

# АЗБУКА НА КОНФЛИКТА И НА ПРИМИРЕТО В ТРУДОВИТЕ ОТНОШЕНИЯ

*Проф. д-р Андрияна Андреева*

*катедра „Правни науки“, Икономически университет – Варна*

*Венета Иванова*

*Психотерапевт, магистър „Психологично консултиране“,  
следдипломна специализация „Организационно консултиране  
и диагностика“, докторант към МУ Варна „Проф. д-р Параскев  
Стоянов“, член на УС на Камара на медиаторите в България*

## THE ALPHABET OF CONFLICT AND SETTLEMENT IN LABOUR RELATIONS

*Prof. Andriyana Andreeva, PhD*

*University of Economics – Varna*

*Veneta Ivanova*

*Psychotherapist, Master of Psychological Counseling, Postgraduate  
specialization „Organizational counseling and diagnostics“,  
PhD student at the Medical University of Varna  
„Prof. Dr. Paraskev Stoyanov“*

*Board member of the Chamber of Mediators in Bulgaria*

**Резюме:** Настоящият доклад разглежда ключови моменти от динамиката във взаимоотношенията на работното място, които следва да се вземат предвид, за да се предотвратят конфликти и да се създаде една хармонична и ефективна работна среда. В материала са заложили основни пунктове обозначени условно от авторите, като „азбука“ на конфликта и на примирieto в трудовите отношения. На база на изследването се правят изводи и обобщения.

**Ключови думи:** *конфликти в организацията, превенция на конфликти на работното място, медиация в организацията*

**Abstract:** This report examines key points in workplace relationship dynamics that should be considered to prevent conflict and create a harmonious and effective

work environment. The material sets out key points identified by the authors as „alphabet“ of the conflict and settlement in labour relations. Based on the study, conclusions and generalizations are drawn.

**Key words:** *conflicts in the organization, prevention of conflicts in the workplace, mediation in the organization*

## Въведение

Понятието „трудово правоотношение“ е основна категория за трудовото право и служи за ограничаването му от сродни правни отрасли. Въведено е от законодателя още в първата разпоредба на КТ. В действащото трудово законодателство (КТ, ЗУКТС и редица подзаконовни нормативни актове) се употребяват два термина – „трудово правоотношение“ и „трудово отношение“. Двата са използвани еднозначно от законодателя и отразяват по същество едно и също понятие: „трудово правоотношение“ (Андреева, А., Йолова, Г. 2020). То стои в основата на правния отрасъл и може да се определи като правно регулираната връзка между двете страни – работодател и работник или служител със съответните им права и задължения по нея.

Развитието на обществените отношения през различните етапи пряко влияе върху развитието на понятието, респективно до неговото еволюиране (Банов 2020). В съвременния етап дигитализацията и навлизането на изкуствен интелект променят из основи обществените отношения (Славова, Димитрова 2023; Ангелова, М., Стелиянова, Р. 2022), като това не подминава и трудовите правоотношения. Променят се работните взаимоотношения, работните профили и добре установените модели на работното време и възнаграждения (Антонова, Иванова 2021).

Един от основните ангажименти на работодателя е свързан с неговата работодателска правоспособност, изразяваща се в организация и управление на трудовия процес. В тази връзка са и редица други конкретни негови задължения, свързани с издаването на вътрешни актове, насочени към уредба на трудовите отношения в конкретното учреждение, предприятие и др. съобразно спецификите на полагаания труд.

В своята цялост правата и задълженията на страните са насрещни и образуват комплекс, чието съдържание е свързано с осигуряване на качество на предоставения труд, адекватни условия, при които той се

полага. Законодателят детайлно в КТ и други източници на трудовото право урежда правата и задълженията на страните, респективно отговорността при тяхното нарушаване (Dimitrova 2022; Банов 2022).

Разгледано обаче в по-широк смисъл управлението на трудовия процес може да се изследва и през етапите, през които преминава общуването, съответно факторите за конфликт и стъпките на примирието.

Медиацията, като доброволна и поверителна процедура за извънсъдебно разрешаване на спорове, е с голяма приложимост в трудовите отношения (Стайков, Ив. 2009; Александров 2015; Александров 2023) и конкретно за уреждането както на индивидуални, така и на колективни трудови спорове. В класическия случай на приложение на медиацията при възникнал трудов спор ролята на медиатора е да помага на спорещите страни да постигнат споразумение.

Същевременно обаче спецификата на трудовия процес предполага трайни и периодично повтарящи се ангажименти на страните, които налагат те да работят в спокойна и хармонична среда. Необходимо е да се обърне внимание и на съвместната отговорност към работните задачи – участието и диалогът между служители и мениджъри е ефективен начин за създаване и поддържане на прозрачност във всички практики за управление на хората в организацията (Иванова 2019). Взаимоотношенията между работодател и наети лица са част от по-обширния въпрос в мениджмънта за търсене на баланс между интересите на разнобразните заинтересовани страни, което предполага прилагане на подходящи управленски практики (Серафимова 2021a).

В българското трудово законодателство работодателят има задължение за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд (Vlagoucheva, Andreeva, Yolova 2019; Димитрова, Д. 2020), но липсва текст, уреждащ ефективната и спокойна работна среда. Не считаме това за законодателен пропуск, напротив създаването на такава хармонична среда първо не е едностранен ангажимент и на второ място надхвърля задълженията, въведени и регулирани от правните норми. Този тип отговорности на работодателя, които надхвърлят нормативно заложените изисквания, могат да бъдат част от доброволно прилаганите от него социално отговорни практики в отношенията с персонала (Серафимова 2021). За по-удачен вариант следва да се разглежда процесът по обучение на лицата, които в последствие естествено ще се включат в трудовия процес (Банов 2016). В този смисъл изследване

приложението на методите на медиацията от висшето образование до пазара на труда вече е правено и изводите от него могат да послужат за надграждане (Андреева, А. 2021).

Именно това предизвика интереса на авторите и ги провокира към изследване на тематиката свързана с азбуката на конфликта и примирието в трудовите отношения.

**Актуалността на темата** се обуславя както от потребността от включването на превенция и работа на всеки един етап с оглед да се предотвратят и/или овладеят конфликтите, така и с оглед на трансформацията на правната връзка при съвременните условия. Дигитализацията и навлизането на изкуствен интелект са с необратими последици върху трудовите отношения, което е както с положителен знак, така и крие рискове. Един от тях може да се идентифицира с опосредстване на човешките отношения от ИИ, стрес на работното място и редица други, които способстват за нарушаване на нормалния работен процес и влошаване качеството на труда.

**Цел на настоящия доклад** е да се разгледат ключови моменти от динамиката във взаимоотношенията на работното място, които следва да се вземат предвид, за да се предотвратят конфликти и да се създаде една спокойна и ефективна работна среда. В материала са заложени основни пунктове обозначени условно от авторите, като „азбука“ на конфликта и на примирието в трудовите отношения.

Авторите не претендират за изчерпателност предвид факта, че настоящата публикация е част от комплексно интердисциплинарно изследване на въпросите.

При разработването на доклада са използвани класическите методи за научни изследвания – индукция, дедукция, съчетани в определени части със специфичния за юридическите изследвания правен анализ.

## **1. Фактори за успешно функциониране на работна среда с ефективно управление на конфликти**

Конфликтът може да се определи като несъгласие или спор между хора или групи от хора. Неговата проява може да бъде физическа, вербална, емоционална, социална и разбира се, засяга взаимоотношенията ни и на работното място (Димитрова, Д. 2020а). Всичко – от спор относно проект по време на работа до несъгласие относно разпределе-

нието на ресурсите, може да предизвика конфликт. Друга важна характеристика на конфликта е, че той е неизбежен процес в общуването, а често и необходима част от работния процес – когато двама или повече души работят заедно за постигане на обща цел и срещат трудности един с друг. Това добавя стрес както за мениджърите, така и за служителите, тъй като може да бъде изморително и непосилно да имате постоянен конфликт на работното място. Конфликтът обаче може да бъде здравословен или вреден, гравивен или разрушителен, в зависимост от това как се справяме с него. Заради силно емоционалната му природа, често виждаме конфликта като неблагоприятен процес, защото нерядко носи след себе си раздразнение, гняв, обида, разочарование и дори насилие.

Причините за конфликтите на работното място са множество – различни цели, личности, мнения, вярвания, стандарти, стилове на работа и др.

В настоящата таблица опитахме да структурираме и изведем базовите четири фактора за възникване на конфликтите на работното място, като необходимост за приложение на ефективен модел за управление на конфликти и създаване на спокойна и креативна работна среда.

**Таблица 1**

**Фактори за успешно функциониране на работна среда с ефективно управление на конфликти**

<b>Фактори</b>	<b>Приложение</b>
Конфликти на основата на личността Лидерски стилове	Фокус върху подбора на служителите и преценка на ценностни модели Разбиране на силните и слаби страни на собствения лидерски стил и съобразяване на прилаганите стратегии и подходи
Особености на работен стил	Фокус върху формирането на екипите и разпределянето на задачите
Накърнени потребности във взаимоотношенията между служителите	Фокус върху взаимодействието с екипа и между самите служители, с оглед индивидуалните засегнати потребности в конкретна ситуация

Таблица 1 представя основните фактори и тяхното значение за успешното управление на конфликта като естествен процес в междуличностното взаимодействие.

## **2. Конфликти на основата на личността**

Теориите за личността са различни предположения, набор от хипотези, набор от концепции и подходи, които обясняват произхода на личността, детерминизма на нейното развитие. Теорията за развитието на личността се стреми не само да интерпретира нейната същност, но и да предвиди човешкото поведение. Тя предоставя на изследователите и теоретиците възможност да разберат естеството на човешкия предмет, помага да се намерят отговори на реторични въпроси, които те постоянно задават. Теориите за личността в психологията могат накратко да бъдат представени от седем основни понятия, всяко от които се характеризира със *собствени представи за структурата и свойствата на личността, има специфични методи за измерването им*. От това може да се заключи, че личността е многомерна структура и многостранна система от психологически характеристики, които осигуряват индивидуалност, временно и ситуационно постоянство на човешкото поведение. Общо има около четиридесет подхода и концепции, насочени към изучаване на личността на човешкия субект.

Една от фундаменталните структури на личността са ценностите, които най-често се оказват в основата на конфликтите, базирани на личността. Ценностите са онези несъзнавани в голяма степен модели и концепти, които човек формира в своите най-ранни години и обичайно следва през целия си живот. Именно те са в основата на вярванията ни кое е добро и зло, кое е морално или неморално, какво е справедливост и много други.

Установено е чрез множество изследвания, че за да има хармонични взаимоотношенията между хората, една от главните предпоставки е между тях да има съвпад на ценностите. Това е основен елемент за успешното взаимодействие в една група от хора, които очакват да работят заедно за продължителен период от време.

## **3. Лидерски стилове**

Стилът на лидерство описва как се държи лидерът и какви

методи използва, за да насърчава, насочва и управлява своя екип. Стилът на лидерство ще дефинира и стратегии за постигане на конкретни цели и прилагане на тези стратегии. Основните три типа лидерски стилове според Левин са: **авторитарен** (автократичен) стил, **демократичен** (подкрепящ) и **либерален** (делегиращ, *laissez-faire*) стил. Техните силни и слаби характеристики са обект на широки дискусии. В последно време обаче все по-често се говори за т.нар. **трансформиращ лидерски стил**. Трансформационното лидерство по своята същност е противоположно на т.нар. „транзакционно лидерство“ и се предлага за пръв път като концепция от експерта по лидерство Джеймс Макгрегър Бърнс в книгата му „Leadership“ през 1978 г. Бърнс дефинира трансформационното лидерство като процес, в който „лидерът и неговите последователи израстват взаимно до по-високи нива на мотивация и морал“.

Много съществен принос за развитието на идеята за трансформационно лидерство дава изследователят Бърнард Бас. През 1985 г. в книгата си „Leadership and Performance Beyond Expectations“ той определя трансформационния лидер като човек, който:

- е модел за честност и почтеност;
- определя ясни цели;
- има високи очаквания;
- насърчава другите;
- осигурява подкрепа и признание;
- раздвижва емоциите на хората;
- кара хората да гледат отвъд личния си интерес;
- вдъхновява хората да се осмелят да постигнат невъзможното.

Бас отбелязва, че трансформационният лидер печели доверие, уважение и възхищение от последователите си. Това го поставя в положение на харизматичен модел за подражание и ментор, който има силно влияние върху околните и е способен да промени (трансформира) нагласите и поведението им.

Трансформационното лидерство има редица прилики с Теорията Y на Дъглас Макгрегър. То също така работи на по-високите нива от пирамидата на потребностите на Маслоу.

#### 4. Особенности на работен стил

Както има различни стилове на лидерство, така има и различни стилове на работа. Някои хора предпочитат да работят в групи, докато други вършат най-добре работа си самостоятелно. Едни се нуждаят от време за концентрация и осмисляне на поставените задачи без допълнително обсъждане и насоки, други пък имат нужда да обсъждат на глас мислите си постоянно, докато достигнат до изчистена концепция. Някои хора вършат по-ефективно работа под напрежение, а други обичат да планират задачите си и крайните срокове често им носят непреодолим стрес, който ги прави неработоспособни.

Теорията за работните стилове се основава на класификацията на личностните типове, използвана от Merrill-Wilson. Тя обединява най-добрите характеристики на по-сложната класификация на Meyers-Briggs и класическите четири темперамента. Теорията разграничава следните четири основни работни стила – *аналитичен* и *напорист* (ориентирани към постигането на целта), както и *дружелюбен* и *експресивен* (ориентирани към хората и взаимоотношенията).

Правилната комбинация в екипите между различните работни стилове често е в основата на успеха и е съществен фундамент от превенцията на конфликти.

#### 5. Накърнени потребности във взаимоотношенията между служителите

Автори на концепцията за ключовите потребности при общуването са Роджър Фишър и Даниел Шапиро. Според тях те представляват желание за лична значимост, обикновено възникващо в рамките на взаимоотношенията. Те са ключови, защото се проявяват във всички взаимоотношения, в които неизменно ни вълнува въпросът по какъв начин искаме или очакваме да се отнасят с нас. Понятието за ключова потребност при общуването се припокрива само отчасти с потребностите в концепцията на Маслоу. Ключовата потребност при общуването е вид социална потребност. Тя обикновено възниква в рамките на взаимоотношение и нейната интензивност варира в зависимост от хората, с които протича взаимодействието.



Според авторите на концепцията основните ключови потребности, които влияят при общуването, са следните:

- **Признание:** чувство за приемане. Налице е когато, мислите, чувствата и действията на едно лице се признават за основателни.

- **Приобщаване:** чувство за свързаност с друго лице или група. Връзките могат да бъдат структурни или лични. Налице е, когато с едно лице се отнасят като към колега или партньор.

- **Автономия:** свободата да въздействаме или да вземаме решения без налагане от други лица. Налице е, когато се уважава свободата да се вземат решения по важни въпроси.

- **Статус:** положението на едно лице в сравнение с положението на другите.

- **Социален статус** е общото положение в обществената йерархия, а специално е положението в рамките на конкретна сфера. Налице е, когато на заслуженото положение на едно лице се отдава пълно признание.

- **Роля:** професионална позиция и съответстващите ѝ дейности, които се очакват от човек в дадена ситуация. Налице е, когато едно лице определя като удовлетворяващи ролята си и свързаните с нея дейности.

Петте ключови потребности са силен инструмент, от една страна – като обектив, с който можем да разбираме по-добре емоционалните преживявания на всяка страна, и от друга страна – като лост, с който можем да стимулираме положителни емоции у преговарящите.

## **Заклучение**

Настоящият доклад постави на полето на научните дебати някои въпроси, свързани с идентифициране на основни моменти, свързани с конфликта и примирието. Именно тяхното познаване и ефективно управление от страна на страните в трудовото правоотношение могат да бъдат поставени като основа за спокойна работна среда и качествен трудов процес. Въпросите кореспондират и с тематиката за обучението както за познаване стъпките на процедурата медиация, така и посредством използването на нейните методи в образователния процес.

Азбуката на конфликта и примирието е механизъм, по който работодателите да диагностицират своевременно конфликтите, тяхното видово разнообразие и да разработят и внедрят методи за тяхното предотвратяване и постигане на примирие при трудови спорове. Същевременно в рамките на този процес считаме, че тежестта не следва да се поема само от страна на работодателя (като носител на работодателската власт), тя следва да бъде споделена и от страна на работниците и служителите, тъй като в крайна сметка е насочена и към тях посредством създаването на хармонична работна среда.

### **Използвана литература:**

1. Александров, А. (2015) Извънсъдебни способности за решаване на трудови спорове. // Актуални проблеми на трудовото и осигурителното право, том 7, София: Св. Кл. Охридски, с. 231 – 246.  
(Aleksandrov, A. Izvansadebni sposobi za reshavane na trudovi sporove. // Aktualni problemi na trudovoto i osiguritelnoto pravo, tom 7. Sofiya: Sv. Kl. Okhridski, 2015, s. 231 – 246.)
2. Александров, А. За някои нови аспекти в доброволното решаване на индивидуалните трудови спорове. // Труд и право, 2023, №6, с. 14 – 29.  
(Aleksandrov, A. Za nyakoi novi aspekti v dobrovolното reshavane na individualните trudovi sporove. // Trud i pravo, 2023, №6, s. 14 – 29.)
3. Ангелова, М., Стелиянова, Р. (2022). Дигиталните умения като източник на конкурентно предимство. Фондация Европейски институт за технологии, образование и дигитализация. II-ра национална конференция с международно участие STEM образование и иновации – сборник с доклади, с. 137 – 158.  
(Angelova, M., Steliyanova, R. (2022). Digitalnite umeniya kato iztochnik na konkurentno predimstvo. Fondatsiya YEvropeyski institut za tekhnologii, obrazovaniye i digitalizatsiya. II-ra natsionalna konferentsiya s mezhdunarodno uchastiye STEM obrazovaniye i inovatsii – sbornik s dokladi, s. 137 – 158.)
4. Андреева, А., Йолова, Г. (2020). Трудово и осигурително право. Варна: Наука и икономика, с. 29.

(Andreyeva, A., Yolova, G. (2020). Trudovo i osiguritelno pravo. Varna: Nauka i ikonomika, s. 29.)

5. Андреева, А. (2021). Приложение на методите на медиацията – от висшето образование до пазара на труда. // Сборник с доклади от национална конференция „Медиацията в различните обществени сфери“, Варна: Наука и икономика.

(Andreeva, A. (2021). Prilozhenie na metodite na mediatsiyata – ot vissheto obrazovanie do pazara na truda. // Sbornik s dokladi ot natsionalna konferentsia „Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi“, Varna: Nauka i ikonomika.)

6. Антонова, К., Иванова, П. (2021). Роботизацията и изкуственият интелект – нов модел на сътрудничество и/или взаимодействие между машините и хората на работното място. // Човешки ресурси & Технологии (HR & Technologies), Варна: Сдружение „Креативно пространство“, №1, с. 60 – 76.

(Antonova, K., Ivanova, P. (2021). Robotizatsiyata i izkustveniyat intelekt – nov model na satrudnichestvo i/ili vzaimodeystviye mezhdu mashinite i khorata na rabotnoto myasto. // Choveshki resursi & Tehnologii (HR & Technologies), Varna: Sdruzheniye „Kreativno prostranstvo“, №1, s. 60 – 76.)

7. Банов, Х. (2020). Историческо развитие на индивидуалните субективни трудови права в българското право. // Андреева, А. и др. Защита за индивидуалните субективни трудови права (на работника или служителя). Варна: Наука и икономика, с. 59 – 83.

(Banov, Kh. (2020). Istorichesko razvitiye na individualnite subektivni trudovi prava v balgarskoto pravo. // Andreyeva, A. i dr. Zashchita za individualnite subektivni trudovi prava (na rabotnika ili sluzhitelya). Varna: Nauka i ikonomika, s. 59 – 83.)

8. Банов, Х. (2022). Компетентен орган за обявяване на съществуването на трудово правоотношение. // Общество и право, № 6, с. 24 – 34.

(Banov, Kh. (2022). Kompetenten organ za obyavyavane na sashchestvuvaneto na trudovo pravootnosheniye. // Obshchestvo i pravo, №6, s. 24 – 34.)

9. Банов, Х. (2016). „Европа 2020“ и трудовият договор за обучение по време на работа. // Правна мисъл, 2016, №4, с. 47 – 64.)  
(Banov, Kh. (2016) „Evropa 2020“ i trudoviyat dogovor za obucheniye po vreme na rabota. // Pravna misal, №4, s. 47 – 64.)
10. Димитрова, А. (2018). The application of mediation on collective labor disputes. // Proceedings of University of Ruse – 2018, Vol. 57, book 7.
11. Димитрова, Д. (2021). Медиацията като учебна дисциплина във висшите училища. // Сборник с доклади от национална конференция „Медиацията в различните обществени сфери“, Варна: Наука и икономика.  
(Dimitrova, D. (2021). Mediatsiyata kato uchebna distsiplina vav visshite uchilishta. // Sbornik s dokladi ot natsionalna konferentsia „Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi“, Varna: Nauka i ikonomika.)
12. Димитрова, Д. (2020). Безопасните и здравословни условия на труд – ангажимент на работодателя и контрол за спазване. // Икономическата наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха. Сборник с доклади от юбилейна международна научна конференция в чест на 100 год. от основаването на ИУ – Варна, том 4, Варна: Наука и икономика, с. 219 – 230.  
(Dimitrova, D. (2020). Bezopasnite i zdravoslovni usloviya na trud – angazhiment na rabotodatelya i kontrol za spazvane. // Ikonomicheskata nauka, obrazovanie i realna ikonomika: razvitie i vzaimodeystviya v digitalnata epoha. Sbornik s dokladi ot yubileyna mezhdunarodna nauchna konferentsiya v chest na 100 god. ot osnovavaneto na IU – Varna, tom 4, s. 219 – 230.)
13. Димитрова, Д. (2020а). Добри практики при приложение на медиацията в сферата на висшето образование. // Медиацията в различните обществени сфери. Сборник с доклади от национална кръгла маса, 4 ноември 2020 г., Варна: Наука и икономика, с. 29 – 37.  
(Dimitrova, D. (2020a). Dobri praktiki pri prilozhenie na mediatsiyata v sferata na vissheto obrazovanie. // Mediatsiyata v razlichnite obshtestveni sferi. Sbornik s dokladi ot natsionalna kragla masa, 4 noemvri 2020 g., Varna: Nauka i ikonomika, s. 29 – 37.)

14. Иванова, П. (2019). Устойчиви практики за управление на човешките ресурси. // Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност. Сборник с доклади от Национална кръгла маса, Варна: Наука и икономика, с. 95 – 107.  
(Ivanova, P.) (2019). Ustoychivi praktiki za upravleniye na choveshkite resursi. // Ustoychivo upravleniye na choveshkite resursi v savremennata ikonomicheska realnost. Sbornik s dokladi ot Natsionalna kragla masa, Varna: Nauka i ikonomika, s. 95 – 107.
15. Серафимова, Д. (2021). Корпоративна социална отговорност – тенденции и иновативни практики на пазара на труда и в сектора на висшето образование. // Известия, Варна: Наука и икономика, том 65, №1, с. 9 – 27.  
(Serafimova, D. (2021). Corporate social responsibility – trends and innovative practices on the labor market and in the higher education sector. Izvestiya, Varna: Science and Economics, Vol. 65 1, s. 9 – 27 (In Bulgarian).
16. Славова, В., Димитрова, Д. (2023). Етични и правни проблеми, свързани със субектността и изкуствения интелект. // Философия, София: Аз-буки, т. 32, №2, с. 186 – 202 (DOI 10.53656/phil2023-02-05).  
(Slavova, V., Dimitrova, D. (2023). Ethical and legal problems related to subjectivity and artificial intelligence. // Filosofia, Sofia: Az-buki, t. 32, №2, s. 186 – 202 (DOI 10.53656/phil2023-02-05.)
17. Стайков, Ив. (2009). Медиация по трудови спорове. София: Авангард Прима.  
(Staykov, Iv. (2009). Mediatsiya po trudovi sporove. Sofiya: Avangard Prima.)
18. Blagoycheva, H., Andreeva, A., Yolova, G. (2019). Obligation and Responsibility of Employers to Provide Health and Safety at Work – Principles, Current Regulation and Prospects. // Economic Studies, Vol. 28, №2, pp. 115 – 137.
19. Dimitrova, D. (2022). Current Trends in the Field of Control over Compliance with Labour Legislation. // Economics and Computer Science (електронно научно списание) Varna: Knowledge and Business, Vol. 8, №1, pp. 14 – 20.

20. Serafimova, D. (2021a) Interdisciplinary Educational Models for Creating CSR and Sustainability Culture in European Business Schools. // 2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE), 9 – 11 November 2021, Manama, Bahrain, New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, pp. 1 – 7 (<https://doi.org/doi: 10.1109/SLAE54202.2021.9788104>).

**За контакти:**

Проф. д-р Андрияна Андреева,  
катедра „Правни науки“  
Икономически университет – Варна,  
[a.andreeva@ue-varna.bg](mailto:a.andreeva@ue-varna.bg)

Венета Иванова – психотерапевт, магистър „Психологично консултиране“ следдипломна специализация „Организационно консултиране и диагностика“ докторант към МУ Варна „Проф. д-р Параскев Стоянов“, член на УС на Камарата на медиаторите в България,  
[veneta.iordanova@gmail.com](mailto:veneta.iordanova@gmail.com)