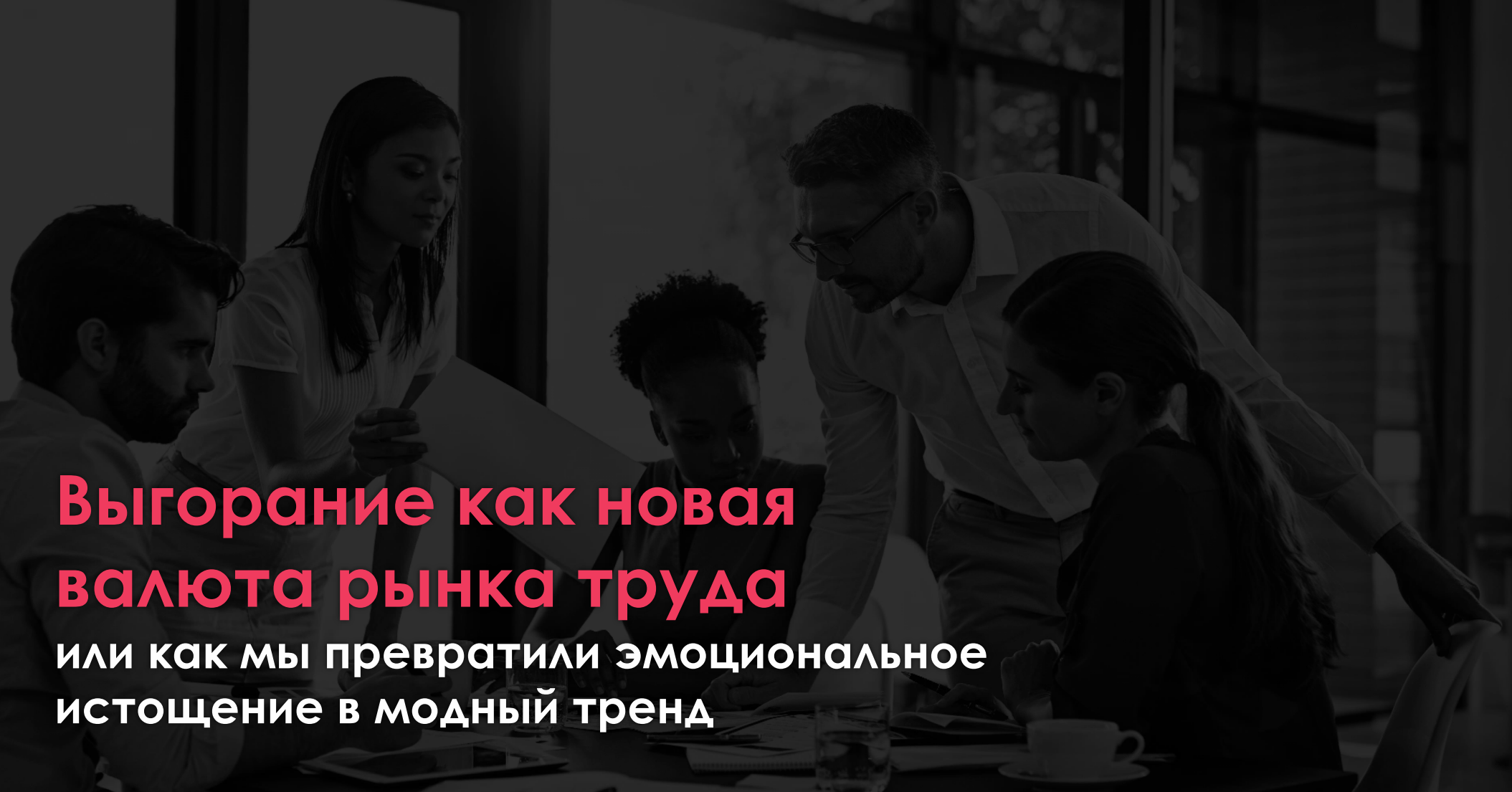




**Выгорание как новая
валюта рынка труда**
или как мы превратили эмоциональное
истощение в модный тренд

Спикер



Мария Перова

Продакт-менеджер опросника
выгорания FADE
практики Digital Assessment ЭКОПСИ

ЭКОПСИ — это...

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**



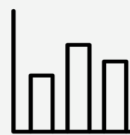
Бизнес-социология & исследования



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

Дефицит сотрудников при высоком уровне **выгорания**

2,4 %

безработица в РФ

x2

может увеличиться дефицит
кадров в ближайшие 5 лет

40%

сотрудников российских
компаний сейчас
переживают выгорание

81%

мировой рабочей силы
находится в зоне риска
выгорания

Чем это **опасно** для организации?

Симптомы выгорания оказывают значимое влияние на бизнес:

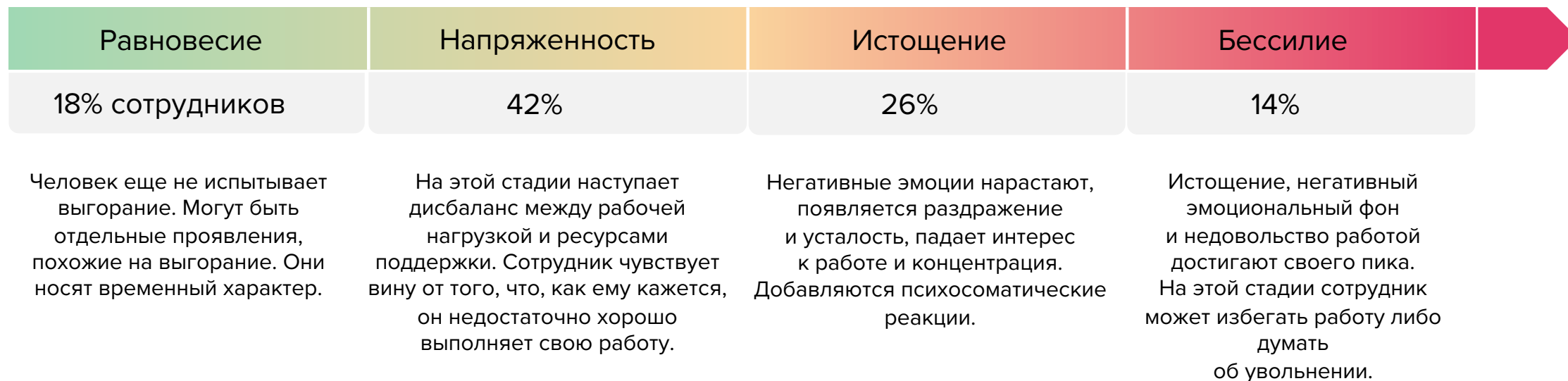


34%

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

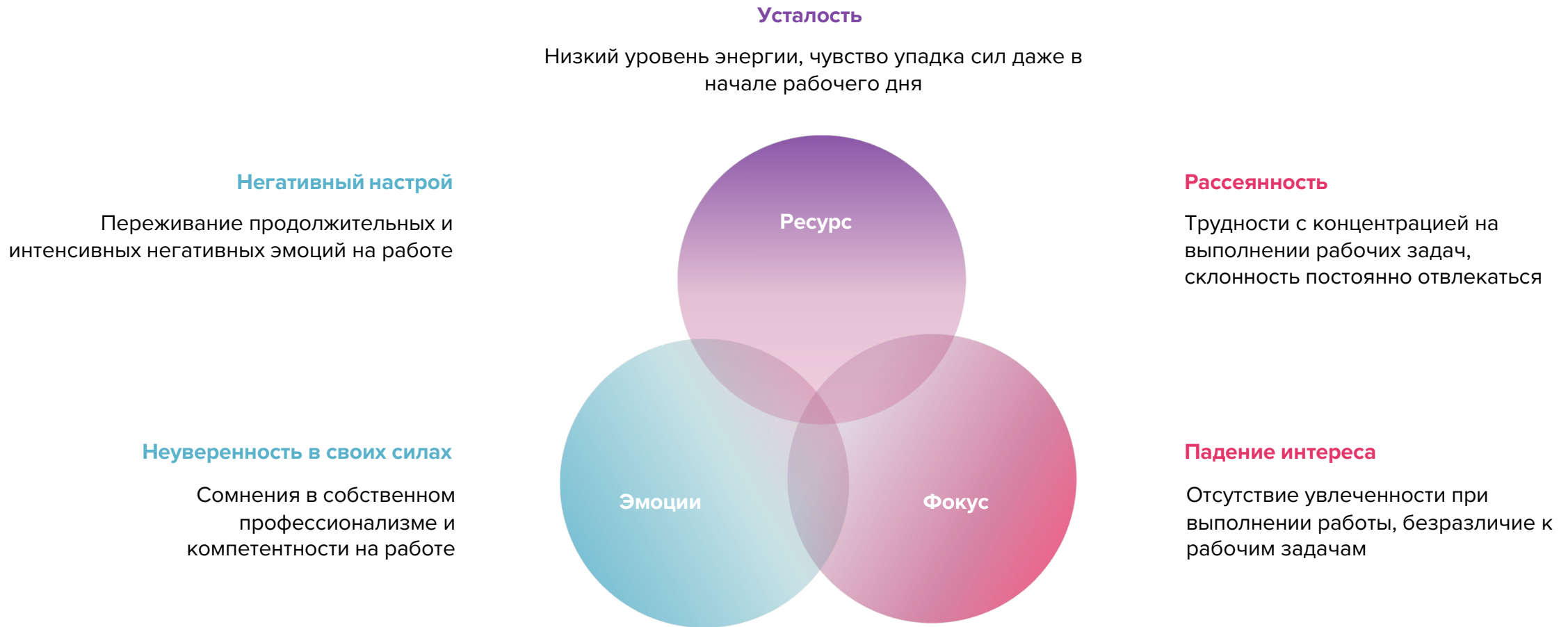
Уровень выгорания в российском бизнесе

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



Модель выгорания

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



Почему сотрудники уходят?

Связь с фактическим самостоятельным уходом (N=651)			
Компоненты выгорания	Средний балл у тех, кто остался	Средний балл у ушедших	Разница
Рассеянность	52	65	13
Усталость	51	62	11
Падение интереса	52	66	14
Негативный настрой	50	60	10
Неуверенность в своих силах	52	56	4
Итоговый балл по выгоранию	50	64	14

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



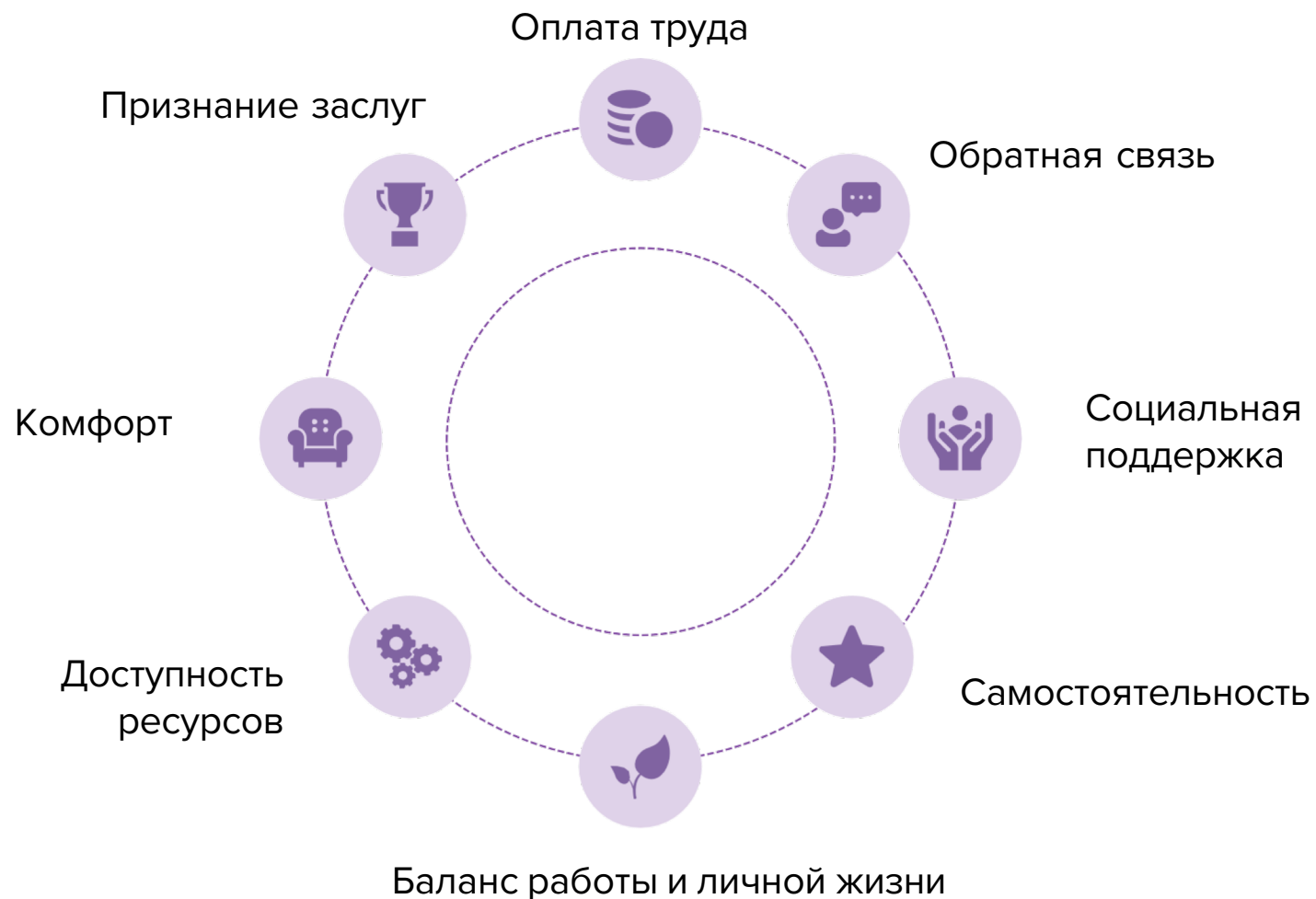
Расхождение в ценностях

Нежелание разделять цели и ценности организации, несогласие с принятыми правилами

Почему сотрудники уходят?

Связь с фактическим самостоятельным уходом (N=651)			
Компоненты отстраненности	Средний балл у тех, кто остался	Средний балл у ушедших	Разница
Безучастность	51	60	9
Мысли об уходе из организации	49	61	12
Расхождение в ценностях	50	59	9
Итоговый балл по отстраненности	49	61	12

Основная причина выгорания и ухода — **неудовлетворенные потребности**



Почему руководители не справляются с выгоранием и удержанием сотрудников



По мнению руководителей:

- Из-за неконкурентной зарплаты;
- Поиска лучшего места работы;
- Проблем со здоровьем.

Нарушенный баланс работы и личной жизни, как причину увольнения, признают обе стороны

Почему уходят сотрудники на самом деле:

- Не чувствуют себя ценными для компании;
- Не чувствуют себя ценными для руководителя;
- Не чувствуют себя частью компании.

Руководители не до конца понимают, **почему сотрудники уходят и почему они остаются в компании**

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

Они же уверены, что их уход можно было предотвратить, если бы руководство вовремя провело осмысленный диалог

Выгорание и уход сотрудника **можно предотвратить**, если вовремя начать с этим работать

Повысить производительность и предотвратить уход сотрудников можно с помощью **опросника FADE**

Комплексная **модель
выгорания** — подробная и
удобная в интерпретации
5 компонентов

Оценка уровня лояльности
сотрудника организации и
прогноз **вероятности ухода**
3 компонента

Мультифакторная модель
потребностей укажет на
причины выгорания
8 потребностей

Рекомендации по работе с
выгоранием и лояльностью
сотрудника для
руководителя

FADE

Рекомендации по
снижению выгорания для
участников

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

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

Руководитель получает рекомендации по работе с выгоранием и лояльностью сотрудников



[Скачать
пример отчета](#)

Оценка профессионального выгорания FADE / Пример

Отстраненность от организации

В этом разделе отчета Вы узнаете, как сотрудник относителю чувствует себя ее частью и думает ли об уходе. Отстраненность три компонента. Далее приведена расшифровка результатов.

Сотрудник привержен организации и

Результаты по компонентам отс

Далее приведены результаты по компонентам отстраненности. На высоком уровне (от 71 до 100 процентов) розовый цвет. Далее приведены рекомендации по снижению отстраненности.



Оценка профессионального выгорания FADE / Тест Тестов

Стадия выгорания

Выгорание — постепенный процесс, состоящий из нескольких этапов. В этом разделе отчета Вы узнаете, на какой стадии выгорания находится сотрудник. Показатель отражает уровень его выгорания и принадлежность к стадии.

Медовый месяц Истощение Кризис Выгорание

Сотрудник находится на стадии Истощения. Выгорание начинает развиваться. Сотрудник чувствует усталость от длительного эмоционального напряжения, его ресурсов и поддержки внешней среды не достаточно, чтобы справиться с нагрузкой.

Описание стадий

- Медовый месяц** — первая стадия выгорания, на которой сотрудник активно вовлечен в работу, «горит» работой, проявляет инициативу, берет на себя новые задачи.
- Истощение** — вторая стадия выгорания, на которой сотрудник начинает терять интерес к работе, уставать от длительного эмоционального напряжения, его ресурсы заканчиваются, либо он не получает достаточной поддержки коллег и руководителя.
- Кризис** — третья стадия выгорания, на которой сотрудник начинает выгорать более активно. Появляется раздражение от накопившейся усталости, большого количества задач, которые откладываются, нарастает тревога и цинизм в отношении запросов клиентов и коллег. Риски для эффективности на этой стадии особенно высоки.
- Выгорание** — четвертая стадия выгорания, на которой сотрудник полностью теряет интерес к работе, выполняет все задачи формально. На этой стадии у него уже нет сил самостоятельно работать со своим состоянием, риски для снижения эффективности максимальны.

Рекомендации

Рекомендации по работе с состоянием сотрудника даны в следующих разделах отчета по каждому компоненту выгорания.



Описание стадии выгорания и его компонентов

Оцените уровень выгорания сотрудника в разрезе 5 компонентов



Наименее удовлетворенные потребности

Получите инструменты для работы с причинами выгорания



Результаты по остальным потребностям

Далее показан уровень удовлетворенности по остальным условиям работы. Чем выше показатель, тем выше удовлетворенность. Результаты расположены в порядке убывания удовлетворенности.



Подробные рекомендации для руководителя, как снизить выгорание сотрудника

Оценка профессионального выгорания FADE / Пример Примеров

Неуверенность в своих силах

Сомнение в собственном профессионализме и компетентности на работе

83

Участник сомневается в своих профессиональных способностях, ему кажется, что ему не хватает навыков, чтобы выполнять свою работу качественно.

- Обсудите с сотрудником, в каких областях ему не хватает профессиональной уверенности. Предложите ему пройти соответствующее обучение. На время обучения дайте ему карт-бланш на задачи и эксперименты, поощряйте инициативу критики, если он что-то делает неправильно с первого раза.
- Предложите сотруднику вести себе наставника из числа опытных коллег и в вопросах, вызывающих у него наибольшую неуверенность. Попросите этого наставника делиться опытом работы с ошибками и передавать знания, экспертизу и опыт сотруднику.
- Регулярно сообщайте сотруднику, в чем состоит его сильная сторона и зона таковой экспертизы. Отмечайте его достижения, даже небольшие. Делитесь его достижениями публично в корпоративных медиа или рабочих чатах (с согласия самого сотрудника).

Негативный настрой

Переживание продолжительных и интенсивных негативных эмоций на работе

69

Периодически участник может испытывать сильные негативные эмоции на работе: грусть, тревогу или злость. Однако в целом ему удается сохранять спокойный настрой.

- Предложите сотруднику провести встречу один на один, обсудите его настроение, уточните, есть ли у него трудности во взаимодействии с коллегами или в работе. Предложите такие встречи регулярно.
- Создайте доверительную атмосферу на рабочем месте. Старайтесь делиться своими переживаниями открыто, поощряйте к этому сотрудников. Попросите коллег избегать осуждения и критики в общении, оказывать поддержку и сочувствие тем, кто испытывает сильные переживания.
- Критикуйте конструктивно: используйте для этого технику «об-собираем», говорите о своих чувствах, избегайте оценочных суждений. Приводите объективные факты и аргументы, высказывая свою точку зрения.



Уровень лояльности в разрезе трех компонентов

Оцените вероятность ухода сотрудника

Участники после прохождения FАDE 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

Оценка профессионального выгорания FАDE / Пример Примеровин

31

Усталость

Вы можете испытывать общую усталость, но у Вас достаточно сил и энергии для решения рабочих задач.

Как работать с данным компонентом

- Ежедневно составляйте список задач на день. Указывайте приоритеты и время выполнения каждой задачи. Определяйте нормочасовое время работы по времени на ТВ между каждым часом. Выделите как минимум один полноценный выходной в неделю, заранее спланируйте свой отпуск.
- В течение недели находите и отмечайте любые возможности для дополнительного движения, например использовать лестницу вместо лифта, пройтись пешком вместо такси, чтобы поехать на транспорте; сделать дела по дому; двигаться во время просмотра ТВ или видео.
- Распределите задачи так, чтобы самые сложные дела приходились на время, когда Вы наиболее продуктивны. Обычно высокая работоспособность наблюдается по утрам, когда Вы только проснулись, еще не успели расширить энергию. Однако это вопрос индивидуальный. Например, кофеварка более продуктивна во второй половине дня.
- После завершения работы, какой вид отдыха Вам подходит больше. Это зависит от типа Вашей нагрузки на работе. Если Ваша работа связана с принятием решений и анализом, Вам подойдут расслабленные и монотонные виды отдыха: прогулки, уборка, вязание. Если приходится много времени проводить за компьютером – дижитал-детокс, если работаете с людьми – такой отдых найдите с собой или общими с самыми близкими людьми.
- Создавайте карьерные цели, ставьте свои цели и не бейте больше себя, чем в реальности можете выполнять. Всегда такое поведение способствует исполнению. Рекомендуйте себе в новой роли или должности, показать свою готовность выполнять работу. Тем не менее, в долгосрочной перспективе не нужно говорить «нет» новым задачам и проектам, которые могут привести к повышению хронической усталости.

Ресурсы для развития

- Литература**
 - Клима Чичава. Чок-лист для усталого от жизни человека. Как победить выгорание.
 - Бад Саттерберг, Стив Маннинг. Не жале. Джим Лоур, Тони Шарпа. Жизнь на полной мощности!
- Программы обучения**
 - Stoic. Профилактика эмоционального выгорания с помощью философии.
 - Смысл на курс.
 - Татьяна Фролова. Как победить выгорание. Смысл на курс.
 - Правое полушарие интроверта. Как преодолеть хроническую усталость. Смысл на курс.
- Полезные материалы**
 - Виталий. Как настроить здоровый сон. Смысл на материал.
 - Леонид. Как справиться с эмоциональным выгоранием. Смысл на материал.
 - Майя. Выгорание: что делать и как избежать? Смысл на материал.

ЭКОПСИ

www.digital-assess.ru

15

В каких случаях нужно применять **FADE**

Повысить
эффективности работы

У вас есть команда,
производительность которой
сильно снилась в последние
полгода (и у вас нет
уверенности, что это вызвано
внешними факторами)

Снизить текучесть и
удержать

У вас есть большая группа
сотрудников, которые
увольняются чаще среднего
по рынку

Сформировать
кадровый резерв

Вы хотите отобрать для
продвижения сотрудников с
«огнем в глазах» и которые
готовы и дальше работать в
организации (не уйдут в
первый год после
повышения)

Компании, уже использующие FADE



По любым вопросам, связанным
с оценкой персонала:



Никита Дунаев

Почта: dunaev@ecopsy.ru

Телефон: +7 (985) 669-59-29

Telegram: https://t.me/Nik_G_D

Оставьте заявку на демо-тест FADE:



ЭКОПСИ

ЭКОПСИ Консалтинг,
2025

Москва, ул. Новодмитровская,
д 2, корп. 1
Телефон: +7 (495) 645-2115

www.ecopsy.ru
www.digital.ecopsy.ru