

# ИКОНОМИЧЕСКИ ЕФЕКТИ ОТ ПРИЛАГАНЕ НА МЕДИАЦИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

*Ас. д-р Недялка Александрова  
Икономически университет – Варна*

## ECONOMIC EFFECTS OF MEDIATION IN CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

*Ass. Prof. Nedyalka Alexandrova, PhD  
University of Economics – Varna*

**Резюме:** В доклада възможните икономически ефекти от лошо управлявани конфликти в организациите са разгледани като разходи, които може да бъдат грешно идентифицирани като произтичащи от други операции. Направено е проучване на наличието на явни или скрити конфликти в организациите в България и е очертано възможното приложение на медиацията като способ за тяхното разрешаване и съответно – за редуциране на разходите.

**Ключови думи:** *управление на конфликтите в организациите, медиация*

**Abstract:** In the report the possible economic effects of poorly managed conflicts in organizations are considered as costs that can be mistakenly identified as arising from other operations. A study of the presence of overt or hidden conflicts in organizations in Bulgaria has been made. The possible application of mediation is seen as a way to resolve these conflicts, and accordingly, to reduce costs due to them.

**Key words:** *conflict management in the organization, mediation*

**Doi:** <https://doi.org/10.36997/MDPS2022.19>

### Въведение

Ролята на медиацията нараства все повече, тъй като обществото постепенно осъзнава нейните възможности там, където другите средства за решаване на конфликти се сблъскват с ограничения. На този

фон медиацията все още се подценява в ежедневието на организациите, които, преминавайки през редица промени и кризи, се сблъскват с необходимостта да управляват отношенията между членовете на персонала. Това се случва в условията на променящ се пазар на труда и възникване на нови професии (М. Иванова 2020), както и на редица нови предизвикателства по осигуряване условията на труд в тази среда (Антонова 2020; П. Иванова 2020). В настоящия доклад се очертават възможностите за оценка на икономическите ефекти от приложение на способите на медиацията в организациите и се застъпва тезата, че разширяването на приложното ѝ поле до разрешаването и дори предотвратяването на конфликти на работното място може да допринесе за икономическата им ефективност.

**Актуалността на представената проблематика** е продиктувана от нарастващата сложност на процесите в организациите, от една страна, както и от нарастващото значение на извънсъдебните способности за решаване на спорове, и на медиацията по-конкретно, – от друга.

**Целта на настоящия доклад** е чрез комплексен литературен анализ да се очертаят възможностите за оценка на икономическите ефекти от приложение на медиацията за разрешаване на конфликти в организациите и на базата на проведено проучване да се очертаят възможности за нейното прилагане в българската практика.

**Предмет на изследване** са потенциалните и реалните конфликти на работното място.

За постигането на целта авторът си поставя **следните задачи**: 1) очертаване на съвременните тенденции в разбирането за конфликта и възможностите за оценка на икономическите ефекти от него; 2) очертаване на възможното приложно поле на медиацията за разрешаване на конфликтите в организациите; 3) извеждане на потенциални места за включване на медиацията при разрешаване на конфликти в организациите в България.

**Методологията** на изследването включва комплексното прилагане на методи, традиционни такива изследвания – литературен обзор, индукция и дедукция, а така също и способите на дескриптивната статистика.

Анализирането на проблематиката, свързана с включване на медиацията в преодоляването на конфликти на работното място, е не само с теоретично, но и с голямо практическо приложение. Последното се корени именно в икономическите ефекти от разрешаването

на конфликтите в организациите. Те могат да бъдат както преки, изразяващи се в редуциране на някои разходи, така и косвени, например подобряване на комуникацията и репутацията на организацията.

## Изложение

Конфликтите обикновено се възприемат като нещо нежелано, което трябва да се избягва. Една най-широките дефиниции за конфликт гласи, че това е „процесът, който започва, когато една страна осъзнае, че друга е разочарована или е на път да се разочарова“ (Thomas 1992). Посоченото разбиране за конфликт включва не само явното противопоставяне, но и скритото и дори потенциално такова. За съществуването на конфликт не е нужно той да бъде изявен, а е достатъчно личното преживяване на противопоставяне или дори на възможност за такова. По отношение на организациите такова противопоставяне (реално или потенциално) може да се прояви както хоризонтално – между хора на едно и също ниво в йерархията, така и вертикално – между началници и подчинени. Освен това противопоставянето може да се прояви и между лица от организацията и външни лица, които се явяват партньори или клиенти.

Независимо от конкретните специфики на конфликта той винаги представлява взаимоотношение между хора. Не може да съществува конфликт, отделен от човешките отношения. В този смисъл под конфликт в организациите винаги се разбира междуличностен конфликт дори когато има намесени служебни отношения. Някои автори определят междуличностния конфликт като „динамичен процес, който се случва между взаимозависими страни, тъй като те изпитват негативни емоционални реакции към възприемани разногласия и намеса в постигането на техните цели“ (Barki, Hartwick 2004). Разногласията всъщност са израз на реализиран конфликтен потенциал, който е естествено присъщо на хората и обществата наличие на противоречиви интереси и ценности (Отнюкова 2017). Всъщност за конфликт можем да говорим тогава, когато има засягане на интереси и ценности на хората, въввлечени в него. Ако такива не са засегнати, става дума само за сблъсък на мнения, който не може да бъде наречен конфликт. Проблемът често се състои в това, че в рамките на едно и също взаимоотношение се наблюдава и сблъсък на мнения, и сблъсък на интереси и ценности, като тези два вида сблъсък често биват смесвани и/или не

се разграничават.

На практика в процеса на сблъсък на мнения се раждат повече добри решения, отколкото в условия на всеобщо съгласие. От тази гледна точка конфликтите могат да бъдат подразделени на два вида, наречени условно положителни и отрицателни, със следните основни характеристики (Buss 2011):

Положителни (несъщински) конфликти – при тях в процеса на конструктивно противопоставяне на мнения и в условията на взаимно уважение се достига до най-доброто или до най-приемливото към момента решение. По този начин процесът на иновации и развитие на организацията бива подхранван, което води до постигане на по-добри резултати от нейна страна.

Негативни (същински) конфликти – това са конфликти, при които на фона на противопоставяне на мнения (или дори без такова) се разгръщат личностно противопоставяне, гняв, нападки и обиди и др. под. Този вид конфликти оказват дълготраен ефект, който трае значително повече във времето, тъй като оставя следи върху отношенията между хората, които се проявяват във всички аспекти на взаимоотношенията им в бъдеще или дори ги разрушава. Това са същинските конфликти, при които има засегнати интереси и ценности на въвлечените в тях лица.

Много работодатели, водени от стремежа да управляват конфликтите или дори да не допускат такива, се придържат към политика, свързана редуциране на тормоза на работното място, включително популярната напоследък „нулева толерантност“ към редица прояви, както и със защита на подаващите сигнал за нарушения (т.нар. whistleblowers). Всичко това нерядко се свежда до потискане на взаимодействието между хората и реално не представлява разрешаване, а „замитане под килима“ на конфликтите, а освен това е свързано с определен разход на ресурси. Когато тези изразходени ресурси са икономически, може да се говори и за разходи в прекия счетоводен смисъл на това понятие<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Въпросът с ефективността на разходите е по-сложен, защото, за да бъде измерена тя, би трябвало да се съпоставят направените разходи с определени „приходи“, които обаче в случая се изразяват в избегнати конфликти и спестени междуличностни търкания. За това в случая е по-коректно да се говори за икономически ефекти, отколкото за ефективност.

Проблемът се усложнява от факта, че в много случаи политиката на нулева толерантност се свежда до въвеждане и прилагане на правила, регулиращи поведението на участниците в даден колектив, по начин, който не допуска определен тип прояви, но не премахва причините за тях. По този начин неудовлетворението остава, а това е предпоставка то да намери израз по друго време и на друго място. Разходите по справяне с последиците от това „друго време и друго място“ биха били значителни, но освен това те няма да бъдат разпознати правилно от гледна точка на тяхната причина. Тъй като такива разходи биха се появили по време и на място, различно от истинската причина за тях, те погрешно ще бъдат интерпретирани като разходи, свързани с нещо друго, но не и с това, което действително е довело до тях.

Разпознаването на подлежащите причини за конфликт е ключово за формиране на правилна реакция на ситуацията, а също и за нейното предотвратяване. В този смисъл на управлението на конфликти следва да се гледа и от бизнес гледна точка като разходите за тяхното управление се разпознават правилно, измерват се коректно и се съпоставят със съответните ползи.

Според изследване на Бус (Buss 2011), разходите, свързани с конфликт в компанията, могат да бъдат понесени както от самата организация, така и от хората в нея или от клиентите.

Разходите за организацията могат да бъдат преки, като например разноски по съдебни дела, но може и да са възпътени в работно време, изразходено за справяне с конфликтна ситуация. Често първите биват разпознавани като разход (Данев 2021) и посочвани като аргумент в полза на медиацията (Андреева 2020), но не и вторите. Някои организации, в опит за справяне с това, прибегват до ограничаване на личния контакт между служителите, водени от разбирането, че липсата на лични контакти би довела до липса на напрежение между персонала. Това обаче рядко дава добри резултати, защото липсата на контакти води до намалена възможност за обмен на идеи и до снижаване на нивата на удовлетвореност от работата. Решението би трябвало да се търси по-скоро в разпознаването на причините за конфликта и тяхното управление, а не в премахване или намаляване на възможностите за личен контакт и общуване.

Друг скрит източник на разходи за компанията е свързан с отсъствията от работа на персонал, въввлечен в междуличностни кон-

фликти, както и с недостатъчно ефективна работа от страна на персонала, който е на работното си място, но е зает с решаване на такива. Освен прякото ангажиране с конфликта, тук трябва да се има предвид и частичното заемане на мислите (съзнанието) с него.

Текуществото на персонала е друг аспект на разходите, свързани с неразрешен конфликт на работното място. Според изследване, проведено в Канада, замяната на един обучен работник струва от 46% до 150% от неговата годишна работна заплата и това са разходи, които не се разпознават като такива, свързани с лошото управление на конфликтите, макар често текуществото да се дължи именно на такива причини (Buss 2011).

Наред с гореспоменатите разходи, компаниите страдат и от загуба на репутация, която също се отразява както на възможностите им за приходи, така и на възможностите им да привличат най-талантливите и способни работници.

Що се отнася до разходите, понасяни от персонала, те се изразяват в повишени нива на стрес и стресово индуцирани заболявания, загуба на доходи поради необходимост от лечение, преминаване на друга работа или оставане без работа, загуба на самочувствие, влошаване на личните отношения (семеини, приятелски и т.н.) и др. Този вид разходи на практика не могат да бъдат оценени надеждно.

Признаците на неразрешен конфликт и проявните форми на скрита или явна агресия могат да варират в широк диапазон от избягване на контакт или свеждане на общуването до минимум, през прекъсване на другия, търсене на слабостите в мнението му, до открито изразяване на противоположна позиция винаги и във всичко. Това е причината в емпиричното проучване, приведено в настоящия доклад, да бъдат задавани въпроси, търсещи наличието на посочените признаци.

Разходите, които клиентите понасят във връзка с нерешен междуличностен служебен конфликт, са свързани с влошеното качество на продуктите и услугите, които компанията оказва.

Голяма част от разходите, независимо от това кой ги понася, обикновено не се разпознават като пряко произтичащи от нерешени и неуправлявани конфликти на работното място, а биват възприемани като нормални разходи, произтичащи от хода на дейността.

С цел установяване доколко предпоставките за конфликти и разходи са налични, дори да няма изявени конфликти, бе приложена ин-

тернет анкета, проведена през април 2022 г. по метода на отзовалите се. Получени са 234 отговора, като респондентите се разпределят по възраст по следния начин: 60 човека – до 30 години (26%); 55 човека – от 31 до 40 години (24%); 67 човека – от 41 до 50 години (29%); 45 човека – от 51 до 60 години (18%) и 7 човека – над 60 години (3%). Заетостта им е съответно: 38 човека учат в момента (16%); 45 човека са посочили, че работят като държавни служители или в държавно предприятие (19%); 112 човека работят в частно предприятие (49%); 22 човека развиват собствен бизнес (9%); 12 човека нито работят, нито учат (5%); 5 човека са пенсионери (2%). От гледна точка на образователната структура респондентите се разпределят както следва: 75 човека имат средно или основно образование (31%); 66 човека са бакалаври (28%); 87 човека са магистри (37%) и 6 човека имат докторска степен (3%).

На респондентите бяха поставени въпроси, целящи да се разбере доколко в работната им среда има условия, предполагащи наличие на явен или скрит конфликт. За това може да се съди по времето, което се отделя за непосредствено решаване на конфликтна ситуация. На въпроса „Колко време средно отделяте за директно справяне с конфликтна ситуация, свързана с колега и/или клиент?“ около 66,2% са посочили под половин час на ден, но 18,8% са съобщили, че отделят между 30 минути и един час на ден, а други 10,7% – че отделят за това между един и два часа дневно. 2,1% от времето си отделят за справяне с конфликтни ситуации между два часа и половината от работното си време, а други 2,1% – над половината от времето на работа. Данните са представени подробно в таблица 1.

**Таблица 1**

**Отговори на въпроса „Колко време средно отделяте за директно справяне с конфликтна ситуация, свързана с колега и/или клиент?“**

Респонденти	Под 30 минути на ден	Между 30 минути и един час на ден	Между един и два часа на ден	Между два часа и половината от работното ми време за деня	Повече от половината от работното ми време	Общо
До 30 год.	37	13	7	2	1	<b>60</b>
31-40 год.	40	7	4	1	3	<b>55</b>
41-50 год.	45	15	5	1	1	<b>67</b>
51-60 год.	29	9	6	1	0	<b>45</b>

Над 60 год.	4	0	3	0	0	7
<b>Общо</b>	<b>155</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>234</b>
Относителен дял	66,2%	18,8%	10,7%	2,1%	2,1%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

От друга страна, времето, през което човек мисли за конфликтната ситуация, независимо че не е пряко зает с нейното решаване, обикновено е повече. Това се вижда от отговорите на въпроса „Колко време средно отделяте да мислите за конфликтна ситуация (реална или потенциална), свързана с колега и/или клиент?“, представени в таблица 2.

**Таблица 2**

**Отговори на въпроса „Колко време средно отделяте да мислите за конфликтна ситуация (реална или потенциална), свързана с колега и/или клиент?“**

Респонденти	Под 30 минути на ден	Между 30 минути и един час на ден	Между един и два часа на ден	Между два часа и половината от работното ми време за деня	Повече от половината от работното ми време	Общо
До 30 год.	25	14	12	5	4	<b>60</b>
31-40 год.	26	12	6	3	8	<b>55</b>
41-50 год.	29	15	14	5	4	<b>67</b>
51-60 год.	16	16	10	2	1	<b>45</b>
Над 60 год.	3	2	1	1	0	7
<b>Общо</b>	<b>99</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>234</b>
Относителен дял	42,3%	25,2%	18,4%	6,8%	7,3%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

Както се вижда от таблицата, има определен осезаем отлив (от 155 на 99 човека, или от 66,2% на 42,3%) на отговорилите, че отделят до половин час на ден, като едновременно са увеличени всички останали отговори – 25,2% отделят между 30 минути и един час; 18,4% са посочили, че посвещават на това между един и два часа; 6,8% – между два часа и половината от работното си време и 7,3% – в над поло-



вината от работното си време мислят за конфликтна ситуация. Това говори или за наличие на скрити, неизявени конфликти, които заемат съзнанието на хората, или за конфликти, които не са били благоприятно разрешени. В случая под благоприятно разрешение се разбира такова, при което страните са намерили общия интерес, постигнали са градивно и удовлетворяващо ги решение, което е довело до спад в напрежението.

Що се отнася до конкретните прояви на скрити или явни, но неразрешени конфликти, както бе посочено по-горе, те имат различни проявни форми, които варират от избягване на контакт или свеждане на общуването до минимум, през прекъсване на другия и търсене на слабостите в мнението му, до открито изразяване на противоположна позиция. С цел установяване доколко тези явления присъстват в работната среда, на респондентите бяха зададени конкретни въпроси, изискващи от тях да посочат доколко ги срещат в своята работа. Въпросите са зададени във вид „Моля, посочете доколко сте срещали в работата си хора, които имат следното поведение:“ като предложениите варианти за отговор, са:

- работя в среда с такива хора всеки ден;
- случва ми се да работя с такива хора редовно;
- понякога ми се случва да работя с такива хора;
- сецал/а съм такива хора, но като цяло не работя в подобна среда;
- не ми се е случвало да попадам на подобни хора.

Вариантите за отговор умишлено са дадени не в обективни измерения (например „веднъж на седмица“ и т.н.), а с възможност респондентите да отговорят според субективните си усещания, защото именно те определят възприемането на тежестта на конфликта.

На въпроса доколко са срещали хора, които се стремят да избягват контактите с колега/и или да ги сведат до минимум, отговорите на респондентите се разпределят, както следва:

Таблица 3

**Отговори на въпроса „Доколко сте срещали колеги, които се стремят да избягват контактите с колега/и или да ги сведат до минимум?“**

Респонденти	Работя в среда с такива хора всеки ден	Случва ми се да работя с такива хора редовно	Понякога ми се случва да работя с такива хора	Срещал/а съм такива хора, но като цяло не работя в подобна среда	Не ми се е случвало да попадам на подобни хора	Общо
До 30 год.	12	18	17	8	6	<b>61</b>
31-40 год.	8	19	12	14	2	<b>55</b>
41-50 год.	14	19	17	13	3	<b>66</b>
51-60 год.	6	13	9	11	2	<b>41</b>
Над 60 год.	1	2	2	0	2	<b>7</b>
<b>Общо</b>	<b>41</b>	<b>71</b>	<b>57</b>	<b>46</b>	<b>15</b>	<b>230</b>
Относителен дял	17,8%	30,9%	24,8%	20,0%	6,5%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

Видно от отговорите болшинството от участниците споделят, че им се случва редовно (30,9%) или понякога (24,8%) да работят с такива колеги, а 17,8% са посочили, че това е работната им среда всеки ден. Трябва да се има предвид, че поведението, свързано с избягване на контакт с колеги, може да е свързано с различни мотиви и невинаги означава скрит конфликт. Затова отговорите на този въпрос трябва да се разглеждат на фона на следващите въпроси и резултатите от тях.

Отговорите на въпроса доколко респондентите са срещали поведение, свързано с изразяване на враждебно отношение към някой свой колега, са представени в табл. 4.

Таблица 4

**Отговори на въпроса „Доколко сте срещали колеги, които изразяват враждебно отношение към някой свой колега?“**

Респонденти	Работя в среда с такива хора всеки ден	Случва ми се да работя с такива хора редовно	Понякога ми се случва да работя с такива хора	Срещал/а съм такива хора, но като цяло не работя в подобна среда	Не ми се е случвало да попадам на подобни хора	Общо
До 30 год.	12	15	15	12	6	<b>60</b>
31-40 год.	15	11	15	13	1	<b>55</b>
41-50 год.	17	10	20	14	5	<b>66</b>
51-60 год.	6	10	11	10	4	<b>41</b>
Над 60 год.	2	2	0	2	1	<b>7</b>
<b>Общо</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>229</b>
Относителен дял	22,7%	21,0%	26,6%	22,3%	7,4%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

Прави впечатление увеличеният брой на отговорилите, че това е средата, в която работят всеки ден (52 човека или 22,7%) за сметка на намаления брой на тези, посочили, че им се случва да работят с такива хора (48 човека или 21,0%). Това означава, че е вероятно да става въпрос за насрещни поведения – от една страна, са тези, които изразяват враждебно отношение, а от другата – тези, които избягват контакта с тях в опит да не предизвиква открит конфликт.

Друг признак за наличие на явни или скрити конфликти е липсата на изслушване на колега и прекъсването на колега, докато говори. Отговорите доколко са срещали подобно поведение са представени в табл. 5.

Таблица 5

**Отговори на въпроса „Доколко сте срещали колеги,  
които не изслушват колега/и, прекъсват колега, докато говори?“**

Респонденти	Работя в среда с такива хора всеки ден	Случва ми се да работя с такива хора редовно	Понякога ми се случва да работя с такива хора	Срещал/а съм такива хора, но като цяло не работя в подобна среда	Не ми се е случвало да попадам на подобни хора	<b>Общо</b>
До 30 год.	10	18	18	9	5	<b>60</b>
31-40 год.	12	14	11	12	4	<b>53</b>
41-50 год.	19	14	16	14	2	<b>65</b>
51-60 год.	4	9	17	9	1	<b>40</b>
Над 60 год.	3	0	2	1	1	<b>7</b>
<b>Общо</b>	<b>48</b>	<b>55</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>13</b>	<b>225</b>
Относителен дял	21,3%	24,4%	28,4%	20,0%	5,8%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

Видно от получените отговори приблизително половината от респондентите непрекъснато се намират в среда, в която колега или колеги не биват изслушвани (21,3%) или редовно им се случва да работят с такива хора (24,4%), а на значителен дял (28,4%) това се случва понякога. Сравнително малко са тези, за които това е непознато явление (5,8%).

Друг вид открито или прикрито враждебно действие, търсене целенасочено на слабостите в мнението на колега или колеги се среща по-рядко, но въпреки това делът на респондентите, отговорили, че работят с такива хора всеки ден, не е малък (16,4%). Други 23,5% отговарят, че работят с такива хора редовно, а над четвърт от отговорилите посочват, че понякога им се случва да работят в такива хора. Отговорите са представени в табл. 6.

Таблица 6

**Отговори на въпроса „Доколко сте срещали колеги, които търсят целенасочено слабостите в мнението на колега/и?“**

Респонденти	Работя в среда с такива хора всеки ден	Случва ми се да работя с такива хора редовно	Понякога ми се случва да работя с такива хора	Срещал/а съм такива хора, но като цяло не работя в подобна среда	Не ми се е случвало да попадам на подобни хора	Общо
До 30 год.	7	15	17	11	9	<b>59</b>
31-40 год.	9	11	16	14	5	<b>55</b>
41-50 год.	14	12	17	15	6	<b>64</b>
51-60 год.	7	11	8	12	3	<b>41</b>
Над 60 год.	0	4	0	2	1	<b>7</b>
<b>Общо</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>24</b>	<b>226</b>
Относителен дял	16,4%	23,5%	25,7%	23,9%	10,6%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

Много сходни като относителен дял са и отговорите на въпроса доколко респондентите са срещали хора, които открито се противопоставят на всичко, което каже или предложи определен колега, с лека промяна в посока на намаление на тези, посочили, че редовно работят в такава среда (табл. 7).

Таблица 7

**Отговори на въпроса „Доколко сте срещали колеги, които открито се противопоставят на всичко, което каже или предложи определен колега?“**

Респонденти	Работя в среда с такива хора всеки ден	Случва ми се да работя с такива хора редовно	Понякога ми се случва да работя с такива хора	Срещал/а съм такива хора, но като цяло не работя в подобна среда	Не ми се е случвало да попадам на подобни хора	Общо
До 30 год.	9	15	14	13	9	<b>60</b>
31-40 год.	8	14	15	14	4	<b>55</b>
41-50 год.	13	9	19	18	6	<b>65</b>
51-60 год.	6	8	10	17	0	<b>41</b>
Над 60 год.	2	1	2	1	1	<b>7</b>

<b>Общо</b>	<b>38</b>	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>20</b>	<b>228</b>
Относителен дял	16,7%	20,6%	26,3%	27,6%	8,8%	100%

**Източник:** Собствени изчисления.

От представените данни се вижда, че значителна част от хората работят в условията на явни или на скрити конфликти, които се изразяват в недружелюбна среда, включваща по-меки и завоалирани или открити прояви на враждебност. Независимо дали обективната оценка на ситуацията би потвърдила констатациите за наличие на конфликт, важно е да се подчертае, че субективното усещане за такъв е достатъчно, за да доведе до нежелани негативни последици за организацията, включително разходи и загуба на пари, време и репутация. Тук е именно възможното приложно поле на медиацията като способ, чрез който конфликтите биха могли да бъдат разрешени и взаимоотношенията – запазени. Това е особено важно в работната среда, където взаимоотношенията имат подчертано дълготраен характер, което прави медиацията особено подходяща при решаването на спорове.

## **Заклучение**

Работната среда може да бъде източник както на удовлетворение, така и на конфликти, изразяващи се във вътрешното усещане за нахърнени интереси и засегнати ценности. Работата в среда на реални или потенциални конфликти води до снижаване на качеството на работния процес и е съпътствана с разходи, голямата част от които остават скрити за организациите, защото биват разпознати като прозрителни от нещо друго, а не от лошо управлявани конфликти. Масово прилаганата политика на нулева толерантност към конфликтите по същество не ги разрешава, а ги потиска. Те продължават да тлеят и се проявяват скрито в липса на комуникация между колеги, прекъсване и неизслушване, целенасочено търсене на слабости в позицията или открито противопоставяне на всичко, което даден човек казва и прави. Представеното проучване показва, че значителна част от хората работят в подобна среда, а това може да доведе до редица негативни последици, в т.ч. като икономически ефекти. Това на свой ред откри-

ва широко приложно поле за способите на медиацията, която може да спомогне за разрешаване на конфликтите чрез удовлетворяване на засегнатите потребности и по този начин да спомогне за редуциране на разходите, произтичащи от тях. В това се състои истинският икономически ефект от нейното приложение.

## Използвана литература

1. Андреева, А. (2020). Медиацията в сферата на висшето образование – иновативен модел за комуникация в българските университети. // Медиацията в Различните обществени сфери, с. 7-14 (<https://ue-varna.bg/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Mediation-various-public-area-2020.pdf>).

2. Антонова, К. (2020). Някои предизвикателства при управлението на безопасността и здравето при работа. // Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства, с. 156-164.

3. Данев, В. (2021). Медиацията като алтернатива на дисциплинарното производство. // Медиацията в различните обществени сфери, с. 89-100 (<https://doi.org/>: <https://doi.org/10.36997/MDPS2021.8>).

4. Иванова, М. (2020). Нови професии на пазара на труда. // Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства, с. 67-73.

5. Иванова, П. (2020). Трудовите отношения в новата реалност. // Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства, с. 191-199.

6. Отнюкова, М. (2017). Медиация организационных конфликтов. // Медиация: теория, практика, перспективы развития, с. 116-119 ([http://fedim.ru/wp-content/uploads/2016/12/Mediatsiya\\_Sbornik-tezisev-12.04.2017.pdf](http://fedim.ru/wp-content/uploads/2016/12/Mediatsiya_Sbornik-tezisev-12.04.2017.pdf)).

7. Barki, H., Hartwick, J. (2004). CONCEPTUALIZING THE CONSTRUCT OF INTERPERSONAL CONFLICT. // International Journal of Conflict Management, Vol. 15, №3, p. 216-244 (<https://doi.org/10.1108/eb022913>).

8. Buss, H. (2011). Controlling Conflict Costs: The Business Case of Conflict Management. // Journal of the International Ombudsman Association, Vol. 4, №1, p. 54-62.

9. Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management :

Reflections and Update Author ( s ): Kenneth, W. Thomas Source : Journal of Organizational Behavior , Vol . 13 , №3, Special Issue : Conflict and Negotiation in Organizations : Historical and Contemporary Perspectiv. Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, №3, p. 265-274.

**За контакти:**

Ас. д-р Недялка Александрова  
Икономически университет – Варна  
E-mail: alexandrova.n@ue-varna.bg