

## TYPICAL CHARACTERISTICS OF HR-PROJECTS AND THEIR PILOT VERSIONS

O. Sheremet, Y. Hryniuk

National University of Food Technologies

---

**Key words:**

*HR-project*  
*Pilot HR-project*  
*Pilot version*  
*Characteristics*  
*Standard*  
*Risks*

---

**Article history:**

Received 03.03.2022  
Received in revised form  
17.03.2022  
Accepted 21.04.2022

---

**Corresponding author:**

Y. Hryniuk  
**E-mail:**  
ulgrin@ukr.net

**ABSTRACT**

---

The article contains the results of research to identify typical characteristics of HR-projects at enterprises and their pilot versions. It interprets the concept of “project” according to the standards of the United States, Japan, Great Britain, which received worldwide recognition, and the national standard of quality management in projects, resulting from the implementation of the relevant standard of the International Organization for Standardization. The monitoring identified attributive characteristics of projects and reviewed them in the context of human resource management of enterprises, such as: temporality, uniqueness, limited, uncertain medium, coordination of work, indicating the specific features and obstacles faced by HR managers during their development. As a result, the author’s definition of the concept of “HR-project” was formulated and the analysis of trend areas of HR-design of companies in Ukraine in 2021 was conducted on the example of nominees for the national award “HR-brand”. It was found that the popularity rating is headed by projects related to digitalization and automation of HR-processes (operations), as well as social projects of responsible employers.

The essence of the concept of pilot projects is specified, the expediency of conducting a pilot stage in project management for the enterprise is substantiated, particularly in its relations with stakeholders. The basic list of characteristics inherent in pilot HR-projects is formed, namely: representative content and selection of test group of employees (candidates), scalability, predictability of results, adequate time limits, expertise of developers and curators of the “pilot project”. Emphasis is placed on additional competencies which HR managers who are involved in project work with staff should have. The material is summarized by the definition of “pilot HR-project” from the standpoint of the authors.

## ТИПОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ HR-ПРОЄКТІВ ТА ЇХ ПІЛОТНИХ ВЕРСІЙ

О. О. Шеремет, Ю. М. Гринюк

Національний університет харчових технологій

У статті визначено типові характеристики HR-проектів підприємств та їх пілотних версій. Інтерпретовано поняття «проект» згідно зі стандартами США, Японії, Великої Британії, які отримали світове визнання, та національного стандарту управління якістю в проєктах, що став результатом імплементації відповідного стандарту Міжнародної організації зі стандартизації. В ході моніторингу виявлено атрибутивні характеристики проєктів та здійснено їх огляд у контексті управління людськими ресурсами підприємств, як-от: тимчасовість, унікальність, обмеженість, невизначеність середовища, координація робіт, із зазначенням специфічних особливостей і перепон, з якими стикаються HR-менеджери під час їх розробки. У підсумку сформульовано авторську дефініцію поняття «HR-проект» та проведено аналітику трендових напрямків HR-проекування компаній в Україні за 2021 р. на прикладі номінантів національної премії «HR-бренд». З'ясовано, що рейтинг популярності очолюють проєкти, пов'язані з діджиталізацією й автоматизацією HR-процесів (операцій), а також соціальні проєкти відповідальних роботодавців.

Уточнено сутність поняття пілотних проєктів, обґрунтовано доцільність проведення пілотної стадії в проєктному менеджменті для підприємства, зокрема в його взаємовідносинах із зацікавленими сторонами. Сформовано базовий перелік характеристик, притаманних пілотним HR-проектам, а саме: репрезентативний зміст і вибірка тестової групи співробітників (кандидатів), масштабність, прогностичність результатів, адекватні часові межі, експертність розробників та кураторів «пілоту». Зроблено акцент на додаткових компетенціях, якими мають володіти HR-менеджери, задіяні в проєктній роботі з персоналом. Матеріал узагальнено визначенням поняття «пілотний HR-проект» з позиції авторів статті.

**Ключові слова:** HR-проект, пілотний HR-проект, пілотна версія, характеристики, стандарт, ризики.

**Постановка проблеми.** Глобалізація, цифровізація, гнучкі моделі ведення бізнесу та зайнятості, інші виклики, з якими стикаються сучасні компанії у VUCA-світі, вимагають від них перегляду традиційної парадигми управління та переходу до нової його моделі — більш мобільної, адаптивної та інноваційної. Проєктний менеджмент є саме тим інструментом, який допомагає сприяти цьому переходу в усіх сферах діяльності підприємства, зокрема, в HRM.

Галопуючі і непередбачувані зміни ринку, які можуть швидко вивести затребуваний продукт чи послугу в аутсайтери, призвели до переосмислення ролі людських ресурсів як стратегічної конкурентної переваги. Адже їх цінність важко втратити за будь-яких обставин, якщо компанія має віддану і талановиту команду з сильними лідерами. Наймати співробітників, адаптувати, розвивати, залучати,

підвищувати лояльність до роботодавця значно легше та ефективніше, якщо підходити до вирішення цих завдань у форматі HR-проектів. Їх успіх залежить від того, наскільки досконально вивчені всі потенційні вигоди та ризики проектних рішень (ідей), зроблені об'єктивні висновки щодо можливості їх реалізації в розумні терміни та в межах заданого бюджету. Розуміння цього в повній мірі дають результати впровадження пілотних версій HR-проектів, які завчасно виявляють проблеми і запобігають імовірним втратам (часу, грошей, репутації тощо) компаній. Новизна проблематики проектування та пілотування в HRM обумовлює актуальність обраної тематики досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проектний підхід в управлінні людськими ресурсами компаній почав використовуватись порівняно нещодавно, внаслідок чого відчувається брак наукових доробок, особливо серед вітчизняних вчених. Їх окремі дослідження стосуються, переважно, обґрунтування доцільності його застосування в HR-менеджменті як нетипової для проектування (Gogoshenko, Kondarova, Zhilchenkova & Shtager, 2021), або різних аспектів проектного управління тимчасовим персоналом чи проектними командами (Обиденнова, Дуднева & Васильєва, 2020; Шинкарук, Кубіцький & Деліні, 2020). Натомість у зарубіжних джерелах (Zbrodoff, 2012; Farrer, L., 2019; RMIT Online, 2019; Ashkenas & Matta, 2021) значно активніше обговорюють питання необхідності проектування, зокрема пілотування процесів (функцій, операцій) HR-управління, а також нагальної потреби у навиках проектного менеджменту в HR-спеціалістів.

**Метою статті** є аналіз понятійно-категоріального апарату, який описує зміст і характерні атрибути HR-проектів та їх пілотних версій.

**Матеріали і методи.** Дослідження характеристик проектів проводилось на підставі текстової частини міжнародних стандартів з управління ними (PMBoK, P2M, PRINCE2, ISO 21500) та національного стандарту ДСТУ ISO 10006:2018 в оригіналі (online версії). Для збору необхідних даних щодо напрямків HR-проектів компаній в Україні опрацьовано інформацію про проекти номінантів щорічної премії «HR-бренд» за 2021 рік. Зміст і характеристика пілотних версій проектів у цілому та HR-проектів зокрема розкриті на матеріалах авторитетних зарубіжних видань (Harvard Business Review, Forbes, конференції Project Management Institute). Використано загальнонаукові методи досліджень, як-от: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, деталізації та порівняння.

**Викладення основних результатів дослідження.** Багаторічний досвід проектного менеджменту напрацював низку стандартизованих документів, оперуючи якими в таблиці представлено визначення поняття «проект».

*Таблиця. Визначення поняття проекту у міжнародних і національному стандартах*

| № | Стандарт   | Характеристика  | Визначення  |
|---|--|---|---|
| 1 | 2  | 3   | 4   |
| 1 | PMBoK<br>(A Guide to the<br>Project Management<br>Body of Knowledge) | Довідник з управління проектами Інституту управління проектами (PMI, USA). Стандарт, який оновлюється не рідше 1 разу на 5 років (остання 7 версія — серпень 2021 р.) | Тимчасова спроба створити унікальний продукт, послугу або результат |

Продовження таблиці

| 1 | 2   | 3   | 4   |
|---|---|---|---|
| 2 | P2M<br>(A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation)        | Довідник асоціації управління проектами Японії (PMAJ), що поширюється на високоякісні та інноваційні проекти. Стандарт, який зібрав досвід і кейси проектного менеджменту відомих японських корпорацій (остання третя версія — 2014 р.) | Створення цінності на основі конкретної місії, яка виконується в установлені строки та має обмеження, зокрема, в ресурсах і зовнішніх умовах реалізації. Його атрибутами є унікальність, тимчасовість і невизначеність                                |
| 3 | PRINCE2 (Projects In Controlled Environments)   | Британський національний стандарт проектного менеджменту, що також популярний в низці країн Європи (остання 6 версія — січень 2017 р.)  | Тимчасове утворення, призначення якого — випуск одного або декількох бізнес-продуктів у заданих умовах  |
| 4 | ISO 21500<br>“Guidance on project management”   | Стандарт міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization), що містить рекомендації з управління проектами (перша і поки остання версія — 2012 р.)   | Унікальний набір процесів, які складаються зі стандартизованих і контрольованих робіт із датами початку і кінця, що виконуються для досягнення певних цілей в умовах багатьох обмежень  |
| 5 | ДСТУ ISO 10006:2018<br>«Управління якістю. Наставови щодо управління якістю в проектах» | Національний стандарт України, гармонізований з міжнародним стандартом ISO 10006:2017 “Quality management — Guidelines for quality management in projects”, який набув чинності з 01.01.2020 р.   | Унікальний процес, який складається із сукупності скоординованих і контрольованих видів робіт з датами початку і закінчення, виконуваний для досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів |

**Джерела:** сформульовано і адаптовано з (Project Management Institute, 2021; Project Management Association of Japan, 2014; PRINCE2 Primer, 2021; British Standards Institute, 2012).

Із наведених у таблиці визначень можна простежити низку типових для проектів характеристик, які відрізняють їх від поточної (операційної) діяльності в усіх сферах застосування, як-от: тимчасовість, унікальність, обмеженість, невизначеність, координація робіт. У контексті управління людськими ресурсами ці характеристики проектів мають специфічні особливості, наведені нижче.

*Тимчасовість* — наявність чітко визначеної дати початку та кінця проекту, тобто часових меж. Коли штатні рекрутери компанії винаймають кандидатів згідно з місячними планами закриття вакансій — це приклад виконання ними безпосередніх посадових обов’язків, який не пов’язаний із проектною діяльністю. У разі організації спеціальних програм стажування, розрахованих на певний період (як правило, не довше календарного сезону), після закінчення якого стажисти-фіналісти працевлаштовуються за результатами конкурсного відбору, — це рекрутинговий проект, як і, приміром, масовий підбір персоналу працівниками

рекрутингового агентства на замовлення компанії-клієнта у завчасно обумовлені строки.

*Унікальність* — кожен проєкт є відмінним від інших, навіть якщо створюється ідентичний продукт, послуга або результат (Boscherini, Chiaroni, Chiesa & Frattini, 2010). Тобто незважаючи на одноразовість, яка виходить із попереднього пункту, проєкт може повторюватись, проте умови його реалізації — неповторні. Унікальність не варто ототожнювати з інноваційністю, а її рівень може різнитись, залежно від проєкту.

Одними з прикладів унікальних інноваційних HR-проєктів є проєкт навчання новачків та підвищення кваліфікації електромонтерів на VR-тренажерах холдингу ДТЕК або проєкт Snaplication компанії McDonald's з використанням соціальної мережі Snapchat для набору молодих кандидатів (зйомка 10-секундного відео-заявки на вакансію з накладанням фірмових фільтрів і спрямування трафіку на кар'єрну платформу компанії). У першому випадку інноваційність криється в технології, у другому — в способі найму. До унікальних, але не інноваційних HR-проєктів можна віднести проєкти студентських стажувань від роботодавців. Так, проєкт стажування Klitschko Foundation реалізувався вже 12 разів продовж 2015—2021 рр., проте залишається унікальним, оскільки кожен наступний відрізняється від попереднього: датами проведення, складом учасників і співробітників-наставників фонду, складом проєктної команди, бюджетом, форматом проведення (з 2020 р. через пандемію COVID-19 стажування відбувалось дистанційно), завданнями студентів-стажерів тощо.

*Обмеженість* — будь-який проєкт має обмеження щодо ресурсів (час, обсяг робіт та, відповідно, кількість їх виконавців, бюджет), необхідних для його реалізації. В класичному проєктному менеджменті це називається «трикутником обмеження проєкту» або його розширеною версією у вигляді шестикутної зірки згідно з (Project Management Institute, 2021).

Неоднозначним для всіх HR-проєктів є питання обмеженості й обґрунтування бюджету витрат, які потрібні завжди, але більшість проєктів у HRM не приносять прибутку напряду або приносять у віддаленій перспективі (в обох випадках завуальовано — у вигляді зростання продуктивності праці). Це ускладнює оцінку їх економічної доцільності та інвестиційної привабливості та обумовлює необхідність пошуку альтернативних показників HR-вигоди — втраченої або суми економії.

*Невизначеність*. Оскільки проєкт є унікальним, це призводить до невизначеності, адже не можна бути впевненим на 100% в успішності його впровадження. Чим більшою є невизначеність, тим вищі ризики проєкту, в тому числі матеріалізовані, і навпаки. Впоратись з умовами невизначеності, особливо для проєктів із відносно тривалими строками, можна за рахунок ефективного управління змінами, що завжди супроводжують проєктну діяльність. При цьому в HR-проєктах виникає необхідність зниження опору, до якого нерідко призводять зміни в HR-політиці (процесах) компанії, адже не всі співробітники будуть підтримувати проєктні рішення чи брати в них участь.

Крім того, як справедливо зауважують науковці Мельбурнського королівського технологічного університету, на відміну від деяких видів проєктів, приміром, логістичних, маркетингових, HR-проєкти мають значно ширшу групу стейкхолдерів: співробітники, замовники та клієнти, місцева спільнота, акціонери

(власники) та контрагенти, зокрема страховики, які співпрацюють з компанією, що реалізує HR-проект (RMIT Online, 2019). Конфлікт їх інтересів породжує додаткові ризики, якими необхідно управляти.

*Координація* робіт стосується стандартизації їх складу та послідовності в рамках проекту, узгодженості між собою в часі та розподілу відповідальності між виконавцями. Тут варто зазначити, що розподіл ролей у команді HR-проекту відбувається складно, адже, у переважній більшості випадків, він виконуються не автономно, а у зв'язці HR-департаменту з іншими структурними підрозділами компанії. До того ж, на управління HR-проектами, які перебувають на стику HR, маркетингу та PR, можуть претендувати одразу декілька виконавців з різних професійних областей.

Узагальнюючи, сформулюємо авторську дефініцію поняття HR-проекту як послідовності дій, спрямованих на зміну (оптимізацію) HR-процесів компанії та досягнення унікальних результатів, що відбуваються з урахуванням ліміту часу та інших обмежень паралельно із щоденною роботою штатних HR-менеджерів або як звершений цикл робіт для зовнішніх HR-консультантів.

Потреба в проектуванні тих чи інших процесів управління людськими ресурсами визначається передусім наявними в компанії проблемами та пріоритетністю їх вирішення. Проте в умовах глобалізації ринків на неї також впливають HR-тренди, які, у свою чергу, залежать від економічної ситуації в країні та світі. На рисунку представлено статистику щодо напрямків реалізації повномасштабних і пілотних HR-проектів компаній в Україні, що претендували на звання кращих у минулому році (Премія «HR-бренд», 2021).

Більшість із них (17,5%) пов'язані з діджиталізацією та автоматизацією різноманітних HR-функцій (від мобільного рекрутингу й адаптації новачків до персоналізованих систем винагород). На другому місці в рейтингу (12,3%) — талант-менеджмент і лідерство, на третьому (10,5%) — HR-маркетинг і бренд роботодавця. Проте якщо об'єднати well-being, екологічні та інклюзивні проекти, корпоративне волонтерство і благодійність у спільну для них категорію соціальних HR-проектів, то рівень їх популярності буде таким, як і в лідера (17,5%).

Із наведеної нижче інформації уточнення потребує поняття пілотного проекту. Британська асоціація управління проектами трактує його як стартову дрібно-масштабну реалізацію, що використовується з метою підтвердження життєздатності ідеї проекту (Association for Project Management, 2016). Поряд з перевіркою ідеї на життєздатність, результатами пілотних проектів можуть бути (Zbrodoff, 2012): звіт із зазначенням ділового рішення «так» або «ні» (продовжувати проект чи ні); повністю придатний для використання продукт, послуга чи процес та/або шаблон для їх створення чи тиражування.

Мета пілотного проекту полягає в тому, щоб знизити ризик збою в усій організації, тестуючи нововведення в невеликому, контрольованому середовищі, аби мати змогу додатково удосконалити проектні рішення перед їх впровадженням (Ashkenas & Matta, 2021). Саме пілотні версії допомагають мінімізувати ризики проектів в умовах невизначеності та завчасно виявляти їх недоліки, застерігаючи компанії від значних фінансових втрат (матеріалізованих ризиків), які могли б бути понесені без пілотної стадії. До того ж пілотні проекти надають керівникам

і стейкхолдерам компаній цінний зворотній зв'язок щодо того, чи зможе проєкт реалізуватись при заданих обмеженнях та які потенційні вигоди він матиме на виході.



**Рис. Напрямки повномасштабних і пілотних HR-проєктів компаній-номінантів премії «HR-бренд» в Україні за 2021 рік**

Пілотним проєктам притаманні певні характеристики: область застосування, масштабованість, наочність, критичність, авторитетність, готовність проєктної групи. В інтерпретації авторів цієї статті їх базовий перелік для пілотних HR-проєктів матиме такий вигляд:

1. *Репрезентативна вибірка і зміст.* Пілотні HR-проєкти тестуються на репрезентантах — типових представниках колективу (бажаних кандидатах) з певним набором професійно-особистих якостей та в кількості, яка залежить від багатьох факторів, у тому числі розміру компанії та її HR-відділу, окремих завдань досліджень, що визначаються HR-потребами компанії. Ці потреби та/або наявні в неї HR-проблеми мають бути актуальними, а цілі та задачі HR-проєкту — значимими та зрозумілими для всіх співробітників (кандидатів), що забезпечує репрезентативність його змісту.

Крім того, до проекту на пілотній стадії варто залучити працівників з числа лідерів думок, аби забезпечити лояльність переважної частини колективу до ідей HR-проекту і в разі позитивних результатів пілотування полегшити та прискорити процес його впровадження.

2. *Масштабованість*. Результати «пілоту» повинні дати уявлення, чи зможе HR-проект «прижитись» і розвиватись в рамках усіх відділів компанії, її регіональних філій, закордонних представництв чи навіть компаній-партнерів.

3. *Прогностичність результатів*. Як позитивні (успіх), так і негативні (провал) результати пілотного HR-проекту мають бути очевидними і чітко вказувати на три варіанти розвитку подій: можливість його подальшої реалізації, необхідність доопрацювання чи повну відмову від проектного рішення (ідеї).

4. *Адекватні часові межі*. У занадто тривалому «пілоті» є ризик того, що керівництво компанії та/або учасники проектною (тестовою) команди втратять інтерес до HR-проекту.

5. *Експертність розробників і кураторів «пілоту»*. З огляду на специфіку проектного менеджменту, порівняно з поточною роботою HR-менеджерів, стає очевидним: ті з них, що задіяні в розробці HR-проектів та їх пілотних версій, поряд з досвідом і глибокою експертизою у процесах за профілем посади повинні володіти хоча б базовими компетенціями в бюджетуванні, ризик-менеджменті, гнучкому управлінні по типу Agile, Scrum чи подібних до них. Інакше їх проектні ідеї (рішення) не будуть сприйматись серйозно керівниками компаній, а також існуватиме висока ймовірність недооцінити (переоцінити) очікувані вигоди та ресурси за проектом (строки і графіки, кваліфікацією виконавців, обсяг фінансування тощо). За оцінками деяких іноземних фахівців, наданих у (Farrer, 2019), HR-менеджмент активно трансформується, що особливо відчутно у технологічних компаніях (в їх віддалених командах), і переходить з функціоналу «управління, правил і політики» в проектування роботи з людьми (People Operations). Тому роботодавці все частіше висувають до HR (PeopleOps) спеціалістів як обов'язкову професійну вимогу навиків з управління проектами.

Підсумовуючи, представимо поняття пілотного HR-проекту як мініверсії проекту управління людськими ресурсами, призначеного для перевірки на життєздатність нового проектного рішення, його апробування в реальних умовах на репрезентативній вибірці працівників (кандидатів) з метою оцінки перспектив і ризиків для компанії-роботодавця.

## **Висновки**

Зважаючи на поширення проектного підходу в HR-управлінні все більшої кількості компаній і новий спектр завдань, що висувають до HR-менеджерів, методи їх роботи потребують якісних змін, як, відповідно, і програма фахової підготовки спеціалістів з управління людськими ресурсами у закладах вищої освіти, що має містити проектний менеджмент у профільній сфері діяльності як невід'ємну компоненту. Це підвищить їх цінність (вартість) на ринку праці як професіоналів, здатних проектувати в пілотному і повномасштабному форматах HR-процеси, спрямовані на забезпечення високих показників ефективності бізнесу та віддачі на інвестиції в людський розвиток.

**Література**

Обиденнова, Т. С., Дуднева, Ю. Е., Васильєва, М. О. (2020). Управління командою проєкту в сучасних умовах. *Економічний вісник*, 2, 168—174. doi: 10.33271/ev/70.168.

Премія «HR-бренд» (2021): вебсайт. Взято з <https://hr-brand.com/premiya2021>.

Шинкарук, Л. В., Кубицький, С. О., Дєліні, М. М. (2020). Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*, 3(88), 5—15. doi: 10.35340/2308-104X.2020.88-3-02.

Ashkenas, R., Matta, N. (2021). How to Scale a Successful Pilot Project. *Harvard Business Review*. Взято з <https://hbr.org/2021/01/how-to-scale-a-successful-pilot-project>.

Association for Project Management (2016). What is the difference between a trial and a pilot? Взято з <https://www.apm.org.uk>.

Boscherini, L., Chiaroni, D., Chiesa, V. & Frattini, F. (2010). How to use pilot project to implement open innovation. *International Journal of Innovation Management*, 14(6), 1065—1097. doi: 10.1142/S136391961000301X.

British Standards Institute (2012). ISO 21500: Guidance on project management — A Pocket Guide (Best Practice). Van Haren Publishing. Взято з <https://fdocuments.in/document/iso-21500-project-management.html>.

Farrer, L. (2019). Human Resource 2.0: How People Operations Is Powering Higher Productivity. *Forbes*, 28 March. Взято з <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2019/03/28/human-resources-2-0-how-people-operations-is-powering-higher-productivity>.

Goroshenko, V., Kondaurova I., Zhilchenkova, V., Shtager, O. (2021). HR Project Management. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press, volume 646, 124—129.

PRINCE2 Primer (2021). PRINCE2 Overview. Взято з <https://www.prince2primer.com/prince2-overview>.

Project Management Association of Japan (2014). P2M (Third Edition) by Cyber Creative Institute Co. Ltd. Cyber Publishing Center. Взято з [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf).

Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition and The Standard for Project Management (English). Взято з <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>.

RMIT Online (2019). Why project management skills are important for HR professionals? Взято з <https://studyonline.rmit.edu.au/blog/project-management-skills-hr-professionals>.

Zbrodoff, S. (2012). *Pilot projects-making innovations and new concepts fly*. Paper presented at PMI® Global Congress 2012 — North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.