



Эмоциональный интеллект муниципальных служащих: эмпирическое исследование на основе теории поколений

Эльвира Гумаровна Никифорова^{1✉}, Динара Наилевна Сабирова²,
Зиля Тагировна Хуснутдинова³

^{1, 2} Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

³ МКУ «Управление ЗАГС Исполнительного комитета МО г. Казани», Казань, Россия

¹ aelvir4ik@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0001-6769-0921>

² DNSabirova@kpfu.ru, <https://orcid.org/0009-0004-8689-219X>

Аннотация

Цель. Осуществить эмпирический анализ поколенческой специфики в структуре эмоционального интеллекта и профессионального выгорания у сотрудников органов местного самоуправления.

Задачи. Измерение уровня эмоционального интеллекта и выгорания на основе валидированных инструментов; поколенческий срез по их компонентам; статистическая верификация взаимосвязей применительно к возрастным группам; определение практических импликаций для управления персоналом.

Методология. Исследование проведено в сентябре 2025 г., при сплошной выборке из 38 сотрудников органов ЗАГС г. Казани. Эмоциональный интеллект измерен по опроснику Н. Холла, выгорание — по опроснику К. Маслач (MBI). Статистическая обработка включала в себя коэффициент корреляции Пирсона и факторный анализ в рамках концепции поколений Н. Хоува и У. Штрауса.

Результаты. Средний и высокий уровень эмоционального интеллекта обнаружен у 71 % сотрудников, низкий уровень выгорания — у 61 %, среди руководителей — у 80 %. По выборке выявлена отрицательная корреляция между эмоциональным интеллектом и профессиональным выгоранием ($r = -0,36$), наиболее выраженная по шкале деперсонализации. При этом для поколения Y связь оказалась значительно сильнее ($r = -0,55$), чем для поколения X ($r = -0,22$).

Выводы. Эмоциональный интеллект выступает нематериальным ресурсом организации, снижающим риск профессионального выгорания. Однако характер этой связи определяется и поколенческой принадлежностью: для поколения X эмоциональный интеллект защищает от психоэмоционального истощения, для поколения Y — от деперсонализации и утраты осмысленного отношения к работе с гражданами. Выявленные закономерности носят надотраслевой характер, что позволяет рекомендовать внедрение дифференцированных, поколенчески ориентированных программ развития эмоционального интеллекта в систему корпоративного обучения и кадровой политики государственных и коммерческих организаций.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, профессиональное выгорание, деперсонализация, психоэмоциональное истощение, государственные и муниципальные служащие, теория поколений

Для цитирования: Никифорова Э. Г., Сабирова Д. Н., Хуснутдинова З. Т. Эмоциональный интеллект муниципальных служащих: эмпирическое исследование на основе теории поколений // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 7. С. 867–875. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-7-867-875>

Благодарности: работа выполнена за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан образовательным организациям высшего образования, научным и иным организациям на поддержку планов развития кадрового потенциала в части стимулирования их научных и научно-педагогических работников к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ (соглашение от 22 декабря 2025 г. № 12/2025-ПД-КФУ).

© Никифорова Э. Г., Сабирова Д. Н., Хуснутдинова З. Т., 2026

Emotional intelligence of municipal employees: An empirical study based on generational theory

Elvira G. Nikiforova^{1✉}, Dinara N. Sabirova², Zilya T. Khusnutdinova³

^{1, 2} Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

³ Municipal Government Institution "Civil Registration Office of the Executive Committee of the Municipal Formation of the City of Kazan", Kazan, Russia

¹ aelvir4ik@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6769-0921>

² DNSabirova@kpfu.ru, <https://orcid.org/0009-0004-8689-219X>

Abstract

Aim. To conduct an empirical analysis of generational specificity in the structure of emotional intelligence and professional burnout among local government employees.

Objectives. To measure the levels of emotional intelligence and burnout using validated instruments; to perform a generational breakdown by their components; to statistically verify the relationships as applied to age groups; to identify practical implications for personnel management.

Methods. The study was conducted in September 2025 using a complete enumeration survey of 38 employees of the Civil Registry Offices (ZAGS) of Kazan. Emotional intelligence was measured using N. Hall's questionnaire, and burnout was measured using C. Maslach's Burnout Inventory (MBI). Statistical processing included the Pearson correlation coefficient and factor analysis within the framework of N. Howe and W. Strauss's generational theory.

Results. An average or high level of emotional intelligence was found in 71% of employees, a low level of burnout in 61%, and among managers in 80%. A negative correlation was identified between emotional intelligence and professional burnout across the sample ($r = -0,36$), most pronounced on the depersonalization scale. At the same time, for Generation Y, the relationship proved to be significantly stronger ($r = -0,55$) than for Generation X ($r = -0,22$).

Conclusions. Emotional intelligence serves as an intangible organizational resource that reduces the risk of professional burnout. However, the nature of this relationship is also determined by generational affiliation: for Generation X, emotional intelligence protects against psycho-emotional exhaustion; for Generation Y, against depersonalization and the loss of a meaningful attitude toward working with citizens. The identified patterns are cross-sectoral in nature, which allows for recommending the integration of differentiated, generationally oriented emotional intelligence development programs into the corporate training systems and personnel policies of both public and commercial organizations.

Keywords: emotional intelligence, professional burnout, depersonalization, psycho-emotional exhaustion, state and municipal employees, generational theory

For citation: Nikiforova E.G., Sabirova D.N., Khusnutdinova Z.T. Emotional intelligence of municipal employees: An empirical study based on generational theory. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(7):867-875. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-7-867-875>

Acknowledgments: The work was supported by the grant of Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan to educational institutions of higher education, scientific and other organizations to support human resource development plans by incentivizing their academic and pedagogical staff to defend doctoral dissertations and conduct research (Agreement No. 12/2025-PD-KFU, dated December 22, 2025).

Введение

В эпоху ускоренной цифровизации и трансформации рынка труда модель компетенций сотрудника в 2026 г. эволюционирует, придавая равное значение профессиональным знаниям, цифровым навыкам и «мягким» компетенциям. Такой баланс отражает переход от традиционного функционализма

к человекоцентричному подходу, при котором индивид выступает не просто исполнителем задач, а ключевым объектом устойчивого развития организаций.

Современное муниципальное управление в России и мире переходит к парадигме человекоцентричности, и фокус смещается с бюрократических процедур на реальные нужды граждан. Качество публичных услуг

напрямую коррелирует с эффективностью коммуникации между служащим и гражданином, а также между горизонтальными и вертикальными связями в организации.

Изменения, происходящие с учетом Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»¹ и Указа Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»², также знаменуют стратегический переход от жесткой вертикали власти к модели горизонтального взаимодействия. Это расширение полномочий муниципальных органов позволяет принимать самостоятельные решения в сферах бюджетного планирования, социальной инфраструктуры и цифровых услуг, способствуя децентрализации и усилению демократии на низовом уровне.

Следует учитывать, что кадровый состав органов местного самоуправления, как и любой организации, представляет уникальный набор поколенческого разнообразия. Актуальность поколенческого подхода к анализу эмоционального интеллекта обусловлена фундаментальной теорией поколенческих когорт Н. Хоува и У. Штрауса [1]. В едином профессиональном поле взаимодействуют три поколения: X, Y, Z. У каждого из них формируются свои черты эмоционального интеллекта ввиду разных условий взросления (кризисов, технологий, ценностей). В свою очередь, эти различия, сформированные макросоциальными и технологическими контекстами социализации, проявляются в профессиональных практиках, включая стратегии эмоционального реагирования и коммуникации [2].

Государственные и муниципальные служащие часто сталкиваются с синдромом выгорания в связи с многочисленными обращениями граждан, возрастающим объемом отчетности и информационной перегрузкой вследствие часто происходящих изменений нормативов, а также дисбаланса между ра-

ботой и личной жизнью. К основным признакам отнесены эмоциональное опустошение, деперсонализация (формальный подход к гражданам) и редукция достижений. Последствия — рост текучести кадров, снижение качества услуг и бюрократизация, что отражается на эффективности деятельности государственного аппарата.

Цель исследования — эмпирический анализ и верификация поколенческой специфики в структуре эмоционального интеллекта и профессионального выгорания у государственных и муниципальных служащих. В статье предлагается понимание того, насколько структура эмоционального интеллекта по Н. Холлу (эмоциональная осведомленность, самомотивация, эмпатия и др.) детерминирована поколенческой принадлежностью с синдромом профессионального выгорания (психоэмоционального истощения, деперсонализации, редукции личных достижений). Объект исследования — структура и взаимосвязь эмоционального интеллекта и профессионального выгорания у государственных и муниципальных служащих (выборка 100 % — 38 сотрудников), в частности сотрудников органов ЗАГС г. Казани, по поколенческим когортам (поколения X, Y, Z).

Материалы и методы

Эмоциональный интеллект представляет собой способность распознавать, понимать и управлять собственными эмоциями, а также эмоциями других людей, что позволяет эффективно взаимодействовать в социальных и профессиональных контекстах. Концепция возникла с появлением формального определения эмоционального интеллекта, которое предложили П. Сэловей и Дж. Д. Майер³ в 1990 г. Популяризация этого понятия произошла благодаря Д. Гоулману (1995) [3], который расширил модель до пяти компонентов. В их числе — самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки. Сегодня эмоциональный интеллект, объединяющий

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (в ред. от 20.03.2025) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 16.04.2026).

² О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 16.04.2026).

³ Коржова Д. Зумеры вдвое реже миллениалов переживают о потере работы // Forbes.ru. 2026. 15 января. URL: <https://www.forbes.ru/young/553478-zumery-vdvoe-reze-millennialov-perezivaut-o-potere-raboty> (дата обращения: 15.01.2026).

способности к саморегуляции, эмпатии и социальному взаимодействию, выходит за рамки *soft skills* и трансформируется в ведущий профессиональный стандарт для работников сферы услуг, особенно в эмоционально насыщенных институтах, таких как органы записи актов гражданского состояния (ЗАГС).

Помимо исследований в области эмоционального интеллекта, значительный вклад в понимание межличностных и межгрупповых процессов внесла теория поколений. Авторы Н. Хоув и У. Штраус начали работу над ней в конце 80-х гг. XX в., анализируя повторяющиеся социальные циклы длиной около 80 лет. В 1991 г. увидевшая свет книга «Поколения» [4] послужила основой в области знаний относительно теории поколений. В работе «Четвертое превращение» [5], изданной в 1997 г., показано, как теория углубилась с учетом четырех архетипов поколений и кризисов.

В российском контексте поколения X и Y формировались под влиянием позднего СССР, перестройки и 1990-х, что усиливает их адаптивность и прагматизм по сравнению с западными аналогами. Теория также может объяснять возникновение ценностей через исторические события, которые в общем контексте влияют на уровень эмоционального интеллекта.

Поколение X, представители которого рождены в 66–80-е гг. XX в., пережили стабильный СССР в детстве, перестройку в юности и хаос 90-х во взрослой жизни. Это сформировало независимость, скептицизм к авторитетам и умение выживать в нестабильности: они ценят стабильность, но гибки в кризисах. Выросли без интернета, освоили аналоговые навыки (типа пишущих машинок и кассет). В работе ориентированы на результат, лояльны компаниям, но не фанатично; предпочитают четкие инструкции. Российские «иксы» отличаются от бунтарских западных бережливостью и практичностью.

Поколение Y, то есть миллениалы, родившиеся в 1981–2000-е гг., оптимистичны, но травмированы кризисами; ценят баланс работы и жизни, технологии. Адаптировались к интернету и глобализации, но помнят гиперинфляцию и безработицу родителей. В корпоративной культуре ориентируются на смысл, развитие и обратную связь; менее лояльны к «одной фирме на всю жизнь». В России представители этого поколения

отличаются повышенной устойчивостью вследствие частых перемен, сильной ориентацией на семью и самообразование.

Для выявления взаимосвязи между уровнем эмоционального интеллекта и степенью профессионального выгорания сотрудников ЗАГС проведено эмпирическое исследование, в рамках которого использованы:

- валидированный опросник Н. Холла по элементам эмоционального интеллекта, таким как эмоциональная осведомленность (1-й компонент), управление своими эмоциями (2-й компонент), самомотивация (3-й компонент), эмпатия (4-й компонент), распознавание эмоций других людей (5-й компонент) [6];

- опросник выгорания К. Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI) по таким элементам, как психоэмоциональное истощение, деперсонализация, редукции личных достижений [7];

- статистические методы анализа, в частности коэффициент корреляции Пирсона, факторный анализ структуры эмоционального интеллекта и выгорания для сравнения поколений.

В рамках гипотезы о различных проявлениях взаимосвязи эмоционального интеллекта и синдрома профессионального выгорания проведен анализ применительно к возрастным группам респондентов. В контексте объекта исследования определены коэффициенты корреляционного анализа между показателями интегрального значения эмоционального интеллекта, а также профессионального выгорания и его компонентов для X и Y — поколений, работающих в органах ЗАГС г. Казани.

1. Группа сотрудников старшего возраста, родившихся в 1966–1980 гг., соответствует поколению X в рамках теории поколений и составляет 40 % респондентов.

2. Группа сотрудников младшего возраста, родившихся в 1981–1996 гг., соответствует поколению Y в рамках теории поколений и составляет 60 % респондентов.

Результаты

Согласно результатам исследования, средний и высокий уровень эмоционального интеллекта обнаружен у 71 % работников ЗАГС. Это высокое значение, подтверждающее гипотезу о том, что чем выше уровень эмоционального интеллекта, тем ниже уровень выгорания, поскольку крайне низкий и низкий

Общие показатели корреляционного анализа между показателями интегрального значения эмоционального интеллекта, а также профессионального выгорания и его компонентов

Table 1. Overall correlation analysis indicators between the integral emotional intelligence score, professional burnout, and its components

Характеристика	Интегральный показатель эмоционального интеллекта
Профессиональное выгорание, в том числе	-0,36
психоэмоциональное истощение	-0,29
деперсонализация	-0,32
редукция личных достижений	0,41

Источник: составлено авторами.

уровень выгорания у 61 % работников ЗАГС, а среди руководителей данный показатель достигает 80 %. Общий анализ совокупности респондентов (38 сотрудников Управления ЗАГС Республики Татарстан) демонстрирует статистически значимые показатели, отраженные в таблице 1, хотя и умеренные.

Выявленная отрицательная связь между общим уровнем эмоционального интеллекта и профессиональным выгоранием подтверждает базовую теоретическую гипотезу: более высокий уровень эмоционального интеллекта служит фактором профилактики развития общего синдрома профессионального выгорания.

Рассмотрим структуру выгорания и его взаимосвязь с эмоциональным интеллектом. Наиболее сильная отрицательная связь наблюдается с деперсонализацией. Это также подтверждает предпосылки развития профессионального выгорания, поскольку свидетельствует о том, что способность к эмпатии и пониманию эмоций минимизирует обезличенное отношение и приводит к человекоцентричному восприятию клиентов и посетителей. Обнаруженная умеренная положительная корреляция эмоционального интеллекта с редукцией личных достижений требует дальнейшего анализа и раскрытия в исследованиях. Возможно, данная взаимосвязь обусловлена тем, что высокий уровень эмоционального интеллекта приводит к более критичной оценке собственных профессиональных успехов, особенно в условиях регламентированной системы.

Перейдем к корреляционному анализу между показателями интегрального значения эмоционального интеллекта, профессионального выгорания и его компонентов для X и Y , то есть поколений, работающих в органах ЗАГС г. Казани. Разница показателей в исследуемых возрастных подгруппах респондентов представлена с учетом

полученных нами результатов на рисунке 1. Наиболее выраженная связь между эмоциональным интеллектом и общим уровнем профессионального выгорания прослеживается у поколения Y ($r = -0,55$), менее выраженная — у поколения X ($r = -0,22$).

Взаимосвязь между психоэмоциональным истощением и уровнем эмоционального интеллекта отражает обратную межпоколенческую ситуацию: у поколения X связь значительно сильнее проявляется ($r = -0,43$), чем у поколения Y ($r = -0,23$). Это может свидетельствовать о том, что у представителей более старшего поколения эмоциональный интеллект выполняет более важную защитную роль именно в отношении эмоционального истощения.

Особенно четко межгрупповое различие представлено среди показателей корреляции между деперсонализацией и уровнем эмоционального интеллекта. У поколения Y выявлена выраженная отрицательная корреляция ($r = -0,54$), в общей группе — умеренная ($r = -0,32$); у поколения X взаимосвязь отсутствует ($r = 0,00$). Таким образом, фактор развитого эмоционального интеллекта можно признать значимым предиктором деперсонализации преимущественно для молодых специалистов.

Компонент с положительной корреляцией во всех группах связан с показателем редукции профессиональных достижений. Наиболее сильная связь выявлена у поколения X ($r = 0,52$). Между тем у поколения Y она выражена слабее ($r = 0,31$).

Рассмотрим подробнее результаты каждой подгруппы для интерпретации выявленных взаимосвязей. Группа сотрудников старшего возраста, родившихся в 1966–1980 гг. (поколение X , 40 % респондентов), демонстрирует стандартный сценарий связи эмоционального интеллекта и профессионального истощения, как следует из таблицы 2. Это согласуется

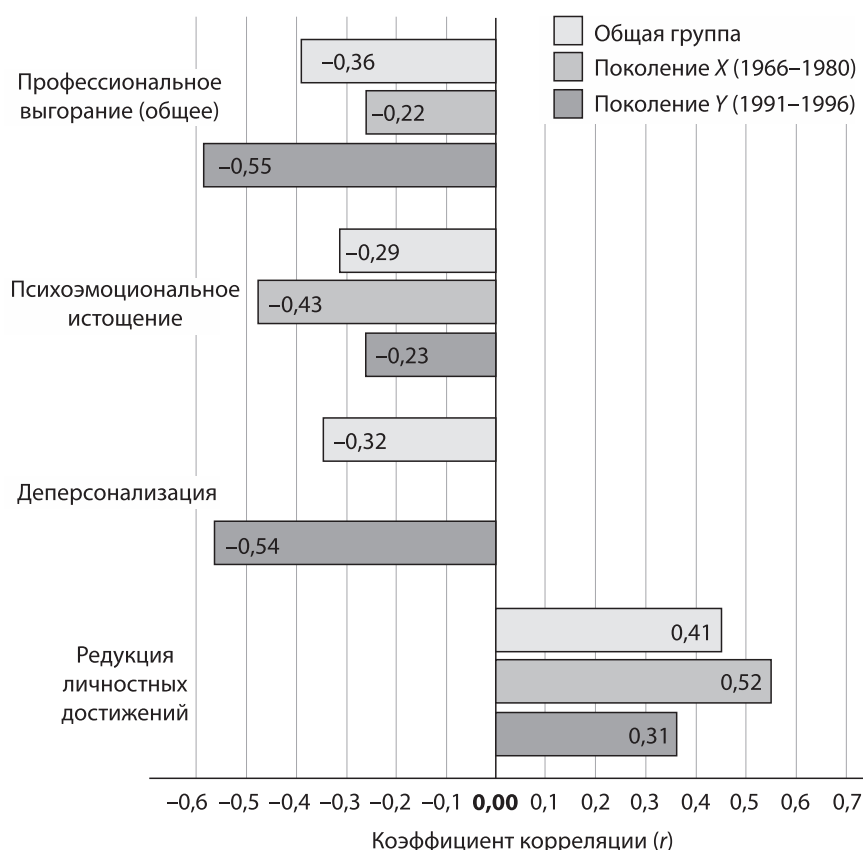


Рис. 1. Диаграмма результатов корреляционного анализа между показателями интегрального значения эмоционального интеллекта и профессионального выгорания по возрастным подгруппам (поколение X, поколение Y)
 Fig. 1. Correlation analysis results between the integral emotional intelligence score and professional burnout by age subgroups (Generation X, Generation Y)

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Коэффициенты корреляционного анализа между показателями интегрального значения эмоционального интеллекта, а также профессионального выгорания и его компонентов для группы респондентов, родившихся в 1966–1980 гг.

Table 2. Correlation coefficients between the integral emotional intelligence score, professional burnout, and its components for the group of respondents born in 1966–1980

Характеристика	Интегральный показатель эмоционального интеллекта
Профессиональное выгорание, в том числе	-0,22
психоэмоциональное истощение	-0,43
деперсонализация	0,00
редукция личных достижений	0,52

Источник: составлено авторами.

с ценностным профилем представителей поколения X, для которых психологическая стабильность служит важным фактором. Их эмоциональный интеллект выступает внутренним ресурсом, способным защищать от эмоциональных перегрузок.

Отсутствие связи между уровнем деперсонализации и эмоционального интеллекта также может быть интерпретировано характеристиками данного поколения. Именно

представители поколения X отличаются способностью к устойчивой профессиональной коммуникации без излишнего эмоционального вовлечения.

Группе сотрудников младшего возраста, родившихся в 1981–1996 гг. (поколение Y, 60 % респондентов), присуща сильная связь между общим уровнем выгорания и интегральным показателем эмоционального интеллекта и таким его компонентом, как деперсонализация,

Коэффициенты корреляционного анализа между показателями интегрального значения эмоционального интеллекта, а также профессионального выгорания и его компонентов для группы респондентов, родившихся в 1981–1996 гг.

Table 3. Correlation coefficients between the integral emotional intelligence score, professional burnout, and its components for the group of respondents born in 1981–1996

Характеристика	Интегральный показатель эмоционального интеллекта
Профессиональное выгорание, в том числе	–0,55
психоэмоциональное истощение	–0,23
деперсонализация	–0,54
редукция личных достижений	0,31

Источник: составлено авторами.

что находит отражение в таблице 3. Полученный результат подтверждает характеристику, согласно которой для более молодого поколения, в ценности которого входят профессиональная осмысленность и качественные межличностные коммуникации, высокий уровень эмоционального интеллекта служит превентивной защитой от деперсонализации, а значит, предотвращает синдром выгорания у более молодых сотрудников.

Проведенный анализ компонентов эмоционального выгорания и уровня эмоционального интеллекта подтверждает, что эмоциональный интеллект — существенный нематериальный актив организации. Теория поколений предоставляет убедительные объяснения для выявленных различий при анализе двух возрастных групп.

Обсуждение

Полученные результаты в целом согласуются с теоретическими предпосылками, заложенными в концепции эмоционального интеллекта П. Сэловея и Дж. Майера, а также в расширенной пятикомпонентной модели Д. Гоулмана. Стало очевидным, что способность к саморегуляции, эмпатии и социальному взаимодействию влияет на устойчивость личности в условиях профессиональных нагрузок. Выявленная в настоящем исследовании отрицательная корреляция между интегральным уровнем эмоционального интеллекта и общим профессиональным выгоранием ($r = -0,36$) подтверждает базовую гипотезу о протективной функции эмоционального интеллекта, ранее рассмотренной в работах о синдроме выгорания К. Маслач: высокий уровень эмоционального интеллекта снижает риск психоэмоционального истощения и деперсонализации, поскольку позволяет сотруднику

осознанно управлять эмоциональными реакциями в ситуациях напряженного взаимодействия с гражданами.

Вместе с тем настоящее исследование вносит существенное уточнение в имеющиеся сведения. Установлено, что характер взаимосвязи эмоционального интеллекта и выгорания не является универсальным, а принципиально различается в зависимости от поколенческой принадлежности сотрудников. Если для поколения X эмоциональный интеллект прежде всего выступает ресурсом защиты от психоэмоционального истощения, то для поколения Y он значительно сильнее связан с профилактикой деперсонализации ($r = -0,54$), что соответствует ценностному профилю миллениалов, ориентированных на осмысленность труда и качество межличностных коммуникаций. Данное наблюдение согласуется с теорией поколенческих когорт Н. Хоуза и У. Штрауса, объясняющей различия в профессиональных стратегиях через призму макросоциальных условий социализации. Однако эмпирически верифицирует ее применительно к российскому контексту государственного управления, то есть области, остававшейся до настоящего времени недостаточно изученной.

Приведенные данные подкрепляют тезис о трансформации модели компетенций сотрудника: эмоциональный интеллект перестает быть периферийным «мягким» навыком и приобретает статус ключевого профессионального стандарта, сопоставимого по значимости с профессиональными и цифровыми компетенциями. Применительно к органам местного самоуправления это означает, что игнорирование поколенческой специфики эмоционального интеллекта при формировании кадровой политики и программ корпоративного обучения приводит к системным потерям в качестве публичных

услуг и росту текучести кадров. Такие тенденции прослеживаются и в государственных структурах, и в коммерческом секторе.

Выводы

В статье исследован вопрос о том, является ли место работы (коммерческая или государственная структура) фактором, изменяющим данные характеристики. Выявленные у сотрудников органов ЗАГС г. Казани взаимосвязи позволяют предположить, что поколенческие различия влияют на уровень эмоционального интеллекта и выгорания без учета организационно-правовой формы. Например, для сотрудников поколения X эмоциональный интеллект служит важным инструментом, защищающим от психоэмоционального истощения. Для поколения Y эмоциональный интеллект — это основа для построения качественных осмысленных отношений с клиентами. Таким образом, поколенческая принадлежность видится значимой переменной, модифицирующей характер взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и профессиональным выгоранием, и ее невозможно игнорировать при построении системы управления персоналом.

Практическая значимость исследования определена его прикладной направленностью. Выявленные закономерности носят надотраслевой характер, применимы не только в сфере государственного и муниципального управления, но и в коммерческих организациях любого профиля. Это дает основание рекомендовать внедрение дифференцированных, поколенчески ориентированных программ развития эмоционального интеллекта в систему корпора-

тивного обучения и кадровой политики. В частности, для сотрудников поколения X целесообразно акцентировать инструменты эмоциональной саморегуляции и управления стрессом, а для поколения Y приоритетными направлениями развития следует считать эмпатию, навыки осмысленной коммуникации и профилактику циничного отношения к клиентам. Помимо этого, диагностика уровня эмоционального интеллекта с учетом поколенческого профиля может быть интегрирована в процедуры найма, аттестации и карьерного планирования сотрудников.

Направлениями будущих исследований представляются следующие. Во-первых, необходимо расширение выборки за счет включения поколения Z в качестве самостоятельной аналитической группы, поскольку в настоящем исследовании оно рассмотрено лишь в контексте общего анализа ввиду малочисленности представителей данной когорты. Во-вторых, требует отдельного изучения феномен положительной корреляции эмоционального интеллекта с редукцией личных достижений, выявленный прежде всего у поколения X и, предположительно, связанный с повышенной рефлексивностью высокоэмоциональных сотрудников в условиях жестко регламентированной среды. В-третьих, перспективным представляется сравнительный анализ поколенческой специфики эмоционального интеллекта в государственных и коммерческих организациях на репрезентативных выборках. Это поможет окончательно верифицировать надотраслевой характер обнаруженных закономерностей и разработать универсальные модели поколенчески ориентированного управления персоналом.

Список источников

1. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications // *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. No. 3. P. 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
2. Никифорова Е. Г., Пономарева Д. Р., Мансурова М. Ш. Интеграция теории поколений в систему управления организацией // *Вестник МИРБИС*. 2023. № 4. С. 160–167. <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.4.19>
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / пер. с англ. М.: АСТ: Астрель, 2011. 544 с.
4. Strauss W., Howe N. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: Broadway Books, 1991. 367 с.
5. Howe N., Strauss W. *The fourth turning: What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. New York, NY: Broadway Books, 1997. 400 с.
6. Сергиенко Е. А., Хлевная Е. А., Ветрова И. И., Мигун Ю. П. Тест эмоционального интеллекта: метод. пособие. М.: Институт психологии РАН, 2019. 178 с.
7. Котова Е. В. Профилактика синдрома эмоционального выгорания: учеб. пособие. Красноярск: Красноярский государственный педагогический университет имени В. П. Астафьева, 2013. 64 с.

References

1. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004;15(3):197-215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
2. Nikiforova E.G., Ponomareva D.R., Mansurova M.Sh. Integration of the theory of generations into the management system of the organization. *Vestnik MIRBIS = Vestnik MIRBIS: International Research Journal*. 2023;(4):160-167. (In Russ.). <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.4.19>
3. Goleman D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York, NY: Bantam Books; 2005. 384 p. (Russ. ed.: Goleman D. Emotsional'nyi intellekt. Moscow: AST: Astrel; 2011. 544 p.).
4. Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York, NY: Broadway Books; 1991. 367 c.
5. Howe N., Strauss W. The fourth turning: What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny. New York, NY: Broadway Books; 1997. 400 c.
6. Sergienko E.A., Khlevnaya E.A., Vetrova I.I., Migun Yu.P. Emotional intelligence test. Moscow: Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences; 2019. 178 p. (In Russ.).
7. Kotova E.V. Prevention of emotional burnout syndrome. Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V.P. Astafyev; 2013. 64 p. (In Russ.).

Информация об авторах

Эльвира Гумаровна Никифорова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры общего менеджмента
Института управления, экономики
и финансов

Казанский (Приволжский) федеральный
университет

420012, Республика Татарстан, Казань,
ул. Бутлерова, д. 4

Динара Наилевна Сабирова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры общего менеджмента
Института управления, экономики
и финансов

Казанский (Приволжский) федеральный
университет

420012, Республика Татарстан, Казань,
ул. Бутлерова, д. 4

Зиля Тагировна Хуснутдинова

первый заместитель начальника управления
Муниципальное казенное учреждение
«Управление ЗАГС Исполнительного комитета
МО г. Казани»

420124, Республика Татарстан, Казань,
Меридианная ул., д. 4

Поступила в редакцию 20.05.2026
Прошла рецензирование 18.06.2026
Подписана в печать 29.07.2026

Information about the authors

Elvira G. Nikiforova

PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of General Management
of the Institute of Management, Economics
and Finance

Kazan (Volga Region) Federal University

4 Butlerova St., Kazan, Republic of Tatarstan,
420012, Russia

Dinara N. Sabirova

PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of General Management
of the Institute of Management, Economics
and Finance

Kazan (Volga Region) Federal University

4 Butlerova St., Kazan, Republic of Tatarstan,
420012, Russia

Zilya T. Khusnutdinova

First Deputy Head of the Department
Municipal Government Institution "Civil
Registration Office of the Executive Committee
of the Municipal Formation of the City of Kazan"

4 Meridiannaya St., Kazan, Republic of Tatarstan,
420124, Russia

Received 20.05.2026
Revised 18.06.2026
Accepted 29.07.2026

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declares no conflict of interest
related to the publication of this article.