

«Зеркало заботы»

Лучшая кадровая технология оценки персонала

СПб ГБУСОН «КЦ Василеостровского района»

Должность-модель: помощник по уходу

Автор: Онищенко Ольга Александровна

2026 год

Цель и целевая аудитория

Цель

Внедрить объективную, прозрачную и развивающую технологию оценки компетенций помощников по уходу, которая объединяет:

- профессиональный стандарт
- наблюдение за реальной работой
- обратную связь от получателей услуг
- самооценку сотрудника

Оценка служит инструментом профессионального роста и повышения качества ухода, а не только контроля.

Целевая аудитория

Помощники по уходу — как объекты и субъекты оценки:

- оцениваются по компетенциям наставником и руководителем
- сами участвуют в самооценке и согласовании плана развития

Наставники и заведующие отделениями — проводники оценки:

- проводят наблюдение «в поле» и диалоговые встречи 1:1

Получатели услуг и их родственники — источник обратной связи о качестве ухода

Актуальность

Традиционная аттестация

- Тесты на знание инструкций
- Проверка документов
- Отзыв руководителя

Не отражает качество работы в реальных условиях, где ключевыми становятся:

- эмпатия
- коммуникация
- умение действовать в непредсказуемых ситуациях

Решение проекта «Зеркало заботы»

Оценка становится:

- многоисточниковой — 4 независимых источника данных
- непрерывной — ежеквартально, а не раз в год
- развивающей — результат не «оценка-приговор», а план роста
- прозрачной — критерии и процедура понятны сотруднику с первого дня

Новизна: принцип «4 линз»

Линза 1: Профстандарт

Нормативная база компетенций.

Карта из 12 позиций с 3 уровнями владения (базовый, уверенный, экспертный)

Линза 2: Наблюдение «в поле»

Наставник проводит 1–2 наблюдения в квартал по чек-листу из 20 пунктов в реальных условиях — на дому у получателя

Линза 3: Опрос получателей

Короткий опрос (5–7 вопросов) о самочувствии, комфорте, безопасности и доверии к помощнику

Линза 4: Самооценка

Сотрудник сам оценивает свои компетенции и зоны роста — основа для диалога с наставником

Результат пересечения 4 линз

- Формируется профиль компетенций, в котором видны совпадения и расхождения между линзами (например, сотрудник оценивает себя высоко, а получатель услуг отмечает недостаток эмпатии — это зона для развития, а не для наказания).
- Впервые оценка напрямую связывает уровень компетенций с карьерным маршрутом: достижение «экспертного» уровня открывает переход на должность социального работника или статус наставника.

Содержание: карта компетенций

Технические навыки

Перемещение
Гигиена
Питание

Коммуникативные

Общение
Эмпатия
Деэскалация

Безопасность

Профилактика падений
Инфекционная безопасность
Реагирование на ЧС

Профессиональная позиция

Надёжность
Границы помощи
Самообучение

Три уровня владения компетенциями

- Базовый — сотрудник выполняет задачу под контролем наставника, знает алгоритм
- Уверенный — сотрудник работает самостоятельно, стабильно соблюдает стандарты
- Экспертный — сотрудник работает самостоятельно, помогает другим, может быть наставником

Все инструменты (карта компетенций, чек-листы, анкеты, шаблоны протоколов) стандартизированы и закреплены внутренними регламентами учреждения.

Содержание: ежеквартальный цикл оценки

1. Наблюдение «в поле»

Наставник проводит 1–2 наблюдения по чек-листу из 20 пунктов на дому у получателя услуг

2. Опрос получателей

Короткий опрос (5–7 вопросов) о самочувствии, комфорте и ощущении безопасности подопечного

3. Самооценка

Сотрудник заполняет форму самооценки по 12 компетенциям — отмечает зоны уверенности и роста

4. Диалог 1:1

30-минутная встреча с наставником: обсуждают профиль, сильные стороны, зоны роста и план развития

5. ИПР

Согласовывается индивидуальный план развития на квартал: что улучшить, какие ресурсы нужны

Все результаты фиксируются в коротком протоколе — план развития, а не оценка-приговор.
Профиль компетенций обновляется каждый квартал и привязан к карьерному маршруту.

Результаты

Объективность

Повышена за счёт четырёх независимых источников данных — ни одна точка зрения не доминирует

Восприятие оценки

Сотрудники воспринимают оценку как поддержку и развитие, а не как контроль или наказание

Скрытые дефициты

Выявлены и устранены дефициты компетенций, не видные при формальной аттестации

Качество ухода

Улучшено по ключевым блокам «коммуникативные навыки» и «безопасность»

Обратная связь

Укреплена связь с получателями услуг — опрос стал каналом влияния на качество ухода

Кадровые решения

Оценка стала основой для обоснованных карьерных решений и снижения текучести

Эффект для сотрудников и получателей услуг

Для сотрудников

- Оценка стала понятной и предсказуемой: критерии и процедура прозрачны с первого дня
- Самооценка даёт возможность осознать зоны роста до встречи с наставником
- Диалоговая встреча 1:1 — не «вызов на ковёр», а разговор о развитии
- Индивидуальный план развития согласуется, а не назначается
- Достижение «экспертного» уровня открывает карьерный маршрут: переход на должность социального работника или статус наставника
- Снизилась текучесть на испытательном сроке: оценка на раннем этапе помогает вовремя дать поддержку

Для получателей услуг

- Опрос «Как вы себя чувствуете?» — голос подопечного напрямую влияет на качество ухода
- Фокус не на контроле сотрудника, а на самочувствии получателя: комфорт, достоинство, безопасность
- Результаты опроса обезличены и агрегированы, но позволяют увидеть расхождения с оценкой наставника
- Улучшение коммуникативных навыков сотрудников → более бережное отношение к подопечным
- Стабильность кадров → преемственность ухода, меньше стресса от смены помощника

Возможность тиражирования

«Коробка оценки» — что передаётся

- Карта компетенций (12 позиций, 3 уровня) — адаптируется под любую должность
- Чек-лист наблюдения «в поле» (20 пунктов) — привязан к профстандарту
- Анкета опроса получателей услуг (5–7 вопросов) — фокус на самочувствии
- Форма самооценки сотрудника — по 12 компетенциям
- Шаблон протокола диалоговой встречи и индивидуального плана развития

Условия внедрения

Срок: 1–2 месяца

Не требует:

- новых ставок
- платного ПО
- внешних консультантов

Опирается на:

- штатных наставников
- существующие процессы
- внутренние регламенты

Критерии успеха

- 100% помощников по уходу оцениваются ежеквартально
- Минимум 1 наблюдение «в поле» в квартал на сотрудника
- 80% сотрудников имеют согласованный ИПР
- Опрос получателей проводится не реже 1 раза в квартал
- Доля сотрудников, достигших «уверенного» уровня, растёт
- Карта компетенций адаптирована минимум на 1 новую должность

Вывод и предложение

«Зеркало заботы» — это воспроизводимая, бюджетная и человекоцентричная технология оценки персонала.

Оценка перестаёт быть формальной процедурой и становится инструментом профессионального роста.
Четыре источника данных обеспечивают объективность, а диалоговый формат — доверие и развитие.

Технология легко адаптируется под другие должности и учреждения без увеличения бюджета.

Предлагаем поддержать тиражирование технологии в социальных учреждениях города