазар. Тенденцията е към нарастване на този дял поради относително по-младия възрастов профил на тази общност. Това предопределя икономическата необходимост този етнос да увеличава участието си на пазара на труда у нас. Необходимо е да се наблегне на младежкото предприемачество, на стимули за работодателите и преодоляване на

²¹ Стойчев, В., Доклад за здравето на ромите в България, сдр. Ларго, Кюстендил 2021г.

²² Световната банка и Институт „Отворено общество“, Многоцелево проучване на домакинствата в България, София 2007 г.

²³ Сборник „Интеркултурното образование като средство за намаляване на отпадането на ромските деца от училище“, изд. Амалипе, София 2014

несъответствията между техните изисквания и социокултурните особености на ромите. По-активна политика по заетостта, специални програми за интеркултурно управление на персонал, както и подготовка и квалификация на търсената работна сила би подобрила интегрирането на ромите на пазара на труда в България.

1.2. Ромската култура като предпоставка за несъответствие между изискванията на работодателя и уменията на служителя

Ромският етнос е изключително разнообразен и трудно може да се оформи събирателен образ. Той е съставен от разнородни групи, които не винаги имат сходни характеристики. Типично ромската социално-психологическа рамка е съвкупност от няколко подгрупи, заимствали елементи от макрообществото в което живеят. Многообразието носи своята специфика и това налага разглеждането на ромите като нееднородна етническа общност. Съвременната им култура е смес от традиции и заемки, различна в различните общества. Ромите в България и Европа съзнателно поддържат в социално отношение традиции, които са заимствали от други етноси. Предвид различното историческо минало, миграционни пътища, диалекти и класови вариации, социалната и икономическа организация на ромите е специфична мозайка от разнородни елементи. Всеки от тях е толкова различен от останалите, колкото и свързан с тях. Съставните части на това многообразие в някакъв момент са взаимосвързани в не много стабилна структура. Същевременно всяка се характеризира със специфичност, която е толкова силна, че напълно променя облика на привидно сходни групи. Това прави обобщаващите анализи изключително трудни.

Днес в контекста на съвременните условия, общността на ромите бързо се променя. Все по-голямо влияние оказват не само талантите, но и професионалното развитие.

Изброените черти на ромската култура определят няколко съществени трудности, които са предпоставка за несъответствието между изискванията на работодателя и изпълнението им. По-важни са:

- Има група роми, за които е много трудно да се задържат на едно работно място. Това прави управлението на работник от този тип изключително сложно. От всеки нает се изисква да бъде посветен на дадената му длъжност, да бъде свързан с колектива и да е отдаден на общите цели.

Съществува черта в ромския манталитет, която им помага успешно се приспособяват и нагаждат според мястото, времето,

ситуацията. Винаги са в състояние да откликнат на възникнала нужда без да се притеснят от липса на компетентност. Извън индустриалния сектор, ромите са се развивали много по-успешно. Жан-Пиер Лиежоа описва този феномен на ромската поливалентност как през лятото един ром може да търгува с плодове, зимата да произвежда и продава печки, междувременно да отглежда животни и да ги препродава при първият изгоден случай. Следващата година може да развива друга дейност²⁴.

В контекста на изискванията на трудовия пазар тази поливалентност е както предимство така и недостатък. Бързо приспособимият работник може по-лесно да свикне с новата среда и да се приспособи към новите изисквания. Но трудно ще задържи вниманието си за по-дълго време.

- някои работодатели споделят, че работник/ служител от ромски произход, който е нает на работа на определена длъжност губи бързо интерес към нея. Той може да остане там поради различни причини, но с голяма доза безразличие. Това се наблюдава не само при представителите на този етнос. Но при тях номадския живот през по-голяма част от историята им е постигнал трайни изменения. Днес голям процент от ромите в България водят уседнал живот, но този копнеж към нетрайното е останал като черта на характера. Номадизмът в икономическо отношение не е задължително негативен. Може да се разглежда като адаптивност към надлежната в момента ситуация. Но когато говорим за черти, които са предпоставка за несъответствие с изискванията на работодателя, загубата на интерес към длъжността, която заема ромският работник/служител е една от тях. Той може да започне с голямо желание, да бъде удовлетворен от условията, да се обучава. Но при него, значително по-рано от останалите, еуфорията е стихнала, поставените задачи, които са били вълнуващи в началото, са станали безинтересни.

- при някои представители на този етнос въпреки активното въздействие на ръководителя, съсредоточаването върху задачите е слабо и трудно осъществимо. Човешкият мозък е проектиран да поддържа това, което в дадения момент е съществено. Трудно е съсредоточаването върху един обект или процес, ако липсва интерес. Усъвършенстваното селективно внимание изключва външните пречки за концентрация. Необходимо е да се напомни на работник/служител, който бързо губи интерес, защо е важно да бъде съсредоточен върху дейността, която изпълнява, да се поощряват тези, които напредват във

²⁴Лиежоа Ж., Роми, цигани, чергари, изд. „ИДЦ към Съвета на Европа“, София 1996.

фокусирането и показват по-високи резултати. Съществуват множество терапевтични методи, които да подобрят селективното внимание и да засилят концентрацията върху работния процес.

- отделни ромски общности не желаят да посветят голяма част от своето време за трудово занятие в предприятие. Според Жан-Пиер Лиержоа за един мъж от този етнос е важно да има достатъчно време за социални контакти. Ако е нает като работник/служител на пълен работен ден в предприятие, той не може да се отдаде на подобен род занимания. Във време на финансови затруднения е трудно да се балансира между нуждите на семейството и социо-културните порядки. Най-често превес взимат вторите. Да бъдеш нечий работник за ромите е участие във враждебна среда без възможност да си част от богатия социалния живот на своята общност.²⁵ Това вероятно е причината голяма част от така мислещите да се ориентират в сферата на услугите и търговията. Ако успяват да се приспособят към бързопроменящия се пазар биха могли да съчетаят по свой начин трудовата със социалната активност.

- не достатъчно владеене на език. Уол Стрийт Джорнал е направил изследване във връзка с трудностите за работа в чуждокултурна среда. Една от значимите е новия език.²⁶ Ромската общност е с най-ниско образователно ниво в страната. Голям процент от работниците/служителите от този етнос са с начално образователно равнище. Не са малко и тези, които са неграмотни. Според статистика на Отворено общество образователното ниво сред ромската общност е най-ниско в сравнение с другите етнически групи. Малките ученици тръгват на училище със слабо или никакво владеене на български език. Това обрича образователните програми на пълен неуспех. Около 70% от ромските деца, които живеят в градовете постъпват в сегрегирани ромски училища. Така голям брой от обучаващите се не научават български език. Системата на образование има способността да извежда ученици в по-горен клас, въпреки явна неграмотност. Хилда Термезян препоръчва: При чуждоезиковото обучение от особена важност е да се свърже езикът с обществото, защото езиците се преподават и учат, за да се осъществи комуникация и да се преодолеят езиковите бариери.²⁷

- социална изолация. Идентичността на този етнос е сплав от неясни корени, минали страдания, чест и устойчива принадлежност към

²⁵Лиержоа Ж., Роми, цигани, чергари, изд. „ИДЦ към Съвета на Европа“, София 1996

²⁶Wall Street Journal, January 9, 1992

²⁷Авторски колектив под ред. Левтерова Д., Социална компетентност 3 част, УИ „Паисий Хилендарски“, Пловдив 2008

своята общност. Определените културни или материални белези, които са етикет за други етноси, тук не играят съществена роля. От тук произлиза и трудността да се сплотят с колектива, с който работят, а това е съществено несъответствие от изискванията на работодателя. Според Милен Балтов с повишаване на образованието, с приближаването на местоживеенето до по-големи селища, с доближаването до по-активните центрове на информация – с други думи, с отдалечаването от географската и социалната периферия на обществото толерантността се повишава, хората по-лесно и по-малко драматично възприемат различното и различните. И обратно – социалната изолация и социалното изключване правят хората по-малко склонни да възприемат неща, различни от установеното статукво²⁸.

- съществуват групи, които са съхранили традиционно предаваните занаяти на тяхната общности. През вековете те са станали част от тяхната идентичност и трудно възприемат упражняването на професия, различна от тази на предците им. Мария Кавданска твърди, че икономическата култура на личността е органическо единство от съзнание и практическа дейност.²⁹ При тази група може да се срещне голямо напрежение относно усвояване на умения, различни от традиционно предаваните.

- има роми, които умишлено се отказват от своята ромска идентичност и приемат тази на турци, власи, българи... Това води до повишена чувствителност относно категоризирането им като роми. Тази група имат склонността да променят своята етническа идентичност. Когато се самоопределят за други, те автоматично изменят начина си на живот. Няма нищо лошо в реформите, но когато индивида се отрича от корените си, това води до влошаване на цялостната му самооценка. Културните устои на неговата идентичност са разклатени и когато някой се опитва да коригира начина, по който работи, той може да отнесе критиките на колектива не толкова към производствения процес, колкото към неговия етнически произход.

- липса на трудови навици. Променената макро-икономическа ситуация от началото на прехода към пазарна икономика доведе до изтласкване на ромите в периферията на трудовия пазар. Високите нива на трайна безработица доведоха до намаляване на трудовите навици на мнозина от тях. При преброяването през 2011г. се отчете, че само 20%

²⁸ Балтов М., Международни аспекти на управлението и развитието на човешките ресурси, НБУ, София 2009.

²⁹ Кавданска М., Икономическа култура и технологично обучение, УИ „Неофит Рилски“, Благоевград 2014.

от ромите в трудоспособна възраст (16-64 год.) са заети. Тъй като нито една от останалите етнически общности няма толкова високи нива на безработица, това определя ромската като непередпочитана за набиране на персонал.

- маргинален манталитет. Традиционно ромите са поставени на длъжности, които не са предпочитани от останалите етноси. Това засилва чувствителността на ромите относно отхвърлянето и дори да са наети на работа, те откликват като маргинална група. Неравенството, като усещане срива възможностите на ромските работници/служители да се справят със задачите и често води до изолирано и саморазрушително поведение. Така те са убедени, че са жертва на етническа дискриминация и техен приоритет става оцеляването в колектива, а не развиване на умения за висока производителност.

2. Преодоляване на несъответствието между изискванията на работодателя и социокултурните способности на ромския служител

Изискванията на работодателя са специфично задължение или действие, което той очаква да бъде старателно изпълнено от конкретен служител или колектив. Описанието на длъжностната характеристика обикновено включва изчерпателен списък с работните задачи. Към всеки новоназначен служител е определен един, който практически да му покаже как точно се изпълняват изискванията и как най-ефективно да изпълни задачите. Очаква се и от двете страни да имат воля за сътрудничество.

Личностните качества на ромския работник/служител е необходимо да включват умения, които са важни за изпълнение на работни задачи. Несъответствието между изискванията на работодателя и квалифицираното им изпълнение е в различни видове пропуски или дисбаланси. Те могат да бъдат от количествен или качествен характер. Има конкретно специализиране в областта, в която един служител се развива. С времето той придобива опит, който е много полезен не само за изпълнение на нормата, но и за рационализации и иновативни решения. От друга страна този опит е без съществено значение, ако той напусне работното си място и се пренасочи в друг бранш. Класическата теория за човешкия капитал препоръчва да се инвестира в служителите, които развиват характерни за конкретната фирма умения чрез различни

материални и нематериални стимули, тъй като вече обучените персонал може да бъде привлекателен за конкурент.

Според Алън Барет и Филип Й. О'Конъл разграничението между общи и специфични умения драстично се стопява. Много работодатели държат на интегритета на служителите, който им позволява да усвоят необходимите характерни способности за длъжността, която заемат.³⁰

2.1. Измерване на несъответствието между изискванията на работодателя и уменията на служителя

Според Ван Лоо, за да се установят с точност несъответствията е важно да се имат предвид трите основни принципа³¹, чрез които се измерват. Те са:

- *Да се дефинира проблемът, който е възникнал.* Определянето на проблема идва преди всичко с неговото откриване. Изучавайки детайлно създамата се ситуация, задавайки правилните въпроси и анализирайки получената информация би довело до разпознаването му.

- *Да се измерят уменията на ромския работник/служител.* Тук фокусът е върху широката компетентност. Важни са личностните качества и специфичните умения относно производителността и преходите към нови задачи или работни места в краткосрочен и дългосрочен план. Начинът по който ромския работник/служител взаимодейства с другите членове от колектива и с трети страни определя напредъка на развитието. За целта се използват надзорни оценки и индивидуална самооценка. Надзорните са върху наблюдение, анализиране и констатиране. Индивидуалната самооценка на ромския работник/служител е субективна и тя е коректорът на заключението, което е взето след извършено наблюдение. Ако пунктовете се припокриват тогава има съвпадение, ако не – се търси причината в разминаването.

- *Да се установи несъответствието между изискванията на работодателя за длъжността, която ромския работник/служител заема.* Преди всичко се определя дали възникналият проблем се отнася до вертикални или хоризонтални несъответствия на уменията. Вертикалното несъответствие е относно нивото на компетентност на ромския работник/служител, дали то е по-високо или по-ниско от

³⁰ Barrett, Alan; O'Connell, Philip J., Does Training Generally Work? The Returns to InCompan Training, Discussion Paper No. 51 August 1999.

³¹ Van Loo, J. (2008). Competence measurement and key skills: theoretical perspectives and two empirical applications from graduate research. Paper presented at the AGBFN conference, Munich, 7 and 8 October 2008.

изискванията за длъжността, която заема. В този смисъл Алън И ван дер Велден има предвид несъответствието между образование и работа, придобитите и изискуемите умения.³² Ефектът от несъответствие при работещите под нивото е много по-силен от работещите над нивото. В този смисъл проблемът при хоризонталното несъответствие на уменията е по-лесно разрешим, защото той се отнася до ситуации, в които ромския работник/служител има подходяща квалификация, но има различни умения от тези, които се изискват за длъжността.

• *Да се проучи устойчивостта на несъответствието и неговото въздействие.* Принципно то може да е с временен, преходен, или с постоянен характер. Устойчивостта може да се определи като характеристика на непрекъснато повтарящо се или продължително явление. Степента на постоянство и явленията, които го причиняват определя метода на изследване. В контекста с преодоляване на несъответствията между изискванията на работодателя и компетентността на ромския работник/служител, изучаването на устойчивостта ще определи дали проблемът ще се реши чрез вътрешна или външна мобилност, чрез инвестиране в образование, чрез обучение или адаптиране на работните места.

2.2. Възможни решения за усъвършенстване приспособимостта на ромските служители в трудова среда

Варианти за решаване на този казус съществуват. Държавата регламентира условията, при които пазарната система да бъде поддържана и облекчена. Тя осигурява правовата база и способства за ефективно функциониране на икономическите структури. Чрез управленско-регулативната си функция стабилизира стопанската система и въздейства върху взаимоотношенията в социално-икономическия живот.

На второ място е начинът на управление на човешките ресурси. Кенет Хетън и Мери Хетън твърдят, че добрите мениджъри създават ценности³³. За ефективно приспособяване преди всичко е наложително да се опознае ромския светоглед до колкото е възможно, за да се определят начините за въздействие. Според Еленко Захариев е важно културата да се познава преди да се предприеме промяна: „По-добре е да се пригоди стратегията към културата, отколкото обратното“.³⁴

³² Allen, J.; van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches. Oxford Economic Papers, Vol. 53, No 3, p. 434-452.

³³ Захариев Ел., Индуриален мениджмънт, изд. Абагар, В. Търново 2003

³⁴ Захариев Ел., Корпоративна социална отговорност и корпоративна култура, изд. Абагар, В. Търново 2011.

2.2.1. Оценяване на ромските служители в организацията.

Един от вариантите е чрез система за оценка и мотивация на служителите в организацията. Тя е изградена на основата на балансираните карти за оценка на личните и професионалните качества и придобити умения. За стимул се използват непарични бонуси както и различни социални придобивки, които са инструмент за постигане на добро индивидуално и екипно представяне.

Има два типа стимули:

- Материални. Към тях се причисляват – поощрение чрез материални бонуси и премии, професионално повишение и преквалификация, социални придобивки, ваучери, ваканции и др.

- Нематериални. Те включват похвали, награди за професионално представяне, даване на възможност за участие в програми за обучение и др.

Процесът за оценяване помага на индивида да осъзнае по-добре своята роля и място в компанията, да отговори адекватно на нуждите ѝ като се стреми да подобрява своята квалификация и умения. Системите за оценка и мотивация на ромските работници/служители помагат и за сътрудничество в екипна дейност, тъй като лидерът е наясно със силните и слабите страни на своя колектив. Лалко Дулевски съветва: „за да се постигнат целите за измерване на човешкия капитал в динамика и по страни, следва да се използват съответни подходи, които позволяват извършването на съпоставими оценки на човешкия капитал и възвръщаемостта на вложените в него инвестиции“³⁵.

2.2.2. Обучение и развитие на ромските служители.

Друг вариант е обучение и развитие на човешкия капитал. Прецизното определяне на нуждата от обучение отсъжда дали то ще доведе до желаните ефект или до ненужни разходи. „Общото правило, че по-големите инвестиции в образование водят съответно до по-висока производителност и доходи от труд обаче трябва да бъде прилагано през призмата на основните тенденции на трудовите пазари в отделните страни.“³⁶ Ако то е обусловено и адекватно съобразено, служи за подобряване на изпълнението на работата и характеристиките на организационния живот в предприятието.

Целта на обучението на човешкия капитал е:

- добиване и подобряване на съществуващи знания и умения;

³⁵ Дулевски Л., Пазар на труда, изд. Сиела, София 2010

³⁶ Дулевски Л., пак там.

- разгръщане на потенциала на служителите;
- справяне с промени и кризисни ситуации;
- подобряване на колективния труд чрез насърчаване на работа в екип;
- усвояване на делегиране;
- развитие на новаторското мислене;
- повишаване на удовлетворението от работа и лична мотивация.

Потребността от обучение се определя на базата на преценка на потребностите в предприятието. Тя е процес на анализ на вече събраната информация, която позволява да се идентифицира и сравни изискването на работодателите с изпълнение на назначеното. Важно да се определи относно обучението: какво се опитва да постигне, как трябва да бъде постигнато, какви са препятствията и бариерите, какъв тип обучение е необходимо, за да се преодолеят.

Основните подходи на Анализът на потребностите от обучение са стратегически, реактивен и интеркултурен. Практиката показва, че ако се използват едновременно, те са взаимно допълващи и ефективни в полиетническа среда. При първият подход – стратегическия, обучението се изготвя на основата на стратегическите цели на предприятието, неговата мисия, бизнес планове и перспективи. При реактивния подход, обучението е на база анализа на конкретни проблеми, които са се появили в хода на изпълнение на задачите. Интеркултурният подход е следене на сложните системи на взаимодействие дали отделните компоненти изпълняват основната цел на организацията по начин, който води до интеграция на трудно приспособими колективни единици.

Планирането на програмите за обучение на ромски служители минава през няколко етапа:

а) Оценка на конкретните потребности. Тя има за цел да свърже откритите чрез Анализът на потребностите от обучение потребности с конкретната група от подлежащи на обучение.

б) Дефиниране на целите. Те се формулират на основата на вече установените потребности и могат да се определят като очаквани крайни резултати и дават отговор на въпросите: Какво се очаква да върши обучаемия ромски работник/служител след обучението? При какви условия трябва да го направи? Колко добре трябва да го направи?

в) Определяне на съдържанието. То трябва да отговаря на целите. Основните въпроси при определяне на съдържанието трябва да бъдат за това какво да бъде включено, какви ще са основните теми или модули и как да бъде поднесена информацията.

г) Определяне на формата на обучението. Изборът на подходящите форма, вид и методи на обучение е един от основните проблеми. Основните форми на обучение на персонала в предприятието са без откъсване и с откъсване от работа.

д) Избор на обучители. Това е изключително важен момент в планирането на програмата. Ако формата на обучение е без откъсване от работа, обучителите могат да бъдат служители от организацията с необходимите опит и репутация или външни за организацията преподаватели. За да се изберат правилните обучители е нужно да се определят критериите, на които трябва те да отговарят, да се изготви списък с възможните варианти, да се събере актуална информация за всеки от списъка, да се оценят вариантите въз основа на избраните критерии.

е) Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението.

ж) Планиране на методи за оценка на програмата. Важно е да се следи за крайния резултат чрез обективна оценка. Основно се цели да се измери резултата от обучението, да се идентифицират силните и слабите страни на програмата и възможните корекции, да се открият потребности от следващото обучение. За обективна оценка е нужно да се направи такава по време на обучението, в края на обучението и след известен период от време.

2.2.3. Практически дейности за приспособяване на ромските служители към изискванията на трудовия пазар. Според Марин Паунов бариерите за културална адаптация са подценяване, етноцентризъм, индивидуализъм и културална отдалеченост.³⁷ Подценяването е не отчитане на културните различия и преценка спрямо собствената култура. Етноцентризъм е признаването на собствената култура е призната за по-добра и отсъствие на културна съпричастност. Индивидуализмът е екстремална форма на културален центризъм. Културалната отдалеченост като цяло е нежелание за адаптация и приемане на другата култура.

Приспособяването на персонала се извършва чрез дейности, които се основават на следните принципи:

- дейностите трябва да способстват за постигането на организационните цели чрез сплотяване;

³⁷ Паунов М. Организационно поведение и корпоративна култура, УИ „Стопанство“, София 2008.

- преките ръководители е необходимо да бъдат активни в ангажимента на разработване и реализация на практичните действия за културална приемственост;
- преките ръководители биха могли да осигурят възможност за прилагане на наученото;
- дейностите да са приспособени спрямо потребностите на практикуващите;
- дейностите да съответстват на организационната култура;
- дейностите да бъдат одобрени от висшето ръководство;
- решението за това кой да участва е необходимо да се взема съвместно между служителите, прекия ръководител и отдела по управление на човешките ресурси;
- от първостепенно значение е на практикуващите да се обясни важноста от приложение на наученото.

2.2.4. Създаване на подходяща организация на трудовата дейност. Понятието „организация“ в най-общ смисъл на думата означава поставяне на обективно взаимосвързаните неща в порядък при условия, при които всеки орган, всеки елемент, всяка съставна част от цялото има свое точно определено място, изпълнява точно определени функции и се намира в точно определено положение към другите.³⁸ Процесите, които протичат в предприятието се организират и провеждат под влияние на субективната дейност на управителния съвет. Той трябва да вземе предвид особеностите на управление на персонал от различен етнически или национален състав. Славянска обръща внимание на интеркултурния мениджмънт за неговото „функциониране в много по-хетерогенна външна среда, като съвкупност от икономически, културни или законодателни аспекти“³⁹. Това предполага използването на специфични закономерности за хармонично поставяне на съответствие и ред.

3. Методика и методология за изследване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар

От дълго време служители и работници от ромски произход са в периферията на трудовия пазар поради множество предразсъдъци и стереотипи. Михаил Проданов описва предразсъдъците като неблагоприятни догматични мнения за други групи, разпростирани се

³⁸ Златанов З., Организация на производствената дейност в кооперативната промишленост, Университетско издателство „Стопанство“, София 1995

³⁹ Славянска В., Стратегии и практики за управление на кадрите, Изд. Макрос, Пловдив 2018

върху индивидуалните членове на тези групи.⁴⁰ През последните десетилетия се изготвиха научни трудове, посветени на този проблем, те съдържат подробни методически въпроси за интегрирането на този етнос. Проучването им показва наличие на методически празноти относно приобщаване на ромите конкретно към трудовия пазар в България. Тези научни трудове дават отговор на проблематиката за маргинизиране на този етнос и трудността от приобщаването му към макрообществото. Задачата на автора на дисертационното изследване във втора глава е чрез използване на обща рамка в съществуващи методи за анализ и проектиране да разработи и предложи методология и методика за приспособяване на ромите към изискванията на трудовия пазар в България.

Тази гледна точка има научна приложна значимост. В научен план целта е да се достигне до усъвършенстване на важни за интегрирането подходи. В приложен план насочеността е към големи, средни и малки фирми в страната и цели да се предложи инструментариум за проучване и препоръки за усъвършенстване на интеграционните подходи, чрез преодоляване на дисбалансите и несъответствията между изисквания и изпълнение. Анализите на досегашните изследвания показват, че съществуват редица пропуски от гледна точка на интеркултурния мениджмънт на човешките ресурси в управлението на ромите на пазара на труда в България. Намаляването на ефективната функционалност на ромските служители в предприятията определя ориентацията и мотивацията на автора за нейното подобряване.

3.1. Общи постановки

Всички проучвания показват необходимостта от интеграционните усилия, които да подпомагат осъществяването на стратегическите цели на предприятието, така че човешкият потенциал да посреща устойчиво предизвикателствата на вътрешната и външната среда. Тук акцента е функциониращ персонал, който съобразявайки се с фирмените изисквания, да съдейства за изпълняване на стратегическите задачи.

В дисертационното изследване се определят следните основни цели на ефективно приспособяване на ромите към изискванията на трудовия пазар в България.

А) Методите на приобщаване да коригират системата за управление на персонал в предприятието за изпълнение на неговите бизнес стратегии.

⁴⁰ Международна конференция ПУ- Пловдив, Изследователски методи и технологии в икономическите и социалните науки, УИ „Паисий Хилендарски“, Пловдив 2012.

Б) Функционирането на методите да създава предпоставка за изграждане и усъвършенстване на конкурентноспособен персонал.

В) Създаване на благоприятна работна среда без етническо напрежение.

Г) Осигуряване на подходящи условия за ефективно изпълнение на длъжностните задачи.

Д) Справедливо оценяване на приносът на всеки служител.

Важно е решаването на методологическите проблеми да се осъществи с извеждане на изследователски въпроси в обхвата на взаимодействие и хармонизация в начините на приобщаване.

Първият изследователски въпрос е: Кои са основанията за приспособяване на ромите към изискванията на трудовия пазар в България и в какво намира израз подобряването им? Чрез интегриране на част от персонала към останалия колектив се цели обогатяване на трудовия потенциал посредством интеркултурни различия, защото те се превръщат в източник на вдъхновение за иновации или решаване на разнородни проблеми. Културното многообразие означава съвкупност от различни гледни точки, формирани от различен произход, обичаи, правила и норми. Когато във фирмата работят хора с разнообразни ценности, те могат да генерират знания и умения, нетипични за останалите, което ѝ дава възможност да се развива по уникален и неповторим начин и да генерира стопанска продуктивност. Този въпрос трябва да даде отговор в какво ще намери израз подобряването приспособеността на ромите в конкретното предприятие.

Вторият изследователски въпрос е: Налице ли са аргументи за определяне на водещ по място и значимост компонент за ефективни способности за приспособяване? Проучване на наличната литература определи компонента „Оценяване на трудовите качества на служител от ромски произход“ като водещ по място и значимост за усъвършенстване на приспособимостта на ромите към изискванията на работодателите. Основният довод за определяне на този аргумент за водещ е влиянието, което той има за последвалите обучение, професионално и кариерно развитие, управлението на възнагражденията и др. Резултатите от оценяване на трудовите качества на служител от ромски произход са основание за преразглеждане на правилата и механизмите за управление на колектив в интеркултурна среда. Това позволява на този компонент да се характеризира като определящ при осигуряване на взаимодействие и хармонизация в системата за управление на персонал.

Третият изследователски въпрос е: Има ли влияние качеството на приспособимост в конкретното предприятие върху взаимодействието и

хармонизацията между ключови компоненти? Преди всичко е нужно е да се определи нивото на приспособимост по определени показатели. Трябва да се установи в индивидуален аспект дали е ниско ли е високо, тъй като оказва влияние върху обосновката и избора на ключовата дейност на подходите. Която от своя страна влияе върху диференциране на задачите. Правилното разпределение влияе на всички компоненти от системата за управление на персонал, защото лимитира или насърчава дейността.

Четвъртият изследователски въпрос е: Има ли системи, чрез които да се повлияе върху качеството на изпълнение на задачите в конкретното предприятие? В случая трябва да се определят основните свойства на приспособимостта, чрез които да се осъществи изпълнението на дадените изисквания. Уточняването им дава възможност да се проследи дали качеството на изпълнение на задачите се подобрява в тази насока. Когато системата за контрол отчита завишаване или намаляване е важно да се отчетат и причините за тези резултати. Изследват се взаимосвързаните дейности, които да бъдат условие както за усъвършенстване на притежаваните умения, така и за придобиване на нови.

Петият изследователски въпрос: Има ли наличен инструментариум, който да позволи в практическото проучване да се разкрива състоянието на взаимодействието на хармонизацията на тази система? За практическото дисертационно изследване могат да послужат определен кръг доразработени и адаптирани методи, които са използвани при проучванията в областта на управлението на човешки ресурси. Важно е да се направят изследвания във връзка с избора и формулирането на предмета, целта и задачите на изследователския труд. Да се определят факторите, които да обогатят компонентите, които да подобрят взаимодействието на хармонизацията на системата за приспособеността.

- **Обект на методиката** е приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар в България. Нейното проучване и усъвършенстване са важна предпоставка за постигане на интеграция на малцинствената група.

- **Основна цел на методиката** е да предостави инструментариум за диагностичен анализ на приспособимостта. Да хармонизира ключовите компоненти за третираните на методите за постигане на целта като позволи да се установят проблемни полета и негативни отклонения. Да се открият начини за усъвършенстване.

При така формулираната основна цел и с оглед на нейното достигане са изведени следните подцели:

- методиката да предостави на ръководния екип на предприятието подходи, инструментариум и логически структурна последователност от стъпки за диагностичен анализ на приспособимостта на служителите от ромски етнос;

- методиката да позволява разкриване на възможности и пътища за усъвършенстване на приспособимостта на ромите и постигане на желаното ниво на изпълнимост на задачите.

● **Възприети ограничения:**

- *по отношение обхвата на проучването* – проучването обхваща управлението на човешки ресурси в интеркултурна среда. Локалните аспекти на проучването разкриват недостатъци, обусловени от слабости в интегриране на маргинални общности на трудовия пазар в България поради липса на межкултурна компетентност и слаба мотивация на мениджърския състав.

- *по отношение на външни фактори* – в методиката се извеждат приоритетно собствени проблеми на предприятието, а не външни. Така например в нея, а и в практическото изследване въпроси, свързани с трудовото законодателство не са сред първостепенните проблеми, с които задълбочено да се занимавам. В определена степен този въпрос се отчита в практическото проучване, но това не е обекта на целите на методиката. Тя акцентира върху ключовите проблеми на приспособимостта, а не върху пълния обхват на причини и следствия.

- *по отношение критериалната база при проучване състоянието на приспособимост на ромите* – критериалната база се формира в съответствие с научни принципи и изисквания по отношение приспособимостта и целевата адаптация на ромския работник/служител. Отговаря на прилаганите методики в чуждестранни компании с добри практики в интеграцията и с доказана ефективност при нейното функциониране. Във всеки компонент от методиката е заложена оценка на служителите за техните социокултурни умения, професионални знания, умения, опит, работа в екип.

- *по отношение на принципите, подходите и методите за проучване* – в наличната ми литература са изложени и аргументирани множество методи, принципи и подходи, които трябва да се спазват при определяне и прилагане на приемствеността. Ключови от тях са системният подход, ефективност, научност, комплексност, обосновааност. Сред широкият кръг от възможни методи, които са подходящи за целите на проучването могат да бъдат методът на експертна оценка, на разчленяване и на сравняване, анкетиране и методът за провеждане на цялостно проучване. Важен е не само

подборът на методи, но и изпълнението им с конкретно съдържание да бъде съобразено с целите и задачите на дисертационното изследване, да съответстват на методологическите постановки. Начинът по който се комбинират да представи изчерпателна и достоверна информация, с оглед извършване по-нататък на анализи и оценки, препоръки и подобрения.

● **Очакваните резултати** в методичен план могат да бъдат сведени до:

- достигане до съответствие между методическите постановки и съдържанието на методиката;

- аргументиран отговор на поставените изследователски въпроси;

- доказване на приложимостта и ползността на дисертационния труд при идентифициране на проблемни полета във усъвършенстване на приспособимостта на ромите;

- апробиране в отделни предприятия с оглед доказване на нейните реални възможности.

3.2. Изследователски подход и методи

Основните понятия, свързани с приспособимостта и отклоненията от съответствията са съдържателно дефинирани в предишните параграфи на дисертацията.

● **Подход на изследване**

По-съществените обобщения са:

1) Приспособимостта е ключов фактор за изпълнение на поставените задачи пред ромски работник/ служител. Обективният му характер не намалява значението на изследването и участва в причинно-следствените връзки за изграждане на ефективен персонал;

2) Отклоненията от съответствията акцентират върху проблематиката на проучването и имат научна и приложна стойност. Опростеният подход към техния анализ и оценка са от съществено значение за последващо изпълнение на поставени задачи;

Ориентацията на дисертационният труд към предприятията на България предполага методиката да включи проучване в широк кръг фирми с ромски работници или служители.

● **Методи на изследване**

От метода на провеждане на проучването по предмета на дисертационното изследване са аргументирани следните изисквания и ограничения:

1) Изборът и изпълнението на методи с конкретно съдържание трябва да съответстват на дисертационният труд, неговите предмет, цели и задачи;

2) Методите да си взаимодействат по начин, по който единият да

преодолява недостатъците на другият, така че това, което единият не може да удостовери, да се компенсира убедително при използване на други подходящи методи;

3) Методите да се комбинират с цел по-пълноценно извличане на изчерпателна информация с оглед по-пълноценно да се анализират изводи, оценки и препоръки.

В научните изследвания, методът на анкетиране е широко приложим. В дисертационният труд българските предприятия са основните обекти за идентифициране и получаване на информацията. Чрез нея е възможна подготовката и разработването на адекватни управленски решения. Недостатък на този метод е достоверността на резултатите. По тази причина в проучването се търси компромис, който да сведе до възможен минимум слабостите му. За целта се разработват и аргументират два вида анкети за дисертационното проучване, които да съдържат въпроси към ромски работници и служители и техните ръководители, така че да се отчете възможно разминаване.

Чрез анкетното проучване се цели разрешаване на няколко задачи, а те са:

1) Да се тестват основните постановки, които са свързани със стереотипите, вижданията и нагласите на ръководния персонал от всички йерархични равнища на предприятието спрямо ромския работник/служител;

2) Да се установи наличието на работеща интеграционна система в широк кръг предприятия и по-специално нейната функционалност.

3) Да се установи нивото на приспособимост сред ромите, техният капацитет да изпълняват изискванията, дадени от техните ръководители.

Определените задачи дават основание да се придаде на анкетното проучване цялостен характер и да определят в по-обща степен състоянието на българските предприятия относно приспособимостта на ромите. Едновременно с тях се налага вземане под внимание на допълнителни съображения, свързани с изработване на анкетната карта.

1) Броят на въпросите да бъде разумен, за да може анкетираният да остане съсредоточен, защото ако вниманието му е разконцентрирано няма да даде достоверна информация;

2) Анкетата трябва да бъде структурирана, така че да следва логиката на поставените изследователски задачи;

3) Въпросите е целесъобразно да бъдат затворени, което ги прави по-прецизни и разбираеми за анкетираните лица.

4) Последният въпрос да бъде отворен, за да предостави възможност на анкетираните да изрази своята гледна точка.

● **Етапи на изследването**

Първи етап: Подготовка на анкетните материали в изследваните фирми на методиката и формите, свързани с нейното прилагане

Втори етап: Инструктиране на ръководителите на ресорите по управление на персонала и ромските работници/служители, които са включени в анкетирането. Важно е в този етап анкетираните служители да бъдат водени от личната си професионална позиция и свободно да изказват мнения относно проблемите в приспособимостта на ромите спрямо изискванията в тяхната организация.

Трети етап: Попълване на индивидуалните анкетни карти (Приложение 1 и Приложение 2), получаване на информацията, обработване, обобщаване и анализ на резултатите от анкетирането.

Четвърти етап: Разработване на обобщен хармоничен профил за приспособяване на ромските служители спрямо изискванията на предприятията, които участват в анкетата.

Пети етап: Насоки за анализ на хармоничния профил за приспособяване на ромите, които могат да бъдат систематизирани като:

I. Открояване на десетте най-важни фактора за приспособяване на ромските служители чрез установяване на позицията на експертите;

II. Определяне на проблемните фактори за приспособимост, които експертите оценяват като такива;

III. Диференциране на степента на проблемност или успешност на приспособимостта, определена въз основа на обобщените крайни оценки за тяхното състояние;

IV. Ориентири за търсене на причини, обстоятелства и събития, които правят приспособимостта проблемна;

V. Осъществяване на сравнителен анализ на хармонизационните профили за степента на интегриране на ромите в предприятието през различните периоди като се съпоставят данни от предишната и настоящата година. За да се направи оценка на извършеното по преодоляване на проблемите с приспособимостта на ромските работници и служители.

● **Организация на изследването**

Определянето на основните етапи и важни моменти в това направление са:

1. Избор на български фирми, в които да се осъществи практическото изследване на дисертационния труд.

Аргументите за избора на фирми се определя в съответствие със следните изисквания:

- приоритет са предприятията, които са на територията на градове с висок процент на ромско население;
- от всички региони на страната;
- фирми със смесено участие в които интеркултурния мениджмънт е широко застъпен;
- изборът на фирми да обхване различни подотрасли на промишлеността в страната.

2. Определяне на респонденти сред длъжностните лица в избраните предприятия при реализация на методическия инструментариум:

- насочване на анкетната карта към изпълнителните директори или ръководителите на човешките ресурси в предприятието. Провеждане на срещи с тях по възникнали въпроси.
- насочване на анкетната карта към ръководителите на ресори по управление на персонала, инструкции за попълване и експертна оценка;
- насочване на анкетна карта към ромски работници или служители.

-

За по-добра прецизност анкетната карта е насочена както към служители, заемащи ключови длъжности в предприятието така и към преки ръководители, които от лично съприкосновение познават много по-добре интеграционните проблеми и са в състояние да разбират позитивните и негативните състояния в тях.

3. Получаване, обобщаване, анализиране на оценки и изводи на първичната информация, както и обобщени изводи и оценки от цялостното практическо проучване.

4. Аргументиране на изследователската теза.

5. Разработване на препоръки, произтичащи от проведеното изследване и насочването им към висшия мениджърски състав и ресорите по управление на човешките ресурси в българските предприятия за усъвършенстване приспособимостта на ромските служители спрямо техните изисквания.

Обобщени изводи

Насочеността на дисертационния труд е към аспект, който не е намерил пълно методологическо и методическо развитие и в управлението на персонала в нашите предприятия. Използваният инструментариум се основава на последователно спазване на водещи постановки при усъвършенстване на управлението на персонала. Усъвършенстването на приспособимостта на ромските служители спрямо изискванията на трудовия пазар в България е особено важно

условие в интеркултурния мениджмънт. Чрез нея трудовия колектив функционира като единен организъм, обединен от стратегията на предприятието, разбирайки общата полза.

Предложената методика няма претенции за всеобхватност на проблема, водещ момент в това изследване е идентифицирането му и неговото преодоляване. Полетата, в които се проявява могат да бъдат свързани с противоречиви подходи за управление на персонала, недостатъчна подготовка на работодатели и мениджъри за управление на културното многообразие и за работа с роми, реален риск от допълнително маргинализиране на ромите в условията на икономическа криза, ниски социални умения на хора от ромски произход. Дългият списък проблемни полета са основанието да се пристъпва към усъвършенстване на подхода за решаване на проблема.

Трета глава. Усъвършенстване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар в България (емпирично изследване)

Трета глава има подчертано практически характер и представя резултатите от апробирането на разработената методика чрез провеждане на емпирично изследване в български предприятия. С това се решава *петата* поставена изследователска задача.

1. Концептуална рамка на емпиричното изследване

Взискателният трудов пазар във време на икономическа криза налага все по-високи стандарти към участниците в него. Необходимо е ефективно приспособяване на всеки към променящата се действителност чрез подходящи гъвкави подходи, които да регулират отношения и поведение, съразмерни с новата реалност. Според информация, отразена на научна конференция, проведена през 2008г. в София по демографските проблеми на страната, актуалното равнище на трудова заетост сред ромите в България е с 30 на сто по-ниско от заетостта сред българите. Нашето правителство чрез различни програми активно въздейства за по-пълноценното приобщаване на маргинализирани групи. В края на ноември миналата година официалният сайт на Агенцията по заетостта публикува статистика за работата на трудовите посредници – ромски медиатори, които до месец октомври 2022г. са успели да активират близо 8900 роми на пазара на труда в България. За съжаление голяма част от работодателите споделят мнение, че ромската работна сила е млада и работоспособна, но няма потенциала и качествата да покрие нарастващите изисквания на трудовия ни пазар. В доклада си за „Заетост на ромите и потенциал на

държавните и бизнес политики за включване на ромите в пазара на труда“ Вера Месинг и Жужа Арендаш със съдействието на Боян Захариев цитират независими изследвания, според които между 1/5 и 1/3 от ромите в трудоспособна възраст са интегрирани на нашия пазар на труда, което е далеч от желаното. В дисертационното проучване има целенасоченост към откриване на липсващото звено за ниската приспособимост на този етнос спрямо трудовите изисквания у нас. Изследването съдържа два вида анкети. Първата е адресирана към сто организации, в които работят ромски работници и служители. Респондентите, взели участие в тази анкета, са две категории. Към първата се отнасят работодатели или ръководители на човешки ресурси, от които бе получена обобщена стратегическа информация. Към втората спадат линейните ръководители, които работят пряко с ромските работници и служители.

Втората бе отправена към сто роми, които са част от тези предприятия. Респондентите са от различни административни области на Република България с широк диапазон от икономически сфери, различни отрасли и подотрасли на промишлеността, на услугите, селското и горското стопанство, хотелския и ресторантьорския сектор, училища и детски градини. Изследваните предприятия са както от големи областни центрове, така и от малки градове и села. Анкетирането започна през 10.09.2020год и завърши през 27.10.2020год. Най-голяма част от предприятията бяха от комуналния сектор, строителството, селското стопанство, по-малко бяха в услугите, леката и тежката промишленост. Минимален беше броят с ромски работници/служители в областта на медицината, образованието и ресторантьорството. С голяма трудност бе намерен един хотел, в който има ромски персонал.

Втората анкета е насочена към ромски работници или служители. На тях бяха зададени същите въпроси, с цел изясняване на другата гледна точка. Респондентите на тази анкета бяха сто и те изказваха мнение за пречките или лостовете за по-добра ефективност в интегрирането на пазара на труда в България.

Ромските мъже работят предимно в строителството, транспорта и по-слабо в тежката промишленост. В земеделието има представители и от двата пола, както и в услугите, търговията, хранително-вкусовата промишленост. В комуналните услуги, шивашките предприятия, образованието и здравеопазването броя на жените превишава мъжете. За работодателите нямаше единен критерий за възрастов подбор. Някои предпочитаха роми над средна възраст заради по-високата им

грамотност и изградени трудови навици, други предпочитаха по-млади представители заради тяхната енергичност.

2. Резултати от изследването

Резултатите от изследването са представени в таблиците.

2.1. Анкетиране на ръководните кадри

Табл. 1. Разпределение на отговорите на въпроса „Ромите изпълняват ли поставените задачи във Вашето предприятие“?

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	86%
По-скоро не	10%
Не мога да преценя	4%

От честотната таблица е видно, че преобладават положителните отговори.

Табл. 2. Разпределение на отговорите на въпроса „Променят ли трудовите си навици?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	69%
По-скоро не	24%
Не мога да преценя	7%

Преобладава мнението, макар и не толкова убедително както при първия въпрос, че ромските служители в хода на трудовия процес променят своите трудови навици.

Табл. 3. Разпределение на отговорите на въпроса „Концентрирани ли са върху производствената дейност?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	70%
По-скоро не	22%
Не мога да преценя	7%

Болшинството от анкетираниите ръководители отговарят, че ромският персонал е концентриран върху задачите, които са му поставени. Според един респондент, в неговото предприятие половината ромски служители са концентрирани, но другата половина не са.

Табл. 4. Разпределение на отговорите на въпроса „Адаптират ли се бързо спрямо промените?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	74%
По-скоро не	23%
Не мога да преценя	3%

Доминира нагласата, че ромските служители са много адаптивни към промените.

Табл. 5. Разпределение на отговорите на въпроса „Показва ли се приемане на ромските работници/ служители?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	98%
По-скоро не	2%
Не мога да преценя	0%

Едва 2% от анкетираните ръководители смятат, че има дискриминационно отношение спрямо ромските служители. Всички останали са на мнение, че отношението към ромския персонал е същото както към българския.

Табл. 6. Разпределение на отговорите на въпроса „Общуват ли безпроблемно с колеги от други етнически групи?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	94%
По-скоро не	3%
Не мога да преценя	3%

Повечето от ръководителите считат, че ромските работници и служители общуват безпроблемно със колегите си от другите етнически общности.

Табл. 7. Разпределение на отговорите на въпроса „Задържат ли се за повече от година на едно работно място?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	81%
По-скоро не	15%
Не мога да преценя	4%

Основната част от анкетираните посочват, че ромските служители остават за повече от година на едно работно място.

Табл. 8. Разпределение на отговорите на въпроса „Тяхната квалификация отговаря ли на длъжността, която заемат?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	78%
По-скоро не	22%
Не мога да преценя	0%

Според повечето ръководители ромските служители, които са наели, са достатъчно добре квалифицирани за длъжността, която изпълняват. По-малка част считат, че ромския персонал в тяхното предприятие няма нужните знания и умения и е нает само защото няма по-квалифицирани кандидати за техните работни места.

Табл. 9. Разпределение на отговорите на въпроса „Обучаеми ли са?“

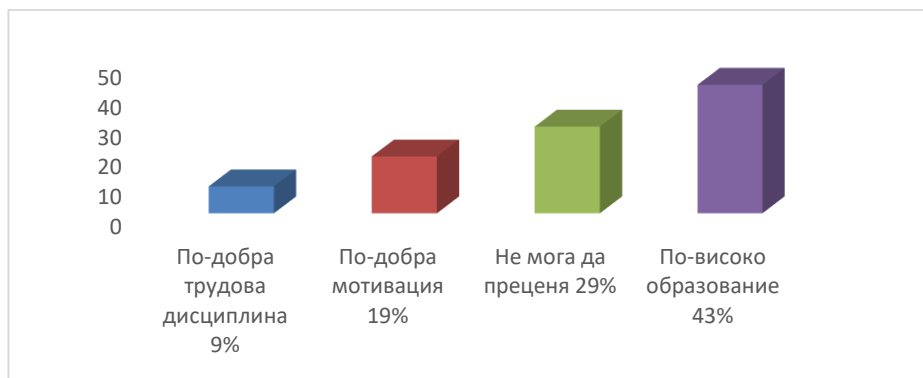
<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	74%
По-скоро не	23%
Не мога да преценя	0%

Повечето анкетирани смятат, че ромските работници и служители са възприемчиви и мотивирани в усъвършенстването или придобиването на нови знания и умения.

Табл. 10. Разпределение на отговорите на въпроса „Имате ли ромски работници/служители, които след дадено обучение са на по-висока длъжност?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	41%
По-скоро не	45%
Не мога да преценя	14%

Въпреки, че според отговорите на предишния въпрос ромските служители са обучаеми, оказва се, че невинаги след проведено обучение следва повишение в длъжност. А 14% от респондентите признават, че в тяхното предприятие не се е провеждало обучение на хора от ромски произход за заемане на по-висока длъжност.



Фиг. 1. Разпределение на отговорите на въпроса „Какво препоръчвате, за да се усъвършенства тяхната приспособимост спрямо Вашите изисквания?“

Разнообразните отговори на отвореният въпрос са групирани в четири групи. Най-голям брой ръководители посочват „по-високо образование“, а 29% нямат препоръки. Тези, които се обединяват около идеята, че ромските работници и служители се нуждаят от мотивиране, са 19%. Според 9% от ръководителите, за да бъде приспособимостта на ромите по-висока е необходимо те да работят върху усъвършенстване на трудовите си навици.

2.2. Анкетирание на ромските служители

Табл. 11. Разпределение на отговорите на въпроса „Изпълнявате ли задачите, които са Ви поставени в предприятието, в което работите?“

Отговори	Относит. дял
По-скоро да	100%
По-скоро не	0%
Не мога да преценя	0%

Всички ромски служители твърдят, че изпълняват задачите, които са им поставени в предприятието.

Табл. 12. Разпределение на отговорите на въпроса „Докато работите в предприятието променят ли се трудовите Ви навици?“

Отговори	Относит. дял
По-скоро да	89%
По-скоро не	8%
Не мога да преценя	3%

Повечето роми смятат, че докато работят в предприятието, в което са наети, техните трудови навици се променят положително. Само малка част не виждат промяна в придобиването на такива навици

преди и след постъпване в предприятието.

Табл. 13. Разпределение на отговорите на въпроса „Разсейвате ли се докато работите?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	21%
По-скоро не	78%
Не мога да преценя	1%

Повечето анкетирани са убедени, че успяват да се концентрират върху работния процес и не се разсейват докато работят.

Табл. 14. Разпределение на отговорите на въпроса „Бързо ли се приспособявате?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	96%
По-скоро не	4%
Не мога да преценя	0%

Почти всички анкетирани считат, че бързо се приспособяват към промени и адаптирането не е проблем за тях. Една малка част споделят, че се стресират от реформи и трудно се нагаждат към нови условия или обстоятелства.

Табл. 15. Разпределение на отговорите на въпроса „Хората, с които работите показват ли Ви приемане?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	11%
По-скоро не	88%
Не мога да преценя	0%

Основната част от служителите срещат отхвърляне от ръководители и колеги не-роми.

Табл. 16. Разпределение на отговорите на въпроса „Имате ли проблеми с общуването с хора от други етнически групи?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	11%
По-скоро не	86%
Не мога да преценя	3%

Част от анкетирани признават, че изпитват затруднения при общуването с други етнически групи. Най-вероятната причина за това е че владеят единствено матерния си език, поради което предпочитат да

работят с хора от своя етнос. Но все пак основната част от респондентите нямат проблеми с общуването с хора от различен етнос.

Табл. 17. Разпределение на отговорите на въпроса „От колко време сте на това работно място?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
От повече от 1 година	70%
От по-малко от 1 година	30%

По-голямата част от ромските служители са се задържали на тази длъжност повече от една година.

Табл. 18. Разпределение на отговорите на въпроса „Вашата квалификация отговаря ли на длъжността, която заемате?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
Да	70%
Не	30%

Според 77% от анкетираните, те притежават нужната квалификация за работата, на която са назначени. Останалите смятат, че техните знания, умения и професионална подготовка не отговарят на длъжността, която изпълняват.

Табл. 19. Разпределение на отговорите на въпроса „Бързо ли се учите?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
По-скоро да	97%
По-скоро не	3%

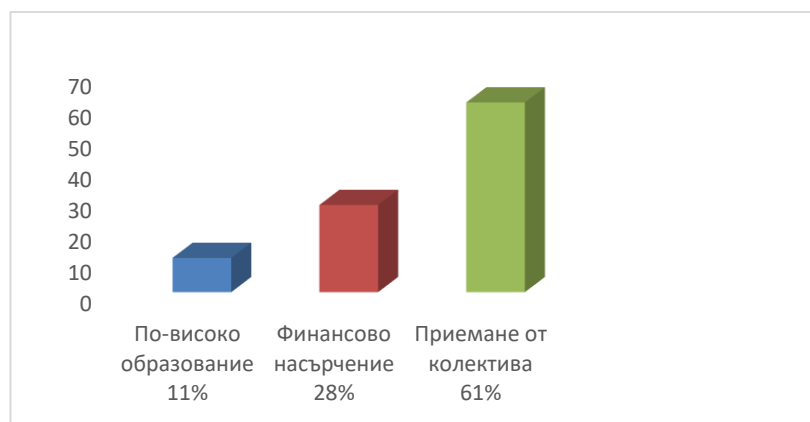
Според 97% от участниците в изследването, новото предизвикателство може да бъде възприето и овладяно за кратко време.

Табл. 20. Разпределение на отговорите на въпроса „Познавате ли хора, от Вашата общност, които след дадено обучение във Вашето предприятие са на по-висока длъжност?“

<i>Отговори</i>	<i>Относит. дял</i>
Да	30%
Не	70%

За съжаление 70% от запитаните не познават никой от ромски произход, който да бил обучаван с такава цел и съответно да е кариерно израснал. Все пак 30% познават поне един човек от техния етнос, който

след дадено обучение в предприятието, в което работят е бил повишен в по-висока длъжност.



Фиг. 2. Разпределение на отговорите на въпроса „Какво препоръчвате за да се подобри Вашето усърдие?“

Повече от половината от анкетираните посочват, че биха работили по-усърдно, ако се подобри отношението от страна на ръководителите и/ или колегите нероми. Малко повече от една четвърт имат нужда от финансово насърчение, а според 11% по-доброто образование води към по-голямо усърдие.

2.3. Анализ на резултатите

Зададените въпросите в двете анкети са идентични. Те са твърдени, за да изразят гледната точка и на двете страни. Има сходство в отговорите на почти всички въпроси. И щабни и линейни ръководители изказват мнение, което е близко до това на ромския персонал. От първият въпрос разбираме, че мнозинството от ръководителите и ромите смятат, че болшинството от ромските работници и служители изпълняват задачите, които са им поставени. Вторият въпрос ни разяснява, че в хода на работата повечето променят трудовите си навици в положителна насока. Третият въпрос ни показва, че около 70% са концентрирани върху производствената дейност и не се разсейват. От отговорите на четвъртия въпрос разбираме, че ромите като цяло са добре приспособими и лесно се адаптират към промените. Шестият въпрос ни дава информация, че общуват безпроблемно с колеги от други етнически групи. От седмият разбираме, че болшинството от този етнос се задържат на работното си място повече от година. Ръководители и персонал твърдят в отговорите от деветия въпрос, че тези работници и служители са обучаеми. Десетият изяснява

факта, че по-голяма част от ромите не познават човек от техния етнос, който след дадено обучение да бъде на по-висока позиция, същото потвърждават и ръководителите.

Разликите са съществени в два от въпросите. Най-фрапиращи са резултатите от пети въпрос. Внушителен брой ръководители отговарят, че на ромските работници и служители се показва приемане в предприятието. Същевременно голям брой от анкетираният роми твърдят, че хората от неромски произход, с които работят, не им показват приемане. Втората съществена разлика е в отворените въпроси, на които най-голям брой ръководители споделят, че ключът към по-добро интегриране на този етнос е образованието. Но ромите не споделят това мнение, те считат, че не виждат причина да инвестират в обучение след като по презумпция им се дават нискоквалифицирани длъжности. Те вярват, че липсващото звено в успешното интегриране е приемането.

Разминаването в гледните точки на респондентите от първата и втората анкета показва несъответствие в представите на двете групи, което е пробойна в съгласието. Най-често причината в различието на мненията на респондентите е в стереотипни възприятия „хората използват имплицитни теории, за да правят преценки за другите, т.е. използват миналия си опит, за да формират теория за качествата на членовете на другите групи“⁴¹. Изявените неразбирателства и разминавания в мнението, биха могли да се коригират с хибридна работна стратегия, от която да са доволни и мениджърите, и редовните работници и служители от ромски произход. Като за начало може да се започне с идентифициране на стереотипите. Представителите и на двете групи биха могли да си зададат въпроси, дали това е вярно или е предположение, базирано на чужд опит. Ако това мнение е поради собствено негативно преживяване с представител на дадена група, би било полезно да се напомни, че всеки индивид е различен и е необходимо да се подходи индивидуално към него.

Образованието е важна част за подобряване на благосъстоянието и е редно да се насърчи посещаемостта на ромските деца на училище и да се предотврати отпадането. За съжаление в проучване на Агенцията на Европейския съюз за основните права (FRA) от 2011 год. показва, че образователните постижения на ромските ученици са значително по-слаби от тези на учениците от неромски произход. На места дори декларираната грамотност съществено се различава от функционалната. Това до голяма степен се дължи на

⁴¹ Levy, S. R., Stroessner, S. J., Dweck, C. (1998). Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. – *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1421–1436.

тяхното обучение в етнически сегрегирани училища или паралелки и е основна причина според българските работодатели да не бъдат предпочетени като работници в тяхното предприятие. От друга страна, преобладаващата част от анкетираните бяха на длъжности, за които то не е предпоставка. Същевременно сред респондентите от втората анкета имаше роми с висше образование, които работеха в производството, наред с хора, които са със средно или основно. Те споделят, че усилията да завършат висше образование са неоправдани. Сред респондентите имаше и такива, които след придобиване на бакалавърска или магистърска степен работят по специалността, за която са се подготвяли. Това бяха професии, за които има дефицит на пазара на труда в България.

Голямата част от респондентите в тази анкета споделят мнението, че високата степен на образование не е задължително условие за намиране на по-добра работа. Възможно е за някои от тях това да е оправдание, но доказателство бяха болшинството от интервюираните ръководители, които на въпросът дали след дадено обучение имат ромски работник или служител на по-висока длъжност отговаряха отрицателно. Разбираемо е това предразположение сред повечето работодатели да демотивира младите роми да инвестират в образование. Затова общото мнение, че приспособимостта на ромските работници и служители е ниска поради липса на качествено образование е частично вярна.

Ромите до голяма степен в резултат на исторически опит и културна флексабилност са успели да се приспособяват спрямо промените в обществото. Този етнос е склонен да бъде двуезичен или многоезичен и да разгръща набор на мултикултурни умения. Въпреки това маргиналното им положение ги поставя в периферията на трудовия пазар и те не използват напълно потенциала си

Всеобщо мнение е, че ромите са обичайния човешки ресурс в сферата на ниско платената заетост. Внушава се тенденцията сред амбициозни роми, че за да надскочат професионалната реализация на своите родители и роднини, те трябва да изберат професия, която по една или друга причина не е привлекателна за членове на неромското общество. Родители активно насърчават децата си да учат за такава специалност, а не за тази, която им допада. Това може да има своите недостатъци, но в контекста на тази тема показва наличие на прозорливост. Ромите постъпват далновидно в желанието си да бъдат интегрирани на пазара на труда като взимат под внимание реалността и прогнозираят евентуално бъдещо развитие. Поради емоционални травми от отхвърляне голяма част от тях се стремят да работят на места, в които

работят и други представители на този етнос, за да имат опора и подкрепа. Сред анкетирания преобладаващо беше мнението, че това е първото и основното условие, след него е размера на трудовото възнаграждение.

Днес голяма част от работоспособните роми живеят и работят в чужбина. Както беше споменато в началото на трета глава, много от мъжете работят в строителството, жените в комуналните услуги, има такива, които се реализират в социалната сфера, други се занимават със земеделие, други със животновъдство, не малка част са търговци. Именно последните показват висока степен на гъвкавост, защото когато срещат трудности в пласирането на стоката, поради предразсъдъци и стереотипи, успешно я предлагат в интернет пространството. Това потвърждава тяхната високата степен на адаптивност.

При по-прецизно наблюдение ромите, които надскочат статуса на родителите си притежават общ признак. Всички те имат пълната подкрепа и съпричастност на своите близки. В дисертационното проучване споделяха, как усещайки неприемане многократно са решавали да се откажат. Единствената причина да останат са близките, които неотменно ги поощряват да продължат.

Разбира се има представители на този етнос, които не желаят да излязат от остарели средновековни традиции, в които се погават основни човешки права. Когато техният избор не е насочен към коопериране с останалите участници на трудовия пазар, няма как да бъдат принудени да се интегрират към него. Но този сегмент на ромския етнос имат голям принос в изграждане на негативни стереотипи на мажоритарното общество. Прекаленото обобщаване е предпоставка за трудно израстване в кариера на останалите представители. Чрез адекватно интеркултурно управление биха имали шанса да променят облика на своя етнос.

Според анкетирания работодатели болшинството от ромите проявяват приспособимост спрямо изискванията на пазара на труда в България, но в дисертационното изследване по-голямата част от представителите на този етнос показваха нерешителност да се справят с основните си страхове от отхвърляне. Болшинството не желаят да излязат от трайно установеното си положение. В повечето случаи се позоваваха на чужда опитност, приета без възможност на оспорване. Проф. Роунър, автор на теорията за междуличностно приемане и отхвърляне и директор на Център за изследване със същото име към университета в Кънектикът, САЩ и екипът му открили, че: „Ние не сме нито изцяло отхвърлени, нито изцяло обичани, но ако някой се чувства

повече отхвърлен, отколкото обичан, то тогава може да се предскаже целият живот на този човек“⁴². Всеки е срещал такъв тип хора, тъй като те са разпознаваеми в колектива. Според Сачин Пасрича консултант по кариерни услуги в статията си „Отхвърляне и повторно инжектиране“⁴³ съветва да бъде внушено на тези личности, че е възможно да са били отхвърлени от някои, но не са от всички. Важно е да се представи това саморефлексно заключение не като провал, а като нова възможност като шанс да се опита друг прием или формула. Сачин Пасрича препоръчва на отхвърлените: приемане, обучение и израстване в подобряване. В своята статия цитира Джерами Лимн, който казва: „Отхвърлянето ви дава повече сила да продължите напред“.

Опитът показва, че ромската работна сила не покрива изискванията на трудовия пазар поради впечатлението, че не принадлежи към колектива. Необходимостта да бъдат зачетени е основополагаща за съпричастността на ромските работници или служители. За целта е необходимо да се подобрят взаимоотношенията и комуникацията в колектива. Когато тези фактори са налице, екипната работа е осезаемо балансирана и ефективна.

3. Обобщени изводи и препоръки към ръководствата на организациите

За усъвършенстване на приспособимостта на ромските работници и служители спрямо изискванията на пазара на труда в България е препоръчително:

1. Да им се покаже приемане. Да усетят принадлежност към колектива. Да се обясни, че приемането е различно от това непременно да харесваш или одобряваш, има смисъла да дадеш шанс. Отчитайки, че никой не предопределя произхода си, да се направи съзнателен избор за избягване на стереотипи. В началото винаги се изисква усилие, особено ако е имало негативно преживяване с представител на този етнос. Да се намери баланс, в който има благосклонност в настоящия момент, но не с претенцията, че приетите ще се променят в бъдеще.

2. Всяка личност да се третира според своята индивидуалност. Да не се генерализират ромите в предприятието. Грешките, които се допускат в хода на работа да не се преписват на техния произход.

3. Обучение на всички възрасти. Съществуват адаптирани учебни програми като възможност за всеки, който е пропуснал да се обучава в

⁴² Rohner, R, They love me, they love me not: A worldwide study of the effects of parental acceptance and rejection, HRAF Press, New Haven 1975

⁴³ Sachin Pasricha, Career Services Consultant ar. „Rejection and Reinjection“

училищна възраст. Чрез тях участниците се ограмотяват и формират ключови компетентности за професионална подготовка и реализация на пазара на труда. риemaneto не изключва стремеж към усъвършенстване.

4. Провеждане на обучителни сесии за съчувствителност на персонала. Акцентът да бъде великодушие в контекст на различни култури.

5. Препоръчително е да бъдат поставяни представители на различни етнически групи в екип. Необходимо е отчитането на различни гледни точки, идващи от различен мироглед за постигане на по-добри резултати. Чрез внимателно наблюдение на екипите, би могло своевременно да се реагира при възникване на конфликт. Когато за изпълнението на даден проект интеркултурния персонал работи заедно в екипна среда, той може по-добре да преодолее различията си и участниците да се приемат един друг както професионално, така и лично.

6. Позитивна дискриминация. Това е израз на солидарност на мажоритарната група към маргинализираните, чрез която се компенсира социално неравенство. Може да се изрази в преференции за роми, които при равни други условия са идентични с други кандидати за работа.

7. Да бъдат насърчавани ромските работници и служители да възприемат отхвърлянето като трамплин към усъвършенстване. Напълно нормално е обкръжаващите да не показват приемане във всеки един момент. Важно е да приемат фактите такива, каквито са, да им се напомни, че те самите не приемат абсолютно всеки човек, независимо, че са изпитвали тази болка. Когато отхвърлянето вече не предизвиква безпокойството, могат да видят положителната му страна, а именно то да бъде катализатор за бъдещо подобрене.

Освен тези основни насоки в конкретни условия, според характера на колектива, могат да бъдат включени други дейности и мероприятия с цел по-бързото приспособяване на ромските служители спрямо изискванията на пазара на труда в България.

Заклучение

Поради негативните демографски процеси и застаряването на работната сила в Република България, пазара на труда е поставен пред необходимостта от преосмисляне на посоката, в която се е развивал. Важна част от подобряване на ефективното му функциониране е интегриране на неактивните работоспособни групи. Част от доклада „Икономически преглед на България“ на ОИСР, изнесен на 04.04.2023г.

пред Европейската комисия в Брюксел гласи: „От 2010 г. насам населението в трудоспособна възраст е намаляло с около 19%, докато броят на хората на възраст над 65 години се е увеличил с 12,6%“. Тези неблагоприятни тенденции при досегашното развитие на трудовия пазар, пречат за по-машабно предвиждане на ръста на икономиката у нас. Устойчивата регионална стабилност е равновесие между изграждане на просперираща икономика и социална справедливост. Накланянето в едната или другата посока ще произведе макроикономически дисбаланс. Социалното включване повишава качеството на живот както на маргинализираното, така и на мажоритарното общество. Президентът Джон Кенеди е казал: „Ако свободното общество не може да помогне особено на бедните, то не може да защити и богатите“. Немислимо е да се изгради устойчиво развитие без да е заложено повишаване на потреблението на ресурси и богатство. То е пряко зависимо от нарастването на разполагемия доход на домакинствата. От проучването на FRA от 2011 г. сред ромите относно бедността и заетостта „Средно около 90 % от обхванатите в проучването роми живеят в домакинства, чийто еквивалентен доход е под националните прагове на бедност“⁴⁴. Според доклада на ОИСР около 4/5 от работоспособните роми не са регистрирани в бюрата по труда и не се ползват от предлаганите обучения и помощ при намиране на заетост. Следователно не се възползват от политиките за борба с бедността и социалното изключване. По-голямата част от мерките, които насърчават към социално приобщаване на маргинализирани групи остават неоползотворени.

Дисертационното изследване определи изявеното приемане като липсващ атрибут за приобщаване на ромите към колектива, което ги поставя в маргинализирана позиция. Като отклик голяма част от тях не полагат необходимите усилия към по-висока квалификация и кариерно израстване. Приспособимостта на ромите спрямо изискванията на нашия пазар би могла да се подобри чрез съзнателно приложени способности за приемане, които да извършат промяната своевременно и балансирано. Необходимо е да се планират способности, основани на необходимостта на всяка личност да принадлежи към дадена група за постигане на трайни интеграционни резултати. Желанието за промяна е основен механизъм за подтикване на индивида към адаптация. Нужно е ромите да бъдат насърчени към съзнателни действия за необходимите промени. Съсредоточавайки се върху реализиране на конкретни цели,

⁴⁴ FRA – Агенция на ЕС за основните права, Бедност и заетост: положението на ромите в 11 държави — членки на ЕС, Проучване сред ромите — Данни на фокус, Служба за публикации на Европейския съюз, Люксембург 2016 г.

да се развиват адаптирайки се към обстоятелствата. Необходимо е мажоритарното общество да напускане сферата на определени и твърдо фиксирани норми и порядки и да създаде флексабилна ценностна ориентация, която да отхвърли наслоени стереотипи. От друга страна ромите да бъдат мотивирани да поемат евентуален риск от неприемане, оттегляйки се от сигурността на ромския колектив. Реформите би трябвало да бъдат инициирани чрез провеждането на адекватно управление за подпомагане и поощряване към приспособяване. Проучването показва, че е необходимо да се застъпят ефективни механизми на приемане от страна на неромите, да се стимулира ромския персонал към преодоляване на бариери, които го лишават от нови възможности.

Усъвършенстването на приспособимостта на ромите спрямо изискванията на трудовия пазар в България ще подобри значително както тяхното благополучие, така и обогатяването на поликултурния персонал с различно светоусещане и начин на мислене. Културното многообразие означава съвкупност от различни гледни точки, формирани като компилация от различен произход, обичаи, правила и норми. Когато във фирмата работят хора с разнообразни ценности, те могат да генерират знания и умения, нетипични за монокултурен персонал. Това й дава възможност да се развива по уникален и неповторим начин и да генерира стопанска продуктивност.

III. ОСНОВНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Резултатите от теоретичното и емпирично изследване, проведени в съответствие с целта и задачите на дисертационния труд, могат да се синтезират до следните по-конкретни основни приноси:

1. Задълбочено е разработена актуална и значима проблематика с явен дефицит на съществуващото знание в литературата, а именно – подпомагане трудовата интеграция на ромите чрез усъвършенстване на тяхната приспособимост към изискванията на пазара на труда. Изясняването и осмислянето на проблематиката, свързана с управлението на ромските служители в организационен контекст определено допринася за научното знание и практическите решения в областта на управлението на човешките ресурси.

2. Извършен е комплексен анализ на водещи теоретични концепции, въз основа на който са идентифицирани основни фактори, влияещи върху приспособимостта на ромите, като общи и специфични социокултурни способности, особености на ромската култура и манталитет, стереотипизиране, нагласи на българските работодатели към наемане на представители на различни етноси и др.

3. Разработен е методически инструментариум за оценяване приспособимостта на ромите към изискванията на трудовия пазар труда у нас с дефинирани концептуални реквизити – цел, ограничения, очаквани резултати, изследователски методи, етапи и организация на изследването.

4. Проведено е емпирично изследване, което демонстрира приложимостта на теоретичната хипотеза и разработената методология в практиката на 100 организации, и съответно генерира резултати с потенциал да усъвършенстват българската практика по управление на персонал от ромски произход. Въз основа на установената степен на приспособяване на ромските служители в трудовата среда, са формулирани изводи, аргументиращи необходимост от предприемане на подходящи действия за усъвършенстване на приспособимостта им, като предпоставка за повишаване ефективността на изследваните организации.

IV. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Студии

1. Дончева, М. 2020. Исторически и съвременни методи за интегриране на ромите в Европа и България. *Ново знание*, ВУАРР - Пловдив, бр. 1. Обем 31 стр.

Статии

1. Дончева, М. 2021. Приспособимостта на ромите спрямо изискванията на пазара на труда в България. *Панорама на труда*, бр. 1. Обем 9 стр.

2. Дончева, М. 2020. Необходими умения за подобряване на адаптивността на ромите към изискванията на пазара на труда. *Годишник на Академично издателство „Талант“*, ВУАРР - Пловдив, том 8. Обем 19 стр.

University of National and World Economics

Faculty of General Economics
Department of "Human Resources and Social Protection"

Mira Petrova Doncheva

**IMPROVING THE ADAPTABILITY OF THE ROMA TO
THE REQUIREMENTS OF THE LABOR MARKET IN
BULGARIA**

A V T O R E F E R A T

on
dissertation work

forawarding of the educational and scientific degree "doctor"
scientific field 3. "Social, economic and legal sciences"
professional field "Economics"
scientific specialty "Economics and Labor Organization"

Supervisor: Assoc. D. Sc. Evgeny Evgeniev

Sofia, 2024

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Purpose of presentation of the dissertation work

In accordance with Art. 5 and Art. 6, para. 2 of the Regulations for the organization and holding of competitions for the acquisition of scientific degrees and the occupation of academic positions at UNSS, the dissertation work is submitted to the Department of "Human Resources and Social Protection" for a preliminary discussion procedure.

The dissertation is in accordance with the requirements laid down in Art. 5, para. 3, items 1 and 2 of the Regulations. It contains theoretical summaries and possible solutions to problems relevant to the Bulgarian economy, related to the labor integration of the Roma.

2. Timeliness of the problem

Representatives of over twenty-five ethnic groups live in Bulgaria, which develop in various sectors and with their uniqueness contribute to the diversity of our economy. The Roma community is one of the most numerous ethnic groups in our country. According to the NSI census in 2021, it numbers 266,720, or 4.4% of the respondents. Although it is composed of over 300 species and is extremely diverse, a common characteristic of this group is its permanent marginalization. In the years of transition to a market economy, this problem is painfully aggravated, as a result of which a large part of its representatives find employment outside the territorial borders of Bulgaria. Currently, some progress is being observed in the integration of the Roma ethnic group in the labor market, with an increasing number of Bulgarian employers preferring Roma employees. Still, however, most encounter difficulties with their management, which is why in vast regions Roma remain on the periphery of the labor market. According to the OECD report "Economic Review of Bulgaria", presented on 04/04/2023, about 4/5 of able-bodied Roma are not registered in the labor offices. Therefore, they do not have access to the training and employment assistance offered, i.e. are left out of policies to fight poverty and social exclusion.

The most common arguments against employing Roma as a workforce are widespread stereotypes and poor intercultural competence. But it is time for managers to realize that intercultural personnel management is one of the sources of competitive advantage. It is the knowledge and skills to manage a heterogeneous socio-cultural environment that are often the key to innovative solutions. Improving the

adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria has the potential to significantly improve both their well-being and to enrich the management of business and non-profit organizations with a different worldview and way of thinking. Cultural diversity means a set of different perspectives formed as a compilation of different origins, customs, rules and norms. When people with diverse values work in an organization, they can generate knowledge and skills atypical of a monocultural staff. This gives it the opportunity to develop in a unique and unrepeatably way and generate higher efficiency. In this context, the relevance of the selected issue is outlined.

3. Object and subject of the study

Object of research in the dissertation work is the Roma worker/employee and his adaptability to the requirements of the labor market. Cooperation between ethnic groups is an important factor in achieving high economic results, financial stability and social cohesion. The multicultural staff makes the company stand out in the competitive business environment, because diversity brings uniqueness, which is the key to innovation and non-standard solutions.

Subject of the study is the identification of opportunities for improving the adaptability of Roma employees to the requirements of their employer, as well as the development of a theoretical-analytical framework for ethnic continuity in the workplace.

4. Research thesis

The basis of the dissertation is the thesis that there are employed Roma employees in Bulgarian enterprises who cannot develop their potential and their contribution is insufficient to increase the company's profitability. To improve their adaptability with a view to a higher degree of fulfillment of the requirements, purposeful work for social and economic adaptation on the basis of cultural pluralism is needed, by accepting some aspects of the foreign culture for which there is a conscious need.

5. Purpose and tasks of the research

The goalThe purpose of the dissertation is to justify the need to improve the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market, as well as to propose possible options that can be applied by employers.

To argue the thesis and achieve the research goal, the following tasks are defined:

1) Revealing the essence and importance of adaptability as a mechanism for achieving compliance with the requirements of the labor market and emphasizing the abilities and skills necessary for its improvement;

2) Presentation of the specific features of the Roma community in Bulgaria, including Roma culture and mentality, as a factor for its successful (unsuccessful) labor integration;

3) Carrying out a complex and in-depth analysis of basic theoretical concepts in the field of human resources management, based on which identification of ways to measure the discrepancy between the employer's requirements and the employee's skills, as well as possible solutions for improving the adaptability of Roma employees in a work environment;

4) Development of an algorithm, including methodology and methodology for researching the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market;

5) Conducting an empirical study designed to establish the degree of adaptation of Roma employees to the labor market and formulate conclusions arguing for the need to take appropriate actions to improve their adaptability, as a prerequisite for increasing the effectiveness of the studied organizations.

6. Limitations

The limitations derive from the object, subject, purpose and tasks of the dissertation. The research focuses on aspects of the labor market. The restrictions were introduced in order to clarify the scope of the more significant issues related to improving the adaptability of the Roma ethnic group to the requirements of the labor market.

7. Methodological basis of the study

The tools used in the work on the dissertation include a variety of methods and tools:

- literature research, results of theoretical and empirical research in the field of labor economics, human resources management, organizational psychology, etc., statistical sources;
- theoretical-comparative and systematic analysis and synthesis;
- inductive and deductive method;
- with creation of methodologies;
- designing questionnaires;
- and interviewing;
- anketing;
- with statistical data processing.

8. Scientific novelty of the study

The scientific novelty stems from the lack of complex theoretical and empirical studies, focused specifically on improving the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria. A thorough review of the scientific literature reveals works that are limited to only a narrow range of research questions, theoretical frameworks and methodologies. The specific scientific contribution should be sought in the development of practical solutions for the adaptation of the Roma to the requirements of the position they occupy in the enterprise.

II. SCOPE AND STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The structure of the dissertation is logically linked to the set goals and objectives and consists of an introduction, three chapters, a conclusion, appendices and a list of the literature used. The total volume is 112 pages containing 22 figures. The used literature includes 78 sources.

The content is presented in the following sequence:

Introduction

First chapter. Adaptability as a mechanism for achieving compliance with the requirements of the labor market

1. Theoretical foundations of adaptability to the requirements of the labor market

2. Adaptability to the requirements of the labor market as a set of skills

2.1. General sociocultural abilities

2.2. Specific sociocultural abilities

Summary conclusions

Second chapter. The adaptability of the Roma to the requirements of the labor market as an object of research and improvement

1. Specific features of the Roma community in Bulgaria

1.1. Demographic characteristics of the Roma ethnic group

1.2. Roma culture as a prerequisite for a mismatch between the employer's requirements and the employee's skills

2. Overcoming the discrepancy between the employer's requirements and the socio-cultural abilities of the Roma employee

2.1. Measuring the mismatch between the employer's requirements and the employee's skills

2.2. Possible solutions for improving the adaptability of Roma employees in the work environment

3. Methodology and methodology for researching the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market

Summary conclusions

Third chapter. Improving the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria (empirical research)

1. Conceptual framework of the empirical study

2. Research results

2.1. Survey of management personnel

2.2. Survey of Roma employees

2.3. Results analysis

3. Summary conclusions and recommendations to the management of the organizations

Conclusion

III. SYNTHESIZED EXPRESSION OF THE DISSERTATION

Introduction

The introduction of the development justifies its relevance and significance and presents the conceptual framework of the study - subject, object, purpose, tasks, methodology and limitations.

First chapter. Adaptability as a mechanism for achieving compliance with the requirements of the labor market

The first chapter has a theoretical character and is intended to reveal the essence and importance of adaptability as a mechanism for achieving compliance with the requirements of the labor market, as well as to emphasize the abilities and skills necessary for its improvement. In this way, the first set research task is solved.

1. Theoretical foundations of adaptability to the requirements of the labor market

This paragraph presents leading theoretical propositions regarding adaptability as a personality quality and, in particular, adaptability to the demands of the labor market as a factor for individual and organizational effectiveness.

The origin of the word adaptability comes from the Latin "adapto", which is associated with adjusting a system or process in the face of unexpected disruptive circumstances. It is a skill that facilitates a change in action, course, or approach to achieving a goal despite the situation. Adaptability makes the change timely and balanced without significant losses. Its application in the field of organizational management can

generally be seen as the ability to change something or to adapt to the changes that occur. .

A key element of adjustment is a focus on circumstances that can be influenced rather than those beyond our control. If the individual focuses too long on the second group, he will lose the incentive to move forward. Strong internal motivation is crucial to finding a way out of the problems that have arisen, so it is necessary to consider all elements of the environment, but to focus on the things that are subject to change. Quick intervention is crucial, but more essential is precise analysis that leads to the necessary authorization in a short period of time.

Through adaptive methods, the emerging problem can be a springboard through which the employee can show his potential. According to a report by the University of Kent in the UK, 91% of HR managers believe that by 2018 employees will be hired for their ability to cope with change and uncertainty . Instinctively, everyone is worried about substantial reforms, but they are in many cases imperative because of the flexible policy of the market economy. Rapidly occurring changes lead to cyclical changes, due to which the necessary reforms are required. Managers and employees who can control the innate impulses of uncertainty during change are able not only to make adequate decisions, but also to stimulate other participants in the labor market.

In a fast-paced market economy, business restructuring is a common practice and for many it is a source of stress. For adaptable and flexible employees, it is an opportunity to take on new roles and responsibilities that expand their portfolio of experience and skills. They are valued not only for their ability to respond quickly and adequately to an unexpected challenge, but also for the balance they bring with their calmness and willingness to meet challenges.

Basically, adaptability is a natural skill, but it can be mastered and developed. Above all, high concentration is required to notice changes in the environment. It takes a conscious effort to find the best approach for a timely and smooth adaptation. Often foreign experience is essential, it can supplement missing resources and reduce stress.

In the context of human resource management, adaptability is the ability of an entity to adjust to a changing reality in a work environment. It is "an external manifestation of the properties of some object in a given system of relations" . Adaptation leaves the sphere of certain and rigidly fixed norms and creates a flexible value orientation imposed by the changing reality. This is a kind of leaving security and taking the possible risk of change.

Adaptability is a state of ephemeral flexibility that actively seeks success in accordance with the changes that occur. On the one hand, it is oriented towards expected reforms, and on the other, it has the ability to initiate them. Possesses the following characteristics: insight, flexibility and concentration. Foresight is the ability to form an idea of the future based on signs of the present. Flexibility is the ability to act adequately in a constantly changing internal and external environment. Concentration is the quality of directing individual or collective focus and resources to one or more elements simultaneously.

At the core of any form of adjustment is the individual's desire to adapt to change in order to satisfy needs. In an enterprise, the need for adaptability is mandatory for every employee. In every collective, the requirements are different and this multifacetedness creates the need for everyone to show the necessary adaptability in order to fulfill them.

2. Adaptability to the requirements of the labor market as a set of skills

The purpose of this paragraph is to present the heterogeneous abilities and skills - a prerequisite for a high degree of adaptability in a work environment.

A skill is an ability that is developed to create the skills and expertise that make an individual valuable. It is a factor in achieving goals. In a competitive labor market, the skilled person excels. From an economic perspective, the distinction between general and specific skills is particularly important .

2.1. General sociocultural abilities

General sociocultural abilities are those that enable an individual to communicate with others. They shape both the way he works and the qualities and attitudes he demonstrates in his daily life.

2.1.1. Motivation. It is the main mechanism that stimulates the action or inaction of the individual. It contains a goal orientation through which results are achieved through persistence. Motivation is a psychological value referring to desire, direction, degree of concentration, persistence, persistence. According to Marin Paunov, motivation is "the key issue of any human resource management in an organization." It plays a leading role in ensuring growth through internal and external incentives. External ones come from external material or psychological conditions that stimulate the employee to perform given tasks. They are usually expressed in punishments or rewards. Extrinsic motivation can be constantly changed for

full impact, and intrinsic motivation is determined by one's own choice, competence and necessity.

One of the sources of motivation to work in a certain workplace is the need for communication, belonging to a given group. Feelings are raised when the employee is accepted, understood and can confirm the opinion about himself. This is where many intercultural HR managers fail. If there is an employee from a different ethnic background, about whom negative stereotypes are spread, he is often rejected on presumption. Science has proven that this need is among the main ones, it is fundamental for the employee's empathy with the organization, and therefore it is imperative to pay special attention to it. Manifested sympathy consciously creates as generously helps to high productivity. According to Evgeni Evgeniev, "empathy is a highly valued factor in the workplace, as it allows workers to overcome all the inconveniences associated with their workload." When the need for belonging is satisfied, the person fully adds value to everything they do.

2.1.2. Discipline. It represents the suppression of basic desires and aspirations in order to regulate personal behavior. In a working environment, it is applied as a system of established norms of behavior that are mandatory for the collective. This value has an important role for every enterprise, because it imposes in a fair way at the right time the limits of correct behavior. They ensure good relationships between employers, employees, suppliers, customers. According to some authors, "In fact, discipline does not determine what to do and what not to do, but how to do it."

When a manager interacts with his subordinates, he would influence them successfully if it is based on clear rules and their fair observance. In this regard, the method of "Positive Discipline" 21 st Century Discipline is considered - an approach to maintaining discipline through a package of positive tactics in which not only one, but both sides are convinced that they win . This provides a work environment where employees are encouraged to exercise self-discipline and self-control, which yield far better results than instilling fear.

2.1.3. Communicability. Communication can be seen as a personal process that involves the transfer of information as well as some behavioral content. It cannot exist independently without human intervention because it is about relationships. Communication can be simple, complex, formal or informal according to the nature of the message or the relationship between individuals. It is any exchange of information between two relatively independent systems. Therefore, it largely depends on the communicative abilities of the individual, through which he conveys his existentiality.

According to Ludlow and Panton, "one of the main problems in communicating with other people is that it takes place through different channels and at different levels. That is why many communicative endeavors fail. Personal beliefs, values, and frame of reference influence how we send and receive messages. So we communicate through four different channels: facts, feelings, values, opinions" .

Barriers to communication can be differences in hierarchy, semantic problems (when interlocutors attach different meanings to a given word), distortions of perception due to subjective judgment, physical irritants, poor choice of communication channels, lack of feedback, cultural differences. The latter are especially important in an intercultural team, where communication is considerably more difficult. It is important in such an environment to get to know the cultures as much as possible, and until then to emphasize casual relationships with more explanations.

2.1.4. Responsibility. Maria Kosturova-Parashkevova defines responsibility as "a complex philosophical-ethnic category that a person realizes and makes sense of in the process of his formation and affirmation as a person. It is the result of his socialization, in the process of which the person, assimilating social life experience, realizes the meaning and value of the moral norms and principles accepted in society, of moral relationships and their bearers - other people." Responsibility is a category that characterizes human activity from the point of view of fulfilling social moral requirements and norms. It is related to the choice of a decision, which is not made as a result of preferences, but to respond with one's behavior to the requirements of certain circumstances, to social goals and tasks. It is a free will decision because the individual has the ability to choose.

The moral orientation of the responsibility of the individual to the other and others is significantly related to the category of trust. Dimitrova defines it as "the individual's belief in the presence of qualities such as honesty, loyalty and reliability in the responding party." Trust, on the other hand, as a moral evaluation and incentive, motivates the individual to fulfill the commitment. Moral relations are a special type of corrective in the social group as they regulate the common socially significant needs of people. According to Isaac Passy, "man makes himself; He is not at first realized, ready, he makes himself, choosing his morality, and the pressure of circumstances is such that he cannot but choose.'

In relation to the workplace, the employee takes responsibility for his own actions such as compliance with the corporate code of ethics, he is bound by his words and fulfills the commitment. Everyone employed receives a list of rights and obligations, but only those in charge

demonstrate a willingness not only to adhere to them, but to commit themselves to the obligation of quality performance.

2.1.5. Adaptability in the workplace. Jean Piaget believes that adaptability is a social phenomenon that acquires for each person its own meaning, motivation and personifies a social value system. It makes the individual open to change, he overcomes routine in a dynamic interaction with the social environment. Adaptability is also a person's ability to anticipate events and trends, predict future outcomes, make quick and flexible decisions to adapt to change. When the personality is prone to self-change, it quickly adapts attitudes and skills in accordance with new requirements. In this activity, the different is accepted with responsiveness and tolerance towards the actions of others.

The biggest obstacle to adaptability is the fear of change. In the created contradictory modern reality with an insufficient educational basis, many employees of Roma origin fail to develop this quality. The consequences, according to Maria Belova, are despair, helplessness, loneliness, conformity, conflict, aggressiveness, deviance, cruelty, crime, etc.

In principle, adaptability is brought up in early childhood by directing the child to social communication, acquiring the ability to share in a state of mental comfort. During the teenage years, while the individual has a strong desire for self-expression, it is necessary to combine freedom with responsibility. It is claimed that "insufficient or poor-quality preparation for the adequate inclusion in the economic life of young people can be detrimental in the conditions of the rapidly changing needs of the labor market, business, labor force mobility in the country and in the European Union."

In order for the employee to build adaptability, it is necessary to first analyze the situation, respond with the appropriate behavior, think about the consequences of his reaction, learn to reconfigure his perception according to what is appropriate for the specific case, develop sensitivity to the surrounding environment.

2.2. Specific sociocultural abilities

Specific abilities are those that distinguish one employee from another by training, experience, or a set of skills that are highly valued by the employer. They are acquired in order to cope with the tasks set in the workplace.

2.2.1. Positive influence. Influence is interference from the outside on thoughts and emotions, due to which opinions and decisions are changed. It

can take different forms. Socially, they can be peer pressure, marketing influence, political savvy, etc.

Positive influencers influence with their moral standards and values. Society is repulsed by hypocrisy and easily distinguishes it, while it is attentive to those who do not diverge in words and deeds. Positive influencers show by example what can be done, their words are just an addition. Most people don't want to experiment, they want to see that someone else has done it and the result is satisfactory.

2.2.2. Competence. Competence is a set of integral personal characteristics, which is a kind of individual's degree of achievement in the field of certain competencies. It is formed on the basis of cognitive properties and valuable practical experience of the person, allowing to solve problems effectively and characterizing the person as competent in a certain field.

Competencies refer to different skills, to types of qualifications or to behaviors that are appropriate for a given situation. They are decisive for personal realization, social inclusion, civic position or profession. Competences can be knowledge, concepts, programs of action, or value systems. The types of competences are according to the subject of action. They can refer to a person, social sphere, activity of an individual or a group of individuals.

Professional competence complies with the requirements of modern business for the staff who practice a given profession. They are acquired either in training activities or in the process of professional realization and career confirmation. Professional competences can be considered as "concentrated expression of professional skills, they are able to quickly and qualitatively perform professional actions and duties."

2.2.3. Productivity. It is a quality that uses all available resources to make a product. According to Carbois and Temple, in the enterprise, increased productivity results in more real income with which it can meet its obligations to customers, suppliers, employees, shareholders, and in terms of fees and regulations imposed by management, while at the same time maintaining its competitiveness on the market.

Productivity is not measured by the time spent on making the product, but by the ability to work purposefully and motivated. An employee who is highly productive properly manages his physical and mental resources and uses less time to work on certain tasks. All this is related to the individual's internal attitude towards sustainable development. According to Asen Kovachev, this is "a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technologies and institutional changes are in harmony with each other and increase the

current and future potential with which to provide for human needs and aspirations".

Summary conclusions

The theoretical issues discussed in the first chapter about the adaptability of employees to the requirements of the labor market provide a general idea of the levers for successful implementation. The skills that need to be present as general and specific qualities, the acquisition and development of which should be emphasized, are presented, as well as the decisive role of the immediate supervisor and the management team in this process. This would lead to a significant change in employee adaptability in both monocultural and intercultural staff. Knowing and using the driving mechanisms of successful management would help to overcome difficulties and achieve lasting productivity.

Second chapter. The adaptability of the Roma to the requirements of the labor market as an object of research and improvement

The second chapter is of key importance for the dissertation development, as it sequentially solves the second, third and fourth research tasks.

The specific features of the Roma community in Bulgaria, in particular the Roma culture and mentality, are seen as a prerequisite for its successful and rather unsuccessful labor integration. Special attention is paid to the possible ways of measuring the mismatch between the employer's requirements and the employee's skills, as well as the options for improving the adaptability of Roma employees in the work environment. A particularly important contribution of this chapter to the scientific value of the dissertation work is the presentation of a developed algorithm (methodology and methodology) for researching the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market.

1. Specific features of the Roma community in Bulgaria

This paragraph presents key characteristics of the Roma ethnic group in our country - employment statistics, sources of income, standard of living, etc., as well as important elements of culture related to workplace adaptability.

1.1. Demographic characteristics of the Roma ethnic group

The number of Roma according to the national censuses of the National Statistical Institute in 2011 was 320,761 people . According to

other sources (such as the United Nations Development Program, the Library of Congress of the United States of America, etc.), there are between 600 and 800 thousand Roma in our country. A Council of Europe study from 2010 stated that the Roma in Bulgaria were 750 thousand people or 10.33% of the country's population at the time . Regarding the employment of this ethnic group, a study by the World Bank and the Open Society Institute of households in Bulgaria, conducted in 2007, shows that 50.8% of Roma of working age (18-65 years) had a job during last week . According to the same source, the main problem of Roma employment is the fact that 23.6% of employed persons work without a contract, which means that they are ready to make compromises in order to have a job that does not guarantee their social security.

The Ministry of Education and Culture has been organizing a large-scale study since 2002. until 2003 on the ethnic composition of the students. According to him, Roma children make up: 10.5% of students in the primary, primary and secondary education system. Their percentage is distributed extremely unevenly in the different grades and classes. More than twenty percent start in first grade and about one percent finish in twelfth. This big difference is not the positive natural increase among the Roma, which, in combination with the negative increase among other ethnic groups, can lead to this result. The reason is the large percentage of Roma children dropping out of the school system. According to Krasimira Dimitrova's report "Activities to limit the dropout of Roma children from school" the main reason is economic. There are many cases in which parents seek a way out of poverty by emigrating for seasonal or permanent work. Children are forced to change schools, as a result of which the motivation to learn is significantly reduced and this most often leads to dropping out of the education system. A large part of the young people who early left the educational programs and institutions most often perform undeclared work for the unregistered activities, which deprive them of social protection and all the benefits related to this aspect.

The percentage increase of Roma in the share of the population of the Republic of Bulgaria should increase their share in the labor market as well. The trend is towards an increase in this proportion due to the relatively younger age profile of this community. This predetermines the economic necessity for this ethnic group to increase its participation in the labor market in our country. It is necessary to emphasize youth entrepreneurship, incentives for employers and overcoming the discrepancies between their requirements and the socio-cultural characteristics of the Roma. A more active employment policy, special programs for intercultural personnel

management, as well as training and qualification of the required workforce would improve the integration of the Roma in the labor market in Bulgaria.

1.2. Roma culture as a prerequisite for a mismatch between the employer's requirements and the employee's skills

The Roma ethnic group is extremely diverse and it is difficult to form a collective image. It is composed of heterogeneous groups that do not always have similar characteristics. Typically, the Roma socio-psychological framework is a collection of several subgroups that have borrowed elements from the macro-society in which they live. The diversity brings its specificity and this necessitates considering the Roma as a heterogeneous ethnic community. Their modern culture is a mixture of traditions and borrowings, different in different societies. The Roma in Bulgaria and Europe consciously maintain social traditions that they have borrowed from other ethnic groups. Given the different historical past, migration routes, dialects and class variations, the social and economic organization of the Roma is a specific mosaic of heterogeneous elements. Each of them is as different from the others as it is related to them. The constituent parts of this manifold are at some point interconnected in a not very stable structure. At the same time, each is characterized by a specificity that is so strong that it completely changes the appearance of seemingly similar groups. This makes generalizable analyzes extremely difficult.

Today, in the context of modern conditions, the Roma community is rapidly changing. Not only talents but also professional development have an increasing impact.

The listed features of the Roma culture determine several significant difficulties, which are a prerequisite for the discrepancy between the employer's requirements and their fulfillment. More important are:

- There is a group of Roma for whom it is very difficult to stay in one workplace. This makes managing a worker of this type extremely complex. Each employee is required to be dedicated to their given position, to be connected to the team and to be committed to the common goals.

There is a trait in the Roma mentality that helps them successfully adapt and adapt to the place, time, and situation. They are always able to respond to a need without worrying about a lack of competence. Outside the industrial sector, the Roma have developed much more successfully. Jean-Pierre Liègeois describes this phenomenon of Roma polyvalence, how in the summer a Roma could trade in fruit, in the winter to manufacture and sell stoves, meanwhile raising animals and reselling them at the first favorable opportunity. Next year he may develop another activity .

In the context of labor market demands, this polyvalence is both an advantage and a disadvantage. The adaptable worker can more easily get used to the new environment and adjust to the new demands. But it will hardly hold its attention for a long time.

- some employers share that a worker/employee of Roma origin who is employed in a certain position quickly loses interest in it. He may remain there for various reasons, but with a great deal of indifference. This is observed not only among the representatives of this ethnic group. But with them, the nomadic life during a greater part of their history has achieved permanent changes. Today, a large percentage of Roma in Bulgaria lead a sedentary life, but this longing for the perishable has remained a character trait. Economically, nomadism is not necessarily negative. It can be seen as adaptability to the situation at hand. But when we talk about traits that are a prerequisite for non-compliance with the employer's requirements, the loss of interest in the position held by the Roma worker/employee is one of them. He can start with great desire, be satisfied with the conditions, train. But with him, much earlier than the others, the euphoria has died down, the tasks that were exciting at the beginning have become uninteresting.

- in some representatives of this ethnic group, despite the active influence of the manager, concentration on tasks is weak and difficult to implement. The human brain is designed to maintain what is essential at the given moment. It is difficult to focus on an object or process if there is no interest. Advanced selective attention excludes external obstacles to concentration. It is necessary to remind a worker/employee who quickly loses interest why it is important to be focused on the activity he is performing, to encourage those who progress in focusing and show higher results. There are many therapeutic methods to improve selective attention and increase concentration on the work process.

- individual Roma communities do not wish to devote a large part of their time to work in an enterprise. According to Jean-Pierre Liegeois, it is important for a man of this ethnicity to have enough time for social contacts. If he is employed as a full-time worker/employee in an enterprise, he cannot indulge in such activities. In times of financial hardship, it is difficult to balance family needs and socio-cultural arrangements. Most often, the latter take precedence. To be someone's worker for the Roma is to participate in a hostile environment without the opportunity to be part of the rich social life of your community. This is probably the reason why a large part of those who think like this orientate themselves in the field of services and trade. If they manage to adapt to the rapidly changing market, they could combine work with social activity in their own way.

- insufficient command of the language. The Wall Street Journal has done research on the difficulties of working in a foreign cultural environment. One of the significant ones is the new language. The Roma community has the lowest educational level in the country. A large percentage of workers/employees from this ethnic group have primary education. There are not a few who are illiterate. According to Open Society statistics, the educational level among the Roma community is the lowest compared to other ethnic groups. Young students start school with little or no knowledge of the Bulgarian language. This dooms educational programs to total failure. About 70% of Roma children who live in cities attend segregated Roma schools. Thus, a large number of students do not learn Bulgarian. The education system has the ability to elevate students to a higher class despite apparent illiteracy. Hilda Termezyan recommends: In foreign language learning, it is of particular importance to connect the language with society, because languages are taught and learned in order to carry out communication and overcome language barriers.

- social isolation. The identity of this ethnic group is an amalgamation of obscure roots, past suffering, honor and enduring belonging to one's community. Certain cultural or material marks, which are a label for other ethnicities, do not play a significant role here. From here comes the difficulty of uniting with the team they work with, and this is a significant discrepancy from the employer's requirements. According to Milen Baltov, with an increase in education, with the proximity of the place of residence to larger settlements, with proximity to more active centers of information - in other words, with distance from the geographical and social periphery of society, tolerance increases, people more easily and they perceive the different and the different less dramatically. Conversely, social isolation and social exclusion make people less willing to accept things different from the established status quo .

- there are groups that have preserved the traditionally handed down crafts of their communities. Over the centuries, they have become part of their identity, and it is difficult for them to perceive practicing a profession different from that of their ancestors. Maria Kavdanska claims that the economic culture of the person is an organic unity of consciousness and practical activity. A great deal of tension may be encountered with this group about learning skills other than those traditionally taught.

- there are Roma who deliberately renounce their Roma identity and accept that of Turks, Vlachs, Bulgarians... This leads to increased sensitivity regarding their categorization as Roma. This group tends to change their ethnic identity. When they define themselves for others, they automatically change their lifestyle. There is nothing wrong with reforms,

but when an individual denies his roots, it leads to a deterioration of his overall self-esteem. The cultural foundations of his identity are shaken, and when someone tries to correct the way he works, he may attribute criticism of the collective not so much to the production process as to his ethnicity.

- lack of work habits. The changed macro-economic situation since the beginning of the transition to a market economy has led to pushing the Roma to the periphery of the labor market. High levels of persistent unemployment have led to a decline in the work habits of many of them. At the census in 2011 it was reported that only 20% of Roma of working age (16-64) are employed. As none of the other ethnic communities have such high unemployment rates, this makes the Roma less preferred for recruitment.

- marginal mentality. Traditionally, Roma have been placed in positions that are not preferred by other ethnic groups. This heightens Roma's sensitivity to rejection and even if they are employed, they respond as a marginal group. Inequality, as a feeling, disrupts the ability of Roma workers/employees to cope with tasks and often leads to isolated and self-destructive behaviour. Thus, they are convinced that they are victims of ethnic discrimination and their priority becomes survival in the collective rather than developing skills for high productivity.

2. Overcoming the discrepancy between the employer's requirements and the socio-cultural abilities of the Roma employee

The employer's requirements are a specific duty or action that he expects to be diligently performed by a specific employee or team. The job description usually includes a comprehensive list of job duties. Each newly appointed employee is assigned one to practically show him exactly how the requirements are met and how to most effectively complete the tasks. Both sides are expected to have the will to cooperate.

The personal qualities of the Roma worker/employee must include skills that are important for the performance of work tasks. The discrepancy between the employer's requirements and their qualified implementation is in various types of gaps or imbalances. They can be quantitative or qualitative in nature. There is a specific specialization in the field in which an employee develops. Over time, he gains experience, which is very useful not only for the implementation of the norm, but also for rationalizations and innovative solutions. On the other hand, this experience is irrelevant if he leaves his workplace and moves to another branch. Classical human

capital theory recommends investing in employees who develop firm-specific skills through various tangible and intangible incentives, as already trained personnel can be attractive to a competitor.

According to Alan Barrett and Philip Y. O'Connell, the distinction between general and specific skills is dramatically melting away. Many employers value the integrity of employees, which allows them to acquire the necessary characteristic abilities for the position they hold.

2.1. Measuring the mismatch between the employer's requirements and the employee's skills

According to Van Loo, in order to accurately identify discrepancies, it is important to keep three main principles in mind, by which they are measured. They are:

- To define the problem that has arisen. Determining the problem comes first of all with its discovery. Studying the situation in detail, asking the right questions and analyzing the information received would lead to his recognition.

- To measure the skills of the Roma worker/employee. Here the focus is on broad competence. Personal qualities and specific skills are important regarding productivity and transitions to new tasks or jobs in the short and long term. The way in which the Roma worker/employee interacts with other members of the collective and with third parties determines the progress of the development. Supervisory assessments and individual self-assessment are used for this purpose. Supervisors are about observing, analyzing and ascertaining. The individual self-assessment of the Roma worker/employee is subjective and it is the corrector of the conclusion that was taken after the observation. If the points overlap, then there is a coincidence, if not - the reason for the discrepancy is sought.

- To establish the discrepancy between the employer's requirements for the position that the Roma worker/employee holds. First of all, it is determined whether the problem is related to vertical or horizontal skills mismatches. The vertical discrepancy is about the level of competence of the Roma worker/employee, whether it is higher or lower than the requirements for the position he holds. In this sense Alan I van der Velden has in mind the mismatch between education and work, acquired and required skills. The mismatch effect for under-performers is much stronger than for over-performers. In this sense, the problem of horizontal skills mismatch is easier to solve, because it refers to situations where the Roma worker/employee has the appropriate qualifications, but has different skills than those required for the position.

• To study the sustainability of the discrepancy and its impact. In principle, it can be of a temporary, transitory or permanent nature. Persistence can be defined as the characteristic of a continuously recurring or long-lasting phenomenon. The degree of persistence and the phenomena that cause it determine the method of investigation. In the context of overcoming the mismatch between the employer's requirements and the competence of the Roma worker/employee, the study of sustainability will determine whether the problem will be solved through internal or external mobility, through investment in education, through training or adaptation of jobs.

2.2. Possible solutions for improving the adaptability of Roma employees in the work environment

Options for solving this case exist. The state regulates the conditions under which the market system is maintained and facilitated. It provides the legal basis and contributes to the efficient functioning of economic structures. Through its management-regulatory function, it stabilizes the economic system and affects relationships in socio-economic life.

In second place is the way human resources are managed. Kenneth Hatton and Mary Hatton argue that good managers create value. For effective adaptation, it is first of all imperative to get to know the Roma worldview as much as possible in order to determine the ways of impact. According to Elenko Zahariev, it is important to know the culture before making a change: "It is better to adapt the strategy to the culture than the other way around."

2.2.1. Evaluation of Roma employees in the organization.

One of the options is through a system for evaluating and motivating employees in the organization. It is built on the basis of balanced cards for assessing personal and professional qualities and acquired skills. As an incentive, non-monetary bonuses and various social benefits are used, which are a tool for achieving good individual and team performance.

There are two types of incentives:

- Material. These include - encouragement through material bonuses and premiums, professional promotion and retraining, social benefits, vouchers, vacations, etc.

- Intangible. These include praise, awards for professional performance, giving opportunities to participate in training programs, etc.

The evaluation process helps the individual to better understand his role and place in the company, to respond adequately to its needs by striving to improve his qualifications and skills. The systems for evaluating

and motivating Roma workers/employees also help to cooperate in team work, since the leader is aware of the strengths and weaknesses of his team. Lalko Dulevski advises: "in order to achieve the goals of measuring human capital dynamically and by country, appropriate approaches should be used that allow comparable assessments of human capital and the return on investments made in it" .

2.2.2. Training and development of Roma employees. Another option is training and human capital development. Accurately defining the need for training determines whether it will lead to the desired effect or to unnecessary costs. "However, the general rule that greater investment in education leads to higher productivity and labor income must be applied through the lens of underlying trends in individual countries' labor markets." If it is conditioned and adequately tailored, it serves to improve the performance of work and the characteristics of organizational life in the enterprise.

The purpose of human capital training is:

- obtaining and improving existing knowledge and skills;
- developing the potential of employees;
- dealing with changes and crisis situations;
- improving collective work by promoting teamwork;
- mastering delegation;
- development of innovative thinking;
- increasing job satisfaction and personal motivation.

The need for training is determined based on an assessment of the needs of the enterprise. It is a process of analyzing the already collected information, which allows to identify and compare the requirement of the employers with the performance of the appointed. Important to determine about training: what it is trying to achieve, how it should be achieved, what the obstacles and barriers are, what type of training is needed to overcome them.

The main approaches of Learning Needs Analysis are strategic, reactive and intercultural. Practice shows that if used simultaneously, they are mutually complementary and effective in a polyethnic environment. In the first approach - the strategic one, the training is prepared on the basis of the company's strategic goals, its mission, business plans and prospects. In the reactive approach, training is based on the analysis of specific problems that have arisen during the execution of tasks. The intercultural approach is monitoring the complex systems of interaction whether the individual components fulfill the main purpose of the organization in a way that leads to the integration of hard-to-adapt collective units.

The planning of training programs for Roma employees goes through several stages:

a) Assessment of specific needs. It aims to connect the needs discovered through the Training Needs Analysis with the specific group of trainees.

b) Defining the objectives. They are formulated on the basis of already established needs and can be defined as expected final results and answer the questions: What is the trainee Roma worker/employee expected to do after the training? Under what conditions should he do so? How well should he do it?

c) Determination of content. It must meet the objectives. The main questions in determining the content should be what to include, what the main topics or modules will be, and how the information will be presented.

d) Determination of the form of training. Choosing the appropriate form, type and methods of training is one of the main problems. The main forms of personnel training in the enterprise are continuous and part-time.

e) Selection of trainers. This is an extremely important point in program planning. If the form of training is in-service, the trainers can be employees of the organization with the necessary experience and reputation, or teachers external to the organization. In order to select the right trainers, it is necessary to determine the criteria that they must meet, to prepare a list of possible options, to collect up-to-date information for each of the list, to evaluate the options based on the selected criteria.

f) Planning the necessary resources and organizing the training.

g) Planning methods for evaluating the program. It is important to monitor the final result through an objective assessment. The main aim is to measure the result of the training, to identify the strengths and weaknesses of the program and the possible corrections, to discover the needs of the next training. An objective evaluation needs to be done during the training, at the end of the training and after a certain period of time.

2.2.3. Practical activities to adapt Roma employees to the requirements of the labor market. According to Marin Paunov, the barriers to cultural adaptation are underestimation, ethnocentrism, individualism and cultural distance. Underestimating is not taking into account cultural differences and judging relative to one's own culture. Ethnocentrism is the recognition that one's own culture is recognized as superior and the absence of cultural empathy. Individualism is an extreme form of cultural centrism. Cultural distance is generally a reluctance to adapt and accept the other culture.

Adaptation of personnel is carried out through activities that are based on the following principles:

- activities must contribute to the achievement of organizational goals through cohesion;
- direct managers need to be active in the commitment of developing and implementing practical actions for cultural continuity;
- direct supervisors could provide an opportunity to apply what has been learned;
- that the activities are adapted to the needs of the practitioners;
- that the activities correspond to the organizational culture;
- activities to be approved by senior management;
- the decision on who to participate needs to be made jointly between the employee, the line manager and the HR department;
- it is of paramount importance to explain to practitioners the importance of applying what has been learned.

2.2.4. Creation of a suitable organization of labor activity. The concept of "organization" in the most general sense of the word means placing objectively interconnected things in order under conditions in which each organ, each element, each constituent part of the whole has its precisely defined place, performs precisely defined functions and is located in precisely certain position towards others. The processes that take place in the enterprise are organized and carried out under the influence of the subjective activity of the management board. It must take into account the peculiarities of managing personnel of different ethnic or national composition. Slavyanska draws attention to intercultural management for its "functioning in a much more heterogeneous external environment, as a set of economic, cultural or legislative aspects" . This implies the use of specific regularities to harmoniously establish conformity and order.

3. Methodology and methodology for researching the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market

For a long time, employees and workers of Roma origin have been on the periphery of the labor market due to numerous prejudices and stereotypes. Mikhail Prodanov describes prejudice as unfavorable dogmatic opinions about other groups, extending to individual members of those groups. In recent decades, scientific works dedicated to this problem have been prepared, they contain detailed methodological questions about the integration of this ethnic group. Their study shows the presence of methodological gaps regarding the inclusion of the Roma specifically in the labor market in Bulgaria. These scientific works provide an answer to the

problem of marginalization of this ethnic group and the difficulty of its inclusion in the macro-society. The task of the author of the dissertation research in the second chapter is, by using a common framework in existing analysis and design methods, to develop and propose a methodology and methodology for adapting the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria.

This point of view has scientific applied significance. In scientific terms, the goal is to reach the improvement of approaches important for integration. In the applied plan, the focus is on large, medium and small companies in the country and aims to offer a toolkit for research and recommendations for improving integration approaches, by overcoming imbalances and discrepancies between requirements and implementation. The analyzes of the previous studies show that there are a number of gaps from the point of view of the intercultural management of human resources in the management of Roma on the labor market in Bulgaria. The decrease in the effective functionality of Roma employees in enterprises determines the author's orientation and motivation for its improvement.

3.1. General productions

All studies show the need for integration efforts to support the realization of the enterprise's strategic goals, so that human potential can sustainably meet the challenges of the internal and external environment. Here, the emphasis is on functioning personnel who, complying with the company's requirements, assist in the implementation of strategic tasks.

The dissertation study defines the following main goals of effective adaptation of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria.

A) Inclusion methods to adjust the personnel management system in the enterprise to implement its business strategies.

B) The functioning of the methods creates a prerequisite for building and improving a competitive staff.

C) Creating a favorable working environment without ethnic tension.

D) Ensuring appropriate conditions for effective performance of job duties.

E) Fair evaluation of each employee's contribution.

It is important that the solution of methodological problems takes place by bringing research questions into the scope of interaction and harmonization in modes of inclusion.

The first research question is: What are the reasons for adapting the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria and what is the expression of their improvement? By integrating part of the staff to the rest of the team, the aim is to enrich the work potential through intercultural differences, because they become a source of inspiration for innovation or

solving heterogeneous problems. Cultural diversity means a set of different perspectives formed by different backgrounds, customs, rules and norms. When people with diverse values work in the company, they can generate knowledge and skills atypical of others, which gives it the opportunity to develop in a unique and unique way and generate economic productivity. This question should give an answer as to how the improvement of the adaptability of the Roma in the specific enterprise will be expressed.

The second research question is: Is there evidence to identify a leading and important component of effective coping mechanisms? A study of the available literature identified the component "Assessment of the work qualities of an employee of Roma origin" as leading in terms of place and importance for improving the adaptability of Roma to the requirements of employers. The main argument for designating this argument as a leader is the impact it has on subsequent training, professional and career development, reward management and more. The results of evaluating the work qualities of an employee of Roma origin are grounds for revising the rules and mechanisms for managing a team in an intercultural environment. This allows this component to be characterized as decisive in ensuring interaction and harmonization in the personnel management system.

The third research question is: Does the quality of adaptability in a specific enterprise influence the interaction and harmonization between key components? First of all, it is necessary to determine the level of adaptability according to certain indicators. Whether it is low or high must be determined on an individual basis, as it affects the rationale and choice of key activity approaches. Which in turn affects the differentiation of tasks. Correct allocation affects all components of the personnel management system because it limits or promotes activity.

The fourth research question is: Are there systems through which to influence the quality of task performance in the particular enterprise? In this case, the main properties of adaptability must be determined, through which the given requirements can be met. Specifying them makes it possible to track whether the quality of task performance improves in this direction. When the control system reports an increase or decrease, it is important to report the reasons for these results. Interrelated activities are explored, which should be a condition both for the improvement of the skills possessed and for the acquisition of new ones.

The fifth research question: Is there a toolkit available to allow in practical research to reveal the state of interaction of the harmonization of this system? A certain range of further developed and adapted methods that have been used in research in the field of human resource management can serve for practical dissertation research. It is important to do research in

relation to the choice and formulation of the subject, purpose and tasks of the research work. To determine the factors to enrich the components to improve the interaction of the harmonization of the fitness system.

- Object of the methodology is the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria. Its study and improvement are an important prerequisite for achieving the integration of the minority group.

- Main goal of the methodology is to provide a toolkit for diagnostic analysis of adaptability. To harmonize the key components for the treated methods to achieve the goal by allowing problem areas and negative deviations to be identified. To find ways to improve.

With the main goal formulated in this way and with a view to its achievement, the following sub-goals have been identified:

- the methodology to provide the company's management team with approaches, tools and a logical structural sequence of steps for diagnostic analysis of the adaptability of employees from Roma ethnicity;

- the methodology should allow the discovery of opportunities and ways to improve the adaptability of the Roma and achieve the desired level of task feasibility.

- Perceived limitations:

- regarding the scope of the study– the study covers the management of human resources in an intercultural environment. The local aspects of the study reveal shortcomings caused by weaknesses in the integration of marginal communities in the labor market in Bulgaria due to a lack of intercultural competence and weak motivation of the managerial staff.

- in terms of external factors- in the methodology, priority is given to the company's own problems, not external ones. So, for example, in it, and in the practical research, issues related to labor legislation are not among the primary problems with which I deal in depth. To a certain extent, this question is taken into account in the practical study, but this is not the object of the objectives of the methodology. It emphasizes the key issues of adaptability rather than the full range of causes and effects.

- in terms of the criterion base for studying the state of adaptability of the Roma– the criteria base is formed in accordance with scientific principles and requirements regarding the adaptability and targeted adaptation of the Roma worker/employee. It corresponds to the applied methodologies in foreign companies with good practices in integration and with proven effectiveness in its functioning. In each component of the methodology, an evaluation of the employees for their socio-cultural skills, professional knowledge, skills, experience, and teamwork is included.

- in terms of research principles, approaches and methods– in my available literature, numerous methods, principles and approaches that must be followed when determining and applying continuity are presented and argued. Key among them are the systematic approach, efficiency, scientificity, complexity, validity. Among the wide range of possible methods that are suitable for the purposes of the study can be the method of expert evaluation, of dissection and comparison, survey and the method of conducting a comprehensive study. It is important not only the selection of methods, but also their implementation with specific content to be consistent with the goals and tasks of the dissertation research, to correspond to the methodological settings. The way in which they are combined to present comprehensive and reliable information, with a view to further analysis and evaluation, recommendations and improvements.

- Expected results methodologically, they can be reduced to:

- reaching a correspondence between the methodological statements and the content of the methodology;
- a reasoned answer to the research questions posed;
- proving the applicability and usefulness of the dissertation work in identifying problem areas in improving the adaptability of the Roma;
- testing in individual enterprises with a view to proving its real capabilities.

3.2. Research approach and methods

The main concepts related to adaptability and deviations from conformity are comprehensively defined in the previous paragraphs of the dissertation.

- Research approach

The more important summaries are:

1) Adaptability is a key factor for fulfilling the tasks set before a Roma worker/employee. Its objective nature does not diminish the importance of the research and participates in the causal relationships for building an effective staff;

2) Deviations from correspondences emphasize the problematic of the study and have scientific and applied value. A simplified approach to their analysis and evaluation is essential for the subsequent implementation of set tasks;

The orientation of the dissertation work towards the enterprises of Bulgaria suggests that the methodology should include research in a wide range of companies with Roma workers or employees.

- Research methods

The following requirements and limitations are argued from the method of conducting the research on the subject of the dissertation research:

1) The selection and implementation of methods with a specific content must correspond to the dissertation work, its subject, goals and tasks;

2) That the methods interact in such a way that one overcomes the shortcomings of the other, so that what one cannot certify is convincingly compensated for by using other appropriate methods;

3) To combine the methods in order to more fully extract comprehensive information in order to more fully analyze conclusions, assessments and recommendations.

In scientific research, the survey method is widely applicable. In the dissertation, the Bulgarian enterprises are the main objects for identifying and obtaining the information. It enables the preparation and development of adequate management solutions. A disadvantage of this method is the reliability of the results. For this reason, a compromise is sought in the study to reduce its weaknesses to a possible minimum. For this purpose, two types of surveys for the dissertation research are developed and argued, which contain questions to Roma workers and employees and their supervisors, so as to account for a possible discrepancy.

The survey aims to solve several tasks, and they are:

1) To test the main assumptions that are related to the stereotypes, views and attitudes of the management staff from all hierarchical levels of the enterprise towards the Roma worker/employee;

2) To establish the presence of a working integration system in a wide range of enterprises and, in particular, its functionality.

3) To establish the level of adaptability among the Roma, their capacity to fulfill the requirements given by their leaders.

The defined tasks give reason to give the survey a comprehensive character and to determine in a more general degree the state of the Bulgarian enterprises regarding the adaptability of the Roma. Simultaneously with them, it is necessary to take into account additional considerations related to the preparation of the survey card.

1) The number of questions should be reasonable so that the respondent can remain focused, because if his attention is distracted, he will not give reliable information;

2) The survey should be structured so as to follow the logic of the set research tasks;

3) The questions should be closed, which makes them more precise and understandable for the respondents.

4) The last question should be open-ended to allow the respondent to express his point of view.

- Stages of the research

First stage: Preparation of survey materials in the investigated companies of the methodology and the forms related to its application

Second stage: Instructing the heads of personnel management departments and Roma workers/employees who are included in the survey. It is important at this stage that the interviewed employees are guided by their personal professional position and freely express their opinions regarding the problems in the adaptability of the Roma to the requirements in their organization.

Third stage: Filling in the individual survey cards (Appendix 1 and Appendix 2), receiving the information, processing, summarizing and analyzing the results of the survey.

Fourth stage: Development of a generalized harmonious profile for the adaptation of Roma employees to the requirements of the enterprises participating in the survey.

Fifth stage: Guidelines for the analysis of the harmonious adaptation profile of the Roma, which can be systematized as:

I. Highlighting the ten most important factors for the adjustment of Roma employees by establishing the position of the experts;

II. Identifying problematic adaptability factors that experts assess as such;

III. Differentiation of the degree of difficulty or success of adaptability, determined on the basis of the aggregated final assessments of their condition;

IV. Landmarks for looking for causes, circumstances and events that make adaptability problematic;

V. Carrying out a comparative analysis of the harmonization profiles for the degree of integration of the Roma in the enterprise during the different periods by comparing data from the previous and current year. In order to evaluate what has been done to overcome the problems with the adaptability of Roma workers and employees.

- Research organization

The determination of the main stages and important moments in this direction are:

1. Selection of Bulgarian companies in which to carry out the practical research of the dissertation work.

The arguments for the selection of companies are determined in accordance with the following requirements:

- priority is given to enterprises located in cities with a high percentage of Roma population;
- from all regions of the country;
- companies with mixed participation in which intercultural management is widely advocated;
- the choice of companies to cover various sub-sectors of industry in the country.

2. Determination of respondents among the officials in the selected enterprises when implementing the methodological toolkit:

- directing the survey card to the executive directors or human resources managers in the enterprise. Holding meetings with them on issues that have arisen.
- directing the survey card to the heads of personnel management departments, instructions for completion and expert evaluation;
- directing a survey card to Roma workers or employees.

For better precision, the survey card is aimed both at employees holding key positions in the enterprise and at direct managers, who from personal contact know the integration problems much better and are able to understand the positive and negative situations in them.

3. Obtaining, summarizing, analyzing evaluations and conclusions of the primary information, as well as summary conclusions and evaluations of the overall practical study.

4. Arguing the research thesis.

5. Development of recommendations resulting from the conducted research and their referral to senior management and human resources management departments in Bulgarian enterprises to improve the adaptability of Roma employees to their requirements.

Summary conclusions

The focus of the dissertation work is on an aspect that has not found full methodological and methodical development in personnel management in our enterprises. The toolkit used is based on the consistent observance of leading positions in the improvement of personnel management. Improving the adaptability of Roma employees to the requirements of the labor market in Bulgaria is a particularly important condition in intercultural management. Through it, the labor team functions as a single organism, united by the company's strategy, understanding the common benefit.

The proposed methodology makes no claims to comprehensiveness of the problem, the leading point in this research is its identification and its overcoming. The fields in which it manifests can be related to contradictory approaches to personnel management, insufficient training of employers and managers to manage cultural diversity and to work with Roma, a real

risk of further marginalization of Roma in conditions of economic crisis, low social skills of people of Roma origin. The long list of problem fields is the reason to proceed to refine the approach to solving the problem.

Third chapter. Improving the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria (empirical research)

The third chapter has a markedly practical character and presents the results of the testing of the developed methodology by conducting an empirical study in Bulgarian enterprises. This solves the fifth set research task.

1. Conceptual framework of the empirical study

The demanding labor market in times of economic crisis imposes ever higher standards on its participants. It is necessary to effectively adapt everyone to the changing reality through appropriate flexible approaches to regulate attitudes and behavior commensurate with the new reality. According to information presented at a scientific conference held in 2008. in Sofia due to the country's demographic problems, the current level of employment among Roma in Bulgaria is 30 percent lower than employment among Bulgarians. Our government, through various programs, is actively influencing the fuller inclusion of marginalized groups. At the end of November last year, the official website of the Employment Agency published statistics on the work of labor mediators - Roma mediators, who by October 2022. have managed to activate nearly 8,900 Roma on the labor market in Bulgaria. Unfortunately, a large number of employers share the opinion that the Roma workforce is young and able to work, but does not have the potential and qualities to meet the growing demands of our labor market. In their report on "Employment of Roma and the potential of state and business policies to include Roma in the labor market", Vera Messing and Žuža Arendash with the assistance of Boyan Zahariev cite independent studies according to which between 1/5 and 1/3 of Roma of working age are integrated into our labor market, which is far from desired. In the dissertation study, there is a focus on discovering the missing link for the low adaptability of this ethnic group to the labor requirements in our country. The survey contains two types of surveys. The first is addressed to one hundred organizations in which Roma workers and employees work. The respondents who took part in this survey are of two categories. The first refers to employers or human resources managers from whom aggregated strategic information was obtained. The second includes line managers who work directly with Roma workers and employees.

The second was addressed to one hundred Roma who are part of these enterprises. The respondents are from different administrative regions of the Republic of Bulgaria with a wide range of economic spheres, different branches and sub-sectors of industry, services, agriculture and forestry, the hotel and restaurant sector, schools and kindergartens. The investigated enterprises are both from large regional centers and from small towns and villages. The survey started on 10.09.2020 and ended on 27.10.2020. The largest part of the enterprises were from the utility sector, construction, agriculture, less were in services, light and heavy industry. The number of Roma workers/employees in the fields of medicine, education and catering was minimal. With great difficulty, a hotel with Roma staff was found.

The second survey is aimed at Roma workers or employees. They were asked the same questions in order to clarify the other point of view. The respondents of this survey were one hundred and they expressed their opinion about the obstacles or levers for better efficiency in the integration of the labor market in Bulgaria.

Roma men work mainly in construction, transport and to a lesser extent in heavy industry. There are representatives of both sexes in agriculture, as well as in services, trade, and the food industry. In utilities, garment enterprises, education and health care, women outnumber men. There was no uniform age selection criterion for employers. Some preferred older Roma because of their higher literacy and established work habits, others preferred younger representatives because of their energy.

2. Research results

The results of the study are presented in the tables.

2.1. Survey of management personnel

Table 1. Distribution of answers to the question "Do the Roma perform the assigned tasks in your company"?

Answers	It applies. share
Closer to yes	86%
Rather not	10%
I can not decide	4%

It is clear from the frequency table that positive answers prevail.

Table 2. Distribution of responses to the question "Do they change their working habits?"

Answers It applies. share
 Closer to yes 69%
 Rather not 24%
 I can not decide 7%

The prevailing opinion, although not as convincing as in the first question, is that Roma employees change their work habits during the work process.

Table 3. Distribution of responses to the question "Are they concentrated on production activity?"

Answers It applies. share
 Closer to yes 70%
 Rather not 22%
 I can not decide 7%

The majority of the managers surveyed answered that the Roma staff is focused on the tasks assigned to them. According to one respondent, in his enterprise half of the Roma employees are concentrated, but the other half are not.

Table 4. Distribution of answers to the question "Do they adapt quickly to changes?"

Answers It applies. share
 Closer to yes 74%
 Rather not 23%
 I can not decide 3%

The prevailing attitude is that Roma employees are very adaptable to change.

Table 5. Distribution of answers to the question "Does Roma workers/employees show acceptance?"

Answers It applies. share
 Closer to yes 98%
 Rather not 2%

I can not decide 0%

Only 2% of the managers surveyed believe that there is a discriminatory attitude towards Roma employees. All the others are of the opinion that the attitude towards the Roma staff is the same as towards the Bulgarian one.

Table 6. Distribution of answers to the question "Do they communicate smoothly with colleagues from other ethnic groups?"

Answers It applies. share

Closer to yes 94%

Rather not 3%

I can not decide 3%

Most of the managers believe that Roma workers and employees communicate without problems with their colleagues from other ethnic communities.

Table 7. Distribution of answers to the question "Do they stay for more than a year at one job?"

Answers It applies. share

Closer to yes 81%

Rather not 15%

I can not decide 4%

The main part of the respondents indicated that Roma employees stay for more than a year in one workplace.

Table 8. Distribution of responses to the question "Do their qualifications correspond to the position they hold?"

Answers It applies. share

Closer to yes 78%

Rather not 22%

I can not decide 0%

According to most managers, the Roma employees they have hired are sufficiently well qualified for the position they are performing. A smaller number consider that the Roma staff in their enterprise do not have

the necessary knowledge and skills and are hired only because there are no more qualified candidates for their jobs.

Table 9. Distribution of responses to the question "Are they teachable?"

Answers	It applies. share
Closer to yes	74%
Rather not	23%
I can not decide	0%

Most respondents believe that Roma workers and employees are receptive and motivated in improving or acquiring new knowledge and skills.

Table 10. Distribution of answers to the question "Do you have Roma workers/employees who, after a given training, are in a higher position?"

Answers	It applies. share
Closer to yes	41%
Rather not	45%
I can not decide	14%

Although, according to the answers to the previous question, Roma employees are trainees, it turns out that training is not always followed by promotion. And 14% of the respondents admit that in their enterprise no training was conducted for people of Roma origin to occupy a higher position.

Fig. 1. Distribution of answers to the question "What do you recommend to improve their adaptability to your requirements?"

The varied responses to the open-ended question are grouped into four groups. The largest number of executives indicated "higher education" and 29% had no references. Those who unite around the idea that Roma workers and employees need motivation are 19%. According to 9% of managers, in order for Roma adaptability to be higher, it is necessary for them to work on improving their work habits.

2.2. Survey of Roma employees

Table 11. Distribution of answers to the question "Do you fulfill the tasks set for you in the enterprise in which you work?"

Answers	It applies. share
Closer to yes	100%
Rather not	0%
I can not decide	0%

All Roma employees claim that they perform the tasks assigned to them in the enterprise.

Table 12. Distribution of answers to the question "While working in the enterprise, do your work habits change?"

Answers	It applies. share
Closer to yes	89%
Rather not	8%
I can not decide	3%

Most Roma believe that while working in the enterprise in which they are employed, their work habits change positively. Only a small part do not see a change in the acquisition of such habits before and after entering the enterprise.

Table 13. Distribution of answers to the question "Are you distracted while working?"

Answers	It applies. share
Closer to yes	21%
Rather not	78%
I can not decide	1%

Most respondents are convinced that they manage to concentrate on the work process and are not distracted while working.

Table 14. Distribution of responses to the question "Do you adapt quickly?"

Answers	It applies. share
Closer to yes	96%

Rather not 4%
I can not decide 0%

Almost all respondents consider that they quickly adapt to changes and adaptation is not a problem for them. A small part share that they are stressed by reforms and find it difficult to adapt to new conditions or circumstances.

Table 15. Distribution of responses to the question "Do the people you work with show you acceptance?"

Answers It applies. share
Closer to yes 11%
Rather not 88%
I can not decide 0%

The majority of employees face rejection from non-Roma managers and colleagues.

Table 16. Distribution of responses to the question "Do you have problems communicating with people from other ethnic groups?"

Answers It applies. share
Closer to yes 11%
Rather not 86%
I can not decide 3%

Some of the respondents admit that they experience difficulties in communicating with other ethnic groups. The most likely reason for this is that they only speak their mother tongue, which is why they prefer to work with people from their own ethnicity. But still, the majority of respondents have no problems communicating with people of different ethnicities.

Table 17. Distribution of responses to the question "How long have you been at this workplace?"

Answers It applies. share
For more than 1 year 70%
For less than 1 year 30%

The majority of Roma employees have held this position for more than a year.

Table 18. Distribution of answers to the question "Do your qualifications correspond to the position you hold?"

Answers	It applies.	share
Yes	70%	
No	30%	

According to 77% of the respondents, they have the necessary qualifications for the job they are assigned to. The rest believe that their knowledge, skills and professional training do not correspond to the position they perform.

Table 19. Distribution of answers to the question "Are you a fast learner?"

Answers	It applies.	share
Closer to yes	97%	
Rather not	3%	

According to 97% of the research participants, the new challenge can be accepted and mastered in a short time.

Table 20. Distribution of answers to the question "Do you know people from your community who, after a given training, are in a higher position in your enterprise?"

Answers	It applies.	share
Yes	30%	
No	70%	

Unfortunately, 70% of the respondents do not know anyone of Roma origin who has been trained for such a purpose and has accordingly developed a career. However, 30% know at least one person from their ethnic group who, after training, was promoted to a higher position in the company they work for.

Fig. 2. Distribution of responses to the question "What do you recommend to improve your diligence?"

More than half of the respondents indicated that they would work harder if the attitude of managers and/or non-Roma colleagues improved. Just over a quarter need financial encouragement, and 11% say better education leads to greater diligence.

2.3. Results analysis

The questions asked in both surveys are identical. They are identical to express the point of view of both sides. There is a similarity in the answers to almost all questions. Both staff and line managers express an opinion that is close to that of the Roma staff. From the first question, we understand that the majority of managers and Roma believe that the majority of Roma workers and employees fulfill the tasks that are assigned to them. The second question explains to us that in the course of work, most change their work habits in a positive direction. The third question shows us that about 70% are concentrated on the production activity and do not get distracted. From the answers to the fourth question, we understand that Roma are generally well-adjusted and easily adapt to changes. The sixth question gives us information that they communicate without problems with colleagues from other ethnic groups. From the seventh we understand that the majority of this ethnic group stay at their workplace for more than a year. Managers and staff stated in the responses to the ninth question that these workers and employees are trainees. The tenth clarifies the fact that the majority of Roma do not know a person from their ethnicity who, after a certain training, will be in a higher position, the leaders confirm the same.

The differences are significant in two of the questions. The results of the fifth question are the most striking. An impressive number of managers respond that Roma workers and employees are shown acceptance in the enterprise. At the same time, a large number of the interviewed Roma claim that the non-Roma people they work with do not show them acceptance. The second significant difference is in the open-ended questions, in which the largest number of managers shared that the key to better integration of this ethnic group was education. But the Roma do not share this opinion, they believe that they see no reason to invest in training after they are given low-skilled jobs by presumption. They believe that the missing link in successful integration is acceptance.

The divergence in the viewpoints of respondents from the first and second surveys indicates a discrepancy in the perceptions of the two groups, which is a gap in agreement. Most often, the reason for the difference in the

opinions of the respondents is in stereotypical perceptions "people use implicit theories to make judgments about others, i.e. use their past experiences to form a theory about the qualities of members of other groups' . The apparent misunderstandings and differences of opinion could be corrected with a hybrid work strategy that would satisfy both managers and regular workers and employees of Roma origin. To begin with, one can start by identifying the stereotypes. Members of both groups might question whether this is true or an assumption based on someone else's experience. If this opinion is due to one's own negative experience with a representative of a given group, it would be useful to remind that each individual is different and needs to be approached individually.

Education is an important part of improving well-being and it is appropriate to encourage Roma children's school attendance and prevent drop-out. Unfortunately, a study by the European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) from 2011 shows that the educational achievements of Roma students are significantly lower than those of non-Roma students. In some places, even the declared literacy is significantly different from the functional one. This is largely due to their education in ethnically segregated schools or classes and is the main reason, according to Bulgarian employers, that they are not preferred as workers in their company. On the other hand, the majority of the respondents were in positions for which it is not a prerequisite. At the same time, among the respondents of the second survey there were Roma with higher education who worked in manufacturing, alongside people with secondary or primary education. They share that the effort to complete a higher education is unjustified. Among the respondents there were also those who, after obtaining a bachelor's or master's degree, work in the specialty for which they were preparing. These were professions for which there is a shortage on the labor market in Bulgaria.

The majority of respondents in this survey share the opinion that a high level of education is not a prerequisite for finding a better job. It is possible that this is an excuse for some of them, but the proof was the majority of the managers interviewed, who, when asked whether they had a Roma worker or an employee in a higher position after a given training, answered negatively. It is understandable that this tendency among most employers demotivates young Roma to invest in education. Therefore, the general opinion that the adaptability of Roma workers and employees is low due to a lack of quality education is partially true.

The Roma, largely as a result of historical experience and cultural flexibility, have been able to adapt to changes in society. This ethnic group tends to be bilingual or multilingual and to deploy a range of multicultural

skills. However, their marginal position places them on the periphery of the labor market and they do not fully utilize their potential

It is a general opinion that Roma are the usual human resource in the sphere of low-paid employment. The tendency among ambitious Roma is suggested that in order to surpass the professional realization of their parents and relatives, they have to choose a profession that for one reason or another is not attractive to members of the non-Roma society. Parents actively encourage their children to study for such a specialty, and not for the one they like. This may have its drawbacks, but in the context of this topic it shows a presence of foresight. The Roma are far-sighted in their desire to be integrated into the labor market, taking into account the reality and predicting possible future developments. Due to emotional trauma from rejection, a large number of them seek to work in places where other representatives of this ethnicity also work, in order to have support and support. Among the respondents, the prevailing opinion was that this is the first and main condition, followed by the amount of the labor remuneration.

Today, a large number of able-bodied Roma live and work abroad. As it was mentioned at the beginning of the third chapter, many of the men work in construction, women in communal services, there are those who realize themselves in the social sphere, others are engaged in agriculture, others in animal husbandry, not a small number are traders. It is the latter who show a high degree of flexibility, because when they encounter difficulties in marketing the product, due to prejudices and stereotypes, they successfully offer it on the Internet. This confirms their high degree of adaptability.

On closer inspection, the Roma who surpass the status of their parents have a common feature. All of them have the full support and sympathy of their loved ones. In the dissertation study, they shared how, feeling unaccepted, they repeatedly decided to give up. The only reason they stay is their loved ones, who always encourage them to continue.

Of course, there are representatives of this ethnic group who do not want to come out of outdated medieval traditions in which basic human rights are violated. When their choice is not aimed at cooperating with other participants in the labor market, they cannot be forced to integrate into it. But this segment of the Roma ethnic group has a great contribution in building negative stereotypes of the majority society. Excessive generalization is a prerequisite for difficult growth in the career of the other representatives. Through adequate intercultural management, they would have the chance to change the image of their ethnicity.

According to the interviewed employers, the majority of the Roma show adaptability to the requirements of the labor market in Bulgaria, but in

the dissertation study, the majority of the representatives of this ethnic group showed indecision to deal with their main fears of rejection. The majority do not wish to get out of their permanently established position. In most cases, they referred to someone else's experience, accepted without the possibility of contestation. Prof. Rowner, author of the theory of interpersonal acceptance and rejection and director of the Research Center of the same name at the University of Connecticut, USA, and his team discovered that: "We are neither completely rejected nor completely loved, but if someone feels more rejected than loved, then the whole life of that person can be predicted" . Everyone has met this type of people, as they are recognizable in the collective. According to Career Services Consultant Sachin Pasricha in his article Rejecting and Reinjecting advises to impress upon these individuals that they may have been rejected by some, but not by all. It is important to present this self-reflexive conclusion not as a failure but as a new opportunity as a chance to try another technique or formula. Sachin Pasricha recommends to the rejected: acceptance, learning and growth in improvement. In his article, he quotes Jeremy Limn as saying, "Rejection gives you more power to move forward."

Experience shows that the Roma workforce does not meet the requirements of the labor market due to the impression that it does not belong to the collective. The need to be counted is fundamental for the empathy of Roma workers or employees. For this purpose, it is necessary to improve the relationships and communication in the team. When these factors are present, teamwork is palpably balanced and effective.

3. Summary conclusions and recommendations to the management of the organizations

To improve the adaptability of Roma workers and employees to the requirements of the labor market in Bulgaria, it is recommended:

1. To show them acceptance. To feel belonging to the team. Explaining that acceptance is different from necessarily liking or approving has the meaning of giving a chance. Recognizing that no one predetermines their origins, make a conscious choice to avoid stereotypes. In the beginning, effort is always required, especially if there was a negative experience with a representative of this ethnicity. To find the balance in which there is favor in the present moment, but not with the pretense that the accepted will change in the future.

2. Each person should be treated according to their individuality. Do not generalize the Roma in the enterprise. Mistakes made in the course of work should not be attributed to their origin.

3. Training for all ages. Adapted curricula exist as an option for anyone who missed outeducates at school age. Through them, the

participants become literate and form key competencies for professional training and realization on the labor market. It does not exclude striving for improvement.

4. Conduct staff empathy training sessions. Emphasis on generosity in the context of different cultures.

5. It is recommended to put representatives of different ethnic groups in a team. It is necessary to take into account different points of view coming from different worldviews to achieve better results. By carefully monitoring the teams, it would be possible to respond in a timely manner when a conflict arises. When intercultural staff work together in a team environment to implement a project, they can better overcome their differences and participants can accept each other both professionally and personally.

6. Positive discrimination. This is an expression of solidarity of the majority group towards the marginalized, through which social inequality is compensated. It can be expressed in preferences for Roma, who, other things being equal, are identical to other job applicants.

7. To encourage Roma workers and employees to perceive rejection as a springboard to improvement. It is perfectly normal for those around you to not show acceptance at any given moment. It is important to accept the facts as they are, to remind them that they themselves do not accept absolutely every person, regardless of having experienced this pain. When rejection no longer causes anxiety, they can see the positive side of it, namely that it can be a catalyst for future improvement.

In addition to these basic guidelines, in specific conditions, depending on the nature of the team, other activities and events can be included with the aim of faster adaptation of Roma employees to the requirements of the labor market in Bulgaria.

Conclusion

Due to the negative demographic processes and the aging of the labor force in the Republic of Bulgaria, the labor market is faced with the need to rethink the direction in which it has developed. An important part of improving its effective functioning is the integration of inactive working groups. Part of the report "Economic Review of Bulgaria" of the OECD, presented on 04.04.2023. to the European Commission in Brussels states: "Since 2010, the working-age population has decreased by around 19%, while the number of people aged over 65 has increased by 12.6%". These unfavorable trends in the current development of the labor market prevent a larger-scale forecast of the growth of the economy in our country. Sustainable regional stability is a balance between building a prosperous

economy and social justice. A tilt in one direction or the other will produce a macroeconomic imbalance. Social inclusion increases the quality of life of both marginalized and majority society. President John F. Kennedy said, "If a free society cannot especially help the poor, it cannot protect the rich." It is unthinkable to build sustainable development without increasing the consumption of resources and wealth. It is directly dependent on the growth of households' disposable income. From FRA's 2011 Roma Poverty and Employment Survey "On average, around 90% of surveyed Roma live in households with an equivalent income below the national poverty lines" . According to the OECD report, about 4/5 of able-bodied Roma are not registered at the labor offices and do not benefit from the offered training and assistance in finding employment. Therefore, they do not benefit from anti-poverty and social exclusion policies. Most of the measures that promote the social inclusion of marginalized groups remain unused.

Dissertation research has identified explicit acceptance as a missing attribute for the inclusion of Roma into the collective, which places them in a marginalized position. As a response, most of them do not make the necessary efforts towards higher qualification and career growth. The adaptability of the Roma to the demands of our market could be improved through consciously applied methods of acceptance that make the change timely and balanced. It is necessary to plan methods based on the need of each person to belong to a given group in order to achieve lasting integration results. The desire for change is a primary mechanism for driving the individual to adapt. The Roma need to be encouraged to conscious actions for the necessary changes. Focusing on the realization of specific goals, to develop adapting to the circumstances. It is necessary for the majority society to leave the sphere of certain and firmly fixed norms and orders and to create a flexible value orientation that rejects layered stereotypes. On the other hand, the Roma should be motivated to take the possible risk of non-acceptance, withdrawing from the security of the Roma collective. Reforms should be initiated by conducting adequate governance to support and encourage adaptation. The study shows that it is necessary to advocate effective mechanisms of acceptance by non-Roma, to stimulate Roma staff to overcome barriers that deprive them of new opportunities.

Improving the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria will significantly improve both their well-being and the enrichment of the multicultural staff with a different worldview and way of thinking. Cultural diversity means a set of different perspectives formed as a compilation of different origins, customs, rules and norms. When people with diverse values work in a company, they can generate knowledge and skills atypical of a monocultural staff. This gives it the

opportunity to develop in a unique and unrepeatable way and to generate economic productivity.

III. MAIN CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION

The results of the theoretical and empirical research, conducted in accordance with the aim and tasks of the dissertation work, can be synthesized to the following more specific main contributions:

1. Current and significant problems with a clear deficit of the existing knowledge in the literature have been thoroughly developed, namely - supporting the labor integration of the Roma by improving their adaptability to the requirements of the labor market. Clarifying and making sense of the issues related to the management of Roma employees in an organizational context definitely contributes to scientific knowledge and practical solutions in the field of human resources management.

2. A complex analysis of leading theoretical concepts was carried out, on the basis of which the main factors affecting the adaptability of Roma were identified, such as general and specific socio-cultural abilities, peculiarities of Roma culture and mentality, stereotyping, attitudes of Bulgarian employers towards hiring representatives of different ethnicities, etc.

3. A methodological toolkit was developed for assessing the adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in our country with defined conceptual requisites - purpose, limitations, expected results, research methods, stages and organization of the research.

4. An empirical study was conducted, which demonstrated the applicability of the theoretical hypothesis and the developed methodology in the practice of 100 organizations, and accordingly generated results with the potential to improve the Bulgarian practice of managing personnel of Roma origin. Based on the established degree of adaptation of Roma employees in the work environment, conclusions were formulated, arguing for the need to take appropriate actions to improve their adaptability, as a prerequisite for increasing the efficiency of the studied organizations.

IV. SCIENTIFIC PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

Studios

1. Doncheva, M. 2020. Historical and contemporary methods of Roma integration in Europe and Bulgaria. New knowledge, VUARR - Plovdiv, no. 1. Volume 31 p.

Articles

1. Doncheva, M. 2021. The adaptability of the Roma to the requirements of the labor market in Bulgaria. Panorama of work, no. 1. Volume 9 p.

2. Doncheva, M. 2020. Necessary skills to improve the adaptability of Roma to the demands of the labor market. Yearbook of Academic Publishing House "Talent", VUARR - Plovdiv, volume 8. Volume 19 pages.