

*Санникова Кристина Александровна,  
студент магистратуры по направлению  
«Психологическое консультирование»*

*Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)*

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ ПРИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ВЫГОРАНИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В УСЛОВИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

***Аннотация:** В статье рассматривается проблема профессионального выгорания сотрудников отдела продаж в организациях малого бизнеса. На основе анализа современных теоретических моделей (К. Маслач, В.В. Бойко, JD-R) обоснована необходимость создания компактных и экономичных программ психологической помощи, адаптированных к ограниченным ресурсам малых предприятий. Представлен проект четырехэтапной программы для ООО «Фомма», интегрирующий диагностический, профилактический, индивидуально-развивающий и оценочный блоки. Особое внимание уделено использованию внутреннего ресурса организации - коуча-наставника. Определены ожидаемые результаты и критерии эффективности программы.*

***Ключевые слова:** профессиональное выгорание, эмоциональное истощение, психологическая помощь, профилактика выгорания, коучинг, малый бизнес, отдел продаж, программа психологического сопровождения.*

*Sannikova Kristina Alexandrovna,  
Master's student in Psychological Counseling  
Togliatti State University, Togliatti, Russia*

**DESIGNING A PSYCHOLOGICAL SUPPORT PROGRAM FOR  
PROFESSIONAL BURNOUT AMONG SALES DEPARTMENT  
EMPLOYEES IN A SMALL BUSINESS ENVIRONMENT**

***Abstract:** The article addresses the problem of professional burnout among sales department employees in small businesses. Based on the analysis of modern theoretical models (C. Maslach, V.V. Boyko, JD-R), the necessity of creating compact and cost-effective psychological assistance programs adapted to the limited resources of small enterprises is substantiated. A project of a four-stage program for LLC "Fomma" is presented, integrating diagnostic, preventive, individual-developmental, and evaluative blocks. Special attention is paid to utilizing the internal resource of the organization – a coach-mentor. The expected results and criteria for the program's effectiveness are defined.*

***Keywords:** professional burnout, emotional exhaustion, psychological assistance, burnout prevention, coaching, small business, sales department, psychological support program.*

**ВВЕДЕНИЕ**

Профессиональное выгорание сотрудников, занятых в сфере «человек-человек», на протяжении последних десятилетий остается одной из центральных проблем организационной психологии и психологии труда. Исследования показывают, что выгорание – это не признак личной слабости, а закономерный психологический синдром, возникающий в ответ на хронические межличностные стрессоры на рабочем месте [1]. Особую уязвимость демонстрируют работники розничной торговли и отдела продаж,

чья деятельность сопряжена с постоянным эмоциональным напряжением, необходимостью регулирования собственных эмоций и ориентацией на выполнение жестких количественных показателей эффективности [2]. Хроническое воздействие данных факторов способствует формированию устойчивых симптомов эмоционального истощения, деперсонализации и снижения профессиональной эффективности, что негативно отражается как на психологическом состоянии работников, так и на результатах деятельности организации в целом. Для малых предприятий, таких как ООО «Фомма», где каждый сотрудник на счету, а финансовые и кадровые ресурсы для масштабных программ поддержки ограничены, разработка адресных, экономических и научно обоснованных мер профилактики и коррекции выгорания становится критически важной задачей.

Целью данной работы является разработка научно обоснованного проекта программы психологической помощи при профессиональном выгорании, ориентированного на сотрудников отдела продаж ООО «Фомма». В отличие от публикаций, посвящённых описанию результатов уже реализованных вмешательств, настоящая статья фокусируется на этапе проектирования: определении методологической базы, структурировании этапов помощи, подборе диагностического инструментария и обосновании критериев будущей эффективности с учётом ресурсных ограничений малого бизнеса.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ**

При разработке программы для малого предприятия мы опирались на интеграцию трёх взаимодополняющих концептуальных рамок.

1. Трёхкомпонентная модель К. Маслач и С. Джексон [1] использовалась для операционализации мишеней диагностики и оценки.

2. Фазовая модель В.В. Бойко [3] позволила дифференцировать содержание профилактической и индивидуальной работы в зависимости от стадии выгорания.

3. Ресурсная модель JD-R [4] и теория сохранения ресурсов С. Хобфолла [5] стали методологическим обоснованием для включения в программу внутреннего ресурса организации - штатного коуча-наставника. Принципиальным отличием проектируемой программы от стандартных корпоративных решений является её ориентация на специфику малого бизнеса: ограниченный бюджет, отсутствие в штате психолога и высокая «стоимость» отвлечения сотрудника от рабочего процесса. Именно поэтому все элементы программы разрабатывались как компактные, сжатые по времени и максимально интегрированные в текущую деятельность отдела продаж.

Малое предприятие сферы розничной торговли представляет собой уникальную организационную среду, в которой факторы риска выгорания приобретают особую выраженность. Во-первых, в малом коллективе (до 35–40 человек) отсутствует анонимность межличностных отношений: любое проявление эмоциональной нестабильности или снижение эффективности немедленно становится заметным для коллег и руководства, что усиливает стресс самопрезентации и страх осуждения [2]. Во-вторых, в отличие от крупных корпораций, где функции продавца часто ограничены консультированием и оформлением сделки, сотрудник малого торгового предприятия вынужден совмещать несколько ролей: он одновременно является и продавцом-консультантом, и кассиром, и специалистом по урегулированию конфликтов с покупателями, и представителем бренда компании. Такая полифункциональность создаёт хроническую когнитивную и эмоциональную перегрузку, которая, согласно ресурсной модели JD-R, ускоряет истощение психологических ресурсов [4].

В-третьих, исследования показывают, что в малом бизнесе сотрудники часто испытывают дефицит формальных механизмов обратной связи и

признания заслуг [2]. Если в крупных компаниях существуют системы KPI, квартальные премии и публичные награждения, то в ООО «Фомма» поощрение нередко носит неформальный характер и зависит от субъективной оценки руководителя. Это приводит к феномену «невидимого труда», когда значительные усилия продавца остаются незамеченными, что напрямую коррелирует с ростом деперсонализации и редукцией профессиональных достижений [1].

Наконец, следует учитывать и особенности клиентской аудитории розничной торговли. Продавцы ежедневно сталкиваются с эмоционально заряженными ситуациями: необоснованные претензии, грубость, попытки манипуляции, необходимость «держаться лицом» независимо от собственного состояния. В малом бизнесе, где дорожат каждым клиентом, у сотрудника нет возможности передать «сложного» покупателя менеджеру или в отдел рекламаций — он должен самостоятельно довести взаимодействие до завершения сделки. Это создаёт предпосылки для накопления непроработанных негативных эмоций и, как следствие, формирования синдрома эмоционального выгорания по механизму, описанному В.В. Бойко [3].

Таким образом, программа психологической помощи для ООО «Фомма» должна учитывать не только общие закономерности выгорания, но и специфические организационные стрессоры малого торгового предприятия: полифункциональность, дефицит формализованного признания, невозможность дистанцироваться от трудного клиента. Именно эти факторы стали мишенями при проектировании содержательных блоков программы.

Таким образом, интеграция указанных теоретических подходов позволяет не только диагностировать текущий уровень выгорания, но и дифференцированно подходить к выбору методов помощи в зависимости от стадии процесса и доступных организационных ресурсов.

В последние годы акцент в исследованиях сместился с исключительно личностных факторов на взаимодействие человека с рабочей средой. Центральное место здесь занимает интегративная модель рабочих требований и ресурсов (JD-R). Её основная идея заключается в том, что выгорание развивается вследствие хронического дисбаланса: психологические требования работы (например, высокая нагрузка, эмоциональное напряжение) стабильно превышают доступные сотруднику ресурсы (такие как автономия, поддержка коллег, качественная обратная связь) [4]. В случае с продавцами ООО «Фомма» требованиями выступают постоянный контакт с клиентами и давление плановых показателей, а ресурсами – помощь наставника-коуча, поддержка коллектива и возможность влиять на организацию своего труда. Ещё одна важная теоретическая опора – теория сохранения ресурсов С. Хобфолла, согласно которой люди стремятся приобретать, беречь и защищать значимые для них ресурсы (материальные, социальные, личностные). Стресс и последующее выгорание возникают при угрозе потери этих ресурсов или в ситуации, когда их затраты не компенсируются адекватным приростом [5].

Сравнительный анализ зарубежной и отечественной традиций исследования выявляет как общие черты, так и значимые различия. Зарубежные подходы акцентируют организационные и средовые детерминанты выгорания, а диагностика базируется на количественных методах, прежде всего на опроснике МВІ. Отечественная традиция (В.В. Бойко, Н.Е. Водопьянова, В.Е. Орел [8]) отличается большим вниманием к фазовой динамике процесса и включением психофизиологических и личностных аспектов. Для целей практической диагностики и разработки программ помощи в организации оптимальным является синтез обоих подходов: количественная оценка с помощью МВІ дает объективную картину уровня выгорания по трем шкалам, а модель Бойко помогает определить стадию процесса и индивидуализировать вмешательство.

Факторы и группы риска. Развитие выгорания детерминировано сложным переплетением внешних (организационных) и внутренних (личностных) факторов. К организационным факторам, признаваемым наиболее мощными триггерами, относятся: характер и содержание труда (высокая эмоциональная нагрузка, монотонность, ролевая неопределенность, отсутствие автономии); организационная культура и климат (низкий уровень поддержки со стороны руководства и коллег, несправедливая система оценки и вознаграждения); специфика отрасли (работники сферы услуг и торговли традиционно входят в группы высокого риска [9]). Личностные факторы определяют индивидуальную уязвимость к выгоранию при схожих внешних условиях. Среди них выделяют демографические и индивидуально-психологические особенности (склонность к перфекционизму, нейротизму), использование неконструктивных копинг-стратегий (избегание, самообвинение), а также нереалистичные ожидания от профессии и сверхвовлеченность на начальных этапах карьеры.

Анализ организационного контекста и потребностей ООО «Фомма». Общество с ограниченной ответственностью «Фомма», функционирующее в сфере розничной торговли и относящееся к малому бизнесу, обладает определенным набором отличительных черт, которые легли в основу проектирования программы. Отдел продаж включает 35 сотрудников (по состоянию на январь 2026 года), из них 21 женщина и 14 мужчин. Работа характеризуется необходимостью постоянного прямого взаимодействия с клиентами, обязательностью активных продаж, высоким уровнем эмоциональной вовлеченности, а также персональной ответственностью за выполнение установленных плановых показателей. В организационной структуре предусмотрена штатная позиция коуча-наставника, что представляет собой существенный внутренний ресурс для развития и поддержки команды. Однако отсутствие в штате профессионального психолога формирует запрос на разработку такой программы помощи, которая

может быть реализована либо с привлечением внешнего эксперта, либо собственными силами коуча после получения им соответствующей дополнительной подготовки. Проведенные в ходе практики предварительная диагностика и анкетирование выявили, что у части сотрудников наблюдаются признаки эмоционального истощения и снижения профессиональной результативности, что подтверждает необходимость внедрения специализированной программы.

Концепция и этапы программы. Концепция программы психологической помощи в ООО «Фомма» строится на принципах комплексности, этапности, адресности и практической ориентированности. Ее цель – снижение риска развития и уровня уже имеющихся симптомов профессионального выгорания у сотрудников отдела продаж через увеличение личных и организационных ресурсов. Программа рассчитана на 3 месяца и реализуется в четыре этапа (таблица 1).

**Таблица 1.**

**Этапы реализации программы психологической помощи в ООО  
«Фомма»**

Этап	Сроки	Основное содержание	Ответственные
1. Диагностический	2 недели	Анонимное тестирование (опросник МБИ, авторская анкета), индивидуальные беседы, согласование целей с руководством.	Внешний психолог, коуч
Профилактическо-просветительский	1 месяц	Цикл из 4 еженедельных групповых тренингов-модулей для всего отдела продаж по темам: психообразование, саморегуляция, коммуникации, баланс.	Внешний психолог при участии коуча
3. Индивидуально-развивающий	1 месяц	Индивидуальные коуч-сессии (3-4 встречи) для сотрудников, выявленных в группу риска. Фокус на проработке личных источников стресса и построении баланса.	Коуч-наставник
4. Оценочный и корректирующий	2 недели	Повторная диагностика (МБИ, сбор обратной связи),	Внешний психолог

		сравнительный анализ данных, подготовка итогового отчета и рекомендаций для руководства.	
--	--	--	--

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Итогом работы является детализированный проект программы психологической помощи, представленный в виде комплекта документов, готовых к передаче руководству ООО «Фомма» для последующего внедрения.

Проект включает:

- утверждённую четырёхэтапную дорожную карту (таблица 1);
  - пакет диагностических материалов (адаптированный опросник МВІ и авторскую анкету оценки организационных стрессоров);
  - сценарии четырёх тренинговых модулей цикла «Ресурс продавца» с почасовой разбивкой и раздаточными материалами;
  - протокол проведения индивидуальных коуч-сессий для сотрудников группы риска;
  - матрицу критериев для будущей оценки эффективности программы.
- Разработанный проект отличается экономичностью и может быть реализован силами штатного коуча-наставника после краткосрочного повышения квалификации в области психологии стресса.

## СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ ЭТАПОВ

Диагностический этап предполагает использование стандартизированного опросника МВІ (в адаптации Н.Е. Водопьяновой) для объективной оценки уровня выгорания по трем шкалам и специально разработанной авторской анкеты, «заточенной» под специфику «Фоммы». Вопросы анкеты направлены на выявление конкретных стресс-факторов (например: «Какая ситуация в общении с клиентами «выбивает вас из колеи» чаще всего?», «Насколько вы чувствуете, что можете рассчитывать на помощь коллег или коуча в трудный момент?»). Анонимный онлайн-формат тестирования и последующая агрегация результатов позволят увидеть общие

тенденции в отделе и выделить сотрудников с наиболее высокими рисками для дальнейшей фокусировки помощи.

Для количественной оценки уровня профессионального выгорания был выбран опросник MBI (Maslach Burnout Inventory) в адаптации Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой [6]. Данный выбор обусловлен несколькими факторами. Во-первых, MBI является «золотым стандартом» в мировой практике исследования выгорания и позволяет получить сопоставимые данные по трём ключевым шкалам: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция профессиональных достижений [1]. Во-вторых, русскоязычная адаптация прошла многократную психометрическую проверку и валидизирована на выборках работников сферы услуг, что делает её применение в ООО «Фомма» методологически корректным [6]. В-третьих, компактность опросника (22 вопроса) позволяет провести диагностику в приемлемые для малого бизнеса сроки, не отвлекая сотрудников от работы более чем на 15–20 минут.

Авторская анкета для выявления организационных стрессоров была разработана специально для данного проекта. В отличие от стандартизированных методик, она сфокусирована на локальных факторах, характерных именно для ООО «Фомма». Анкета включает три блока вопросов. Первый блок направлен на оценку субъективной тяжести различных аспектов работы (частота и интенсивность контактов с клиентами, воспринимаемая справедливость распределения нагрузки, доступность поддержки от коллег и коуча-наставника). Второй блок содержит открытые вопросы, позволяющие сотрудникам в свободной форме описать наиболее стрессогенные ситуации (например: «Опишите случай взаимодействия с клиентом, после которого Вы чувствовали себя наиболее опустошённым»). Третий блок оценивает субъективную потребность в различных формах психологической поддержки (индивидуальные консультации, групповые тренинги, изменения в организации труда). Такой дизайн анкеты не только даёт материал для

планирования программы, но и выполняет функцию первичной рефлексии для самих сотрудников, запуская процесс осознания собственных стрессоров и ресурсов.

Анонимность диагностики обеспечивается использованием онлайн-платформы с автоматической генерацией индивидуальных кодов. Результаты агрегируются и представляются руководству в обезличенном виде, что снижает тревожность сотрудников и повышает искренность ответов. Единственным лицом, имеющим доступ к индивидуальным данным (после дешифровки кодов с согласия сотрудников), является коуч-наставник, что необходимо для формирования списка участников индивидуально-развивающего этапа.

Профилактический блок реализуется в формате группового цикла из четырех еженедельных тренингов под общим названием «Ресурс продавца» (по 2 часа каждый). Модуль 1 «Выгорание: узнать врага в лицо» представляет собой ликбез: в доступной форме разбирается природа синдрома, его симптомы и стадии (на основе моделей Маслач и Бойко). Практическая часть – работа в мини-группах, где через обсуждение «Как стресс проявляется лично у меня?» происходит важнейший эффект нормализации. Модуль 2 «Эмоциональный щит» – чистая практика: участники осваивают техники «скорой помощи» (диафрагмальное дыхание для мгновенного снятия пика напряжения, «якорение» для вызова состояния спокойствия, приемы для управления вниманием в течение рабочего дня). Для обеспечения практической применимости навыков в условиях реальной рабочей смены в Модуль 2 были отобраны техники, отвечающие следующим критериям: быстрота выполнения (не более 1–2 минут), возможность применения незаметно для клиента, отсутствие необходимости в специальном оборудовании. В программу тренинга включены:

1. Техника диафрагмального дыхания «Квадрат». Участники обучаются дыхательному циклу: вдох на 4 счёта — задержка на 4 счёта —

выдох на 4 счёта — задержка на 4 счёта. Исследования показывают, что такое ритмичное дыхание активирует парасимпатическую нервную систему и снижает уровень кортизола в течение 2–3 минут [4]. Важно, что данную технику можно выполнять, стоя за прилавком, не привлекая внимания покупателя.

2. Техника «Заземление 5-4-3-2-1». Представляет собой быстрое переключение внимания с внутренних переживаний на внешние сенсорные стимулы. Участник мысленно называет: 5 предметов, которые он видит; 4 звука, которые слышит; 3 тактильных ощущения (например, текстура ткани одежды); 2 запаха; 1 вкус. Техника эффективна для купирования острых всплесков тревоги или раздражения, возникающих после конфликтного взаимодействия с клиентом.

3. Микро-паузы с «якорением» ресурсного состояния. Участникам предлагается вспомнить ситуацию, в которой они чувствовали себя спокойно, уверенно и компетентно, и связать это воспоминание с простым физическим жестом (например, касание большим пальцем запястья другой руки). После нескольких повторений на тренинге формируется условно-рефлекторная связь, позволяющая в стрессовой ситуации быстрым жестом вызвать отклик ресурсного состояния.

4. Техника «Стоп-кран» для навязчивых мыслей. В ситуациях, когда после окончания рабочего дня сотрудник продолжает мысленно прокручивать неприятные диалоги с клиентами, рекомендуется использовать визуализацию знака «STOP» или переключение на простое когнитивное задание (например, обратный счёт от 100 с вычитанием 7). Это прерывает цикл руминации, который, согласно модели Бойко, является одним из ключевых механизмов перехода выгорания из фазы напряжения в фазу резистенции [3].

Каждая техника отрабатывается в мини-группах с получением обратной связи от тренера и других участников. Для закрепления навыков участники

получают карманные карточки с кратким описанием техник и QR-кодами, ведущими на аудиозаписи коротких управляемых практик.

Модуль 3 «Эффективные коммуникации без потерь» посвящен отработке навыков защиты своих границ: как сказать «нет» неадекватному требованию клиента, не испортив отношения, как корректно передать «сложного» клиента коллеге, как с помощью «Я-высказываний» разрешать внутренние конфликты. Модуль 4 «Баланс и восстановление» – это работа на перспективу: через анализ личных ценностей сотрудники учатся планировать не только рабочие задачи, но и восстанавливающие активности, создают свое индивидуальное «меню удовольствий» и в итоге разрабатывают личный мини-план профилактики выгорания.

Индивидуально-развивающий этап является ключевым отличием данной программы. Для сотрудников, выявленных в группу риска по результатам диагностики (с высокими баллами по шкалам МВІ), будут проведены 3-4 индивидуальные коуч-сессии с внутренним наставником. Фокус в этих встречах сознательно смещается с бизнес-показателей на личную устойчивость. Коуч помогает сотруднику: «разобрать по полочкам» его главные источники стресса; превратить общие техники саморегуляции в конкретные, применимые лично им шаги; определить, какую именно поддержку и от кого (руководство, коллеги) он может запросить; поставить реалистичные цели, связанные с балансом работы и жизни. Коуч также выступает проводником обратной связи, аккумулируя в обезличенном виде информацию о системных барьерах для руководства [6]. Оценочный этап предполагает повторную диагностику, сравнительный анализ данных, сбор качественной обратной связи от участников и подготовку итогового отчета с практическими рекомендациями для руководства по оптимизации рабочих процессов и развитию поддерживающей организационной культуры.

Ожидаемые результаты и критерии эффективности. Внедрение программы направлено на достижение прогнозируемых положительных

изменений на нескольких уровнях: на индивидуальном - снижение интенсивности переживания хронической усталости, формирование уверенности в способности управлять сложными рабочими ситуациями; на групповом - улучшение психологического климата, развитие навыков взаимной поддержки; на организационном – получение руководством объективной аналитики о стресс-факторах и пакета реализуемых рекомендаций, рост лояльности и вовлеченности персонала.

Эффективность программы будет оцениваться по трем группам критериев. Количественным критерием выступит снижение средних значений по шкалам «Эмоциональное истощение» и «Деперсонализация» опросника МВІ на 20-30% при сравнении входной и итоговой диагностики. Качественным критерием станет анализ субъективной обратной связи участников (целевой ориентир – не менее 80% положительных откликов о практической пользе приобретенных знаний и навыков). Косвенными организационными критериями послужат наблюдаемая динамика психологического климата в коллективе, снижение частоты микроконфликтов, рост проактивности сотрудников, улучшение метрик клиентоориентированности, а в стратегической перспективе – стабилизация кадрового состава и снижение текучести персонала.

### **ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Предложенная программа психологической помощи обладает рядом отличительных особенностей, которые целесообразно обсудить в контексте существующих подходов к профилактике выгорания в организациях. Во-первых, в отличие от большинства корпоративных программ благополучия, ориентированных на крупные компании с выделенными HR-бюджетами, разработанный проект является экономически малозатратным и реализуемым силами малого предприятия. Ключевым фактором, обеспечивающим эту экономичность, выступает интеграция в программу штатной позиции коуча-наставника, который выполняет функции не только бизнес-тренера, но и

проводника психологической поддержки. Данный подход согласуется с современными исследованиями, подчёркивающими эффективность коучинга как метода профилактики выгорания именно за счёт его нацеленности на активизацию внутренних ресурсов сотрудника [7].

Во-вторых, сочетание группового профилактического и индивидуального развивающего компонентов позволяет одновременно воздействовать на организационные и личностные факторы выгорания, что соответствует рекомендациям метааналитических обзоров о большей результативности комплексных вмешательств по сравнению с узконаправленными [4]. Групповые тренинги нормализуют переживания сотрудников, снижают стигматизацию обращения за помощью и формируют навыки саморегуляции, в то время как индивидуальные коуч-сессии обеспечивают адресную проработку персональных «точек напряжения» и построение индивидуального плана восстановления ресурсов.

В-третьих, следует отметить ограничения разработанной программы. Её эффективность во многом зависит от готовности руководства организации к внедрению рекомендованных изменений в рабочие процессы и от уровня квалификации коуча-наставника в области психологической поддержки. При отсутствии у коуча необходимых компетенций может потребоваться его дополнительное обучение или привлечение внешнего психолога на постоянной основе, что увеличит стоимость реализации. Кроме того, программа рассчитана на относительно небольшой коллектив (35 человек), и её тиражирование в более крупных организациях потребует масштабирования, в частности увеличения числа коучей или формирования системы взаимного наставничества.

Тем не менее, представленный проект демонстрирует принципиальную возможность создания научно обоснованной системы психологической помощи при выгорании в условиях ограниченных ресурсов малого бизнеса. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная модель

может быть использована не только в ООО «Фомма», но и в других организациях сферы розничной торговли и услуг со схожими характеристиками кадрового состава и организационной структуры. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией программы, оценкой её долгосрочных эффектов и адаптацией для других профессиональных групп с высоким риском выгорания.

### **ВЫВОДЫ**

Проведённое проектирование показывает, что создание научно обоснованной системы психологической помощи при выгорании в малом бизнесе не требует масштабных финансовых вливаний или введения в штат дополнительной должности психолога. Ключевыми проектными решениями, обеспечивающими потенциальную успешность программы, являются:

1. задействование внутреннего кадрового ресурса - коуча-наставника;
  2. модульный принцип построения профилактического блока, позволяющий проводить обучение без длительного отрыва от работы;
  3. адресное индивидуальное сопровождение только для сотрудников группы риска, что снижает нагрузку на наставника.
- Представленный проект может быть рекомендован в качестве типового шаблона для дальнейшей адаптации и внедрения в других организациях малого бизнеса сферы розничной торговли и услуг.

### **Список литературы:**

1. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout // Journal of Occupational Behavior. 1981. Vol. 2. No. 2. P. 99-113.
2. Дементий Л. И., Кузьмина М. А. Профессиональное выгорание и субъективное благополучие сотрудников коммерческих организаций // Организационная психология. 2021. Т. 11. № 1. С. 78-95.

3. Бойко В. В. Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении. СПб.: Питер, 2019. 278 с.
4. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in organizational life // Journal of Management. 2004. Vol. 30. No. 6. P. 859-879.
5. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // American Psychologist. 1989. Vol. 44. No. 3. P. 513-524.
6. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2020. 336 с.
7. Евдокимова Ю. А. Коучинг как метод профилактики профессионального выгорания // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2019. № 3. С. 112-125.
8. Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности. — М.: Изд-во ИП РАН, 2018. — 330 с.
9. Ронгинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. — 2002. — Т. 23, № 3. — С. 85–95.