

SETTERS EDUCATION x ЭКОПСИ

# КАК ФЕНИКС: роль обучения в процессе выгорания



# СПИКЕРЫ



Мария Перова

Психолог, психоаналитически-ориентированный терапевт

- Продакт-менеджер опросника выгорания FADE практики Digital Assessment



Екатерина Семёнова

Коммерческий директор  
**SETTERS EDUCATION**, консультант.

- Более 12 лет опыта в области управления продажами.
- Эксперт в области развития команд, достижения финансовых целей бизнеса.
- 30+ успешных кейсов по работе с клиентами.

# ЭКОПСИ

## Кто мы:

ЭКОномика и ПСИхология

## Во что мы верим:

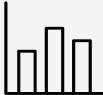
бизнес делают люди

## Наша миссия:

Людам и организациям —  
эффективность, развитие  
и драйв

## Что мы делаем:

- оценка персонала
- обучение и развитие
- HR аналитика и Big Data
- Управление  
и HR Консалтинг\*\*
- Бизнес социология  
и исследования
- HR Маркетинг
- HR IT

№1   
в рейтинге\*

более  
**550**  
проектов в год

**35**   
лет на рынке

**240**   
консультантов

\* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2023 г.

\*\* Организационное развитие, Промышленный консалтинг, HR-брендинг, Управление эффективностью и талантами, Профессиональные компетенции, HSE

# СИНДРОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

2019 г. Включен в МКБ-11 как фактор, влияющий на развитие болезней

**Выгорание — синдром, концептуализированный как результат хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось справиться. Он характеризуется тремя составляющими:**

- 1) чувство истощения энергии или изнеможения;
- 2) возрастание эмоциональной отстраненности от работы, негативное или циничное отношение к работе;
- 3) чувство неэффективности и недостатка достижений.

**1974 г.**

Герберт Фрейденберг, выделил особое состояние у специалистов «помогающих» профессий

**1978 г.**

Появился термин «синдром выгорания», который ввела в оборот К. Маслач

**2019 г.**

Официальный синдром в Международной классификации болезней

# ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ВЫГОРАНИЯ ПРИ ДЕФИЦИТЕ СОТРУДНИКОВ

56%

сотрудников российских  
компаний сейчас  
переживают выгорание

---

81%

мировой рабочей силы  
находится в зоне риска  
выгорания

Источники: данные Русской школы  
управления: The 2024 Global Talent  
Trends report by Mercer

# ЧЕМ ЭТО ОПАСНО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Самые значимые последствия выгорания для бизнеса по мнению российских организаций:



Выгоревшие сотрудники:

- на **63%** чаще берут больничный
- в **2,6** раза чаще ищут другую работу
- показывают признаки тихого увольнения

# ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ УХОДЯТ

Данные за 2024 год:

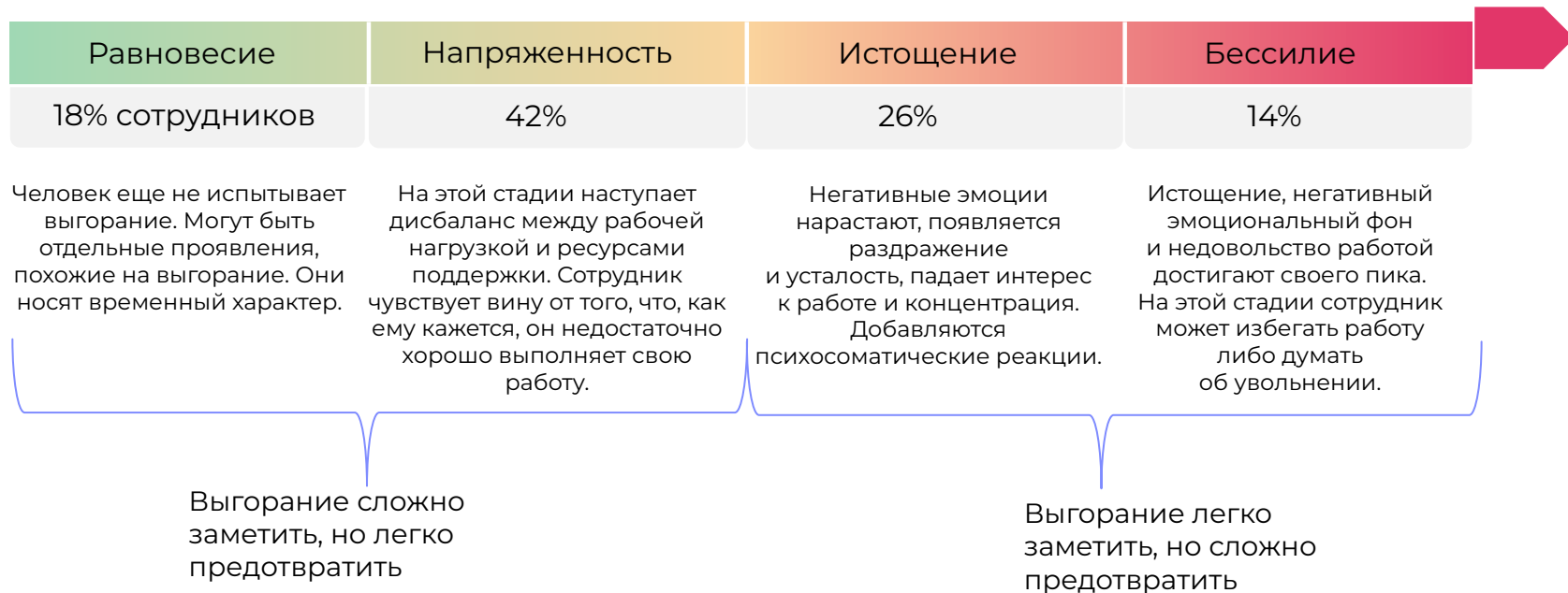
**34%** Сотрудников профессиональное выгорание, стресс или состояние здоровья главной причиной увольнения с предыдущего места работы. Это второй по значимости фактор ухода после неготовности работодателя повышать зарплату.

Данные за 2024 год:

**45%** Сотрудников, которые добровольно покинули компанию, заявили, что за три месяца до ухода с ними никто из руководства не обсуждал их удовлетворенность работой, эффективность или перспективы в компании

# ЧЕМ РАНЬШЕ УДАЕТСЯ ВЫЯВИТЬ ВЫГОРАНИЕ, ТЕМ ВЫШЕ ШАНСЫ С НИМ СПРАВИТЬСЯ

Данные ЭКОПСИ за 2023 и 2024. Выборка 1248 сотрудников из 35 компаний РФ:





# ОПРОСНИК FADE

**FADE (Fatigue and Detachment Questionnaire)** — это полностью автоматизированный опросник, который покажет, на какой стадии выгорания находится сотрудник, планирует ли он покинуть организацию и какие его потребности на работе не удовлетворены, а также даст конкретные рекомендации по работе с его состоянием.

## **Защита от обмана**

Основа — ипсативный формат с применением IRT-модели, защищающий от социальной желательности

## **Доказанная точность**

Опросник имеет высокую надежность и валидность, что позволяет получать достоверные результаты

## **Удобство использования**

Прохождение опросника занимает всего 30 минут и не утомляет респондентов

# МОДЕЛЬ ВЫГОРАНИЯ FADE

## Усталость

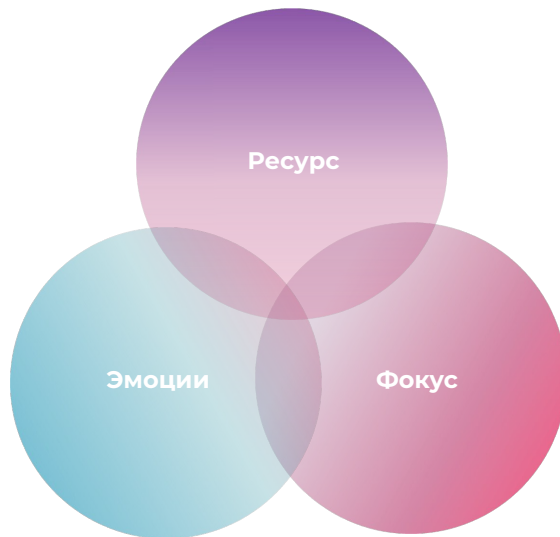
Низкий уровень энергии, чувство упадка сил даже в начале рабочего дня

## Негативный настрой

Переживание продолжительных и интенсивных негативных эмоций на работе

## Неуверенность в своих силах

Сомнения в собственном профессионализме и компетентности на работе



## Рассеянность

Трудности с концентрацией на выполнении рабочих задач, склонность постоянно отвлекаться

## Падение интереса

Отсутствие увлеченности при выполнении работы, безразличие к рабочим задачам

# ОТСТРАНЕННОСТЬ ОТ ОРГАНИЗАЦИИ НЕ РАВНО ВЫГОРАНИЕ, НО МОЖЕТ ЕМУ СОПУТСТВОВАТЬ

Отстраненность от организации — это равнодушное отношение сотрудника к своей организации, неодобрительное отношение к ее ценностям и правилам, желание покинуть организацию

## БЕЗУЧАСТНОСТЬ

Чувство обособленности от организации, безразличие к ее трудностям и проблемам

## МЫСЛИ ОБ УХОДЕ ИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Желание покинуть организацию, мысли о смене работы

## РАСХОЖДЕНИЕ В ЦЕННОСТЯХ

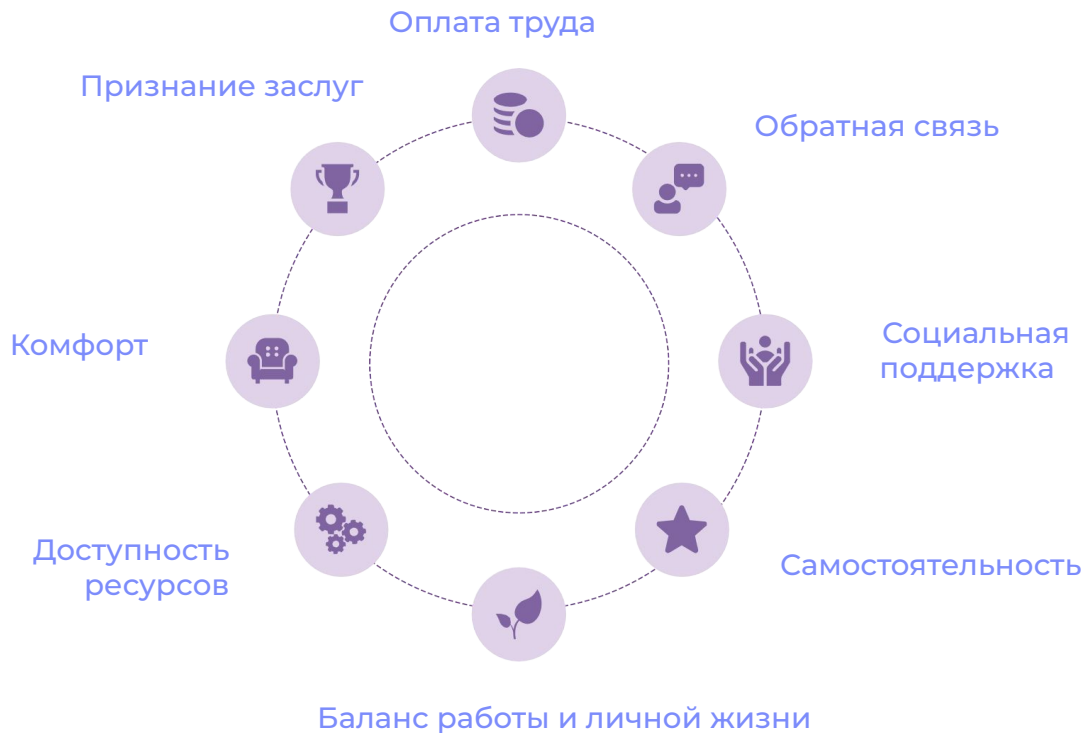
Нежелание разделять цели и ценности организации, несогласие с принятыми правилами

# С FADE ВЫ МОЖЕТЕ УСТРАНИТЬ ПРИЧИНУ ВЫГОРАНИЯ – НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Измерьте уровень  
удовлетворенности 8  
ключевых потребностей

Определите наиболее  
неудовлетворенные  
потребности (возможные  
причины выгорания)

Используйте рекомендации  
по удовлетворению  
потребностей для работы  
с причинами выгорания



# В КАКИХ ЗАДАЧАХ ПОМОГАЕТ FADE

## Повышение эффективности работы

- Измерьте уровень выгорания и проанализируйте его причины
- Проведите мероприятия по улучшению ситуации на основе рекомендаций в отчете
- Повысьте производительность и эффективность работы

## Снижение текучести и удержание

- Узнайте ключевые факторы приверженности сотрудника и оцените вероятность его ухода из организации
- Предотвратите уход сотрудника, влияя на причины его неудовлетворенности

## Формирование кадрового резерва

- Отберите на ключевые позиции сотрудников «с горящими глазами»
- Используйте вместе с тестами потенциала или способностей для оценки будущей успешности

# FADE СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ СТАНДАРТА ТЕСТИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

## Надежность

Показатели надежности FADE превышают требования Российского стандарта тестирования персонала (не ниже 0,6).

Профессиональное выгорание  
**0,80**

Отстраненность от организации  
**0,74**

Удовлетворенность  
потребностей **0,63**

## Валидность

В качестве критериальной валидности представлена взаимосвязь уровня компонентов выгорания с желанием уйти.

Падение интереса **0,53**

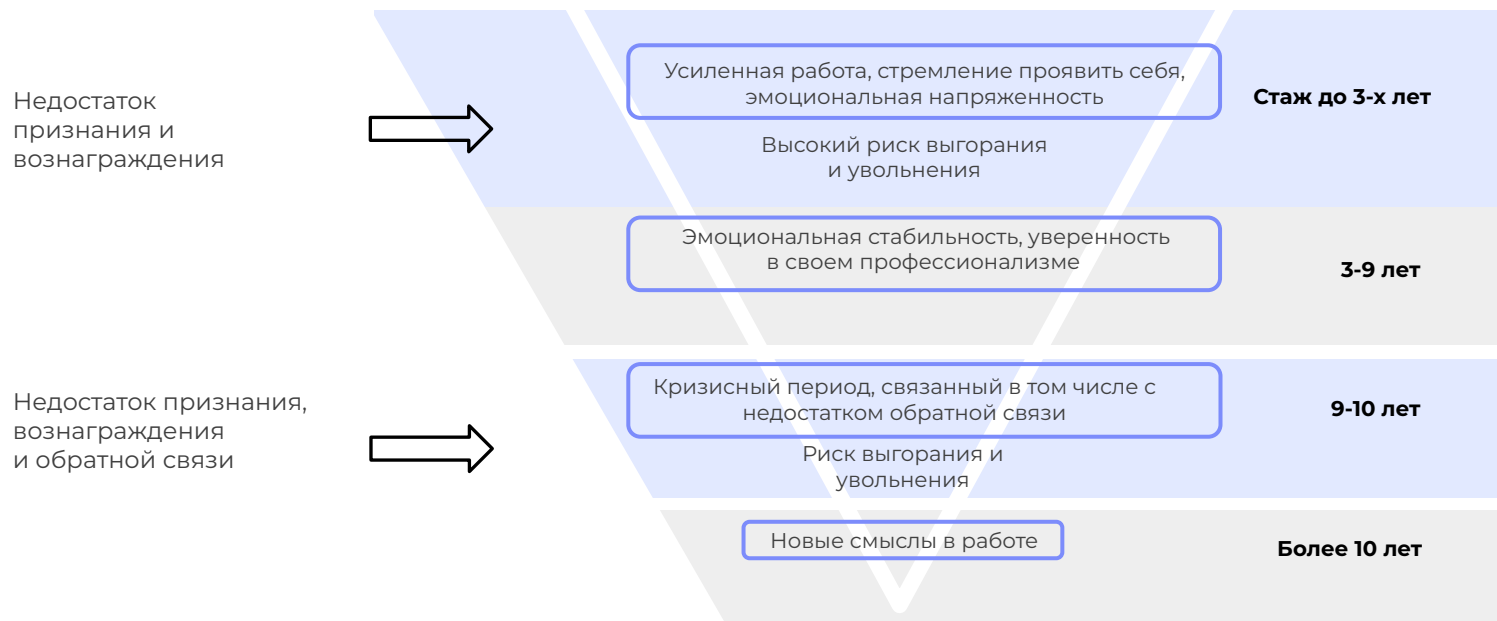
Истощение **0,40**

Рассеянность **0,38**

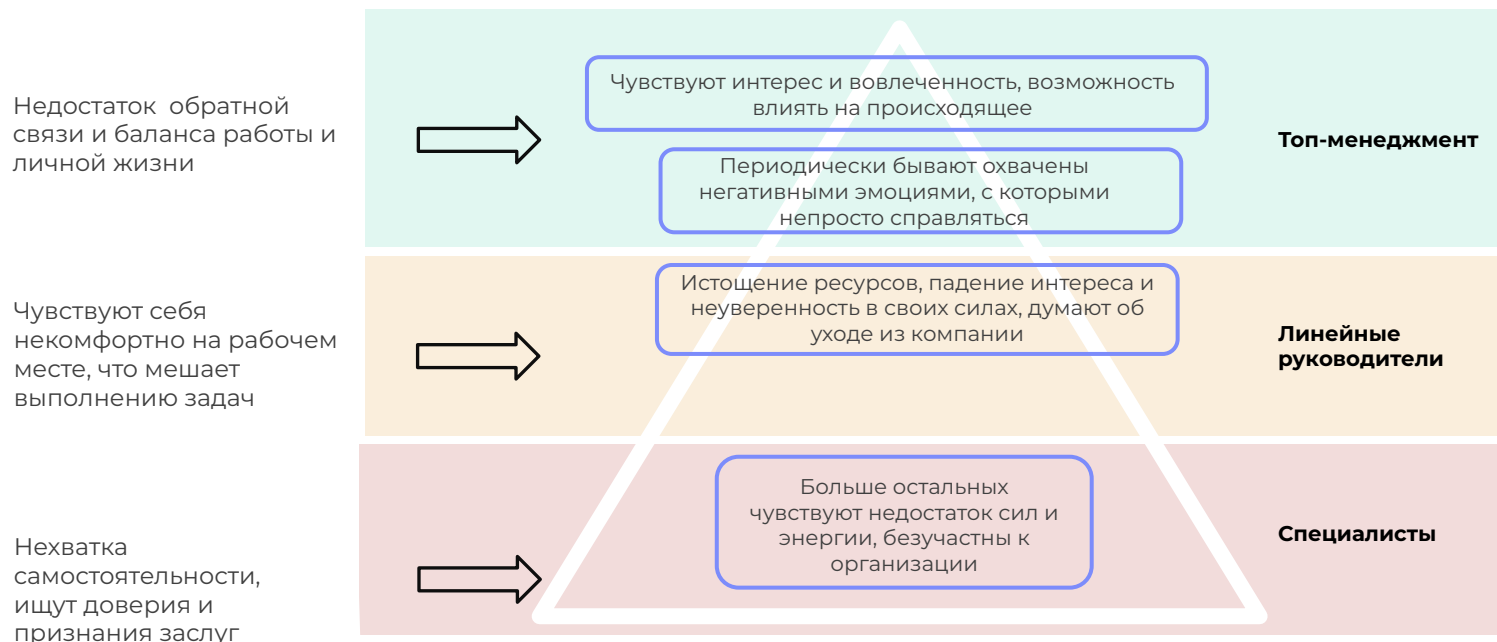
Негативный настрой **0,27**

Неуверенность в своих силах **0,23**

# ВЫГОРАНИЕ У СОТРУДНИКОВ С РАЗНЫМ СТАЖЕМ РАБОТЫ: КЕЙС КОМПАНИИ «УЛЫБКА РАДУГИ»



# ВЫГОРАНИЕ У СОТРУДНИКОВ РАЗНОГО УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ: КЕЙС КРУПНОГО ЗАСТРОЙЩИКА





# ДИНАМИКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СОТРУДНИКОВ IT-ДЕПАРТАМЕНТА

К 2024 году:

- Уровень выгорания понизился на 13 баллов
- Уровень отстраненности понизился на 18 баллов



50 — среднее значение по России

Повысился уровень удовлетворенности 3 потребностей:

- Признание заслуг на 12 баллов
- Обратная связь на 19 баллов
- Социальная поддержка на 4 балла



**Кейс:** Газпромбанк проводит оценку выгорания IT-специалистов

**Задача:** Снижение текучести, повышение эффективности

# Руководитель получает рекомендации по работе с выгоранием и лояльностью сотрудников



[Скачать пример отчета](#)

Наименее  
удовлетворенные  
потребности

Получите  
инструменты  
для работы с  
причинами  
выгорания

Уровень лояльности в разрезе трех  
компонентов

Оцените вероятность ухода  
сотрудника

Описание стадии  
выгорания и его  
компонентов

Оцените уровень  
выгорания  
сотрудника в разрезе  
5 компонентов

Подробные рекомендации  
для руководителя, как  
снизить выгорание  
сотрудника

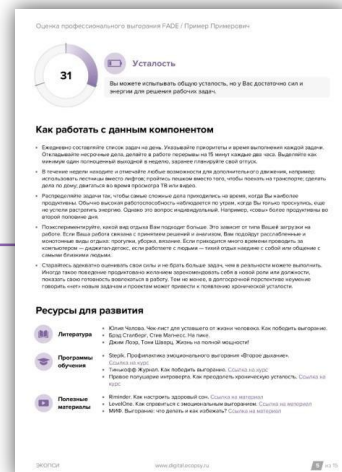
# УЧАСТНИКИ ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ FADE ПОЛУЧАЮТ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ ВЫГОРАНИЯ

→ 30 минут  
на прохождение

→ Позитивные  
формулировки  
вопросов

→ 60 вопросов

Подробные  
рекомендации для  
снижения выгорания с  
полезными  
материалами



Рекомендации по работе  
с неудовлетворенными  
потребностями в зоне  
ответственности участника

ВАШИ ВОПРОСЫ

# ЧТО ПОЧИТАТЬ



*Блог про оценку  
персонала*



*Телеграм-канал  
Digital Assessment*

# *SETTERS EDUCATION* — образовательный проект для специалистов руководителей и команд

Мы создаем курсы в сфере лидерства, менеджмента, маркетинга и бренда, и также проектируем обучение в корпоративном направлении.

SE объединяет *специалистов с разным опытом в равном стремлении к росту* и развивает собственное комьюнити лидеров и предпринимателей.



# О НАС

- За 8+ лет работы мы выпустили более 17 тысяч студентов сформировали более 20 крупных программ.
- Аудитория проекта в социальных сетях — более 150 000 человек.
- SE — один из самых быстрорастущих проектов в EdTech по версии Smart Ranking в 2024 году, а также независимый проект SETTERS CREATIVE CAPITAL.



# ПОТРЕБНОСТИ

- ✓ Измерьте уровень удовлетворенности 8 **ключевых потребностей**
- ✓ Определите наиболее неудовлетворенные потребности (**возможные причины выгорания**)
- ✓ Используйте **рекомендации** по удовлетворению потребностей для работы с причинами выгорания





# КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ СПОСОБНО ЗАКРЫТЬ ОБУЧЕНИЕ?

## Обратная связь: «Я не понимаю, насколько хорошо я работаю»

Одна из причин выгорания — отсутствие четкого понимания своей ценности в компании. Сотрудники могут работать годами и не знать, насколько они успешны.

## Как обучение решает проблему:

В обучении легко встроить **систему обратной связи** — наставники, кураторы, фасилитаторы помогают увидеть рост и направления развития.

## Признание заслуг: «Меня не ценят»

Когда сотрудник не чувствует признания, он теряет мотивацию.

## Как обучение решает проблему:

Можно встроить **механики признания в образовательный процесс**: публичные презентации, проектные работы, награды.

# КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ СПОСОБНО ЗАКРЫТЬ ОБУЧЕНИЕ?

## Самостоятельность: «Я не влияю на свою работу»

Когда человек ощущает, что не может принимать решения, он быстрее теряет интерес.

## Как обучение решает проблему:

Обучение дает **инструменты для принятия решений** — развитие soft skills (критическое мышление, управление временем).

## Баланс работы и жизни: «Я постоянно перегружен»

Когда у сотрудника нет времени на отдых и личные дела, он быстро выгорает.

## Как обучение решает проблему:

Курсы по **тайм-менеджменту, управлению энергией и стрессом** помогают сотрудникам грамотно распределять нагрузку.

# КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ СПОСОБНО ЗАКРЫТЬ ОБУЧЕНИЕ?

## Рост и перспективы: «Я застрял на месте»

Отсутствие роста — одна из главных причин выгорания.

## Как обучение решает проблему:

Предоставление новых знаний, навыков, возможностей для перехода на более сложные задачи или роли.

Зачастую обучение решает задачу  
как нивелирования выгорания,  
**так и его профилактики.**

К примеру, работа  
с сотрудниками с более высоким  
потенциалом, позволяет вовремя  
раскрыть этот потенциал и  
не допустить выгорания.

КЕЙСЫ

# БАНК ТОЧКА

программа  
для лидеров

SETTERS EDUCATION × ТОЧКА:

## ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ ПО ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

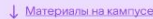
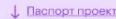
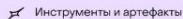
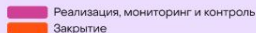
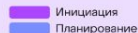


Двухэтапная программа для сотрудников с высоким потенциалом (HiPo), чтобы подготовить их к роли лидеров

### Детали обучения

- Мы разработали двухэтапную программу, которая включала 9 онлайн-занятий. Обучение строилось на методологии eduScrum, и все темы курса были максимально приближены к реальной практике.
- На каждом занятии участники разбирали конкретный этап работы над проектом — от формирования идеи и планирования до оценки рисков и управления изменениями.

Цвет блоков в схеме соответствует стадиям жизненного цикла проекта





# ЦИАН

серия воркшопов



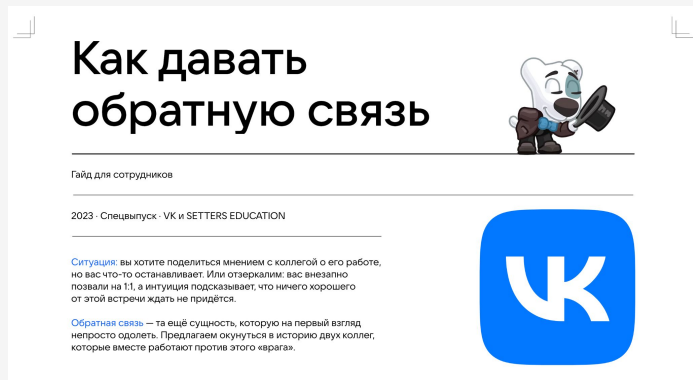
**Спикер:**  
**Елена Скоробогатая**

партнёр IKRA Group, стратегический директор Braining Lab, консультант и коуч, ex-операционный директор компании Nimax

**Задача обучения: расширить набор управленческих инструментов для тимлидов и помочь себе и команде в стрессе**

## Детали обучения

- Нашли инструменты, которые помогли прокачать диалоговые навыки поддержки в стрессе.
- Показали, как мотивировать себя и команду и искать новые смыслы.
- Рассказали, как развивать себя и сотрудников в кризис.
- Собрали индивидуальный подход для управления командой в трудных рабочих ситуациях.



## Гайд «Как давать обратную связь»

### Детали обучения

- Разработали лонгрид курс, который поможет сотрудникам VK получить знания по обратной связи.
- Совместно с клиентом придумали креативную концепцию и креативы внутри курса.
- Вместе с экспертом — Леной Скоробогатой — написали материал, который лег в основу курса
- Создали key visual курса и оформление, web-дизайн и верстку гайда в формате газеты

# ЭКОНИКА

программа

Что думает о программе заказчик Марина Дегтерева, заместитель коммерческого директора по рознице в Эконике:



«Мы положили в копилку очень много новых практик, новых инструментов и новых подходов, а ещё я **давно** не видела команду такими включёнными, с горящими глазами, и даже в отпуске не пропускающими встречи в зуме!

У нас была возможность не только слушать теорию, но сразу отрабатывать полученные знания в небольших группах. Это позволило сформировать более открытую доверительную среду в нашей команде, создать единое обучающее поле и сейчас, говоря о каких-то инструментах, которые мы прорабатывали, мы все понимаем о чем речь

## Детали обучения

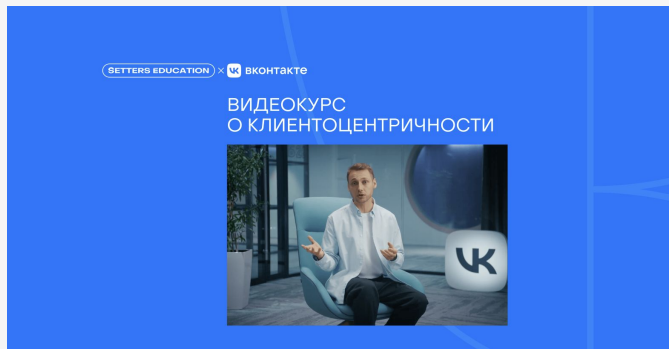
- Мы создали образовательную программу для территориальных директоров компании. Спикером и куратором курса выступила Лена Скоробогатая — коуч ICF, психолог-консультант и ex-стратегический директор Braining Lab.
- В программе сфокусировались на 7 темах, посвященных роли лидера, мотивации, ресурсу команды в стрессе, развитию сотрудников и команд, креативной среде и обратной связи.

курс в видеоформате

## Курс по клиентоцентричности

### Детали обучения

- Мы разработали видеокурс, который подробно объяснял, что такое NPS, как его измерять и использовать для развития продукта. Программа состояла из трех видеоуроков и одного интервью с экспертами — тренинг получился короткий, но ёмкий по наполнению
- Чтобы сделать видео-курс по-настоящему интересным и вовлекающим, мы решили отойти от привычных форматов корпоративного обучения. Вместо стандартных лекций с говорящей головой и однообразными слайдами мы решили создать продукт, который был бы современным, динамичным и вдохновляющим.



**Комьюнити — это безопасная среда**  
для коллабораций, оттачивания  
новых навыков, наработки  
горизонтальных связей и обретения  
кросс-функциональной экспертизы

# КЕЙС КОМЬЮНИТИ

Проект, который родился благодаря co-creation двух студентов «Креативного лидерства». Коллаборация Константина Абрамова из креативного агентства BALAGA и Ивана Черкалова из CG-студии ЭВА ⚡

Результат: поющая шахматная фигура в московском саду «Эрмитаж» — CG-ролик, приуроченный к музыкальному фестивалю Chess & Jazz в Москве, который прошёл 27-28 июля.

- Всё получилось легко и непринужденно: от задумки за совместным обедом до реализации прошло меньше 14 дней, а сам процесс был чистым творчеством без ограничений.



# Задачи бизнеса и подходящие форматы



## Познакомиться с новой темой или вдохновиться

- **Асинхронные курсы** — видеоуроки, подкасты, гайды, квизы, тематические образовательные марафоны. Например, онлайн-курс с тестами и итоговым чек-листом для сотрудников.
- **Вебинары или лекции** — например, лекция о новых трендах в маркетинге с примерами кейсов и возможностью задавать вопросы.



# Получить новые навыки и отработать их на практике

- **Воркшопы** — интерактивные занятия, где участники сразу применяют новые знания. Например, воркшоп по навыкам обратной связи для менеджеров.
- **Мастермайнды** — совместная работа участников над своими задачами под модерацией эксперта. Например, разбор кейсов по управлению конфликтами в команде.

# Решить конкретную бизнес-задачу

- **Бизнес-игры:** реалистичные сценарии, где участники решают проблемы или тестируют идеи. Например, игра для построения стратегии вывода нового продукта на рынок.
- **Практические сессии или стратсессии:** глубокое погружение в задачу с фокусом на решение. Например, сессия по разработке плана внедрения изменений.
- **Дискуссии или мозговые штурмы:** генерация идей и поиск решений в команде.
- **Деловые игры:** симуляции рабочих процессов или переговоров. Например, игра на тему кризисного менеджмента для тренировки принятия решений.
- **Кейсы или симуляции:** разбор реальных бизнес-кейсов или моделирование ситуаций.



ТG-канал  
SETTERS EDUCATION



Написать в TG  
@k\_sem

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

