





DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-012)

УДК 331
JEL J240, M120

Ірина Петрівна КІНАШ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-5391-6560>
irinakinash@gmail.com

Володимир Миколайович РОМАНОВИЧ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
 <https://orcid.org/0000-0003-1577-2081>
vova97if@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕКРУТМЕНТ

***Анотація.** Стаття спрямована на обґрунтування специфіки впровадження проєктного менеджменту в рекрутмент, а також представлення результатів успішної практики використання такого підходу в ІТ компанії.*

Акцентовано увагу на особливостях проєктного менеджменту в рекрутменті. Обґрунтовано, що проєкти в рекрутменті це унікальні зусилля, спрямовані на створення унікальних послуг. Цією унікальністю є кожен найм в межах однієї вакансії. Наявність вакансії вважається проєктом. Продемонстровано результати впровадження проєктного менеджменту в рекрутмент компанії iDeals. Детально описано фази даного процесу. Виокремлено види планування найму співробітників. З'ясовано хто є членами проєктної команди та як вони взаємодіють. Зроблено висновок, що проєктний менеджмент доречно використовувати в рекрутингу.



Ключові слова: *проектна діяльність, вакансія, найм працівника, проектна команда, діджитал інструменти.*

Постановка проблеми. Головним завданням проектної діяльності є вирішення конкретних соціальних, економічних, інформаційних чи інших проблем. Для вирішення таких завдань потрібно застосувати знання, навички, інструменти та технології. Навички управління проектами охоплюють широкий спектр здібностей важливих для їх реалізації в різних сферах, у тому числі в рекрутингу. Нині ключовими навичками успішних рекрутерів є: розуміння ринку праці, хороші комунікативні та організаційні навички, наявність досвіду використання рекрутингових інструментів [1].

Рекрутери в умовах сьогодення зіштовхнулися із викликами, адже український бізнес значно знизив обсяги найму, зросла кількість тих, хто шукає роботу. Через це рекрутерам довелось адаптуватися до нових реалій: підлаштовувати пошуки спеціалістів під гібридний формат роботи, залучати нові різноманітні канали пошуку, орієнтуватися серед великої кількості спеціалістів, підбирати здобувачів, які підходять під конкретні потреби роботодавців. Такі реалії спонукали до формуванню нових навичок, зокрема: вміння швидко змінювати плани, мислити творчо, підлаштовуватися під нові технології, розвивати навички управління проектами. Саме навички управління проектами стають невід'ємними для менеджерів з персоналу, адже дозволяють використовувати безцінні інструменти для управління витратами, бюджетами та забезпечувати реалізацію проектів.

Досягнути бажаного результату проекту може тільки злагоджена робота в команді. Здатність працювати в команді є передумовою успішного проекту. Ця навичка в поєднанні з ефективним спілкуванням створює довіру та сприяє співпраці, що є життєво важливим для спеціалістів з управління персоналом. Крім того, управління часом, вирішення проблем і адаптивність, основні принципи управління проектами, однаково незамінні для завдань HR, таких як: підбір персоналу, адаптація, дотримання трудового законодавства. Все вищезазначене актуалізує доречність використання технологій управління проектами у рекрутингу, оскільки дозволять HR-фахівцю більш успішно виконувати поставлені завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню технологій добору та відбору персоналу присвячено наукові доробки багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: Василика А., Іщенко О. [2], Зленка А., Ісайкіна О., Мірошніченка Д. [3], Лобзи А., Клименка С. [4], Вонберга Т., Головка А. [5], Гадецької З., Гунько В. [6], Купера Д., Робертсона І., Тинлайна Р. [7], Кудименко Д. М. [8], Журана О., Лінгур Л.,

Філатової Т. [9] та багатьох інших. Незважаючи на значну кількість публікацій, аспекти впровадження проєктного менеджменту в рекрутмент ще недостатньо висвітлені.

Метою статті є обґрунтування специфіки впровадження проєктного менеджменту в рекрутмент, а також представлення результатів успішної практики використання такого підходу в ІТ компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження технологій управління проєктами у різних галузях зумовлює використання різних трактувань поняття «проєкт». Ми погоджуємось з тлумаченням, що «проєкти це унікальні зусилля, спрямовані на створення унікальних продуктів, послуг або результатів» [10]. Основною метою проєкту є задоволення потреб клієнтів. Основними характеристиками проєкту є: встановлена мета, певний життєвий цикл, залучення декількох спеціалістів, конкретні вимоги часу, вартості та продуктивності. Типовий цикл проєкту демонструє рис. 1.



Рис. 1. Стандартний цикл проєкту

Джерело: [9].

Цикл проєкту є схожим для різних видів діяльності, команд, підприємств. Виникає питання, що ж обумовлює унікальність послуги рекрутингу. Цією унікальністю є кожен найм в межах однієї вакансії [10]. Таким чином, вакансія – це проєкт. Рекрутер – це менеджер проєкту. План найму – це портфель проєктів. На нашу думку, це важливо. Оскільки у роботі над вакансією є велика кількість складових і велика кількість крос функціональної роботи, залучені багато людей, одночасно виконуються багато процесів, залучаються ресурси необхідні для досягнення певної мети. І за результат проєкту має відповідати хтось один. У нашому випадку така відповідальність лежить на рекрутері.

Для рекрутменту притаманні такі елементи проєктного менеджменту:

1) Скоуп (задачі проєкту, які потрібно виконати): кого наймаємо, які мають бути параметри чи характеристики потенційних претендентів, яку кількість осіб плануємо прийняти на посаду.

2) Команда: рекрутер, сорсер (Talent Sourcer або Шукач Талантів), менеджер, старший, менеджер, спеціаліст з оцінки, команда, яка працює із претендентами на посаду, комітет з найму (інша назва bar raiser).

3) Менеджер проєкту: доставка скоупу в строк, залучення необхідного ресурсу, планування, апдейт за статусами, координація команди, ескалація тощо.

4) Процес – послідовність дій кожного члена команди, що веде до кінцевого результату.

5) Ресурси – бюджет, час.

6) Інструменти – набір програмного забезпечення та фреймворків, використання яких дозволяє ефективно працювати у проєкті [9].

Тобто всі ці елементи притаманні і для будь-якого іншого проєкту. Наше розуміння проєктного менеджменту в рекрутингу полягає в тому, що пошук працівника це такий самий проєкт, як і будь-який інший. Такий підхід забезпечить ефективну роботу рекрутера (менеджера проєкту).

Продемонструємо успішність використання такого підходу на прикладі ІТ компанії iDeals. Рекрутмент в цій компанії включає п'ять фаз (рис. 2).

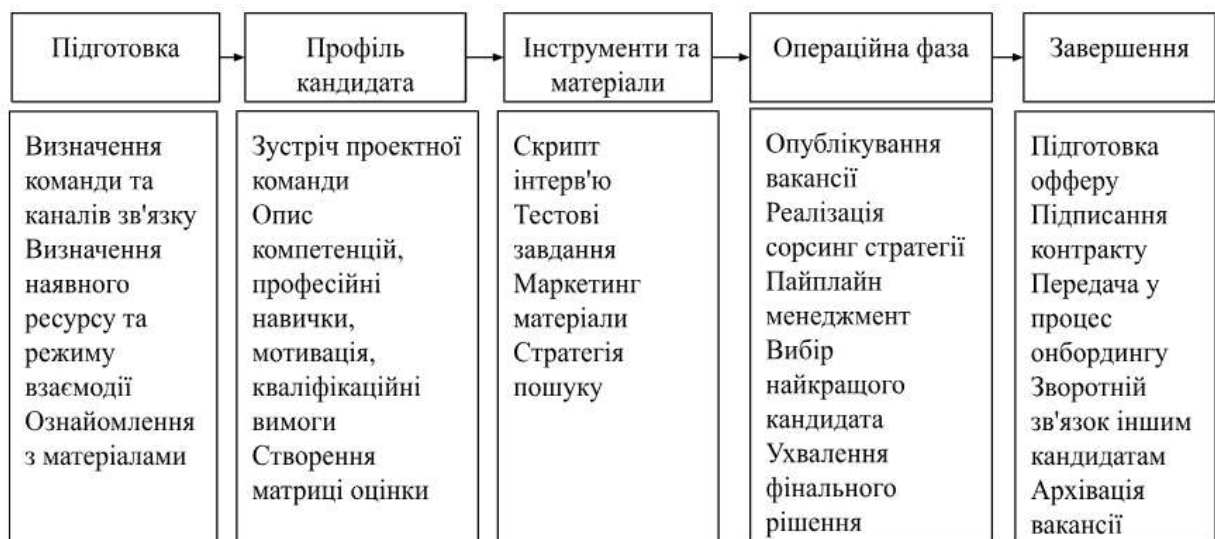


Рис. 2. Приклад типового рекрутмент проєкту в ІТ компанії iDeals

Джерело: побудовано авторами за [11].



Перша фаза – це підготовка до проєкту. На цьому етапі визначається, яка команда буде працювати над проєктом, формати та канали комунікації в команді, виділяється доступний ресурс. Так само, як у будь-якому іншому проєкті, зрозуміло, що люди, які залучаються до нього, у них є інша якась діяльність, вони можуть брати участь в інших проєктах, і також у них є операційна діяльність. Тому, дуже важливо в рамках підготовки до проєкту розуміти, яким ресурсом можна розпоряджатись. Тобто рекрутер збирає інформацію у менеджера, хто планує найняти людину у свій відділ чи команду, дізнається доступний ресурс і розуміє, як багато командного часу в кінцевому підсумку буде йому доступно в рамках цього проєкту.

На другій фазі в рекрутера є можливість накопичити стартові матеріали. Зазвичай це заявка на найм. Для цього відбувається зустріч в рамках наймаючої команди. Рекрутер ставить багато запитань наймаючому менеджер, сорсер ставить додаткові питання. Це все дозволяє зробити дуже деталізовані опис компетенцій з необхідною мотивацією та кваліфікаційних вимог, які ми шукатимемо у наших кандидатів. Також на цій фазі проєкту створюється матриця оцінки. Це певна комбінація перерахованих вище параметрів і етапів відбору, в рамках якої ці параметри будуть оцінюватись.

На третій фазі створюються інструменти та матеріали для проєкту, скрипти інтерв'ю, тестові завдання, які кандидати проходитимуть. Окрім цього команда розробляє маркетинг матеріали (опис вакансії, повідомлення для кандидатів, контент для соцмереж тощо). Важливим завданням сорсера на цьому етапі є створення пошукової стратегії за допомогою якої можна зрозуміти, на яких ринках, в яких компаніях, з яким досвідом та посадами можна розглядати кандидатів.

Четвертою є операційна фаза. Тут проєктна команда розміщує вакансію на всіх можливих площадках для пошуку роботи. Це потрібно для того, щоб кандидати починали на неї відгукуватися. Так кандидати, які в активному пошуку роботи потрапляють у воронку. На цьому етапі відбувається взаємодія з кандидатами. З іншого боку працює сорсер, завданням якого, на основі попередньо складеної пошукової стратегії, здійснюється підбір пасивних кандидатів (тих, хто активно не шукає роботу, але за вимогами відповідає вакансії). Зрештою обирається кращий кандидат для відкритої вакансії.

На п'ятій фазі завершується проєкт. Формується контракт для кандидата (він його підписує в оптимістичному сценарії). Далі проєктна команда передає цей процес до відділу, який оформляє найм нового співробітника. Останнім завданням проєктної команди залишається



надання зворотнього зв'язку з усім іншими кандидатам, які не пройшли відбір на вакантну посаду.

В рамках проєкту виникає певна документація – профіль найму, матриця та інструменти оцінки, маркетинг та контент матеріали, пошукова стратегія, результати оцінки кандидатів, статистика за проєктом. Така проєктна документація зберігається формуючи певну базу знань, тому що, періодично потрібно до неї звертатися, так як певні елементи можуть бути використані у майбутньому [10].

В рекрутменті є 3 види планування щодо найму співробітників:

1) Стратегічний – планування на рік, що відображає зв'язок зі стратегією компанії і окремих бізнес функцій (створюється на рік із щоквартальними уточненнями та коригуваннями). Тут є важливими комунікація керівника відділу рекрутменту із представниками бізнес функцій для оновлення інформації, покриття всіх функцій роботи організації та деталізація.

2) Прогнозний – ґрунтується на хронологічних даних та передбачає планування на річний період з подальшими щоквартальними уточненнями та коригуваннями, що становить важливу практику в сфері бізнесу. У галузях, де відбуваються часті та високі зміни, така практика може відома як «турбулентність планування». В таких умовах початковий план функції може відрізнятись від фактичного на 20%. Отже, компанії, розуміючи це, передбачають та розподіляють ресурси заздалегідь, що дозволяє належно організувати робочі ресурси команди.

3) Операційний – терміни, розрахунок ресурсу, пріоритезація, розподіл за проєктними менеджерами. Після того, як є розуміння про те, скільки працівників, куди потрібно буде наймати і як це розподілено в часі, проєктна команда може встановити конкретні терміни, порахувати, який ресурс необхідний саме в цей період часу.

Зясуємо, хто є членами проєктної команди та як вони взаємодіють (рис. 3). В компанії iDeals проєктні рекрутмент команди використовують RACI матрицю. Вона передбачає чотири типи відповідальності, які може нести стейкхолдер: Відповідальність (R), Підзвітність (A), Консультації (C) та Інформування (I) (рис. 3).



Profile	HM	SHM	TA Specialist	TA Head	Sourcing	Assessment	People Ops	Committee	CEO
Actualize request and intake meeting	R	C	A+R	I	S	I			
Create final hard skills and competence	I	I	A+R	I	I	C			
Profile finalization with HM + Assessment matrix creation	R	R	R	I	S	A			
Assessment matrix and profile agreed before committee	I	I	A+R	I	I	APP			
Profile agreed with HM and SHM before sending to com...	APP	APP	A+R	I	I	I		I	I
Profile approved by committee	S	S	A+R	I	I	I		APP	I
Get salary range	I	I	A	I			R		APP

Рис. 3. Приклад використання RACI матриці в ІТ компанії iDeals*

Джерело: побудовано авторами за [11].

*Пояснення до скорочень в рисунку:

HM – Hiring Manager – наймаючий менеджер (керівник групи);

SHM – Senior Hiring Manager – старший наймаючий менеджер (керівник департаменту, до якого підбирають спеціаліста);

TA specialist – Talent Acquisition – рекрутер;

TA Head – Talent Acquisition Head – керівник відділу рекрутменту;

Sourcing – Talent Sourcer – шукач талантів;

Assesment – HR команда, яка бере участь в складанні тестових завдань та перевірки софт скілів;

People Ops – спеціалісти з операційної діяльності HR відділу;

Commitee – комітет з найму (коли збираються всі учасники для обговорення фінального кандидата);

CEO – генеральний директор, який дає останній дозвіл на найм.

На перетині завдання і конкретної співробітника чи команди зазначено букву, яка показує, яку роль ця людина чи команда відіграє у реалізації завдань. До прикладу, якщо перше завдання це актуалізація заявки на найм та проведення таких зустрічей, то тут ті фахівці відіграють роль і позначені як I інформований/інформатор. A+R – це той, хто, власне, виконує завдання, в даному випадку рекрутер (TA Specialist). Він відповідає за результат цього завдання і є головною підзвітною особою на проєкті. C – консультує з поставленого завдання. I – це інформатор або та людина чи функція, яка має бути поінформована про певну дію чи результат. Класичну RACI матрицю можна доповнювати й іншими елементами, якщо проєктна



команда бачить у цьому потребу. В iDeals вирішили її розширити та додали ще дві, ролі – це S підтримка (support) в реалізації завдання і APP – узгодження (approved).

Коли працівники рекрутмент відділу перебувають у проєкті, це завжди про взаємодію людей і команд. В рамках цієї взаємодії виникають певні майданчики взаємодії, інструменти, підходи, які потрібно використовувати для того, щоб взаємодія була ефективною. Основним тут є зустрічі проєктної команди, де відбувається знайомство команди, якщо раптом хтось ще з кимось не знайомий, та обговорення проєкту на предмет того кого потрібно наймати, навіщо це компанії і ринки де можна було б це зробити. Зустрічі за статусом й прогресом на вакансії відбуваються щотижня. На них обговорюються те, що було зроблено, який результат принесло, що буде зроблено, які у нас є блокери тощо.

Також популярним варіантом взаємодії проєктної команди є брейнстормінг, під час якого, зазвичай, обговорюються різні ідеї, що часто допомагає команді вийти з глухого кута і створити новий елемент або обговорити майбутній флоу. Такий метод також є актуальним для ретроперспективи. Проведення таких зустрічей є ефективними під час операційної фази, щоб зрозуміти ефективність ідей і шляхів пришвидшення процесу найму. Рекрутмент команди проводять ретроспективу для калібрування профілю потенційного кандидата, безперервного поліпшення, визначення блокерів в роботі над вакансією і формування висновків для майбутніх наймів [9].

Рекрутмент команди часто не здійснюють у своїх проєктах стейкхолдер менеджмент, що може відігравати критичну роль у роботі над вакансією. Стейкхолдер - це та людина чи бізнес-функція, яка зацікавлена у певній роботі чи в результаті. Тобто під час найму є досить багато зацікавлених людей у тому, щоб цей результат був успішним. Цевказує на необхідність управління зацікавленими сторонами. Для цього є стандартний цикл, який складається з чотирьох фаз:

- 1) Ідентифікація – виявлення зацікавлених сторін рекрутмент проєкта.
- 2) Аналіз – визначення впливу та зацікавлення сторін. Розуміння потреб зацікавлених осіб і як б вони хотіли отримувати результати роботи над завданням.
- 3) План – розробка плану комунікації зі стейкхолдерами та задоволення їх потреб.
- 4) Залучення – визначення як впливати і залучати в процес стейкхолдерів [12].



Для роботи проектна рекрутмент команда використовує певні діджитал інструменти, які включають різні операційні системи, програми, додатки, бази даних. Компанії iDeals використовує такі інструменти:

1) Monday.com – програма для управління проектами, завданнями, спільною роботою. В даній програмі можна створювати статистичні та аналітичні таблиці та працювати спільно в рамках проектної команди. Саме тут можна будувати RACI матрицю.

2) Slack, Gmail, Zoom – забезпечення ефективної комунікації, оновлень, обговорення.

3) Gsuite (docs, sheets) – проектна документація, спільна робота команди.

4) Google analytics, Tableau – аналітика, яка допомагає приймати рішення.

5) ATS (Lever) – робота з кандидатами на операційній фазі. Це спеціальний програмний комплекс, який автоматизує процес підбору персоналу, відслідковує його ефективність і обробляє інформацію, беручи за основу завдання найму.

Використання проектного менеджменту та сприйняття вакансії за проект дозволило компанії iDeals значно підвищити показники найму. Так, якщо у 2018 р. такий підхід дав змогу найняти 40 співробітників, у 2021 р. – 140, у 2023 р. – 180, а планова чисельність на 2024 р. мала б сягнути показника 200 осіб [10].

Висновки. Управління проектами охоплюють широкий спектр видів діяльності, у тому числі рекрутинг. Продемонстровано особливості впровадження проектного менеджменту в рекрутмент. Обґрунтовано його специфіку. Доведено, що проекти в рекрутменті це унікальні зусилля, спрямовані на створення унікальних послуг. Цією унікальністю є кожен найм в межах однієї вакансії. Саме наявність вакансії вважається проектом. Рекрутер – це менеджер проекту. План найму – це портфель проектів.

Продемонстровано результати використання такого підходу на прикладі ІТ компанії iDeals. Рекрутмент в цій компанії включає п'ять фаз, а саме: підготовка до проекту, складання профілю кандидата, підбір інструментів та матеріалів для проекту, операційна та завершальна фази. Виокремлено види планування найму співробітників. З'ясовано хто є членами проектної команди та як вони взаємодіють. Результати дослідження компанії iDeals вказали на те, що їхні проектні рекрутмент команди використовують RACI матрицю. Вона передбачає чотири типи відповідальності. Представлено таку матрицю, що дало змогу показати роль



працівника чи команди у реалізації завдань. Акцентовано увагу на доречності рекрутмент команд застосовувати стейкхолдер менеджмент.

Встановлено, що для результативної роботи проєктних рекрутмент команд слід використовувати діджитал інструменти, які включають різні операційні системи, програми, додатки, бази даних. Досліджено, що компанія iDeals надає переваги таким інструментам: Monday.com; Slack, Gmail, Zoom; Gsuite; Google analytics, Tableau; ATS (Lever). Використання проєктного менеджменту в цій компанії дозволило значно підвищити показники найму. Таким чином, проєктний менеджмент доречно використовувати в рекрутингу. А навички такої роботи тільки підвищують цінність рекрутера.


Список використаних джерел:

1. Які навички потрібні, щоб бути успішним рекрутером? URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/yaki-navichki-potribni-shchob-buti-uspishnim-rekruterom>
2. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53-63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
3. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75-84.
4. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87-90.
5. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313-318.
6. Гадецька З.М., Гунько В.В. Створення системи рекрутингу ІТ-персоналу. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-13>
7. Купер Д., Робертсон І., Тинлайн Р. Відбір, оренда й найом персоналу: технології тестування з оцінкою. Пер. з англ. І.: ТОВ «Вершина», 2005. 400 с.
8. Вонберг Т.В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287-292.
9. Журан О.А. Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>




10. Що таке проект? Визначення, елементи, етапи URL: <http://aperm.co.uk/what-is-a-project/>
11. Матеріали вебінару «Проектний менеджмент у рекрутменті: підходи та інструменти підвищення ефективності». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=56G4JvwezE8>
12. Шевченко Т. Стейкхолдери проекту: хто такі та чому важливо налагодити з ними комунікацію. 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-projektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi>

Iryna KINASH

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0002-5391-6560>
irinakinash@gmail.com

Volodymyr ROMANOVYCH

Postgraduate,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0003-1577-2081>
vova97if@gmail.com

INTEGRATION OF PROJECT MANAGEMENT IN RECRUITMENT

***Abstract.** The purpose of the article is to justify the specifics of implementing project management in recruitment, as well as to present the results of successful practice using such an approach in an IT company. It has been determined that project management encompasses a wide range of activities, including recruiting. The process of implementing project management in recruitment is described, and its specificity is substantiated. It is proven that recruitment projects are unique efforts aimed at creating unique services. This uniqueness lies in each hiring within a single vacancy. The existence of a vacancy is considered a project. A recruiter is a project manager. A hiring plan is a portfolio of projects. The results of using such an approach are demonstrated using the example of the IT company iDeals. Recruitment in this company includes*



five phases: project preparation, candidate profile development, selection of tools and materials for the project, operational, and final phases. Types of employee recruitment planning are identified. It is clarified who are the members of the project team and how they interact. The research results of the iDeals company indicated that their project recruitment teams use the RACI matrix. It involves four types of responsibility. Such a matrix is presented, which allowed showing the role of an employee or team in task implementation. Emphasis is placed on the relevance of project recruitment teams applying stakeholder management.

It is established that for the effective work of project recruitment teams, digital tools should be used, including various operating systems, programs, applications, and databases. It has been found that the iDeals company favors such tools as Monday.com; Slack, Gmail, Zoom; Gsuite; Google Analytics, Tableau; ATS (Lever). The use of project management in this company has significantly increased hiring metrics. It is concluded that project management is appropriate to use in recruiting.

Keywords: *project activity, vacancy, employee hiring, project team, digital tools.*