

*Санникова Кристина Александровна,
студент магистратуры по направлению
«Психологическое консультирование»
Тольяттинский государственный университет,
Тольятти (Россия)*

**РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ ПРИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ
ВЫГОРАНИИ У СОТРУДНИКОВ**

***Аннотация:** Актуальность исследования обусловлена ростом распространённости синдрома профессионального выгорания среди сотрудников розничной торговли, что приводит к снижению производительности труда, увеличению текучести кадров и ухудшению психологического климата в организациях. В условиях малого бизнеса проблема усугубляется ограниченностью финансовых и кадровых ресурсов, что затрудняет внедрение комплексных программ психологической поддержки персонала.*

***Ключевые слова:** профессиональное выгорание, эмоциональное истощение, розничная торговля, психологическая помощь, программа профилактики, коучинг, малый бизнес, ресурсный подход, организационная психология.*

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

DEVELOPMENT AND EFFICACY ASSESSMENT OF A PSYCHOLOGICAL SUPPORT PROGRAM FOR PROFESSIONAL BURNOUT AMONG RETAIL EMPLOYEE

***Abstract:** The relevance of this study is determined by the increasing prevalence of professional burnout among retail employees, which leads to decreased job performance, higher staff turnover, and deterioration of the psychological climate in organizations. In small businesses, this problem is exacerbated by limited financial and human resources, which hinder the implementation of comprehensive psychological support programs.*

***Keywords:** professional burnout, emotional exhaustion, retail sector, psychological support, prevention program, coaching, small business, resource-based approach, organizational psychology.*

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное выгорание является одной из наиболее распространённых форм дезадаптации работников в сферах с высокой интенсивностью межличностного взаимодействия. Особую уязвимость в этом контексте демонстрируют сотрудники розничной торговли, профессиональная деятельность которых сопряжена с постоянным эмоциональным напряжением, необходимостью регулирования собственных эмоций и ориентацией на выполнение количественных показателей эффективности [1; 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.

Несмотря на обширную теоретическую базу, включающую как классические [5], так и современные исследования выгорания [6; 7], сохраняется дефицит практических, готовых к внедрению решений, адаптированных под реалии малых и средних предприятий (МСП). Ограниченность финансовых и кадровых ресурсов в малом бизнесе часто делает невозможным внедрение масштабных корпоративных программ благополучия. В связи с этим возникает потребность в разработке компактных, экономичных, но при этом научно обоснованных и эффективных моделей психологической помощи.

Научная новизна исследования заключается в разработке и структурировании практико-ориентированной программы психологической помощи при профессиональном выгорании, адаптированной к условиям малого торгового предприятия. В отличие от большинства существующих моделей, ориентированных на крупные организации и корпоративные программы благополучия, представленная модель учитывает ресурсные ограничения малого бизнеса и специфику межличностных взаимодействий в малых рабочих коллективах. Новизна подхода также состоит в интеграции коучинга как внутреннего организационного ресурса в систему психологической поддержки сотрудников, что позволяет повысить устойчивость результатов вмешательства без существенного увеличения затрат.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретической основой программы послужили трехфакторная модель профессионального выгорания К. Маслач и С. Джексон, концепция эмоционального выгорания В.В. Бойко, а также ресурсный подход, рассматривающий выгорание как результат дисбаланса между требованиями профессиональной среды и индивидуальными ресурсами личности.

Профессиональное выгорание у специалистов различных сфер деятельности является актуальным вопросом и причиной для многих

исследований. До недавнего времени специалисты не предавали серьезного значения рассматриваемой проблеме, и даже не было какого-либо термина, для обозначения профессионального выгорания. Лишь в середине прошлого века ввели специальный термин «Профессиональное выгорание». И это неслучайно. Причинами для этого можно смело назвать увеличение количества стрессовых ситуаций у представителей разных профессий, повышение объема информации и ее источников и пр. На сегодняшний день ВОЗ признала синдром профессионального выгорания медицинским диагнозом. Еще в 2021 году синдром профессионального выгорания был включен в перечень МКБ. В современном мире профессиональное выгорание в МКБ десятого пересмотра (МКБ-10) зашифровано литерой Z.73.0. Всемирная организация здравоохранения дает точное описание профессиональному выгоранию: последствие воздействия стресса на психику, которое проявляется полным нежеланием работать или же, в лучшем случае синдром профессионального выгорания проявляется снижением работоспособности. Впервые понятие «эмоциональное выгорание» (от англ. burnout) введено как научный термин американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 году. В своих наблюдениях он обобщил изменения, который видел среди специалистов, занятых в психиатрии. Кроме этой сферы, исследования проводились и среди представителей других профессий [4, с. 56].

В 1981 году известный исследователь темы профессионального выгорания Эдвард Морроу сравнил человека, подвергшегося профессиональному выгоранию с нагретым проводом, по которому идет избыточный ток.

В результате чего горячий провод нагревает проводку, она тлеет, но не загорается сразу. Такая ситуация рано или поздно приведет к пожару. Образ «запах горячей психологической проводки» получился настолько ярким, что его до сих пор используют для объяснения этого явления. Т. Кокс и А.

Гриффитс, перечислили более ста симптомов профессионального выгорания. Но, не смотря на столь объемную работу нельзя поставить диагноз «Профессиональное выгорание» исходя только из перечисленных симптомов. В любом случае человек должен пройти комплексное обследование для постановки диагноза. В настоящее время психологами разработан ряд специальных тестов, позволяющих определить состояние человеческой психики, что бы понять произошло выгорание или нет

В середине семидесятых годов прошлого века была предложена некая модель для определения понятия профессионального выгорания, которую исследователи К. Маслак и С. Джексон представили, как совокупность симптомов, среди которых: истощение моральных сил, расстройство самосознания и заметное снижение самооценки человека, снижение социальной активности. Все эти негативные симптомы происходят от эмоционального перенапряжения, излишнего переживания какой-либо неприятной ситуации, недостатка внимания, или правильнее сказать отсутствия человеческого участия, сопереживания. Человек, понимая то, что он остался наедине со своими переживаниями начинает держать в себе эмоции.

Ученые Б. Перлман и Е.А. Хартман рассмотрели профессиональное выгорание как негативное последствие психологического стресса, приводящее к физическому, эмоциональному истощению. Согласно данной модели, синдром имеет динамичную природу и протекает в четыре стадии, представленных на рисунке 1.

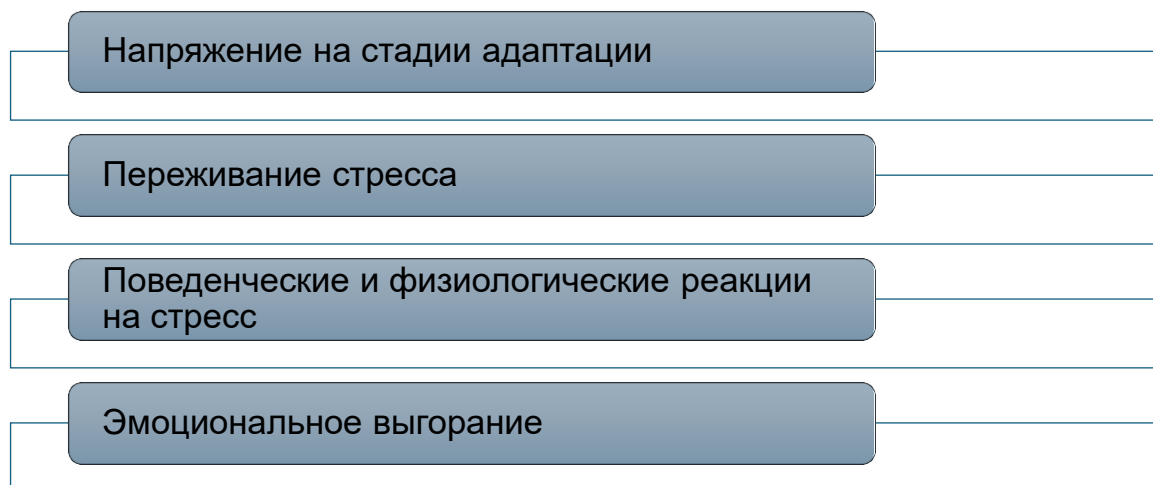


Рисунок 1. Стадии протекания эмоционального выгорания

В современном социуме, к сожалению, главенствуют стереотипы, которые ставят человека в определенные рамки, выйти за которые человеку морально очень тяжело. И бывает так, что человеку элементарно стыдно обратиться за помощью. Человек становится критичен, но не всегда справедливо к окружающим, при этом принижая и свои личные достижения. Человек теряет интерес к работе, развитию карьеры.

Среди российских исследований по различным аспектам профессионального выгорания можно назвать труды Андрунь С.В., Бойко В.В., Водопьяновой, Н.Е., Митиной Л.М., Орел В.Е., Ракицкой А.В. и др. Б. Г. Ананьев в своих трудах назвал рассматриваемое расстройство «эмоциональным сгоранием», а не «выгоранием», как принято называть это состояние в современной терминологии. Основоположником же изучения эмоционального выгорания в России считается В.В. Бойко, т.к. именно он структурировал информацию по данной теме и разработал опросник для выявления уровня эмоционального выгорания.

В процессе анализа литературы по данной теме было отмечено, что термины «эмоциональное выгорание» и «профессиональное выгорание» являются практически равнозначными, но каждый из них имеет свои

значимые акценты. Термин «профессиональное выгорание» подчеркивает, что данный синдром проявляется в профессиональной сфере, и связан с отношением человека к работе. За многие годы исследования стало понятно, что, начавшись в профессиональной сфере, выгорание неизбежно разрушает психику и общий эмоциональный фон индивидуума.

В исследованиях зарубежных авторов синдром выгорания обозначается термином *burnout*, заимствованным из английского языка – «сгорание», «выгорание», «затухание горения». Впервые данный термин употребил в 1974 году Х. Дж. Фройденбергер, чьей целью было описать состояние деморализации, разочарования и крайней усталости, утомления, с которыми он сталкивался, когда он наблюдал за работниками психиатрических учреждений.

Однако, подобное состояние свойственно в целом для людей, которые работают в профессиональной сфере «человек-человек». По мнению В.В. Бойко, «выгорание» характеризуется как сформированный человеком механизм психологической защиты в форме полного либо частичного исключения эмоций как отклика на избранные психотравмирующие воздействия, приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения.

В качестве симптомов выгорания автор указывает: эмоциональный дефицит, деперсонализацию либо личностную отстраненность, психосоматические и психовегетативные нарушения. К. Маслач характеризует синдром эмоционального выгорания как состояние физического, эмоционального либо интеллектуального истощения человека. Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накопления отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки», или «освобождения» от них.

Однако, стоит отметить, что сотрудники, имеющие подобные проблемы, часто не понимают: что именно с ними происходит. Они

чувствуют, что внутреннее напряжение усиливается, появляется беспокойство или даже разочарование, а раздражительность на постоянной основе сопровождает рабочий процесс. Признаки профессионального выгорания проявляются в том, что у работника ощущается непрерывное утомление, усталость, имеет место снижение работоспособности, присутствуют головные боли, нарушается сон, увеличивается страсть к вредным привычкам, у него появляется чувство, что его силы, возможности, а также эмоции исчерпываются. Как результат у такого работника формируется отрицательное отношение к его трудовой деятельности, а также к тем людям, с которыми ему необходимо взаимодействовать по рабочим моментам, что негативно сказывается на социально-психологическом климате в целом. Как и у человека, у организаций имеются разные признаки данного явления, позволяющие зарегистрировать проявление выгорания у сотрудников.

Согласно В.Е. Орел, это могут быть следующие признаки [3, с. 106]:

- большая текучесть персонала;
- уменьшение вовлеченности персонала в процесс их трудовой деятельности;
- отыскивание «козла отпущения»;
- враждебный групповой процесс и присутствие парных группировок;
- режим зависимости, который выражается как гнев на руководство, беспомощность и безысходность;
- формирование критического мнения в отношении сотрудников;
- недостаток сотрудничества среди персонала; – прогрессирующее снижение инициативы;
- увеличение ощущения неудовлетворенностью трудовой деятельностью.

Таким образом, профессиональное выгорание как синдром имеет возможность развития и сотрудник, который подвергается эмоциональному

и/или физическому истощению, проявляет признаки деперсонализации, может достигнуть стадии абсолютного разочарования не только выполняемой им деятельностью, но и его жизнью в целом.

Особенно стоит обратить внимание на тот факт, что профессиональное выгорание чрезвычайно инфекционно и может стремительно распространяться и на других сотрудников. Люди, имеющие подверженность к выгоранию, делают циниками, негативистами и они пессимистически настроены, взаимодействуя в процессе трудовой деятельности с остальными людьми, которые находятся под влиянием подобного же стресса, они могут быстро превратить целую группу в собрание «выгорающих». Предельная возможность того, что это может иметь место, наблюдается в организациях с большим уровнем стресса [3, с. 108].

Сходным подходом является взгляд Дж. Гринберга на проблему профессионального выгорания, которую он рассмотрел, как последовательный процесс, состоящий из пяти ступеней:



Рисунок 2. Ступени профессионального выгорания

Таким образом, можно сделать вывод, что сущность феномена выгорания носит сложный, комплексный и многоаспектный характер и представляет собой процесс, который развивается во времени. Он начинается с сильного и довольно продолжительного стресса на работе.

Очевидно, что некоторые люди более остальных подвержены синдрому профессионального выгорания, это зависит либо от индивидуальных особенностей, либо от характера профессии. С целью снижения степени влияния профессионального выгорания персонала на результаты деятельности организаций, необходимо проводить профилактические мероприятия, способствующие минимизации или полному устранению исследуемого синдрома.

В общем виде, профилактика – термин, означающий комплекс различного рода мероприятий, направленных на предупреждение какого-либо явления и/или устранение факторов риска.

Таким образом, к профилактике профессионального выгорания сотрудников будут относиться мероприятия, направленные на предупреждение появления у работников и организаций в целом признаков, характерных для данного феномена, рассмотренных ранее.

Со стороны организации доминирующими профилактическими направлениями, предотвращающими выгорание сотрудников, могут быть: совершенствование систем мотивации; улучшение условий труда; планирование четкой системы продвижения сотрудников, их карьерного роста; оптимизация рабочих обязанностей, правильное делегирование полномочий; социальная защита работников; внедрение в компанию специальных тренингов, ролевых и деловых игр, привлечение коучей, активных наставников; проведение мониторинга вовлеченности и удовлетворения персонала своей деятельностью и другие. Сотрудник не должен находиться долгое время один на один со своей профессиональной или личной проблемой, у него всегда должна быть возможность обратиться

за помощью, советом к коллегам и (или) корпоративному психологу, к руководителям по распределению приоритетов, которые не только формируются, но и должным образом доносятся до сотрудников. В свою очередь, для любой современной организации характерна своя атмосфера, своя организационная культура, со свойственными только ей компонентами (ценностями, правилами, традициями, социально-психологическим климатом и т.д.), благодаря которым одна организация отличается от другой. В настоящем исследовании, к современным относим не только организации, использующие инновационный материально-технический комплекс и технологии управления, но и организации, осуществляющие свою деятельность в настоящее время, то есть, по сути, все действующие компании.

В 2019 социологическим агентством Gallup был проведен опрос более, чем семи тысяч работников, которые были заняты на работе полную рабочую неделю. Данные исследования были неутешительны: каждый четвертый опрошенный был морально истощен хронически, в то время других такое состояние касалось не всегда.

Итак, профессиональное выгорание все больше становится обыденностью, «болезнью современности», профилактике и лечению которой пока не уделяют должного внимания.

Вот лишь несколько веских причин, которые при неблагоприятном стечении обстоятельств могут привести к появлению профессионального выгорания:

- насыщенность ежедневной жизни профессионалов большим количеством контактов в течение рабочего дня;
- постоянный высокий уровень ответственности, высокая интенсивность и темп профессиональной деятельности;
- регулярные переработки и т.д.

Однако наиболее значимой причиной появления синдрома профессионального выгорания считается «психологическое переутомление» [2].

Это состояние характеризуется тем, что требования к человеку, как внешние, так и внутренние, в течение длительного времени преобладают над его возможностями (ресурсами), также и внешними, и внутренними. В связи с этим человек теряет внутреннее равновесие (баланс), что приводит к первым симптомам профессионального выгорания, и если на проблему не обращать внимание, то последствия могут быть тяжелыми.

Очевидно, что любые трансформации в организации, в том числе, связанные с профилактикой профессионального выгорания не могут происходить без последствий, вызванных проблемами ассимиляции новой культуры, которые могут характеризоваться сменой групповой и индивидуальной самоидентификации. Дополнительно возникают проблемы, связанные с методологической и финансовой сложностью проведения вышеуказанных мероприятий. Для успешного внедрения направлений профилактики синдрома выгорания и совершенствования организационной культуры, особенно тщательно нужно подходить к формированию кадровой политики, а именно к проблемам отбора, найма, обучения, а также к вопросам вознаграждения и мотивации персонала.

В свою очередь, решение финансовых проблем, связанных с реализацией практических рекомендаций, необходимо осуществлять в том числе в аспекте того, что рациональные, обусловленные затраты на персонал в современных экономических условиях необходимо и важно расценивать как инвестиции в человеческий капитал. Следовательно, предприятия и компании, учитывающие исключение негативных составляющих выгорания в управлении персоналом и при формировании своей организационной культуры и её неотъемлемой части, кадровой политики, становятся более

успешными, результативными и эффективными в настоящих условиях инновационного развития экономики

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Очевидно, что любые трансформации в организации, в том числе, связанные с профилактикой профессионального выгорания не могут происходить без последствий, вызванных проблемами ассимиляции новой культуры, которые могут характеризоваться сменой групповой и индивидуальной самоидентификации. Дополнительно возникают проблемы, связанные с методологической и финансовой сложностью проведения вышеуказанных мероприятий. Для успешного внедрения направлений профилактики синдрома выгорания и совершенствования организационной культуры, особенно тщательно нужно подходить к формированию кадровой политики, а именно к проблемам отбора, найма, обучения, а также к вопросам вознаграждения и мотивации персонала.

В итоге, основным эффектом от систем мотиваций, учитывающих уровень удовлетворенности персонала трудом, является повышение производительности труда и развитие организации за счет инициативы снизу. Исследование удовлетворенности трудом персонала – это комплексный и Обобщая опыт зарубежных консалтинговых компаний (BearingPoint, AT Kearney), можно представить процесс исследования уровня удовлетворенности трудом, который состоит из трех этапов и представлен на рис. 3.

При выборе методики необходимо ориентироваться на цель, которая была поставлена при измерении эффективности системы мотивации работников. В случае, если нам необходимо оценить конкретные факторы формирования систем мотивации для последующей их корректировки в организации, необходимо использовать когнитивные методики. Если же перед нами стоит задача оценить общую интегральную эффективность

системы мотивации без привязки к каким-либо факторам, нам следует воспользоваться эффективной методикой

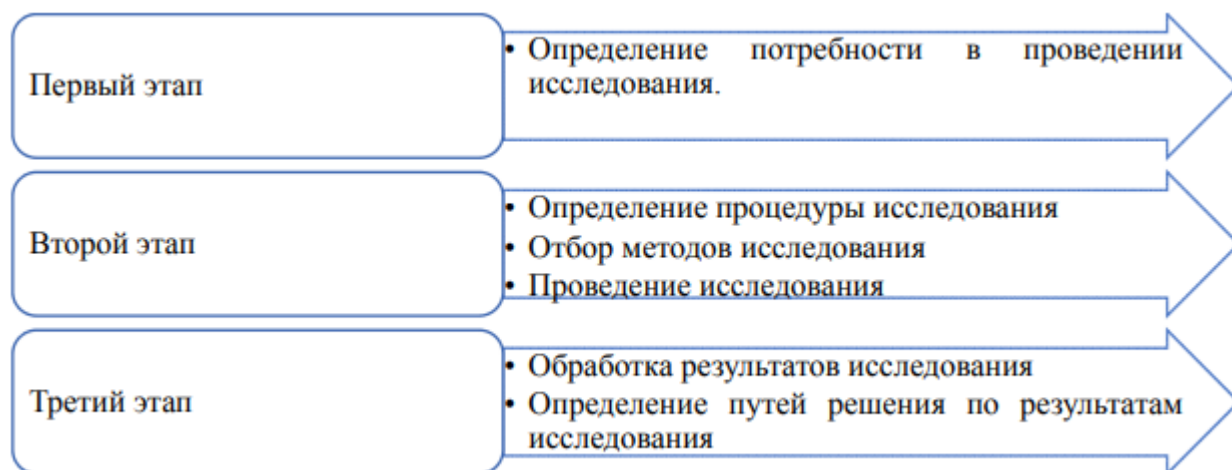


Рисунок 3. Этапы исследования уровня удовлетворенности трудом

Таким образом, указанные технологии являются эффективным инструментом измерения уровня эффективности систем мотивации персонала компании.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Содержательное наполнение программы. Профилактический блок был реализован в формате цикла тренингов «Ресурс продавца», включающего модули:

- 1) «Выгорание: узнать врага в лицо» (психообразование на основе моделей Маслач и Бойко [11]);
- 2) «Эмоциональный щит» (практическое освоение техник диафрагмального дыхания, «заземления», управления вниманием);
- 3) «Эффективные коммуникации без потерь» (отработка навыков ассертивности, установления границ с клиентами и коллегами);
- 4) «Баланс и восстановление» (планирование ресурсных активностей, создание индивидуального плана профилактики).

Этапы реализации программы психологической помощи в ООО

«Фомма»

Этап	Сроки	Основное содержание	Ответственные
1. Диагностический	2 недели	Анонимное тестирование (МБИ, авторская анкета), индивидуальные беседы, согласование целей программы с руководством.	Внешний психолог, коуч
2. 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), сравнительный анализ данных, подготовка итогового отчета и рекомендаций для руководства.	Внешний психолог

ВЫВОДЫ

В ходе исследования была разработана и апробирована компактная программа психологической помощи при профессиональном выгорании сотрудников розничной торговли, адаптированная к условиям малого бизнеса. Программа «Ресурс продавца» основана на ресурсном подходе и сочетает диагностические, профилактические и индивидуально-развивающие мероприятия.

Показано, что использование многоуровневой структуры вмешательства (групповой тренинг и индивидуальный коучинг) с опорой на внутренние ресурсы организации позволяет создать экономически эффективную модель психологической поддержки персонала без привлечения значительных внешних ресурсов.

Определены критерии оценки эффективности программы, включающие динамику показателей эмоционального истощения и деперсонализации, а также субъективную оценку участниками собственного психологического состояния и удовлетворенности трудовой деятельностью.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования и тиражирования предложенной программы в организациях малого и среднего бизнеса сферы розничной торговли в качестве инструмента профилактики профессионального выгорания и управления психологическим благополучием персонала.

Список литературы:

1. Психическое и эмоциональное состояние медицинских работников в период пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]/ MedMir.com. – Режим доступа: <https://www.medmir.com/tekst-statii/understanding-and-addressing-sources-of-anxiety-among-healthcare-professionals-during-the-covid-19-pandemic> (Дата обращения 21.12.2026).
2. Официальная информация о коронавирусе в России [Электронный ресурс]/ Стопкоронавирус.рф, 2020. – Режим доступа: <https://xn--80aesfpebagmfb1c0a.xn--p1ai/> (Дата обращения 21.12.2026).
3. Рекомендации для медицинских работников, находящихся в условиях повышенных психоэмоциональных нагрузок в период пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]/ научно-образовательный центр современных медицинских технологий. - Режим доступа: <http://rosmededucation.ru/news/3414/> (Дата обращения 21.12.2026).
4. Мосолов С.Н. Актуальные задачи психиатрической службы в связи с пандемией COVID-19 // Современная терапия психических расстройств. – 2020. – No 2. – DOI: 10.21265/PSYPH.2020.53.59536. (Дата обращения 21.12.2026).

5. Жевелик О.Д. Эмоциональное «выгорание» среди медицинских работников сферы психического здоровья / О.Д. Жевелик, Е.М. Дзюман, Г.Ф. Михеева // Здоровоохранение Югры: опыт и инновации. – 2019. – № 1. – С. 34 – 37.
6. Несын В.В. Эмоциональное выгорание врачей / В.В. Несын, С.В. Несына // Образовательный вестник «Сознание». – 2022. – № 6. – С. 19 – 23.
7. Семенова Н.В. Эмоциональное выгорание у медицинских работников / Н.В.Семенова, А.С. Вяльцин, Д.Б. Авдеев, А.В. Кузюкова, Т.С. Мартынова // Современные проблемы науки и образования. – 2023. – № 2. – С. 37-47.
8. Лильеберг Р.Э. Профессиональное выгорание медицинских работников и копинг: психологические аспекты проблемы поиска решения и оценки его индивидуальной эффективности // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2022. Т. 8. № 2 (27). С. 347-351.
9. Денисова Н.Г., Курилова О.О. Формирование профессиональной компетентности и профессионализма преподавателя медицинского вуза // Балтийский гуманитарный журнал. 2019. Т. 8. № 2 (27). С. 32-36.
10. О направлении рекомендаций по вопросам организации психологической и психотерапевтической помощи в связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 [Электронный ресурс]/ АО «Кодекс», 2020. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/564946216/> (Дата обращения 21.12.2026).
11. Минздрав озвучил, сколько медиков получили доплаты за коронавирус [Электронный ресурс]/ АО «НСН» ЗАО «Мультимедиа Холдинг», 2020. - Режим доступа: <https://nsn.fm/society/minzdravozvuchil-skolko-medikov-poluchili-doplatty-za-koronavirus/> (Дата обращения 21.12.2026).
12. Профессиональное выгорание на работе – как распознать и что делать? [Электронный ресурс]/ ЦИФРОВАЯ ПОДСТАНЦИЯ, 2020. - Режим

доступа: <http://digitalsubstation.com/blog/2018/02/10/professionalnoe-vygoranie-na-rabote-kak-raspoznat-i-chto-delat/> (Дата обращения 21.12.2026).

13. Синдром профессионального выгорания [Электронный ресурс]/ НП ЦДО «ЭЛИТАРИУМ», 2020. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/professionalnoe-vygoranie-stress-strah-harakter-sostoyaniesimptom-rabotnik-organizaciya-sotrudnik-trud-voznrast-zdorove/> (Дата обращения 21.12.2026).

14. Соболева Ю.П., Печникова А.В. Управление по компетенциям как средство реализации кадровой стратегии организации // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2019. – № (23). – С. 5-9.

15. Соболева Ю.П., Сотникова Е.А., Карпова Т.В. К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг // Вестник ОрелГИЭТ. – 2019. – №4 (42). – С. 59-63

16. Гаврилова О. А., Федоров Н. А. Цели, задачи и функции управления персоналом организации [Электронный ресурс]: Сборник научных статей-URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29313314> (Дата обращения 21.12.2026).