

МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В УНИВЕРСИТЕТАХ: АНАЛИЗ СМЫСЛОВОГО ЯДРА ИНТЕРВЬЮ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ И УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

Д. А. Гладырев^а

^а Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Актуальность исследования обусловлена рисками, которые могут создавать нерешенные поколенческие противоречия для качества образования и науки, воспроизводства кадров и устойчивости вузов. Цель статьи – выявить и систематизировать ключевые проблемные зоны, триггеры конфликтов и предложить пути гармонизации межпоколенческих взаимодействий в современном российском университете.

Материалы и методы. Эмпирическую основу образует 41 полуструктурированное интервью с представителями научно-педагогических работников (n=20) и административно-управленческих работников (n=21) вузов Уральского федерального округа. Выборка формировалась с учетом регионального представительства, типа вуза, дисциплинарного профиля и уровня управления. Для анализа использовался комплекс качественных и количественных методов обработки текста, включая выделение смысловых ядер интервью, частотный анализ ключевых слов и визуализацию данных.

Результаты. Несмотря на то, что в целом информанты характеризуют отношения как бесконфликтные, детальный анализ выявляет скрытые проблемные зоны, которые могут нанести ущерб в долгосрочной перспективе. К числу таких зон относятся: технологический разрыв, ценностные различия, взаимное непонимание и конкуренция за ресурсы (должности, финансирование, ставки). Основными триггерами обострения проблем респонденты называют цифровизацию, последствия пандемии, государственную политику («Приоритет-2030» и прочие программы), реформы в образовании и возросшую нагрузку. Отношение к существующей политике омоложения кадров неоднозначно, а главным ее риском считается потеря опыта, разрыв поколений и утрата научных школ.

Обсуждение. На основе результатов предложены четыре принципа, направленных на гармонизацию межпоколенческих отношений: 1) равноправие и взаимное уважение; 2) непрерывное и взаимное обучение, включая институционализацию наставничества; 3) сбалансированная политика возраста, учитывающая риски для преемственности знаний; 4) формирование инклюзивного корпоративного духа. Полученные данные и выводы могут быть использованы для разработки эффективной кадровой и управленческой политики в университетах, направленной на превращение многопоколенности в ключевой ресурс развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Межпоколенческие взаимодействия, университетское сообщество, поколенческие конфликты, политика возраста, качественное исследование, высшее образование, Уральский федеральный округ.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Гладырев Д. А. Межпоколенческие взаимодействия в университетах: анализ смыслового ядра интервью с педагогическим и управленческим персоналом // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 2. С. 134–149. EDN FIATGL.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда № 25-18-00206. <https://rscf.ru/project/25-18-00206/>.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Гладырев Дмитрий Анатольевич – Институт экономики и управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург,

© Д. А. Гладырев, 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ул. Мира, 19) – старший преподаватель кафедры экономики, директор центра поддержки научной деятельности; d.a.gladyrev@urfu.ru. SPIN 4465-6959, ORCID 0000-0001-5746-0495, Scopus 57208191401.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 11.01.2026; рецензия получена 06.03.2026; принята к публикации 12.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

INTERGENERATIONAL INTERACTIONS IN UNIVERSITIES: SEMANTIC CORE ANALYSIS OF INTERVIEWS WITH TEACHING AND ADMINISTRATIVE STAFF

D. A. Gladyrev^a

^a Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The relevance of the study stems from the risks that unresolved generational contradictions may pose to the quality of education and research, personnel reproduction, and the sustainability of higher education institutions. The aim of the article is to identify and systematize key problem areas and conflict triggers, as well as to propose ways to harmonize intergenerational interactions in the contemporary Russian university.

Materials and methods. The empirical basis consists of 41 semi-structured interviews with academic and teaching staff (n=20) and administrative and managerial staff (n=21) from universities of the Ural Federal District. The sample has been formed considering regional representation, type of university, disciplinary profile, and level of management. A combination of qualitative and quantitative text processing methods has been used for the analysis, including the extraction of semantic cores of the interviews, frequency analysis of keywords, and data visualization.

Results. Even though informants generally characterize relations as conflict-free, a detailed analysis reveals latent problem areas capable of causing damage in the long term. Among these problem areas are the technological gap, value differences, mutual misunderstanding, and competition for resources (positions, funding, staff units). According to respondents, the main triggers exacerbating these problems are digitalization, the consequences of the pandemic, state policy (the “Priority-2030” program and similar initiatives), educational reforms, and increased workload. The attitude towards the existing policy of staff rejuvenation is ambiguous, and its main risk is perceived to be the loss of experience, generation gap, and disappearance of scientific schools.

Discussion. Based on the results, four principles aimed at harmonizing intergenerational relations are proposed: 1) equality and mutual respect; 2) continuous and mutual learning, including the institutionalization of mentoring; 3) a balanced age policy that considers risks to knowledge continuity; 4) fostering an inclusive corporate spirit. The obtained data and conclusions can be used to develop effective personnel and management policies in universities aimed at turning multi-generational composition into a key resource for development.

KEYWORDS

Intergenerational interactions, university community, generation conflicts, age policy, qualitative research, higher education, Ural Federal District.

FUNDING

The research was carried out at the expense of the grant of the Russian Science Foundation No. 25-18-00206. <https://rscf.ru/project/25-18-00206/>

FOR CITATION

Gladyrev, D. A. (2026). Intergenerational interactions in universities: semantic core analysis of interviews with teaching and administrative staff. *Management Issues*, 20 (2), 134–149. <https://elibrary.ru/flatgl>.

AUTHOR'S INFORMATION

Dmitry A. Gladyshev – Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University (620002, Russia, Yekaterinburg, Mira st.,19) – *Senior Lecturer at the Department of Economics, Director of the Research Support Center*; d.a.gladyshev@urfu.ru. SPIN 4465-6959, ORCID 0000-0001-5746-0495, Scopus 57208191401.

CONFLICT OF INTEREST

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 11.01.2026; reviewed 06.03.2026; accepted for publication 12.05.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Современный университет представляет собой сложный социальный организм, характеризующийся многопоколенным составом участников. Это создает уникальные возможности для синергии, обмена опытом и знаниями, но одновременно порождает риски возникновения напряженности и конфликтов. Среди наиболее очевидных проблем: взаимное игнорирование интересов, распространение возрастных стереотипов, ценностные разрывы и структурные дисбалансы. Для разработки эффективных механизмов управления этими процессами необходима детальная картина, основанная на эмпирических данных и отражающая специфику восприятия проблем самими участниками университетского сообщества.

Данная статья призвана внести вклад в построение этой картины, предложив анализ представлений научно-педагогических и административно-управленческих работников о проблемах, конфликтах и возможностях гармонизации межпоколенческих взаимодействий в стенах вузов.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что нерешенные структурные и ценностные противоречия между поколениями в долгосрочной перспективе могут создавать риски для качества образования и науки, воспроизводства кадров и устойчивости вузов.

Цель исследования – выявить и систематизировать ключевые проблемные зоны, триггеры конфликтов и предложить пути гармонизации межпоколенческих взаимодействий в современном российском университете.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Теоретико-методологические основания изучения поколений в вузе остаются предметом дискуссий. Отечественные исследования развиваются в рамках нескольких ключевых подходов. При этом доминирующей теоретической рамкой часто выступает теория поколений У. Штрауса и Н. Хоу¹, что ограничивает методологический

плюрализм и не всегда учитывает специфику российского университетского контекста [1].

Критический анализ существующих подходов выявляет их общие ограничения: методологическую уязвимость, связанную с нечеткостью концепта «поколение»; фрагментарность и односторонность (например, концентрацию на поколении Z); а также доминирование поперечных исследований над лонгитюдными, что затрудняет анализ динамики поколенческих процессов [1].

В качестве перспективных направлений для таких исследований предлагаются поколенческо-функциональный подход [1] и организационная теория поколений А. Джоши [2]. Первый рассматривает университет как систему, где каждое поколение образовательных общностей (студентов, НПП, АУР) выполняет специфические функции (трансляция знаний, инновации, поддержание стабильности), а их взаимодействие обеспечивает устойчивость академической среды [3]. Вторая позволяет анализировать поколенческие взаимодействия через призму организационной хронологии (время вступления в вуз) и генеалогии (механизмы передачи знаний и ценностей), что особенно ценно для операционализации понятий и выявления механизмов преемственности и конфликтов [2].

Существующие исследования фиксируют ряд устойчивых проблем межпоколенческих взаимодействий в вузах. К ним относится взаимное игнорирование интересов и потребностей разных поколенческих общностей [4]. Как показывают работы, посвященные российской высшей школе, это приводит к дисбалансам в системе образования, наносящим ущерб ее развитию [4]. Зарубежные авторы выделяют несколько потенциальных источников конфликта в многопоколенном академическом коллективе: различия в восприятии рабочего этикета и графика, отношении к технологиям, ожиданиях от карьерного роста, стилях коммуникации и понимании профессионального уважения².

Важным аспектом проблемы является распространение межпоколенческой нетерпимости

¹ Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York : William Morrow & Co. 538 p. ISBN-10: 0688081339. ISBN-13: 978-0688081331.

² Berk, R.A. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: implications for practice. *Journal of Higher Education Management*. 28, (1), 10–23. – URL https://www.ronberk.com/articles/2013_diversity.pdf (дата обращения: 10.01.2026).

и конкуренции. Анализ возрастной структуры российских вузов показывает растущий дисбаланс в пользу старших возрастов на фоне сокращения доли молодежи до 30 лет. Это создает структурные предпосылки для конкуренции и усугубляет карьерные барьеры для молодых преподавателей, для многих из которых должность доцента становится «стеклянным потолком» [5].

Значительную роль в генерации напряженности играют возрастные стереотипы. А. Ван Россем [6] демонстрирует, что поколенческие стереотипы функционируют как социальные категории, направляя процессы социальной категоризации и формируя восприятие своей и чужой группы. Эти стереотипы не всегда совпадают с возрастными и могут проявляться в поведении. В российском контексте И. Б. Дуракова и Е. В. Майер [7] подчеркивают, что корпоративная культура, способствующая распространению негативных стереотипов о старости (эйджизм), является серьезным барьером для продуктивного взаимодействия.

Особую остроту проблеме придают межпоколенческие ценностные разрывы. А. А. Федоров и др. [8] отмечают различия в ценностных ориентирах преподавателей и студентов в меняющемся мире образования. Авторы критикуют традиционную стратегию «передачи опыта» от старших к младшим как порождающую «презумпцию некомпетентности» младшего поколения и препятствующую развитию у него самостоятельности, ответственности и инициативы.

Ключевым барьером для молодых ученых по всему миру является нестабильность трудоустройства и финансирования. Крупномасштабные опросы, например, в Австралии [9] или Пакистане [10], показывают, что неуверенность в работе является основной причиной намерения покинуть академию. Эта проблема усугубляется токсичными элементами организационной культуры и отсутствием эффективного наставничества.

Как показала Е. О. Нидергаус, одной из причин возможных конфликтов у представителей разных поколений является разная иерархия профессиональных ценностей. Для старшего поколения (60+) доминирующей ценностью является воспитание студентов, тогда как образовательная и научная деятельность второстепенны. В среднем поколении (36–60 лет) на первый план выходит образовательная деятельность. Молодые же преподаватели (до 35 лет) в значительной степени ориентированы на внешние по отношению к классической академической профессии факторы: гибкий график, статус и уровень материального вознаграждения; лишь малая часть из них считают преподавательскую работу своим призванием [11].

Молодые ученые сталкиваются с плохим руководством, несправедливой практикой найма, а в некоторых случаях – с запугиванием и сомнительными исследовательскими практиками коллег [10].

Исследования в странах Африки [12], Бангладеш [13], Нигерии [14] и Великобритании [15] подтверждают, что отсутствие поддержки и руководства со стороны опытных коллег является одним из главных вызовов для начинающих исследователей по всему миру. Н. В. Баранов и др. [16] и Е. Г. Гиндес и др. [17] отмечали важность наставничества и в российской высшей школе. В то же время, для молодых исследователей имеет значение поддержка в коллективе в целом, а не только от опытных исследователей [18]. Отмечается также и необходимость создания в университетах системной психологической поддержки [19; 20].

Эффективное наставничество важно не только для исследовательской деятельности, но и для педагогической работы молодых университетских сотрудников. Р. Тернер и др. [15] показывают, что преподаватели-наставники играют ключевую роль в поддержке новых сотрудников в развитии их педагогических практик, способствуя их успешной интеграции в академическую среду. Н. Аделакурн [14] подчеркивает, что наставничество молодых ученых является обязательным условием для успешной научной публикационной деятельности.

В качестве альтернативы конфликтной парадигме исследователи предлагают различные модели гармонизации межпоколенческих отношений. А. А. Федоров и др. [8] выдвигают концепцию «конвенции поколений» как многовекторного взаимодействия, которое преодолевает недостатки стратегии однонаправленной передачи знаний. Этот подход предполагает признание представителей разных поколений равноправными субъектами образовательного пространства.

И. Б. Дуракова и Е. В. Майер [7] предлагают экосистемный подход к поддержанию успешности и развития преподавателей старших возрастов, который включает: а) поддержание и развитие компетентности через непрерывное обучение, в том числе в сфере цифровизации, с учетом возрастных особенностей; б) поддержание и развитие вовлеченности через формирование экокультурной среды, противодействующей эйджизму, и развитие экокультурного лидерства, ориентированного на управление отношениями.

Проведенный анализ литературы выявляет сложный и многогранный характер межпоколенческих взаимодействий в высшей школе. С одной стороны, устойчивыми проблемами являются взаимное игнорирование интересов, ценностные разрывы, возрастные стереотипы и структурные дисбалансы. С другой стороны, системные кризисы, такие как отсутствие эффективного наставничества и нестабильность карьерных траекторий молодых ученых, усугубляют эти конфликты.

Несмотря на большое количество научных работ по данной теме, наблюдается дефицит комплексных эмпирических исследований, которые, во-первых, рассматривали бы восприятие

проблем одновременно с двух позиций – управленческих и научно-педагогических, и во-вторых, выявляли бы не просто список проблем, а их причинно-следственные связи и триггеры обострения в российских условиях. Данное исследование призвано восполнить этот пробел.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретико-методологическую основу исследования составляет поколенческо-функциональный подход, рассматривающий университет как систему, в которой разные поколенческие общности выполняют специфические функции, а характер их взаимодействия определяет устойчивость академической среды [1; 3].

Эмпирической основой статьи являются результаты качественного исследования, проведенного исследовательской группой под руководством Г. Е. Зборовского в мае–июле 2025 г. Метод сбора информации – полуструктурированное интервью, сфокусированное на проблемах взаимодействия поколений в университетском сообществе. В качестве информантов выступили 41 представитель научно-педагогических (НПР, n=20) и административно-управленческих работников (АУР, n=21) вузов Уральского федерального округа.

Выборка формировалась с учетом регионального представительства³, типа вуза⁴, дисциплинарного профиля⁵ и для АУР – уровня управления (высший, средний, низший)⁶.

Анализ транскриптов интервью проводился в несколько этапов с использованием комбинации качественных и количественных методов обработки текстовой информации.

1. *Выделение смыслового ядра*: на первом этапе из ответов на ключевые открытые вопросы гайда были выделены смысловые ядра – краткие

формулировки основной идеи высказывания длиной 10–30 слов. Для объективизации процесса и исключения исследовательской субъективности на данном этапе использовался искусственный интеллект (Deerseek)⁷, который помогал идентифицировать ключевые мысли и наиболее важные цитаты, отражающие суть ответа.

2. *Анализ ключевых слов и частот*: на втором этапе из выделенных смысловых ядер с помощью скрипта на языке Python были удалены стоп-слова (предлоги, союзы, местоимения), после чего проведён анализ оставшихся слов и подсчитана частота их употребления. Это позволило выявить наиболее значимые для респондентов темы.

3. *Визуализация данных*: на третьем этапе на основе списков ключевых слов и их частот для каждого из анализируемых вопросов были построены облака слов (word clouds)⁸. Визуализация позволила наглядно представить семантическое поле ответов и выделить акценты в восприятии проблем респондентами.

Такой комплексный подход позволил сочетать глубину качественного анализа с наглядностью и систематизацией количественных данных.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Респонденты чаще всего говорили о том, что **в основе межпоколенческих отношений в их университетах отсутствуют острые конфликты**. Примеры двух цитат приведены ниже.

«На самом деле, я как-то с особыми проблемами в коммуникации со старшим поколением не сталкивался. Наоборот, старшее поколение всегда обычно достаточно дружелюбно и готово помочь, когда ты приходишь к ним с вопросом».

Старший преподаватель, 35–40 лет, инженерно-технические науки, г. Екатеринбург

³ Количество опрошенных НПР по региону определялось количеством вузов в регионе и численностью студентов в них. Распределение информантов по регионам: Свердловская область – 9 чел., Челябинская область – 6 чел., Тюменская область – 2 чел., ХМАО – 2 чел., Курганская область – 1 чел. Количество опрошенных АУР по региону определялось количеством вузов в регионе и численностью студентов в них. Распределение информантов по регионам: Свердловская область – 9 чел., Челябинская область – 6 чел., Тюменская область – 2 чел., ХМАО – 2 чел., Курганская область – 2 чел. НПР и АУР из ЯНАО не вошли в выборку, поскольку в регионе отсутствуют самостоятельные вузы.

⁴ Был применен стихийный гнездовой отбор вузов разных типов (с особым статусом – федеральный, национальный исследовательский, опорный университет, университет-участник программы «Приоритет-2030»; без особого статуса – остальные). Распределение информантов по типу вуза: НПР из вузов с особым статусом – 10 чел., НПР из вузов без особого статуса – 10 чел.; АУР из вузов с особым статусом – 10 чел., АУР из вузов без особого статуса – 11 чел.

⁵ Был использован укрупненный подход к дисциплинарному профилю НПР (социально-гуманитарный и естественно-технический). Распределение информантов по дисциплинарному профилю: социально-гуманитарный профиль – 11 чел., естественно-технический профиль – 9 чел.

⁶ Были выделены три уровня управления: высший уровень (ректор, проректор), средний (декан, директор института), низший (заведующий кафедрой). Распределение информантов по уровню управления: высший – 9 чел., средний – 6 чел., низший – 6 чел.

⁷ Промпт (текстовая инструкция), использовавшийся автором для выделения смыслового ядра в Deerseek на основе текстовых расшифровок интервью:

В прикрепленном файле даны ответы НПР на вопросы в рамках интервью, посвящённого межпоколенческому взаимодействию в университетах УрФО. Выдели наиболее важные мысли в размере от 10 до 30 слов на каждый ответ (без дублирования слов в рамках одного ответа) в формате:

ВОПРОС 1:

ОТВЕТ 1 информанта: ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ВКРАТЦЕ; Прямые цитаты при необходимости.

ОТВЕТ 2 информанта: ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ВКРАТЦЕ; Прямые цитаты при необходимости

и т. д. до последнего ответа,

и т. д. до последнего вопроса.

⁸ WordsCloud. – URL: <https://wordscld.pythonanywhere.com/> (дата обращения: 10.01.2026).

«Я не вижу жестких конфликтов межпоколенческих. Более солидарны у нас отношения. Мы пытаемся закрывать отдельные недостатки друг друга. И в этом ключе опять же, если мы говорим про какие-то конфликты или взаимодействия, это больше индивидуальные вещи какие-то, а не поколенческие».

Доцент, 35–40 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

Несмотря на доминирующую оценку отношений как бесконфликтных, углубленный качественный и частотный анализ ответов респондентов позволил выявить ряд устойчивых проблемных зон – и именно на них, в соответствии с целью исследования, и сфокусированы результаты.

На вопрос о наблюдаемых проблемах обе группы респондентов (НПР и АУР) наиболее часто называли «конфликты» и «непонимание» (таблица 1, рисунок 1).

Таблица 1 – Какие проблемы межпоколенческих взаимодействий сегодня Вы наблюдаете в своём вузе? (Ключевые слова)

Table 1 – What intergenerational interaction issues do you observe at your university today? (Keywords)

Административно-управленческие работники (далее – АУР)	Научно-педагогические работники (далее – НПР)
конфликты (6), непонимание (4), разное восприятие информации (3), сопротивление нововведениям (3), низкая лояльность (2), социальная напряженность (2), выдавливание старших (2), игнорирование (2), манипуляции (2), разобщенность (2), технологический разрыв (2), взаимопонимание (1), опека (1), недоверие (1), статичность (1), менталитет (1), цифровая несостыковка (1), информационное поле (1), регламент (1), передача опыта (1), завышенная самооценка (1), многозадачность (1), деньги (1), льготы (1), инициатива (1), правила (1), негативное восприятие (1), неформальный авторитет (1)	конфликты (6), цифровой разрыв (6), непонимание (5), разобщенность (5), уважение (4), преемственность (4), студенты (4), традиции (3), инновации (3), коммуникация (3), подход (3), коллектив (2), нагрузка (2), отказ (2), технологии (2), методики (2), консерватизм (2), сопротивление (2)



Рисунок 1 – Какие проблемы межпоколенческих взаимодействий сегодня Вы наблюдаете в своём вузе? (Облако слов)

Figure 1 – What intergenerational interaction issues do you see at your university today? (Word cloud)

Примеры цитат из ответов на обозначенный вопрос приведены ниже.

«Межпоколенческие проблемы возникают в силу неадекватности восприятия своих возможностей у возрастного поколения. Заведующие кафедрами преклонного возраста не уступают дорогу молодым, коллективы депрессируют, аналогичная ситуация и в диссоветах».

Профессор, 65–70 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

«Кто по возрасту большой, им сложно понять какие-то новые вещи. Нужно помогать. Молодежь соображает лучше в плане технологий, но у них проблема идет по взаимодействию именно с возрастными. Нет того уважения, которое должно быть. <...> В IT-сфере «старички» не соображают, молодежь соображает, а в чем-то вот банальном – с точностью наоборот».

Доцент, 35–40 лет, технические науки, г. Екатеринбург

«Повсеместная проблема цифровой несостыковки, так скажем. Разные инструменты используют, разные среды, разная степень вовлеченности в цифровую среду, и понятное дело, что у нас молодое поколение – очень продвинутое в плане цифровых технологий. Поколение уважаемой профессуры использует другие инструменты, техники, которые совершенно отличаются от того, чем пользуются сейчас современные ученые».

Заведующий лабораторией, 35–40 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск
 «Молодежь воспринимает новые правила и регламенты быстро, то есть, им достаточно сказать один раз. Распечатали так, подписали так, принесли сюда. Ждем через неделю. Будет у вас. Взрослое поколение это не воспринимает. Иногда не соблюдают правила».

Заместитель директора института, 30–35 лет, технические науки, г. Тюмень

Однако акценты различались. АУР чаще говорили о «сопротивлении нововведениям» со стороны старших коллег, «низкой лояльности» молодежи, «игнорировании» и даже «выдавливании старших». В их ответах звучали такие категории, как «манипуляции» и «социальная напряженность». НПР, в свою очередь, чаще фиксировали «разобщенность» коллектива, «технологический разрыв» и проблемы с «преемственностью» знаний и традиций. Для них важными категориями оказались «уважение» (вероятно, его недостаток) и «коммуникация». Облако слов для этого вопроса демонстрирует плотный кластер негативно окрашенных понятий, что свидетельствует об остроте восприятия проблем.

Основными триггерами имеющихся проблем, по мнению респондентов, стали масштабные внешние изменения (таблица 2, рисунок 2). Наиболее частотными причинами были «цифровизация» и «пандемия» (и связанный с ней «дистант»).

Таблица 2 – Когда и в связи с чем, по Вашему мнению, возникли (или обострились) названные проблемы межпоколенческих взаимодействий? (Ключевые слова)

Table 2 – When and in connection with what, in your opinion, did the named problems of intergenerational interactions arise (or become more acute)? (Keywords)

АУР	НПР
государственная политика (4), цифровизация (3), низкие зарплаты (2), бюрократизация (2), разная скорость изменений (2), пенсионный возраст (1), карьерный рост (1), отсутствие наставничества (1), льготы и гранты (1), академическая культура (1), новые кадры (1), ковид (1), социальный кризис (1), реформы образования (1), исторический разрыв (1)	пандемия (4), дистант (4), цифровизация (4), изменения (4), эффективный контракт (4), нагрузка (3), реформы (2), руководство (2), студенты (2)



Рисунок 2 – Когда и в связи с чем, по Вашему мнению, возникли (или обострились) названные проблемы межпоколенческих взаимодействий? (Облако слов)

Figure 2 – When and in connection with what, in your opinion, did the named problems of intergenerational interactions arise (or become more acute)? (Word cloud)

Примеры цитат из ответов на обозначенный вопрос приведены ниже.

«Когда ты подаешь заявку на грант, очень важно твоё портфолио. <...> И здесь конкуренция очень большая, потому что я могу конкурировать, например, с профессорами, которым пятьдесят пять. За годы этой разницы очень многое можно сделать, но мы оказываемся в одной возрастной категории, несмотря на то, что у них научный задел и уровень профессионализма больше. Естественно, я автоматически проигрываю».

Доцент, 35–40 лет, технические науки, г. Екатеринбург

«Молодое поколение очень часто игнорирует [старшее], воспринимая их уже просто как стайков, ну а соответственно старшее поколение считает, что молодые и средние – не те специалисты, не способны эффективно управлять и реализовывать, не туда ведут университеты».

Директор института, 45–50 лет, социально-экономические науки, г. Тюмень

«[Выступит] профессор заслуженный какой-нибудь, а молодой может сказать “а вот тут Вы неправы”. Вот там и может конкуренция начаться. <...> Больше по научной части конфликт идёт».

Доцент, 35–40 лет, технические науки, г. Екатеринбург

«Люди старшего поколения – сейчас те люди, которые понимают, что надо передавать опыт. <...> Но есть, к сожалению, и другие примеры: “Вот сейчас я передам, а меня подсыдят и отправят на пенсию”. <...> В итоге они уходят и оставляют выжженное, грубо говоря, поле за собой».

Заведующий лабораторией, 35–40 лет, технические науки, г. Екатеринбург

Несмотря на конфликтность, респонденты отмечают и зоны сотрудничества (таблица 4, и рисунок 4). Универсальным катализатором солидарности выступает совместная «проектная» деятельность, работа над «грантами» и «разработками».

Таблица 4 – Приведите примеры межпоколенческого консенсуса, солидарности (ключевые слова)
Table 4 – Give examples of intergenerational consensus and solidarity (keywords)

АУР	НПР
проект (5), разработка стратегии (3), принятие документов (2), общие цели (2), распределение средств (2), неформальные встречи (1), взаимопонимание (1), технические науки (1), достижения (1), родительская любовь (1), передача дел (1), наставничество (1), организация конференций (1), решение текущих задач (1), формирование команд (1), дни здоровья (1), юбилей вуза (1), фонд директора (1), приоритет кафедр (1), соиздание (1)	проект (5), грант (5), разработка (4), коллектив (4), компромисс (4), взаимопомощь (4), программа (3), аккредитация (2), стратегия (2), команда (2), цель (2), поддержка (2), обсуждение (2)

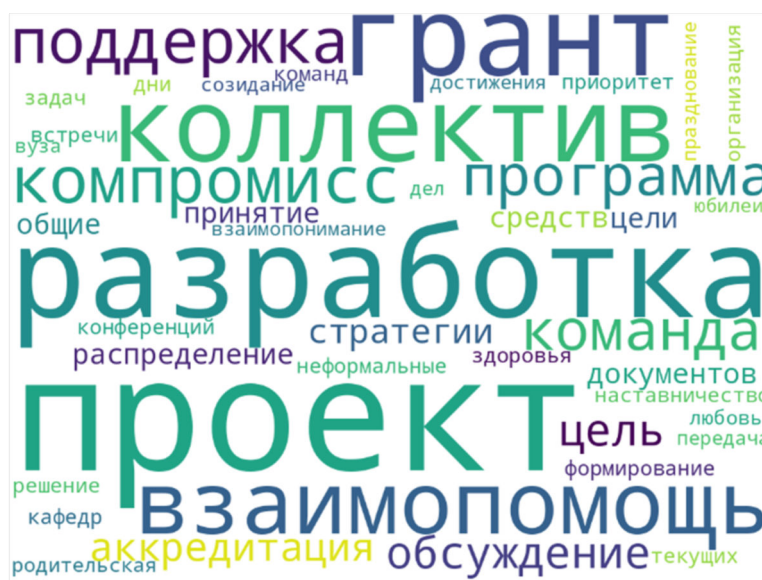


Рисунок 4 – Приведите примеры межпоколенческого консенсуса, солидарности (облако слов)
Figure 4 – Give examples of intergenerational consensus and solidarity (word cloud)

Для АУР важную роль играет «взаимопомощь» и нахождение «компромисса» внутри «коллектива». АУР, в свою очередь, видят консенсус

в выработке общей «стратегии» и достижении «общих целей».

Примеры цитат из ответов на обозначенный вопрос приведены ниже.

«У нас есть какие-то элементы эмоциональной поддержки. У меня работа с людьми старшего поколения, они немного беспокойные. Например, необходимо по гранту статьи подготовить. Они их стремятся сделать с большим запасом, а то вдруг план не выполним. И приходится их поддерживать эмоционально: всё мы сделаем, мы всё успеем, всё будет нормально, здесь получу справку. Такая форма поддержки. Даже не научная, а именно вот в плане ответственности за выполнение грантов».

Доцент, 35–40 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

«Солидарность, она, как правило, возникает, когда возникает какой-то общий интерес. Хорошо она возникает на фоне грантов, там нужны

представители всех поколений. Есть требования по наличию и публикациям достаточно высокого уровня – за них ответственны, как правило, люди постарше. Но нужны и, как правило, вот те самые “рабочие лошадки”, которые основную работу тянуть будут. И это удачный пример, когда очень быстро находится общий язык и распределяются обязанности. Сколько работаю, я не наблюдала конфликтов внутри грантовых групп. Там, как правило, царит порядок, договоренность, понимание своих задач, потому что у всех есть понимание, зачем это, достаточно мотивации».

Доцент, 50–55 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

Анализ показал, что в вузах существует осознанная или стихийная политика, направленная на «омоложение» кадров и «поддержку молодежи» (таблица 5, рисунок 5).

Таблица 5 – Существует ли в современных вузах политика возраста? (Ключевые слова)

Table 5 – Is there an age policy in modern universities? (Keywords)

АУР	НПР
поддержка молодежи (8), КРІ/показатели (6), гранты (5), омоложение кадров (4), стратегия вуза (4), государственная политика (3), льготы (2), негосударственные пенсии (2), детские сады (2), корпоративные мероприятия (2), кадровый резерв (2), «Приоритет-2030» (2), коллективный договор (1), награды (1), ассоциация выпускников (1), аккредитационные показатели (1), интуитивная политика (1), социальные лифты (1)	омоложение(6),гранты(6),молодежь(6), поддержка (5), «Приоритет-2030» (4), показатели (4), эффективный контракт (4), сокращение (3), стипендии (3), надбавки (3), финансирование (2), стажировки, конкурсы (2), дискриминация (2)

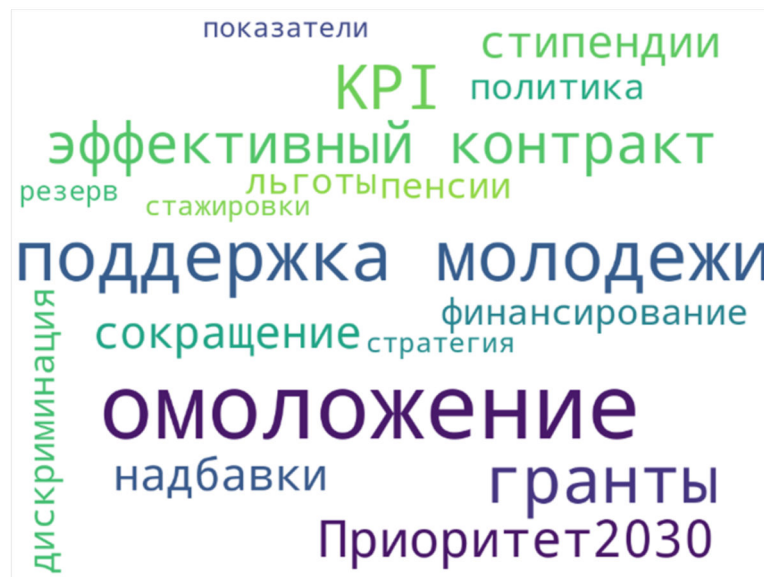


Рисунок 5 – Существует ли в современных вузах политика возраста? (Облако слов)

Figure 5 – Do modern universities have an age policy? (Word cloud)

Реализуется эта политика через «гранты», «показатели КРІ» и программы типа «Приоритет-2030».

Примеры цитат из ответов на обозначенный вопрос приведены ниже.

«Любой вуз сейчас принимает эти программы по омоложению управленческих кадров,

по омоложению профессорско-преподавательского состава. Понятно, что все заточены на то, чтобы молодые приходили».

Проректор, 45–50 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

«Наличие показателей в программе «Приоритет-2030» и жесткое требование их выполнения

приводит к непопулярным административным решениям. Вопрос, насколько жестко надо их принимать и проводить, – он все время есть и будет. Будут новые показатели, будем перестраиваться. Деньги-то дают за показатели. Хотя у университета должна быть своя стратегия, независимо от этих показателей, потому что

«Приоритет» – это лишь небольшая часть денег университета».

Представитель ректората,
70–75 лет, г. Екатеринбург

В то же время, отношение к проводимой университетом политике поколений неоднозначное (таблица 6, рисунок 6).

Таблица 6 – Как относятся к вузовской политике поколений Ваши коллеги? (Ключевые слова)

Table 6 – How do your colleagues feel about university generational policies? (Keywords)

АУР	НПР
недовольство (4), поддержка (3), понимание (2), необходимость (2), вредная (1), одобрение (1), несправедливые (1), абсурдные решения (1), критика (1), личные амбиции (1)	неодобрение (4), негатив (4), положительно (4), необходимость (4), несправедливость (3), понимание (4), инициатор, поддержка (2), дифференцированный подход (2), критика (2)

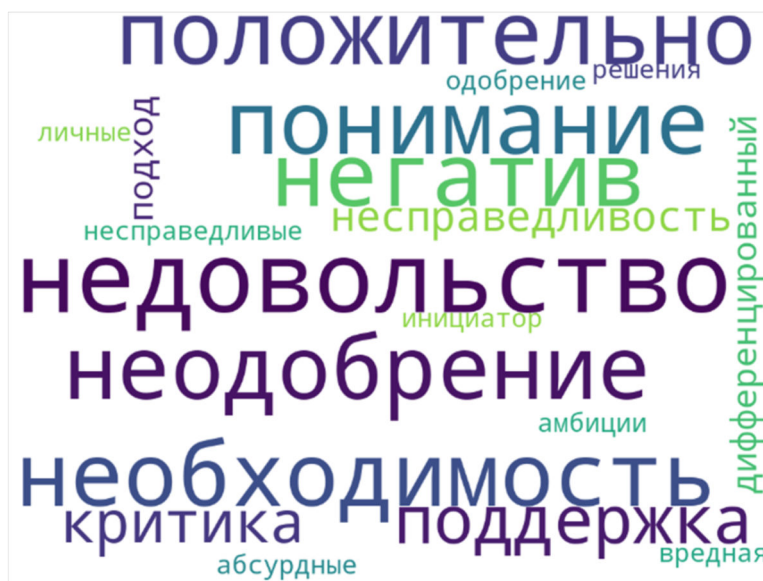


Рисунок 6 – Как относятся к вузовской политике поколений Ваши коллеги? (Облако слов)

Figure 6 – How do your colleagues feel about university generational policies? (Word cloud)

Ключевые слова отражают спектр оценок: от «поддержки» и понимания «необходимости» до «недовольства», «несправедливости» и «критики».

Примеры цитат из ответов на обозначенный вопрос приведены ниже.

«Все очень рады, когда кому-то какие-то выплаты. То есть, мы рады, что старшему поколению платят, старшее поколение рады, что платят нам... Никакой зависти, ничего такого у нас нет».

Преподаватель, 20–25 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск
«Среднее поколение там по эффективному договору получает выплаты. Они какие-то свои плюшечки получают – пусть и не в связи с возрастом. Поэтому никакой обиды и огорчения, ничего такого нет».

Доцент, 35–40 лет, технические науки, г. Екатеринбург
«Это может вызывать какое-то недовольство, да. Мы вынуждены, если мы говорим про грантовую ситуацию, включать в свой коллектив

молодых специалистов, чтобы соблюдать требования. И если бы этого требования не существовало, то наш состав был бы другим. Я могу себе представить, что людей среднего поколения в этой работе было бы больше, потому что условная отдача от них тоже как будто бы больше. Но из-за наличия этих требований их количество сокращается за счет как раз молодых».

Доцент, 35–40 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

Многие респонденты видят в такой политике риски «дискриминации» старших коллег (таблица 7, рисунок 7).

Главным риском существующей политики и текущей ситуации все группы респондентов считают «потерю опыта» и «разрыв поколений», что ведет к «утрате научных школ» и «традиций». Также отмечают риски «кадрового голода», падения «качества образования» и усиления «формализма» в погоне за количественными «показателями».

Таблица 7 – Какие риски в политике поколений? (Ключевые слова)
Table 7 – What are the risks in intergenerational policy? (Keywords)

АУР	НПР
потеря опыта/научных школ (5), разрыв поколений (4), невыполнение показателей (3), уход кадров (3), дискриминация старших (2), отсутствие преемственности (2), социальные риски (2), крах системы (1), дисбаланс из-за КРІ (1), потеря классических знаний (1), уникальные дисциплины (1), традиции (1), технологический суверенитет (1), потеря нагрузки (1)	утрата традиций (4), качество образования (4), кадровый голод (4), формализм (4), уход опыта (4), дискриминация (2), сокращения (2), выгорание, коллапс, обезличивание, показатели (2)

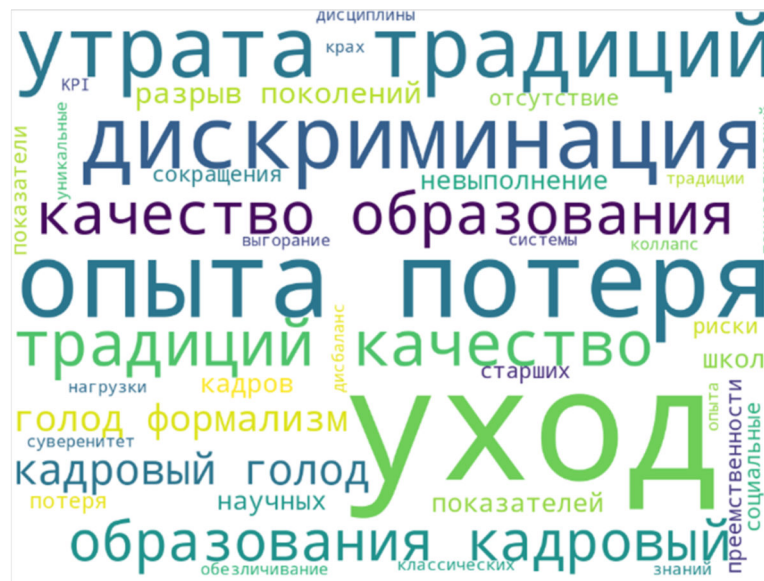


Рисунок 7 – Какие риски в политике поколений? (Облако слов)
Figure 7 – What are the risks in intergenerational politics? (Word cloud)

Примеры цитат из ответов на обозначенный вопрос приведены ниже.

«Потеряется преемственность, потеряются определенные традиции, которые на протяжении многих лет мы пытаемся сохранить. А возможно, будет риск в том, что многие молодые, поработав, не захотят связать свою судьбу с вузом. Ну опять же, говорю за условия работы и так далее. Быть частью этого сообщества, если ты не готов, сложно».

Доцент, 30–35 лет, социально-экономические науки, г. Екатеринбург

«Если не будет молодых в профессорско-преподавательском составе, их не будет и в управленческом составе. Они с Марса не прилетят, это взаимосвязанные системы. Человек, который придет в управление в вузе, он должен как минимум быть преподавателем этого вуза или хотя бы магистратуру закончить. То есть, он должен быть из этой среды, должен понимать, как управлять. Сейчас введено, что молодежь 40 лет человек должен быть на должности. Если он старше, то его на управленческую должность не ставят. Но мы же тоже понимаем, что в науку народ не бежит семимильными шагами, и если мы не видим общего притока

молодежи, то откуда возьмутся молодые управленцы.

Проректор, 45–50 лет, социально-экономические науки, г. Челябинск

Межпоколенческие взаимодействия в университетах УрФО не характеризуются острыми конфликтами. В то же время респонденты отмечают отдельные проблемы, и в их основе лежат взаимное непонимание, ценностные и технологические разрывы, а также конкуренция за ограниченные ресурсы (ставки, должности, финансирование). Многие из этих проблем – в частности, различия в отношении к технологиям и стилям коммуникации – соответствуют отмеченным в существующих исследованиях [5; 7].

Проведенное исследование выявило триггеры, обострившие эти проблемы: ускоренную цифровизацию, реформы в образовании (эффективный контракт, показатели эффективности) и последствия пандемии, которые выступили катализаторами противоречий.

Существующая в вузах политика, направленная на омоложение кадров, воспринимается двойственно. С одной стороны, она признается необходимой, с другой – порождает новые риски, что в перспективе угрожает устойчивости университетов.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенный анализ показал, что при общей оценке межпоколенческих отношений как бесконфликтных респонденты фиксируют ряд проблемных зон – ресурсных и ценностных. Это не столько противоречие, сколько указание на то, что напряженность существует в скрытой форме и может обостриться при наступлении определенных условий.

Наиболее заметной проблемной зоной оказался технологический разрыв. Р. Берк относит различия в отношении к технологиям к фундаментальным источникам конфликтов в многопоколенческих коллективах⁹, и полученные данные это подтверждают. В российских университетах этот разрыв был усилен конкретным событием – вынужденным переходом на дистант во время пандемии. Для старшего поколения неспособность быстро освоить цифровую среду обернулась угрозой профессиональной состоятельности, для младшего – дополнительной нагрузкой.

Конкуренция между сотрудниками разных возрастов образует второй блок проблем. Полученные данные перекликаются с выводами В. Ф. Пугач, которая характеризует ситуацию с карьерными возможностями молодых преподавателей как «стеклянный потолок» [5]. Проведенные интервью показывают, что политика омоложения кадров, призванная смягчить кадровый дисбаланс, сама становится источником напряженности. Представители и НПП, и АУР высказывали опасения, что ускоренное обновление штата без работающих механизмов передачи знаний ведет к риску утраты опыта и разрыву преемственности. Без институционального наставничества и реально действующих совместных научных проектов такие меры могут восприниматься коллективом как дискриминационные.

Ценностные расхождения и взаимное непонимание между возрастными группами проявились прежде всего в ответах научно-педагогических работников. Именно эта группа чаще акцентировала проблемы уважения, коммуникации и разобщенности.

В качестве катализаторов, обостряющих межпоколенческие противоречия, выступают внешние реформы (например, такие программы, как «Приоритет-2030») и форс-мажорные обстоятельства (пандемия).

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило зафиксировать спектр проблемных зон и конфликтов, наблюдаемый сотрудниками в межпоколенческих отношениях в университетах УрФО. Результаты исследования позволяют сформулировать четыре принципа, способствующих устранению этих проблем.

Первый из них – равноправие и взаимное уважение. Признание ценности вклада каждого поколения, борьба с возрастными стереотипами (эйджизмом) и создание условий для диалога на равных.

Второй принцип – непрерывное и взаимное обучение. Создание институционализированных систем наставничества (не только «старший – младшему», но и обратного, например, в области цифровых компетенций) и программ повышения квалификации, учитывающих потребности всех возрастных групп.

Третий принцип – сбалансированная политика возраста. Отказ от односторонней ориентации на омоложение в пользу дифференцированного подхода, поддерживающего профессиональное развитие и включенность сотрудников всех возрастов. Управленческие решения должны оцениваться через призму рисков для преемственности знаний.

Четвертый принцип – формирование корпоративного духа. Данный принцип предполагает целенаправленное создание эмоционально-психологической атмосферы, в которой многообразие поколений воспринимается не как источник конфликтов, а как общая ценность и ресурс развития. Его ключевыми индикаторами выступают: развитые горизонтальные связи и практики неформального общения, выходящие за пределы должностных иерархий; культура взаимопомощи и поддержки в коллективе, снижающая риск профессионального выгорания и стресса.

Перевод сформулированных принципов в плоскость управленческих решений предполагает несколько конкретных шагов. Все они направлены на создание организационной культуры, где многообразие поколений рассматривается не как проблема, а как ключевой ресурс развития.

Во-первых, институционализация двустороннего наставничества: прямого («старший – младшему» по научной и педагогической траектории) и обратного («младший – старшему» в сфере цифровых компетенций). Желательное условие – зачет этой деятельности в индивидуальную нагрузку сотрудников без введения дополнительной отчетности. Когда наставничество становится видимой и учитываемой частью академической работы, оно перестает держаться на личной инициативе одиночек и начинает выполняться системно, не вытесняясь текущими задачами.

Во-вторых, настройка внутренних стимулов для совместной научной и проектной работы. Искусственных предпочтений для межпоколенческих команд не требуется. Достаточно при экспертизе заявок учитывать, является ли соединение компетенций разных возрастных групп формальным дополнением или содержательно усиливает

⁹ Berk, R. A. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: implications for practice. *Journal of Higher Education Management*. 28, (1), 10–23. – URL https://www.ronberk.com/articles/2013_diversity.pdf (дата обращения: 10.01.2026).

проект. Это смещает фокус с «преодоления поколенческого разрыва» на использование возрастного разнообразия как ресурса.

Третий – формирование корпоративной среды через регулярные практики неформального взаимодействия. Совместные мероприятия создают ткань горизонтальных связей, в которой возрастные и статусные барьеры постепенно уменьшаются. Роль руководства здесь не столько

в организации «сверху», сколько в отказе от избыточного контроля над такими инициативами, их умеренной ресурсной поддержке и личном участии на равных с сотрудниками. Среда, в которой представители разных поколений взаимодействуют вне формата аудиторных занятий и административных совещаний, способствует снижению скрытой напряженности и профилактике конфликтов на ранних стадиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Зборовский Г. Е., Дроздова А. А., Кеммет Е. В. Концепция поколенческих взаимодействий в вузе: критический анализ отечественных и зарубежных теоретико-методологических подходов // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 10. С. 27–46. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-10-27-46>. EDN QTLGGN.
2. Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in organizational behavior*, (31), 177–205. DOI <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>.
3. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Функции поколений образовательных общностей в вузе // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 7. С. 9–26. DOI <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-7-9-26>. EDN ILILAI.
4. Бровкин А. В. Проблемы современной российской системы высшего образования и пути их решения в интересах всех участников образовательного процесса: часть 1 // Современное образование. 2018. № 1. С. 1–10. DOI <http://doi.org/10.25136/2409-8736.2018.1.25053>. EDN YUDZRZ.
5. Пугач В. Ф. Ещё раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 3. С. 118–133. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133>. EDN TRAEQT.
6. Van Rossem, A. H. D. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*. 40 (4), 434–455. DOI <https://doi.org/10.1002/JOB.2341>.
7. Дуракова И. Б., Майер Е. В. Успешность работников старших возрастов как вызов высшей школе // Высшее образование в России. 2021. Т. 30, № 6. С. 144–155. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155>. EDN MJFZWC.
8. Фёдоров А. А., Илалтинова Е. Ю., Фролова С. В. «Конвенция поколений» в новом мире образования // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 7. С. 28–38. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38>. EDN XUAQOD.
9. Christian, K., Johnstone, C., Larkins, J.A., Wright, W., Doran, M. R. (2021). A survey of early-career researchers in Australia. *Elife*, (10), e60613. DOI <https://doi.org/10.7554/eLife.60613>. EDN OOOZOSC.
10. Shahbaz, S., Azam, S., Iqbal, K. (2025). Challenges Faced by Young Researchers: A Quantitative Investigation. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 5 (1), 130–139. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15008077>.
11. Нидергаус Е. О. Профессиональные ценности преподавателей разных поколений в условиях перехода к модели предпринимательского вуза // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2023. №5(86). С.43–49. DOI <https://doi.org/10.26105/SSPU.2023.86.5.004>. EDN MOHWHR.
12. Kumwenda S., El Hadji A. N., Orondo P. W., William, P., Oyinlola, L., Bongo, G. N., Chiwona, B. (2017). Challenges facing young African scientists in their research careers: A qualitative exploratory study. *Malawi Medical Journal*, 29 (1), 1–4. DOI <https://doi.org/10.4314/mmj.v29i1.1>.
13. Jubair, H., Mehenaz, M., Islam, M.M. (2025). In the Pursuit of Research: Investigating the Difficulties Faced by Aspiring Young Researchers in Bangladesh. *COMPETITIVE: Journal of Education*, 4 (2), 185–195. DOI <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4847310/v1>. EDN BUHVDB.
14. Adelakun, N. O. (2023). Mentoring young academia: A prerequisite for scholarly publishing. *Trends in Scholarly Publishing*, 2 (1), 27–30. DOI <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4943055>.
15. Turner, R., Huang, R., Poverjuc, O., Wyness, L. (2016). What role do teaching mentors play in supporting new university lecturers to develop their teaching practices? *Professional development in education*, 42 (4), pp. 647–665. DOI <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1065898>.
16. Баранов Н. В., Масюк А. А., Васильева А. Е., Рябоконева Е. В., Осипова Е. Ю. К вопросу об интеграции молодежи в научно-исследовательскую работу // Вестник СНО СПбГУ. Науки об обществе. 2024. Т. 1, № 2. С. 139–150. URL https://documents.spbu.ru/images/vestnik/tom2_2024/baranov.pdf. EDN RCVORK.

17. Гиндес Е. Г., Троян И. А., Кравченко Л. А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 8–9. С. 110–129. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129>. EDN TFJZYE.
18. Son, N. T., Nguyen, Q. N. (2023). Factors affecting the creativity of young lecturers. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (6), e04333. DOI <https://doi.org/10.26668/business-review/2023.v8i6.2487>. EDN LBCJIQ.
19. Mohamad M. S., Baidi N., Suhaimi Mohamad M. (2023). Relationship between Psychological Stress and Mental Health among Young Lecturers. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 44, pp. 120–130. DOI <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.07.02.96>.
20. Di Giacomo, D., Cilli, E., Ranieri, J., Guerra, F., & Martelli, A. (2024). Mental health of young researchers in academia: Towards to growth perspective. *Personalized Medicine in Psychiatry*, 43–44, 100116. DOI <https://doi.org/10.1016/j.pmpip.2024.100116>. EDN LCJQHC.

REFERENCES

- Zborovskiy, G. E., Drozdova, A. A., Kemmet, E. V. (2025). The Concept of Intergenerational Interactions in Higher Education: A Critical Analysis of Domestic and Foreign Theoretical and Methodological Approaches. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 34 (10), pp. 27–46. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-10-27-46>. <https://elibrary.ru/qtlggn>.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in organizational behavior*, (31), pp. 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>.
- Zborovskiy, G. E., Ambarova, P. A. (2025). The Functions of Generations of Educational Communities at the University. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 34 (7), pp. 9–26. DOI <http://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-7-9-26>. <https://elibrary.ru/ililai>.
- Brovkin, A. V. (2018). The issues of modern Russian system of higher education and ways of their solution to the benefit of all participants of educational process: Part 1. *Modern Education*, (1), pp. 1–10. <http://doi.org/10.25136/2409-8736.2018.1.25053>. <https://elibrary.ru/yudzrz>.
- Pugach, V. F. (2023). One More Time about the Age of Teachers in Russian Universities: Old Problems and New Trends. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 32 (3), pp. 118–133. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133>. <https://elibrary.ru/traeqt>.
- Van Rossem, A. H. D. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*. 40 (4), pp. 434–455. <https://doi.org/10.1002/JOB.2341>.
- Durakova, I. B., Mayer, E. V. (2021). Success and Development of Older Workers as a Challenge to Higher Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 30 (6), pp. 144–155. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155>. <https://elibrary.ru/mjfwzc>
- Fedorov, A. A., Ilaltdinova, E. Yu., Frolova, S. V. (2018). Convention of Generations in the New World of Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 27 (7), pp. 28–38. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38>. <https://elibrary.ru/xuaqod>.
- Christian, K., Johnstone, C., Larkins, J.A., Wright, W., Doran, M. R. (2021). A survey of early-career researchers in Australia. *Elife*, (10), e60613. <https://doi.org/10.7554/eLife.60613>. <https://elibrary.ru/oozosc>.
- Shahbaz, S., Azam, S., Iqbal, K. (2025). Challenges Faced by Young Researchers: A Quantitative Investigation. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 5 (1), pp. 130–139. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15008077>.
- Niedergaus, E. O. (2023). Professional Values of Teachers of Different Generations in the Conditions of Transition to the Model of an Entrepreneurial University. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta [Surgut State Pedagogical University Bulletin]*, 5 (86), pp. 43–49. <https://doi.org/10.26105/SSPU.2023.86.5.004>. <https://elibrary.ru/mohwhr>.
- Kumwenda, S., El Hadji, A. N., Orondo, P. W., William, P., Oyinlola, L., Bongo, G. N., Chiwona, B. (2017). Challenges facing young African scientists in their research careers: A qualitative exploratory study. *Malawi Medical Journal*, 29 (1), pp. 1–4. <https://doi.org/10.4314/mmj.v29i1.1>.
- Jubair, H., Mehenaz, M., Islam, M. M. (2025). In the Pursuit of Research: Investigating the Difficulties Faced by Aspiring Young Researchers in Bangladesh. *Competitive: Journal of Education*, 4 (2), pp. 185–195. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4847310/v1>. <https://elibrary.ru/buhvdb>.
- Adelakun, N. O. (2023). Mentoring young academia: A prerequisite for scholarly publishing. *Trends in Scholarly Publishing*, 2 (1), pp. 27–30. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4943055>.
- Turner, R., Huang, R., Poverjuc, O., Wyness, L. (2016). What role do teaching mentors play in supporting new university lecturers to develop their teaching practices? *Professional development in education*, 42 (4), pp. 647–665. <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1065898>.

16. Baranov, N. V., Masyuk, A. A., Vasilyeva, A. E., Ryabokoneva, E. V., Osipova, E. Yu. (2024). Ways of integration students into science. *Vestnik SNO SPbGU. Nauki ob obshchestve [Bulletin of the Student Scientific Society of St. Petersburg State University. Social Sciences]*, 1 (2), pp. 139–150. https://documents.spbu.ru/images/vestnik/tom2_2024/baranov.pdf. <https://elibrary.ru/rcvork>.
17. Gindes, E. G., Troyan, I. A., Kravchenko, L. A. (2023). Mentorship in Higher Education: A Concept, a Model and Development Prospects. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 32 (8–9), pp. 110–129. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129>. <https://elibrary.ru/tfjzye>.
18. Son, N. T., Nguyen, Q. N. (2023). Factors affecting the creativity of young lecturers. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (6), article e04333. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2487>. <https://elibrary.ru/lbcjiq>.
19. Mohamad, M. S., Baidi, N., Suhaimi Mohamad, M. (2023). Relationship between Psychological Stress and Mental Health among Young Lecturers. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 44, pp. 120–130. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.07.02.96>.
20. Di Giacomo, D., Cilli, E., Ranieri, J., Guerra, F., Martelli, A. (2024). Mental health of young researchers in academia: Towards to growth perspective. *Personalized Medicine in Psychiatry*, 43-44, article 100116. DOI <https://doi.org/10.1016/j.pmip.2024.100116>. <https://elibrary.ru/lcjqhc>.