

СИСТЕМА ВНЕДРЕНИЯ

Как использовать портреты в компании

Пошаговый план на 4 недели + золотые правила

Почему это важно

Портреты кандидатов — это не просто документ. Это инструмент, который должен работать каждый день в вашем найме. Внедрение должно быть систематичным, иначе все вернется на "как было раньше".

Система внедрения: 4 недели

НЕДЕЛЯ 1: Подготовка и обучение

Цель: Познакомить руководителей с концепцией портретов кандидатов

Что делать:

- ☐ Провести встречу с руководителями и HR-командой (30 минут)
- ☐ Объяснить, почему портреты помогают в найме
- ☐ Показать примеры (используйте файл 06 "Библиотека портретов")
- ☐ Раздать материалы (этот PDF и файл 02 "Практическое задание")
- ☐ Ответить на вопросы

Результат неделю: Команда понимает, почему нужны портреты, и готова к внедрению

НЕДЕЛЯ 2: Создание портретов для ключевых должностей

Цель: Разработать портреты для 3-5 критических должностей

Что делать:

- ☐ Выбрать 3-5 ключевых должностей (те, которые часто открыты или критичны)
- ☐ Для каждой должности: выполнить файл 02 "Практическое задание" (50 минут × 5 = ~5 часов)
- ☐ Проверить портреты по файлу 03 "Чек-лист" (10 минут на каждый)
- ☐ Согласовать портреты с руководителями отделов
- ☐ Задokumentировать портреты (в Google Docs или Notion)

Результат недели: 3-5 качественных портретов, согласованных с руководством

НЕДЕЛЯ 3: Адаптация портретов к вакансиям

Цель: Использовать портреты в описаниях вакансий

Что делать:

- ☐ Если у вас открыты вакансии — адаптировать портреты под текущие позиции
- ☐ Выделить ТОП-3 отсекающих критерия в объявлении вакансии
- ☐ Добавить "Будет плюсом" (неотсекающие критерии)
- ☐ Подготовить вопросы для интервью (используйте файл 05 "Банк вопросов")
- ☐ Обучить интервьюеров (где искать кандидатов, как вести интервью)

Результат недели: Вакансии сформулированы четко, интервьюеры готовы работать по портретам

НЕДЕЛЯ 4: Проверка кандидатов по портретам

Цель: Начать использовать портреты в найме

Что делать:

- ☐ На первом интервью проверять отсекающие критерии (файл 05 "Банк вопросов")
- ☐ Заполнять матрицу оценки (файл 04 "Матрица оценки") для каждого кандидата
- ☐ Не нанимать, если не все отсекающие критерии ≥ 7
- ☐ Собирать обратную связь после интервью и после найма
- ☐ Еженедельно встречаться с командой и обсуждать: работает ли портрет?

Результат недели: Портреты активно используются в найме, собирается обратная связь

Что делать дальше (месяцы 2-3)

Корректировка портретов

- **Месяц 2:** Оценить, как работают нанятые кандидаты. Если они успешны — портрет корректный. Если проблемы — добавить новые критерии
- **Месяц 3:** Расширить портреты на другие должности (создать еще 5-10 портретов)

Интеграция в процессы

- Добавить портреты в систему управления персоналом (если есть)
- Использовать портреты как основу для оценки существующих сотрудников

- Обновлять портреты каждый квартал

Типичные ошибки при внедрении

Ошибка 1: "Создали документ, забыли обсудить с сотрудниками"

Результат: Сотрудники продолжают работать "как было", портреты пылятся на диске.

Решение: Обсудите портреты с каждым интервьюером, объясните логику.

Ошибка 2: "Портреты слишком сложные"

Результат: Никто их не использует, потому что сложно применять.

Решение: Упростите. 3-5 отсекающих критериев — и всё. Больше нет смысла.

Ошибка 3: "Не собираем обратную связь"

Результат: Не знаем, работает ли портрет. Не можем его улучшить.

Решение: После найма спросите: "Нанятый кандидат соответствует портрету? Что мы упустили?"

Ошибка 4: "Портреты — это один раз"

Результат: Портреты устаревают, рынок меняется, требования уже не актуальны.

Решение: Обновляйте портреты каждый квартал. Это живой инструмент.

Золотые правила для портретов

5 золотых правил

Правило 1: Портрет основан на ЦКП

Не создавайте требования из воздуха. Все должно быть связано с ценным конечным продуктом должности.

Правило 2: 3-5 отсекающих, 5-8 неотсекающих

Ровно столько, чтобы портрет был конкретным, но не нереалистичным.

Правило 3: Каждый критерий можно проверить

Если не можешь проверить — не писал. "Коммуникабельный" не считается.

Правило 4: Требования реалистичны

Такие кандидаты должны существовать на вашем рынке и быть в бюджете зарплаты.

Правило 5: Портрет — живой документ

Обновляйте его каждый квартал на основе обратной связи. Это не статичный документ.

Метрики успеха: как измерить, работает ли

После 3 месяцев внедрения считайте:

- **Время закрытия вакансии:** Было X дней → Стало Y дней (должно уменьшиться на 20-30%)
- **Качество найма:** Сколько нанятых за 3 месяца остались в компании? (должно быть 80%+)

- **Соответствие портретам:** Сколько процентов нанятых соответствуют портретам? (должно быть 85%+)
- **Удовлетворенность руководителей:** Опросить: "Портреты помогают в найме?" (4+ из 5 баллов)

Следующие шаги

План на ближайший месяц:

1. Начните с одной должности (Неделя 1-2)
2. Используйте портрет в следующей вакансии (Неделя 3-4)
3. Проверьте результаты (Месяц 2)
4. Расширьте на другие должности (Месяц 3+)

Часто задаваемые вопросы

Могу ли я использовать один портрет для нескольких должностей?

Нет. Каждая должность должна иметь свой портрет. Даже если должности похожи (менеджер по продажам и менеджер по развитию бизнеса) — требования разные.

Что если рынок меняется и портрет устаревает?

Хорошо! Это значит, что портрет работает. Обновите его. Добавьте новые требования, уберите неактуальные. Лучше портрет, который меняется, чем портрет, который мертв.

Сколько времени нужно на создание портрета?

50 минут на первый портрет (если уже есть ЦКП и функции из Главы 3). Дальше быстрее — на 10-15 минут.

Нужно ли согласовывать портреты с руководителями?

Да. Руководитель должности лучше всех знает, кого ему нужно. Портрет — это инструмент, а не приказ.