

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ |  
INTERDISCIPLINARY STUDIES

Научная статья | Original paper

Подходы к изучению межпоколенческих конфликтов  
в организации и их классификация

А.Ф. Латыпов<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва,  
Российская Федерация

✉ [fjl.artem@gmail.com](mailto:fjl.artem@gmail.com)

*Резюме*

**Контекст и актуальность.** В условиях одновременного присутствия сразу нескольких поколенческих когорт в едином трудовом пространстве межпоколенческие конфликты приобретают системный характер и создают устойчивые риски для организационного климата, производительности и удержания персонала. **Цель.** Провести комплексный теоретический анализ подходов к изучению межпоколенческих конфликтов, систематизировать их виды и детерминанты. **Методы и материалы.** Работа опирается на методы понятийного анализа, обобщения и системный подход к осмыслению теоретических концепций межпоколенческих конфликтов. **Результаты.** Систематизированы представления о поколении как аналитической единице; выделены 2 ключевых подхода; предложена многомерная классификация по шести основаниям; систематизированы детерминанты на трех уровнях: макросоциальном, организационно-управленческом и социально-психологическом; сформулировано рабочее определение межпоколенческого конфликта. **Выводы.** Представленная работа структурирует существующие научные взгляды на межпоколенческие конфликты и может служить основой для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

**Ключевые слова:** межпоколенческий конфликт, организация, теория поколений, ценностно-ориентированный подход, теория социальной идентичности, эйджизм, социально-психологические детерминанты, HR-практики

**Для цитирования:** Латыпов, А.Ф. (2026). Подходы к изучению межпоколенческих конфликтов в организации и их классификация. *Психология и право*, 16(3), 259–272. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2026160314>

## Approaches to the study of intergenerational conflicts in organizations and their classification

A.F. Latypov<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> HSE University, Moscow, Russian Federation

✉ fjl.artem@gmail.com

### Abstract

**Context and relevance.** The simultaneous presence of three to five age cohorts within a single organizational space makes intergenerational tension in contemporary organizations increasingly systemic, raising the need for a theoretical understanding of the nature and mechanisms of intergenerational conflicts. **Objective.** The article aims to provide a theoretical analysis of the phenomenon of intergenerational conflicts in modern organizations. **Methods and materials.** The study is based on methods of conceptual analysis, generalization and a systems approach to understanding theoretical concepts of intergenerational conflicts. **Results.** A multidimensional classification of types of intergenerational conflict is proposed, based on five criteria. In addition, the determinants of such conflicts are systematized across three levels of analysis: macrosocial, organizational-managerial, and socio-psychological. **Conclusions.** The findings are of practical relevance for the development of HR tools aimed at diagnosing and managing generational heterogeneity in contemporary organizations.

**Keywords:** intergenerational conflict, organization, generational theory, value-oriented approach, social identity theory, ageism, generational heterogeneity, socio-psychological determinants, HR practices

**For citation:** Latypov, A.F. (2026). Approaches to the study of intergenerational conflicts in organizations and their classification. *Psychology and Law*, 16(3), 259—272. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/psylaw.2026160314>

### Введение

Современные организации функционируют в условиях принципиально новой демографической реальности: рост продолжительности жизни, повышение пенсионного возраста и ускорение цифровой трансформации привели к тому, что в едином трудовом пространстве одновременно взаимодействуют три—пять возрастных когорт.

Представители разных поколений, чья социализация проходила в принципиально отличных друг от друга исторических, технологических, ценностных обстоятельствах, регулярно осуществляют совместную деятельность, что создает подходящие условия для появления межпоколенческих конфликтов (далее — МПК).

Это усиливается воздействием следующих факторов. Во-первых, в большинстве развитых стран констатируется старение трудовых ресурсов в связи с увеличением профессионального жизненного пути, что увеличивает вероятность и регулярность взаимодействия нескольких поколений друг с другом в организации. Во-вторых, стоит выделить цифровую трансформацию, которая, с точки зрения компетенций и коммуникативных практик, развела

поколения. В-третьих, наличие одинаковых ценностей в организации, состоящей сразу из множества поколений, служит серьезным конфликтогенным фактором

Существующие классификации МПК носят разрозненный, фрагментарный характер. Одни авторы говорят о примате ценностных различий между поколениями (Twenge et al., 2010), другие — о различии поведенческих стилей (Appelbaum et al., 2022), третьи ставят под сомнение валидность самого понятия «поколение» как аналитической единицы (Urlick, Hollensbe, Fairhurst, 2017). Такая теоретическая рассредоточенность затрудняет как сравнительный анализ, так и разработку практических инструментов управления группами с несколькими поколениями.

Целью настоящей статьи является проведение комплексного анализа теоретических подходов к изучению МПК и систематизация их видов по предлагаемым основаниям. Работа включает обзор зарубежных и отечественных источников.

## **Подходы к изучению межпоколенческих конфликтов**

### **Понятие поколения как исходная аналитическая единица**

Изучение проблемы и природы МПК невозможно без концептуализации понятия «поколение». Одним из первых его сформулировал К. Маннгейм (Mannheim, 1952) как совокупность людей одной возрастной группы, объединенных не просто биологическим возрастом, а культурно-историческим контекстом. Ключевым здесь является тот факт, что различия заключаются не в биологии, а в социально-историческом контексте, в котором формируется то или иное поколение.

Ю. Левадой была предложена двухуровневая модель классификации поколений, актуальная для российского контекста. Он выделял «элитарный» уровень, который связан с деятельностью политической элиты, задающей рамки исторических периодов, и «массовый», связанный со сменой образа жизни в широких социальных слоях. На этой основе он определил шесть поколенческих когорт в истории России XX века, каждая из которых обладает ценностно-нормативной спецификой. М. Мид подходит к межпоколенческим отношениям через фокус культурной динамики, закладывая теоретические основания для трактовки поколенческих конфликтов как столкновения принципиально различных культурных паттернов.

М. Финкельштейн и Д. Констанса (Costanza, Finkelstein, 2015) заявляют, что принадлежность к поколению выступает устойчивой личностной характеристикой, слабо подверженной влиянию ситуационного контекста. Даже при трансформации организационной среды индивид сохраняет поколенческую самоидентификацию как базовый компонент социального Я. Этот результат имеет ключевое значение для теории конфликта: поколенческая идентичность предстает не как часть контекста, а как стабильный источник межгрупповой дифференциации.

### **Ценностно-ориентированный подход**

Первым подходом, способным объяснить МПК, является ценностно-ориентированный подход. Он основан на том, что различия в ценностях у представителей разных поколений заключаются как раз в различных исторических, социальных, экономических условиях. Так, Г. Маркузе трактовал конфликт поколений как естественный закон, укорененный в антропологической структуре потребностей: смена поколений означает смену доминирующих форм влечений, что неизбежно порождает противостояние. К. Лоренц описывал «вражду

между поколениями» как проявление массового невроза современного общества — следствие разрыва в передаче культурных норм, выполнявших в традиционных сообществах интегративную функцию.

Что касается отечественных подходов, то имеет смысл отдельно рассматривать советский и постсоветский периоды. Советские исследователи не уделяли достаточного внимания МПК, в том числе в связи с декларируемой ими межпоколенческой бесконфликтности, преемственности. Российские же исследователи стали уделять данной проблематике больше внимания, нередко делая акцент на то, что старшие поколения демонстрируют ценностно-рациональное поведение, а младшие — целерациональное. Это различие само по себе порождает несовместимость в логике принятия решений и служит серьезным конфликтогенным фактором

В контексте организационной психологии Дж.М. Твендж и С.М. Кэмпбелл (2008) зафиксировали, что психологические черты поколений — уровень самооценки, нарциссизм, локус контроля, приверженность организации — систематически различаются и влияют на паттерны поведения на рабочем месте. К. Ченнамо и Д. Гарднер (Cennamo, Gardner, 2008) показали, что несоответствие ценностей сотрудника и организации (P-O Fit) особенно остро проявляется у молодых работников, еще не прошедших полной организационной социализации. К. Смола и Ш. Саттон (Smola, Sutton, 2002) установили, что для молодых специалистов возможности продвижения субъективно значимее, чем для представителей старших поколений.

Причем важно учитывать, что молодое поколение не просто предъявляет новые требования, например к работодателю, но и активно пересматривает нормы, которые старшие воспринимают как незыблемые, устоявшиеся. А.Дж. Денкер, А. Джоши и Дж. Мартоцио (Dencker, Joshi, Martocchio, 2007) и вовсе продемонстрировали, что системы поощрения в поколенчески негомогенных группах малоэффективны. А концепция «футурошока» Э. Тоффлера интерпретирует МПК как следствие принципиально различного темпа адаптации поколений к социальным и технологическим изменениям.

Вместе с тем ценностно-ориентированный подход имеет уязвимость: он нередко игнорирует внутримопоколенческую вариативность — значительные различия в ценностях внутри одной когорты, обусловленные классовыми, гендерными и этническими факторами. М.Дж. Урик, Э.К. Холленсби и Г.Т. Фэрхёрст (2017) также считают, что организационные различия могут определяться стадией карьеры или опытом работы, а не поколенческой принадлежностью как таковой.

### **Подход социальной идентичности**

Подход социальной идентичности опирается на теорию А. Тэшфела и Дж. Тёрнера (Tajfel, Turner, 1979), в соответствии с которым люди классифицируют себя и окружающих по группам принадлежности и используют эту классификацию как основу социальных оценок и поведения. В организационном контексте работники категоризируют друг друга по поколенческой принадлежности, образуя «ин-группу» (свое поколение) и «аут-группу» (другие поколения), что запускает цепочку процессов, ведущих к межгрупповому конфликту.

Здесь выделяются следующие процессы: сначала происходит социальная категоризация, в рамках которой работники распределяются по поколенческим категориям, затем начинается этап социального сравнения, т. е. оценки своей группы относительно аут-группы, после чего следует этап стереотипизации, приписывания обобщенных характеристик всем членам аут-

группы. Последним этапом является дискриминационное поведение. Важно, что поведение молодых людей сильно отличается в группе от взаимодействия один на один. Они склонны к более агрессивному, конкурентному поведению, что создает дополнительные конфликтогенные факторы (Миронова, Голенков, 2025).

И хотя теория самокатегоризации Дж. Тёрнера подразумевает, что поколенческая идентичность может актуализироваться и корректироваться в зависимости от контекста, М. Финкельштейн, Дж. Гоннерман и Р. Фоксгровер (2015) показали, что контекст способен смещать акцент, но не менять предписываемую индивидом себе поколенческую принадлежность.

Р. Батлер (Butler, 1969) ввел понятие эйджизма — дискриминации по возрастному признаку — как формы нетерпимости, аналогичной расизму и сексизму.

По итогам рассмотрения двух основных подходов предлагается следующее рабочее определение МПК как формы межгруппового взаимодействия, возникающего между представителями разных поколений в организационном контексте, обусловленного столкновением социальных идентичностей, норм, ценностей, интересов, установок и моделей поведения, усиленного механизмами восприятия ин- и аут-групп и проявляющегося в открытом или латентном противостоянии.

Важно указать, что механизм воспроизводства межпоколенческих конфликтов в организации может быть частично объяснен через аналогию с феноменом межпоколенческого переноса семейных паттернов, описанным в рамках теории семейных систем. Согласно этому подходу, супруги с похожим уровнем психологической дифференциации неосознанно воспроизводят усвоенные в родительской семье дисфункциональные модели поведения, что и обеспечивает передачу конфликтных паттернов из поколения в поколение (Миронова, Ковалевская, 2026). По аналогии можно предположить, что часть организационных межпоколенческих конфликтов представляет собой не просто реакцию на актуальный контекст, а трансляцию усвоенных ранее моделей управления и взаимодействия: руководители старшего возраста неосознанно переносят на молодых сотрудников стиль контроля, критики и распределения ответственности, сформированный в период собственного профессионального становления, что порождает конфликт независимо от реальных изменившихся условий труда и ожиданий новых поколений.

## **Классификация межпоколенческих конфликтов в организации и причины их возникновения**

Разрозненность имеющихся подходов к МПК обуславливает необходимость их системной классификации. Ниже представлена классификация по пяти ключевым основаниям, позволяющая охватить многомерность данного феномена.

### **1. Содержание противоречия**

К. Джен, Дж. Чатман (Jehn, Chatman, 2000) представили 3 типа конфликтов — *конфликт задач, личностный и процессуальный*. Под первым понимаются разногласия относительно целей и стратегий работы. Важно, что он часто может восприниматься как профессиональные разногласия. Процессуальный конфликт подразумевает разногласия по вопросам организации рабочего процесса. Там, где для одного поколения важны, например, иерархия и очный формат, для другого на первое место выходят гибкость и дистанционный формат работы. Личностный конфликт затрагивает межличностные отношения, он зачастую деструктивен,

основан на возрастных стереотипах, часто сопровождается снижением психологического климата, а в организациях приводит к текучести кадров. Также К. Джен и Дж. Чатман разработали концепцию пропорционального и перцептивного составов конфликта: восприятие участниками его природы нередко расходится с объективной картиной. В МПК конфликт задач часто ощущается как личностный, что делает особенно сложным его урегулирование.

## **2. Уровень вовлеченных сторон**

С.П. Роббинс (Роббинс, Джадж, 2022), Л. Козер (Coser, 1956), А. Тэшфел и Дж. Тёрнер (Tajfel, Turner, 1979) выделяют 4 уровня конфликтов, которые могут быть также применены к МПК. *Внутриличностный* конфликт подразумевает противоречие между поколенческой и профессиональной идентичностями индивида. Под *межличностным* конфликтом имеется в виду противостояние двух представителей разных поколенческих групп, например молодого специалиста и взрослого руководителя. *Внутригрупповой* конфликт основан на разделении, поляризации группы при эскалации поколенческих различий. *Межгрупповой* конфликт уже подразумевает столкновение отдельных поколенческих групп, с характерной для этого процесса аутгрупповой дискриминацией и ингрупповым фаворитизмом. Важно отметить, что эскалации в этом случае можно избежать, если сформировать общеорганизационную идентичность, которая могла бы вытеснить поколенческую идентичность на второй план.

## **3. Природа возникновения**

Л. Козер (1956) разграничил *реалистические и нереалистические конфликты*. Реалистический (инструментальный) конфликт имеет конкретную цель: это, например, может быть борьба за карьерные позиции, бюджеты, ресурсы; такой конфликт допускает разрешение через переговоры. Нереалистический (экспрессивный) конфликт — выражение накопившегося напряжения: аут-группа становится «козлом отпущения», что требует психологической работы с групповой динамикой. В мультипоколенческих командах распространены смешанные конфигурации: реалистический конфликт приобретает нереалистическую составляющую по мере накопления взаимных обид.

## **4. Форма проявления**

Д.К. Аминова и А.М. Езиев (2021) выделили *открытые и латентные конфликты*. Открытый (эксплицитный) конфликт характеризуется прямыми спорами, публичной конфронтацией, апелляцией к руководству. Латентный (имплицитный) конфликт подразумевает пассивное сопротивление, создание неформальных поколенческих коалиций, утечку молодых кадров, «тихое увольнение», то есть формальное выполнение исключительно тех обязанностей, которые включены в трудовой договор; он характеризуется дискретной динамикой, где накопившееся напряжение высвобождается вспышками под воздействием триггеров, после чего вновь уходит в латентную фазу.

## **5. Сфера проявления**

*Когнитивно-темпоральный конфликт* — обусловлен выделенными Дж.М. Твендж, С.М. Кэмпбелл, Б. Хоффман и С. Лэнс (2010) различиями в когнитивных стилях, скорости обработки информации и временных горизонтах планирования. Одни поколения ориентированы на долгосрочную перспективу и постепенность, другие — на быстрый результат и многократные попытки, что порождает конфликты в совместном планировании.

*Ценностно-мотивационный конфликт* — наиболее изученный вид. Дж.М. Твендж, С.М. Кэмпбелл, Б. Хоффман и С. Лэнс (2010) выявили систематические поколенческие

различия в пяти кластерах: досуговые, экстринсивные, интринсивные, социальные и альтруистические ценности. Р. Райан и Э. Деси (Ryan, Deci, 2000) в рамках теории самодетерминации показали, что базовые потребности в автономии, компетентности и связанности по-разному выражены в разных когортах, порождая конфликт ожиданий от организационной среды.

*Операционно-коммуникативный конфликт* — Л., Сеннамо Д. Гарднер (2008) говорили о технологическом разрыве как психологическом феномене: разные поколения выработали принципиально различные ментальные модели работы с информацией и коммуникации. Конфликт стилей управления (строгая иерархия / горизонталь) пересекается с конфликтом оснований авторитета, а стаж и должность конкурируют с компетентностью и результативностью.

## **6. Ценностные ориентации в построении карьеры**

В рамках данного основания межпоколенческий конфликт может рассматриваться как столкновение различных «карьерных якорей» (Hansen, Leuty, 2012; Parry, Urwin, 2011; Twenge et al., 2010).

Здесь за основу предлагается взять теорию карьерных якорей Эдгара Шейна (Schein, 1978; Schein, 1990), которая описывает устойчивые представления человека о себе в профессиональной сфере. Именно различия в доминирующих якорях между поколениями можно рассматривать как ключевой источник стратегико-карьерных конфликтов в организациях.

*Конфликт безопасности и автономии* — представители старших поколений чаще выбирают безопасность как основной ориентир, ключевую ценность для работы — для них особенно важны гарантированная занятость, предсказуемый доход, социальные гарантии. Молодые сотрудники, ориентированные на автономию, стремятся сохранять контроль над своим временем, форматом работы и возможностью влиять на решения. Долгосрочные обязательства при этом могут восприниматься как ограничение личной свободы, порождающее взаимное недопонимание относительно восприятия лояльности и вовлеченности по отношению друг к другу.

*Конфликт менеджмента и компетентности* — для одних успешная карьера — это движение к управленческим позициям, расширение зоны контроля, возможности принятия решений, ответственности за людей и ресурсы. Для других карьерный рост означает дальнейшее углубление профессиональной экспертизы без обязательного становления управляющим, и попытки организации «продвигать» такого сотрудника по управленческой лестнице воспринимаются как недооценка его реальных ценностей.

*Конфликт преданности делу и вызова* — часть сотрудников выстраивают карьеру вокруг миссии, социальной значимости своей работы и лояльности к делу или организации, тогда как другие ищут постоянные интеллектуальные и профессиональные вызовы, новые нерешенные задачи и теряют мотивацию при рутинной, даже социально значимой, работе. Такое расхождение может проявляться в разных реакциях на однотипные задачи и в конфликте относительно распределения «интересных» проектов.

*Конфликт баланса работы—жизни и вызова* возникает из-за противоположных представлений об успешной карьере: одни сотрудники ценят стабильный график, личные границы и равновесие между работой и жизнью, тогда как другие ищут постоянные сложные задачи и готовы жертвовать личным временем ради азарта и профессионального роста. Это

порождает напряжение вокруг распределения нагрузки, готовности работать в нерабочее время и критериев оценки вовлеченности. К тому же в межпоколенческом контексте старшие сотрудники чаще склоняются к якорю вызова, тогда как молодые — к якорю баланса, что усиливает конфликт при унифицированных системах мотивации в организации.

### **Детерминанты межпоколенческих конфликтов**

Системный анализ детерминантов МПК предполагает их рассмотрение на трех уровнях.

Макросоциальные детерминанты: историко-культурные (события-маркеры поколений — войны, кризисы, технологические революции), экономические (условия вхождения когорта на рынок труда) и технологические (цифровой разрыв). Эти факторы формируют исходную ценностно-нормативную гетерогенность поколений до их встречи в организации.

Организационно-управленческие детерминанты: ригидность структур и HR-практик, не адаптированных к поколенческому разнообразию; управленческая некомпетентность в распознавании МПК как самостоятельного феномена; институционализированный эйджизм в организационной культуре и формальных практиках.

Социально-психологические детерминанты непосредственно обуславливают остроту МПК: механизмы социальной идентичности (категоризация, сравнение, стереотипизация), воспроизводящие поколенческие границы; несоответствие ожиданий по модели Р-О Fit; конфликт «образов мира» — несовместимость интерпретативных схем разных поколений.

Три уровня находятся в отношениях опосредования: макросоциальные создают исходную гетерогенность, организационные опосредуют ее трансформацию в актуальный конфликт, социально-психологические определяют остроту и форму его переживания участниками.

### **Заключение**

На основании проведенного теоретического анализа можно сформулировать ряд ключевых выводов.

Во-первых, МПК в организации представляет собой не просто следствие возрастных различий, но и столкновение целостных картин мира, формируемых различными историко-культурными особенностями, которые были во время первых этапов социализации.

Во-вторых, ценностно-ориентированный подход и подход социальной идентичности взаимно дополняют друг друга: первый объясняет содержательную основу поколенческих противоречий (ценностные различия), второй — психологические механизмы их преобразования в актуальный конфликт (как ценностные различия трансформируются в межгрупповое противостояние).

В-третьих, предложенная многомерная классификация по шести основаниям позволяет рассматривать МПК не как целостный феномен, а как сложную проблему, требующую разнообразных стратегий в профилактике и урегулировании: одни виды разрешаются через изменение процедур, другие — через психологическую работу с идентичностью, третьи — через системный пересмотр HR-практик. Итоговая классификация межпоколенческих конфликтов в организации приведена в таблице.

В-четвертых, практическое значение результатов определяется их применимостью для разработки инструментов диагностики и управления поколенческой напряженностью в современных организациях. При этом, по аналогии с моделью копинг-стратегий, разработанной для преодоления трудностей взаимодействия с созависимыми (Миронова,

Латыпов А.Ф. (2026)  
Подходы к изучению межпоколенческих  
конфликтов в организации и их классификация  
*Психология и право, 16(3), 259—272.*

Latypov A.F. (2026)  
Approaches to the study of intergenerational  
conflicts in organizations and their classification  
*Psychology and Law, 16(3), 259—272.*

Роговая, 2026), можно предположить, что эффективное управление межпоколенческими конфликтами в организации также требует комплексного вмешательства — на уровне организации коммуникации, развития индивидуальных ресурсов сотрудников и учета специфики потребностей конкретного поколения.

Таблица / Table

**Классификация межпоколенческих конфликтов в организации**  
**Classification of intergenerational conflicts in organizations**

| Основание / Basis                                            | Виды МПК / Types of intergenerational conflicts                                                                       | Ключевые характеристики / Key description                                                                                                                                                                                                                                    | Авторы / Authors                |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>1. Содержание противоречия / Content of contradiction</b> | Конфликт задач / личный конфликт, процессуальный конфликт / Task conflict, relationship conflict, process conflict    | Разногласия о целях; межличностный деструктив на почве стереотипов; споры об организации работы (иерархия vs гибкость) / Disagreements about goals; interpersonal destructiveness based on stereotypes; disputes about work organization (hierarchy vs flexibility)          | Jehn, Chatman                   |
| <b>2. Уровень сторон / Level of parties</b>                  | Внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой / Intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup | От конфликта идентичностей внутри индивида до противостояния когорт как коллективных субъектов с взаимно усиливающимся фаворитизмом / From identity conflict within an individual to confrontation between cohorts as collective actors with mutually reinforcing favoritism | Robbins, Koser, Tajfel, Turner  |
| <b>3. Природа возникновения / Nature of emergence</b>        | Реалистический, нереалистический / Realistic, non-realistic                                                           | Борьба за ресурсы — разрешается переговорами; выражением накопленного напряжения — требует психологической работы / Struggle for resources — resolved through negotiations; expression of accumulated tension — requires psychological work                                  | Coser                           |
| <b>4. Форма проявления / Manifestation form</b>              | Открытый, латентный / Overt, latent                                                                                   | Прямая конфронтация vs пассивное сопротивление / «тихое увольнение»; латентный опасен длительным разрушением социального капитала / Direct                                                                                                                                   | Аминова, Езиев / Aminova, Eziev |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          | confrontation vs passive resistance / “quiet quitting”; latent conflict is more dangerous due to long-term destruction of social capital                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                       |
| <b>5. Сфера проявления / Sphere of manifestation</b>                                | Когнитивно-темпоральный, ценностно-мотивационный, операционно-коммуникативный, стратегическо-карьерный, конфликт рациональностей / Value-motivational, operational-communicative, strategic-career, conflict of rationalities                                                            | Пять типов отражают разные плоскости поколенческих расхождений — от темпа планирования до конфликта ложных ожиданий / The five types reflect different dimensions of generational discrepancies: from planning tempo to psychological contract conflict                                                                                                                                                                             | Пашинский / Pashinsky, Twenge, Ryan, Deci                             |
| <b>6. Ценностные ориентации в построении карьеры / Value orientations in career</b> | Конфликт безопасности и автономии, конфликт менеджмента и компетентности, конфликт преданности делу и вызова, конфликт баланса работы-жизни и вызова / Security—autonomy conflict, management—competence conflict, dedication—challenge conflict, work-life balance — challenge conflict | Столкновение доминирующих карьерных якорей поколений — от потребности в стабильности и контроле над временем до противоположных представлений об управленческом росте, лояльности делу и балансе между работой и личной жизнью / Clashes between generations' dominant career anchors — ranging from the need for stability and control over time to opposing views on managerial growth, dedication to work, and work-life balance | Schein; Parry, Urwin; Twenge, Campbell, Hoffman, Lance; Hansen, Leuty |

**Ограничения.** Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, оно является теоретическим, в связи с чем предложенная классификация эмпирически не подтверждена. Во-вторых, оно опирается на отечественные и англоязычные источники, оставляет за рамками изучения те исследования, которые выполнены на других языках. В частности, речь идет об

Латыпов А.Ф. (2026)  
Подходы к изучению межпоколенческих  
конфликтов в организации и их классификация  
*Психология и право*, 16(3), 259—272.

Latypov A.F. (2026)  
Approaches to the study of intergenerational  
conflicts in organizations and their classification  
*Psychology and Law*, 16(3), 259—272.

азиатских, в том числе китайских, авторах. Это снижает универсальность предложенной классификации, глубину представленного теоретического обзора.

**Limitations.** The study has several limitations. First, it is theoretical, and therefore the proposed classification has not been empirically validated. Secondly, it relies on Russian and English-language sources, excluding studies conducted in other languages. This applies in particular to Asian authors, including Chinese ones. It reduces the universality of the proposed classification and the depth of the theoretical overview presented.

## Список источников / References

1. Аминова, Д.К., Езиев, А.М. (2019). Психологизм межпоколенческих конфликтов как предмет научной рефлексии. *International Journal of Medicine and Psychology*, 2(1), 33—41. URL: <https://www.elibrary.ru/yyedkp> (дата обращения: 01.07.2026).  
Aminova, D.K., Eziev, A.M. (2019). Psychological aspects of intergenerational conflicts as a subject of scientific reflection. *International Journal of Medicine and Psychology*, 2(1), 33—41 (In Russ.). URL: <https://www.elibrary.ru/yyedkp> (viewed: 01.07.2026).
2. Глозман, Ж.М., Наумова, В.А. (2022). Отношения поколений: представления современного ребенка младшего школьного возраста. *Культурно-историческая психология*, 18(1), 90—104. <https://doi.org/10.17759/chp.2022180109>  
Glozman, Z.M., Naumova, A.A., Naumova, V.A. (2022). Generations Attitudes from the Point of View of a Modern Primary School Age Child. *Cultural-Historical Psychology*, 18(1), 90—104. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/chp.2022180109>
3. Григорьева, М.В., Шамионов, Р.М., Абуталипова, В.К. (2026). Дискриминационные установки и их ценностные предикторы у представителей разных поколений. *Социальная психология и общество*, 17(1), 60—76. <https://doi.org/10.17759/sps.2026170104>  
Grigoryeva, M.V., Shamionov, R.M., Abutalipova, V.K. (2026). Discriminatory attitudes and their value predictors among representatives of different generations. *Social Psychology and Society*, 17(1), 60—76. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2026170104>
4. Лисовский, В.Т., Иконникова, С.Н., Ермошкина, М.А., Скородумов, А.А. (2000). *Духовный мир и ценностные ориентации молодежи России: Учебное пособие*. СПб: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов. URL: <https://elibrary.ru/tpmjsv> (дата обращения: 01.07.2026).  
Lisovsky, V.T., Ikonnikova, S.N., Ermoshkina, M.A., Skorodumov, A.A. (2000). *The Spiritual World and Value Orientations of Russian Youth: A Tutorial*. Saint Petersburg: St. Petersburg University of Humanities and Trade Unions. (In Russ.). URL: <https://elibrary.ru/tpmjsv> (viewed: 01.07.2026).
5. Миронова, О.И., Голенков, А.А. (2025). Классификация вынужденных контактов у склонных к аддиктивному поведению подростков, находящихся на социальной реабилитации. *Психология и право*, 15(1), 244—259. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2025150116>  
Mironova, O.I., Golenkov, A.A. (2025). Classification of forced contacts in adolescents prone to

Латыпов А.Ф. (2026)  
Подходы к изучению межпоколенческих  
конфликтов в организации и их классификация  
*Психология и право*, 16(3), 259—272.

Latypov A.F. (2026)  
Approaches to the study of intergenerational  
conflicts in organizations and their classification  
*Psychology and Law*, 16(3), 259—272.

- addictive behavior who are in social rehabilitation. *Psychology and Law*, 15(1), 244—259. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/psylaw.2025150116>
6. Миронова, О.И., Ковалевская, Е.А. (2026). Подходы к изучению развития созависимости у членов семьи. *Психология и право*, 16(1), 266—285. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2026160116>  
Mironova, O.I., Kovalevskaya, E.A. (2026). Approaches to studying the development of codependency in family members. *Psychology and Law*, 16(1), 266—285. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/psylaw.2026160116>
  7. Миронова, О.И., Роговая, О.С. (2026). Разработка копинг-стратегий на основе оценки трудностей взаимодействия с созависимыми. *Экспериментальная психология*, 19(1), 119—135. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2026190108>  
Mironova, O.I., Rogovaya, O.S. (2026). Developing coping strategies based on an assessment of the difficulties of interacting with codependents. *Experimental Psychology (Russia)*, 19(1), 119—135. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/exppsy.2026190108>
  8. Постникова, М.И., Микляева, А.В., Сиврикова, Н.В., Регуш, Л.А. (2022). Изменения жизнестойкости представителей разных поколений россиян в начале XXI века. *Социальная психология и общество*, 13(1), 87—103. <https://doi.org/10.17759/sps.2022130106>  
Postnikova, M.I., Miklyaeva, A.V., Sivrikova, N.V., Regush, L.A. (2022). Changes in the Hardiness of Generations' Representatives of Russians at the Beginning of the XXI Century. *Social Psychology and Society*, 13(1), 87—103. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2022130106>
  9. Сапоровская, М.В. (2020). Межпоколенный конфликт и психологическое благополучие семьи. *Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*, 26(4), 48—54. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2020-26-4-48-54>  
Saporovskaya, M.V. (2020). Intergenerational conflict and psychological well-being of family. *Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*, 26(4), 48—54. (In Russ.). <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2020-26-4-48-54>
  10. Appelbaum, S.H., Bhatt, D., Shapiro, B.T., Egan, R. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 7—15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
  11. Butler, R.N. (1969). Age-Isms: Another Form of Bigotry. *The Gerontologist*, 9(4-1), 243—246. [https://doi.org/10.1093/geront/9.4\\_part\\_1.243](https://doi.org/10.1093/geront/9.4_part_1.243)
  12. Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891—906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
  13. Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, IL: Free Press.

14. Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B., Gade, P.A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375—394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
15. Costanza, D.P., Finkelstein, L.M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308—323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
16. Dencker, J.C., Joshi, A., Martocchio, J.J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208—220. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>
17. Hansen, J.C., Leuty, M.E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34—52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
18. Jehn, K.A., Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56—73. <https://doi.org/10.1108/eb022835>
19. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In: K. Mannheim *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276—322). London: Routledge & K. Paul.
20. Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79—96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
21. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior* (18th updated ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
22. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68—78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
23. Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
24. Schein, E.H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
25. Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363—382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
26. Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: W.G. Austin, S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33—47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
27. Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., Lance, C.E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117—1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
28. Urlick, M.J., Hollensbe, E.C., Fairhurst, G.T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166—185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>

Латыпов А.Ф. (2026)  
Подходы к изучению межпоколенческих  
конфликтов в организации и их классификация  
*Психология и право*, 16(3), 259—272.

Latypov A.F. (2026)  
Approaches to the study of intergenerational  
conflicts in organizations and their classification  
*Psychology and Law*, 16(3), 259—272.

## **Информация об авторах**

*Арте́м Фа́дланович Ла́тыпов*, аспирант департамента психологии, факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО «НИУ ВШЭ»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2007-4044>, e-mail: [fjl.artem@gmail.com](mailto:fjl.artem@gmail.com)

## **Information about the authors**

*Artem F. Latypov*, Postgraduate Student of the Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, HSE University, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2007-4044>, e-mail: [fjl.artem@gmail.com](mailto:fjl.artem@gmail.com)

## **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

## **Conflict of interest**

The author declares no conflict of interest.

Поступила в редакцию 11.07.2026  
Поступила после рецензирования 16.08.2026  
Принята к публикации 16.08.2026  
Опубликована 30.09.2026

Received 2026.07.11  
Revised 2026.08.16  
Accepted 2026.08.16  
Published 2026.09.30