
ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՄԻՋԱՎԱՅՐՈՒՄ ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԴՐՍԵՎՈՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՅԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

ԱՐՄԵՆ ԲԵՋԱՆՅԱՆ

Ժամանակակից սոցիալական աշխարհը բնութագրվում է մարդկային կենսագործունեության բոլոր ոլորտներում նկատվող տարաբնույթ կոնֆլիկտների կտրուկ աճով¹: Էականորեն աճել է կոնֆլիկտների քանակը քաղաքականության, պետական ծառայության, ձեռնարկությունների և գործարար աշխարհի, ուսումնական հաստատությունների և զինծառայության ոլորտներում: Այս իրողությունը դրդել է կոնֆլիկտների հետազոտության ակտիվացմանը, խթանել խնդրահարույց դաշտում կատարելու միջգիտակարգային ընդհանրական հետազոտություններ և որոնել կոնֆլիկտների արդյունավետ լուծման կամ դրանց կառավարման նոր մեթոդներ: Սակայն, չնայած ստացված արդյունքներին, այդպիսի հետազոտությունների պահանջը չի նվազում: Այն հատկապես մեծ է կազմակերպություններում կոնֆլիկտների մասին հոգեբանական գիտելիքների ձեռքբերման առումով:

Շուկայական հարաբերությունների զարգացմանը զուգահեռ՝ հրատապ է դարձել նաև առևտրային կազմակերպություններում կոնֆլիկտների ուսումնասիրության պահանջը: Թեև այդպիսի հետազոտությունների ոչ քիչ փորձ է կուտակված արտասահմանում, սակայն մեր իրավական և սոցիալ-տնտեսական իրականության մեջ այդ արդյունքների մեխանիկական կիրառումը շատ դեպքերում իրեն չի արդարացնում, իսկ առևտրային կազմակերպություններում կոնֆլիկտների հայրենական կառուցողական հետազոտությունները շատ քիչ են:

Ելնելով խնդրի արդիականությունից ու հրատապությունից, նրա գիտագործնական մեծ նշանակությունից, անբավարար մշակվածությունից, ինչպես նաև ազգային առանձնահատկություններից՝ այս հետազոտության մեջ կփորձենք բացահայտել կոնֆլիկտների հոգեբանական առանձնահատկությունները ժամանակակից «գործարար միջավայրում» և տալ դրանց կանխարգելման պատճառահամակարգային մեխանիզմները՝ գործնական մոտեցումները ճշգրտելու և որոշակի պայմաններում դրանք լուծելու համար:

Առաջադրված խնդիրները լուծելու նպատակով կիրառվել է համախումբ մեթոդական գործիքակազմ, որը մի կողմից ներառում է համագիտական մեթոդներ (տեսական վերլուծություն, ընդհանրացում, մաթեմատիկական վերլուծություն), մյուս կողմից՝ հոգեբանական մեթոդներ (հարցաթերթային հարցում, հարցազրույց, դիտում, համեմատական վերլուծություն, բանավեճ, թեստ, փորձագիտական գնահատական): Փորձագետների ընտրությունը իրականացվել է փորձագիտական 3 խումբ մեթոդների

¹ Տե՛ս **Анцупов А. Я., Шипилов А. И.** Конфликтология. М., 1999, էջ 6:

օգնությամբ². 1. ինքնագնահատման, 2. յուրաքանչյուր մասնագետի խնդրվի գնահատման, 3. փորձագետի գնահատման՝ անցյալ գործունեության արդյունքի հիման վրա:

Հետազոտության գործիքակազմը (երեք տիպի հարցաթերթային հարցում և երեք թեստ) ընտրվել է այն նպատակով, որ ճշգրտվեն այն գործոնները և աշխատակիցների անձնային այն որակները, որոնք կարող են ազդել գործարարության ներքին միջավայրի վրա, և բացահայտվեն այն հարաբերակցային (կոռելյացիոն) կապերը, որոնք առկա են աշխատանքային գործունեության ընթացքում աշխատակցի անձնային որակների և վարքի դրսևորումների միջև:

Ի դեպ, առաջին հարցաթերթի նպատակը ներքին այն հակասությունների բացահայտումն է, որոնք կարող են ծագել ղեկավարների և աշխատակիցների միջև: Երկրորդ հարցաթերթի նպատակը կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտումն է: Երրորդի նպատակը հիմնարկի գործունեության հիմնական գերակայությունների ու նպատակների, աշխատանքային գործունեության նկատմամբ աշխատակիցների մոտիվացիայի պարզաբանումն է:

Հարցախույզը իրականացվել է երկու ուղղությամբ. առաջին դեպքում խնդիր է դրվել բացահայտել էմպիրիկ հետազոտության խնդրահարույց դաշտը, բովանդակությունը և ձեռնարկատերերի՝ որպես փորձագետների հետ հարցազրույց անցկացնելու հիման վրա մշակել փորձագիտական գնահատման համար անհրաժեշտ հարցարանի առաջին տարբերակը: Տվյալ հարցաթերթիկն էլ հենց հիմք է դարձել համատարած հարցախույզի համար: Այս առումով առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների փորձագիտական հարցման և համատարած հարցման թերթիկները ձևով և բովանդակությամբ խիստ մոտ են:

Փորձագետի դերում հանդես են եկել Երևանի, Վանաձորի և Ստեփանավանի մի շարք խոստումնալից ձեռնարկատերեր, փոքր և միջին գործարարության ներկայացուցիչներ, որոնք հետաքրքրություն են ցուցաբերել սույն հետազոտության նկատմամբ: Փորձագիտական գնահատմանը մասնակցել է երեսուն ձեռնարկատեր, որոնցից 40%-ը՝ կին, 60%-ը՝ տղամարդ. նրանց միջին տարիքը 30-45 է, իսկ առևտրային կառույցներում ունեցած աշխատանքային փորձառությունը՝ միջինը 7 տարի:

Երկրորդ ուղղությամբ իրականացվել է աշխատակազմի ու ղեկավարների հարցաթերթային հարցում և թեստավորում: Այս նպատակով ընտրվել են արտադրության, առևտրի և սպասարկման ոլորտների կազմակերպություններ: Հետազոտվողների ընդհանուր թիվը 120 է, որոնցից 57%-ը՝ տղամարդ և 43%-ը՝ կին, միջին տարիքը՝ 35, իսկ աշխատանքային ստաժը կազմակերպություններում՝ 7,7 տարի: Հարցվողների 58%-ը հումանիտար կրթությամբ է, 32%-ը՝ տեխնիկական, 10%-ը՝ բնագիտական: Պատասխանողներից 36-ը արտադրության ներկայացուցիչներ են, 34-ը ներկայացնում են առևտուրն ու միջնորդական գործունեությունը, 30-ը՝ համակարգչային սպասարկման ծառայությունը, իսկ 20-ը տարբեր առևտրային կազմակերպությունների ղեկավարներ են:

² Տե՛ս **Յ. Մ. Ավանեսյան**, Փորձարարական հոգեբանություն, Եր., 2010, էջ128:

Անկետավորման վերլուծությունը պարզեց, որ պատասխաններում գենդերային տարբերությունները էական չեն և պայմանավորված են միայն կանանց ու տղամարդկանց կոնֆլիկտայնության աստիճանով: Տարիքային գործոնները նույնպես էական ազդեցություն չունեցան, քանի որ պատասխանողները գտնվում էին տարիքային մոտ խմբերում: Մասնավորապես, 40 տարեկանից բարձր պատասխանողները 13-ն էին, իսկ 21-ից ցածր՝ ընդամենը 2-ը: Այդ իսկ պատճառով ընտրանքը կարելի է համարել համատարր: Աշխատակիցների բաշխվածությունը համապատասխան կազմակերպություններում՝ համակարգչային ծառայություն, առևտրային կազմակերպություն և արտադրություն, նույնպես էական տարբերություններ չհայտնաբերեց պատասխաններում՝ բացառությամբ 2-րդ և 5-րդ հարցադրումների, որը նշանակում է, որ ցածր մասնագիտական կարողությունները և ակտիվ գործընկերային շփումները ուղիղ համեմատական են անհամաձայնություններին, լարվածության աճին, կոնֆլիկտներին:

Այսինքն՝ կոնֆլիկտների առաջացման պայմանները, ընթացքը և յուրահատկությունները բնորոշ են բոլոր տիպի առևտրային կազմակերպություններին, և գործունեության բնույթը էական ազդեցություն չունի կոնֆլիկտների առաջացման և ընթացքի վրա:

Հարցաթերթային հարցման համեմատական վերլուծությունը բացահայտեց, որ կազմակերպության ղեկավարները և աշխատակազմը համակարծիք են, որ իրենց կազմակերպություններում կոնֆլիկտներ լինում են 91% և 78% հարաբերությամբ (ինչպես հիմա, այնպես էլ հետագայում առաջին պատասխանները ղեկավարներին են, իսկ երկրորդը՝ աշխատակիցներին), սակայն ղեկավարները հակված են դրանց մեջ տեսնելու կառուցողական (34%) և ախտորոշիչ (30%) գործառույթ, իսկ աշխատակիցները՝ ապակառուցողական (50%), լավագույն դեպքում՝ ախտորոշիչ (30%): Այս միտումը նկատվում է նաև կոնֆլիկտների նկատմամբ ձևավորված դիրքորոշման առումով (46,7% և 66,4%)։ ակնհայտ է, որ անձնակազմը ավելի հուզականորեն է արձագանքում կոնֆլիկտներին, ցավագին վերապրում դրանք: Սա մի քանի պատճառների հետևանք է, որոնցից կարևորագույնն այն է, որ ուղղահայաց կոնֆլիկտների ժամանակ հաղթելու հնարավորություն գործնականում ունի ղեկավարը, իսկ անձնակազմի ներկայացուցիչն ունի հաջողության հասնելու նվազագույն հնարավորություն, ինչը հաստատվեց նաև աշխատակիցների հետ ունեցած զրույցի ընթացքում: Բացի այդ՝ շատ ղեկավարներ հակված են կոնֆլիկտների լուծման ժամանակ խախտելու օրենքը (43% և 56%): Մյուս կողմից, երկրում բնակչության չափազանց ցածր իրավական պաշտպանվածության հետևանքով առևտրային կազմակերպությունների աշխատակիցների համար լուրջ սպառնալիք է ուղղահայաց կոնֆլիկտների մասնակից լինելու պատճառով աշխատատեղի կորուստը:

Կոնֆլիկտների տիպաբանության վերաբերյալ, ինչպես երևում է, կարծիքների տարբերություն կա միայն հորիզոնական կոնֆլիկտների հատվածում. ղեկավարները գտնում են, որ դրանք բավականաչափ մեծ են՝ 46%, իսկ ըստ աշխատակիցների՝ հորիզոնական կոնֆլիկտներ գրեթե չկան՝ 7%: Սա հոգեբանական երևույթի դրսևորում է, որը կոչվում է կազմա-

կերպական իրավիճակների անհամաչափ ընկալում, որը բնորոշ է նույն կազմակերպությունում ստորակարգային տարբեր տեղաբաշխում ունեցող անձանց³:

Աշխատակիցների հարաբերություններում որպես խնդիր հարցվողները կարևորում են նրանց հաճախակի լարված հոգեվիճակը՝ 40%, մասնագիտական անիրազեկությունը՝ 28%, և համագործակցելու հմտության բացակայությունը՝ 24%:

Միջանձնային կոնֆլիկտների պատճառը ղեկավարները հակված են տեսնելու աշխատակիցների անձնային որակների մեջ, անտեսելով սեփական կառավարման թերությունները, իսկ դա անգիտակցաբար նրանց ապահովագրում է պատասխանատվություն ստանձնելուց աշխատակիցների ապակառուցողական հարաբերությունների համար: Այս տեսակետը հաստատվում է նաև այն հարցադրման վերլուծությամբ, որով ղեկավարները փոքր-ինչ գերազնահատել են կոնֆլիկտային անձանց քանակն իրենց կազմակերպություններում, այն է՝ ղեկավարների 62%-ը գտնում է, որ կոնֆլիկտային աշխատակիցները բավականին շատ են, իսկ աշխատակիցների ընդամենը 32%-ն է համաձայն այդ կարծիքին:

Նմանատիպ պատկեր ենք տեսնում նաև բախման հենքին վերաբերող կարծիքների դեպքում: ղեկավարներն այստեղ ևս հակված են փոքր-ինչ չափազանցելու միջանձնային հարաբերությունների կարևորությունը ստեղծված կոնֆլիկտներում՝ 60% և 30% հարաբերությամբ:

Ղեկավարները գտնում են, որ կոնֆլիկտ նախաձեռնողները տարեց կադրերն են: Հետաքրքիր է, որ ինչպես ղեկավարները, այնպես էլ աշխատակազմի ներկայացուցիչները մշել են բավականին բարձր կոնֆլիկտայնություն կանանց և ընդհանրապես անձակազմի ներսում: Աշխատակազմի կոնֆլիկտայնությունը կարող է ունենալ հոգեբանական երկակի պատճառ: Մի կողմից ղեկավարը (սեփականատերը) ձգտում է, որ աշխատակիցը իրականացնի հնարավորինս ավելի շատ գործառնություններ, իսկ աշխատակիցը՝ միայն պայմանագրով նախատեսված գործողություններ, այսինքն՝ առկա է հարաբերությունների ակնհայտ անհամաձայնություն: Մյուս կողմից, շատերն աշխատանքի ընդունվելիս հաճախ թաքցնում են իրենց իրական դրդապատճառներն ու նպատակները, սակայն դրանք անպայմանորեն ի հայտ են գալիս՝ խթանելով կոնֆլիկտային իրավիճակների ստեղծումը:

Կանանց կոնֆլիկտայնությունը շատ դեպքերում պայմանավորված է իրենց բնորոշ մրցակցությամբ, գերիշխող դիրք գրավելու ձգտումով և բավականին բարձր հավակնությունների մակարդակով⁴:

Ղեկավարները իրենց կարողությունները կոնֆլիկտների լուծման վերաբերյալ զգալի գերազնահատել են: 31%-ը բարձր է գնահատել կոնֆլիկտները լուծելու իրենց ունակությունները, որի հետ համաձայն չեն աշխատակիցները, որոնց 61%-ը կոնֆլիկտները լուծելու ղեկավարների կարողությունները գնահատել է ցածր:

³ Տե՛ս **Толочек В. А.** Асимметрия восприятия партнеров по управленческой деятельности // «Акмеология», 2001, № 1, էջ 36-41:

⁴ Տե՛ս **Зызыкин В. Г., Нечаева Н. С.** Введение в психологию конфликтов на примерах конфликтов в коллективах организаций. М., 1996, էջ 35:

Էական տարբերություն է նկատվում նաև աշխատակիցներից ղեկավարների սպասելիքների և աշխատակիցների ընկալման միջև. մասնակիցները կարևորել են պատասխանատու վերաբերմունքը՝ 49% և հետևողականությունը՝ 42% հարաբերությամբ, որն ըստ էության նույն ենթատեքստն ունի, այն դեպքում, երբ ղեկավարները կարևորում են հիմնարկի վարկի պահպանումն ու բարձրացումը՝ 55% և գործունեությունը՝ 30% հարաբերությամբ:

Երկրորդ և երրորդ հարցաթերթային հարցման վերլուծությունը հնարավորություն տվեց եզրակացնելու, որ ղեկավարները հիմնարկի թե դրական, և թե բացասական միտումներից կարևորել են աշխատակցին տրվող աշխատավարձը. մի կողմից նրանք գտնում են, որ իրենք վճարում են ավելի, քան արժե կատարված աշխատանքը, սակայն մյուս կողմից գիտակցում են, որ դա բավարար չէ աշխատակցին լիարժեք կենսակերպ ապահովելու համար: Իսկ աշխատակիցների շրջանում հստակ նկատվում է այն միտումը, որ նրանք հեշտությամբ հարմարվում են հիմնարկի ընձեռած դրական զարգացումներին (կարգավիճակի բարձրացում, բոնուս, 13-րդ աշխատավարձ և այլն), սակայն որոշ ժամանակ անց սկսում են չկարևորել դրանք, միտում ունենալով տեսնելու բացասական դրսևորումները: Դեռ քառորդ դար առաջ Կլայդ Կումբսը և Անն Արբորն ու Ջորջ Եվրանին նկատել են, որ մարդիկ դրականին, լավին շուտ են սովորում, ու այդ դրականն սկսում է ընկալվել որպես տրվածություն, շնորհ, ինչն էլ իր հերթին խաթարում է անձի դրական հույզերի պահպանումը⁵:

Հակասություն կա նաև ղեկավարների և աշխատակիցների միջև աշխատակցի գործունեության նպատակի վերաբերյալ. ըստ ղեկավարների՝ աշխատակցին հստակ ներկայացված են իր գործունեության (աշխատակցի) նպատակն ու պարտականությունները, սակայն աշխատակիցների կարծիքով՝ հստակ չեն իրենց գործունեության նպատակն ու պարտականությունները, որը լուրջ խնդիր է հանձնարարականների կատարման համար:

Նմանատիպ մոտեցում ենք տեսնում նաև այն հարցում, թե որքանով է պաշտոնական հրահանգն ամբողջական, և պարունակո՞ւմ է իր մեջ բոլոր այն գործառույթները, որոնք պահանջվում են աշխատակցից: Այստեղ ևս կարծիքները էականորեն տարբերվում են:

Այսպիսով՝ համեմատական վերլուծությունը պարզեց, որ մի շարք գնահատականներում առկա են լուրջ տարաձայնություններ առևտրային կազմակերպությունների ղեկավարների և աշխատակիցների միջև: Այդ տարաձայնությունները ոչ միայն չեն նպաստում հորիզոնական և ուղղահայաց հարաբերությունների ներդաշնակ ձևավորմանը, այլև պատճառ են դառնում լուրջ կոնֆլիկտների:

Թեստերի վերլուծության ժամանակ կիրառվել է Պիրսոնի զծային հարաբերակցության բանաձևը $N=30$ -ի համար, որտեղ $P<0.05$ նշանակալիության համապատասխան կախվածությունները համարվում են հավաստի՝ սկսած $r=0.34$ գործակցից: Կատարվել է «Մեծ հնգյակի» ենթագործոնների և

⁵ Տե՛ս **Deutsch M.** The effects of cooperation and competition upon group process II Human Relations 2. N.Y., 1978, էջ 129-152, 199-231:

«Թոմասի հարցարանից» ստացվող կոնֆլիկտային վարքի հակվածության ցուցանիշների հարաբերակցային վերլուծություն, որի շնորհիվ պարզվել է, որ մրցակցային վարք դրսևորող անձինք, կարևորելով կարիերան, ենթարկվում են ղեկավարին, բավարարված են աշխատանքային պայմաններից, գերիշխող են, եռանդուն, նախաձեռնող, բարձր են գնահատում հիմնարկի վարկանիշը, սակայն կասկածամիտ են, հակված չեն ժողովրդավարական կառավարման ոճին, թույլ է զարգացած ինքնավերահսկումը:

Համագործակցային վարք դրսևորող անձինք կարևորում են իրենց անձի նկատմամբ ուշադրությունը, ժողովրդավարական կառավարման ուճը, հիմնարկի վարկանիշը, վստահությունը, սակայն ունեն ընդդիմադիր կեցվածք, բողոքում են աշխատանքային պայմաններից, ունեն ցածր նախաձեռնողականություն ու եռանդ:

Հարմարվող վարք դրսևորող անձինք հակված են դեմոկրատական կառավարման ոճին, վստահելի են, կատարող, ենթարկվող: Գործունեության հիմնական շարժառիթը զբաղվածության ապահովումն է, չեն դրսևորում նախաձեռնողականություն ու եռանդ, չեն կարևորում հիմնարկի վարկանիշը:

Փոխզիջումային վարք դրսևորող անձինք կարևորում են վստահությունը, համագործակցությունը: Նրանց գործունեության շարժառիթը զբաղվածության ապահովումն է: Նմանատիպ անձանց համար էական չէ հիմնարկի վարկանիշը, վերջիններս հակված չեն դեպրեսիվության:

Խուսափողական վարք դրսևորող անձինք իրատես են, ձգտում են հուզական հարմարավետության, ենթարկվող են, գործունեության շարժառիթը զբաղվածության ապահովումն է:

Կոնֆլիկտներն առևտրային կազմակերպություններում հիմնականում միջանձնային են և հուզական, հորիզոնական, կարճատև, տենդային՝ սևեռված առարկայի վրա. ժամանակի առումով՝ կարճատև, արդյունքի տեսանկյունից՝ ապակառուցողական, սակայն ունեն նաև կանխորոշիչ նշանակություն:

Առևտրային կազմակերպություններում որպես կոնֆլիկտի հենք հանդես են գալիս օբյեկտիվ հակասություններ՝ կապված մրցակցային միջավայրում աշխատանքների կազմակերպման հետ: Աշխատակիցների անձի զարգացման և մասնագիտական աճի հակասությունները կրում են սուբյեկտիվ բնույթ և պայմանավորված են անձնային գործոններով: Բախումներում որպես հոգեբանական պատճառներ գերակշռում են ներկազմակերպչական մրցակցությունը, հոգեբանական անհամատեղելիությունը, կորպորատիվ մշակույթի ցածր մակարդակը:

Կոնֆլիկտային հակադրության դրդապատճառները առանձնանում են մեծ բազմազանությամբ, և կոնֆլիկտներն իրենց զարգացման ընթացքում անցնում են կազմակերպչական կոնֆլիկտների տիպային փուլերով, սակայն դրանց ընթացքը պայմանավորված է նաև ընդդիմախոսների վարքային դրսևորումներով, որը հաճախ լինում է դժվար տեսանելի և սակավ իրազեկային: Կոնֆլիկտների լուծման ընթացքում առևտրային կազմակերպությունների ղեկավարները՝ որպես «դատավոր», հաճախ դրսևորում են հարկադրման, ստիպողականության մոտեցում, որը բխում է կոնֆլիկտի սեփական ընկալումից:

Բավականին ցածր է ղեկավարների և կառավարիչների կոնֆլիկտաբանական իրազեկության, միջանձնային կոնֆլիկտներ լուծելու հնտությունների մակարդակը: Չի իրականացվում, կամ գրեթե չի իրականացվում կազմակերպության հոգեբանական մթնոլորտի մշտադիտարկում:

Առևտրային կազմակերպություններում քիչ ուշադրություն է դարձվում կորպորատիվ մշակույթի՝ որպես կոնֆլիկտանվազ կառավարման միջոցի զարգացմանը:

Կազմակերպություններում ցածր մակարդակի վրա են գործարար միջավայրի կոնֆլիկտների կանխարգելման և կանխման հոգեբանական պայմանների ու գործոնների ուսումնասիրությունները:

Բարձր մակարդակի վրա չեն կառավարիչների և ղեկավարների կառավարման հնտությունները, կառավարման ժամանակ գերակշռում են կարծրատիպային մոտեցումները:

Առևտրային կազմակերպություններում կոնֆլիկտների կանխարգելման և կանխման կարևորագույն պայմաններից են ղեկավարների և կառավարիչների կոնֆլիկտաբանական իրազեկության զարգացումը, միջանձնային արդյունավետ հաղորդակցման և փոխազդեցության պայմանների ձևավորման նպատակով կողմերի պատկերացումների անհավասարակշռության, հոգեբանական անհամատեղելիության և այլ դրսևորումների հոգեբանական պատճառների վերացումը, կադրային քաղաքականության և կորպորատիվ մշակույթի զարգացումը: Կարևոր հոգեբանական գործոններից են նաև հարաբերությունների, հաղորդակցման և հոգեբանական մթնոլորտի մշտադիտարկումը, ղեկավարների և կառավարիչների կոնֆլիկտային իրավիճակներում գործելու պատրաստվածության զարգացումը:

АРМЕН БЕДЖАНЫАН – Специфика проявления конфликтов в бизнес-среде. – В статье анализируются психологические предпосылки конфликтных ситуаций в коммерческих организациях. Эмпирические исследования – экспертные оценки, анкетный опрос, наблюдения, тестирование и интервью – обнаружили основные противоречия, которые ведут к возникновению в коммерческих организациях конфликтов. Оценочные суждения владельцев, руководителей и персонала таких организаций об имевших место у них конфликтах дали необходимый материал для сравнительного анализа, обобщений, системного описания конфликтов в бизнес-среде. Разработаны рекомендации по их предупреждению, профилактике и разрешению.

ARMEN BEJANYAN – The Peculiarities of Expressions of Conflicts in Business Environment. – In this report the psychological preconditions of emergence and manifestation of conflicts in commercial organizations are represented.

As a result of empirical studies, i.e. questionnaire surveys, expert appraisal interviews, observation and testing the main preconditions of arising the conflicts in commercial organizations was revealed. The comparative analysis and the final conclusion gave necessary information about the structured description, prevention and solution development of conflicts in commercial organizations.