

Формування і розвиток проєктної команди в Agile Project Management



План

- 1. Формування команди проєкту
- 2. Лідерство і мотивація в команді
- 3. Управління конфліктами в проєктах
- 4. Розвиток команди

Agile: революція в управлінні командами

Agile підхід виник як інноваційна відповідь на недоліки жорстких традиційних методів, таких як Waterfall, які часто призводили до затяжних проєктів та невдоволення клієнтів. Його суть полягає у гнучкості, ітеративності та швидкій адаптації до змінних вимог.

У 2001 році Маніфест Agile сформулював чотири основні цінності та дванадцять принципів, які кардинально змінили підхід до розробки продуктів і управління проєктами, поставивши в центр процесу людей та їх взаємодію.



Чотири ключові цінності Agile, що формують команду

1

Люди та взаємодія

Пріоритет надається окремим особистостям та їх ефективній взаємодії над жорсткими процесами та інструментами.

2

Працюючий продукт

Готовий, функціонуючий продукт є більш цінним, ніж вичерпна документація.

3

Співпраця з клієнтом

Постійна співпраця та зворотний зв'язок з клієнтом важливіші за суворі контрактні умови.

4

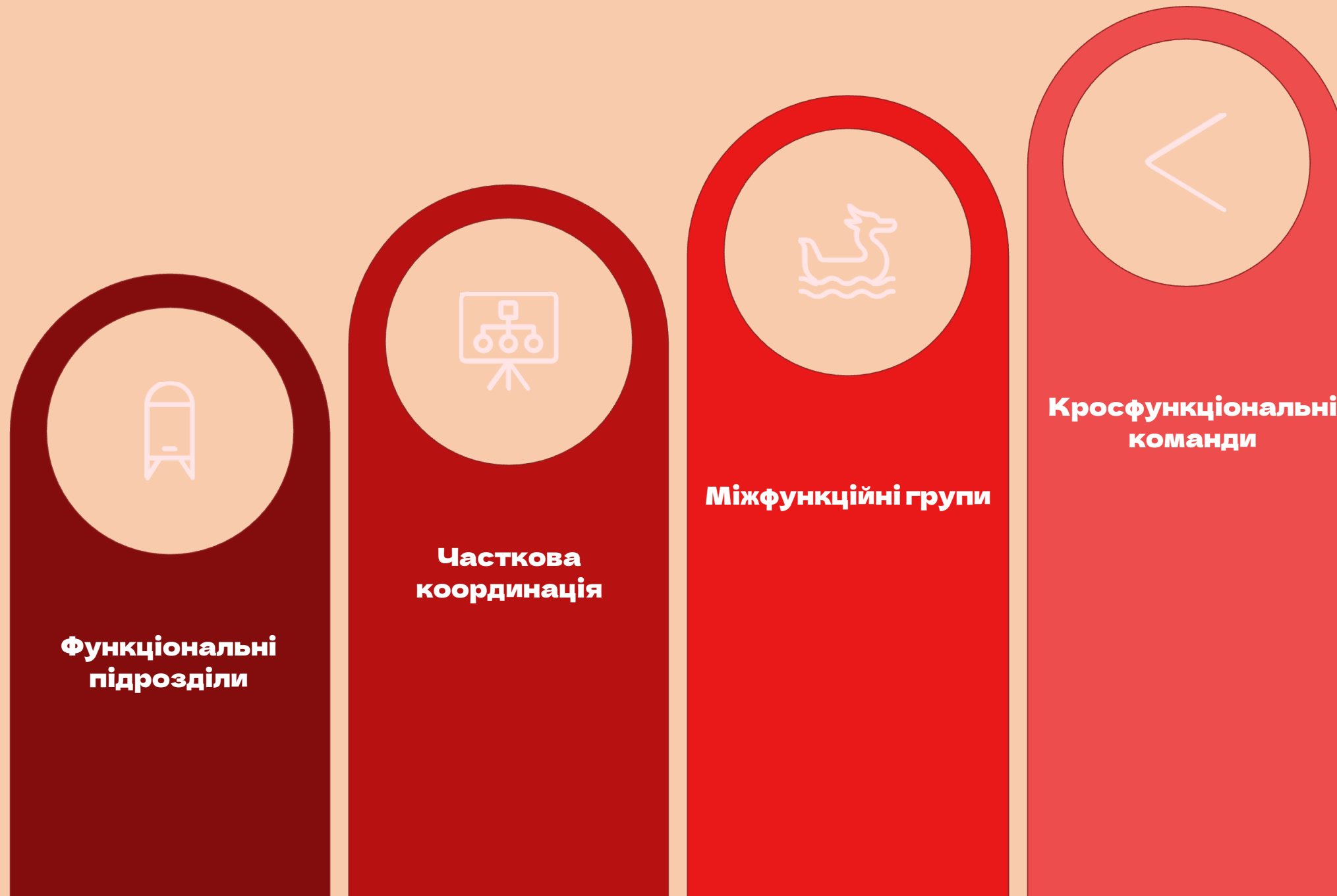
Реагування на зміни

Здатність швидко реагувати на зміни переважає слідування початковому, незмінному плану.

Дванадцять принципів Agile

1. Найвищим пріоритетом є задоволення клієнта шляхом ранньої та безперервної доставки цінного продукту.
2. Зміни вимог вітаються, навіть на пізніх етапах розробки. Agile використовує зміни на користь замовника.
3. Часто постачайте працюючий продукт (від кількох тижнів до кількох місяців, з перевагою коротших інтервалів).
4. Бізнес-замовники та розробники мають щодня працювати разом протягом усього проєкту.
5. Будуйте проєкти навколо мотивованих людей: забезпечте їм умови, підтримку та довіру.
6. Найефективніший спосіб передачі інформації в команді – особисте спілкування.
7. Працюючий продукт – основний показник прогресу.
8. Agile-процеси сприяють сталому розвитку: замовники, розробники й користувачі мають бути здатні підтримувати постійний темп.
9. Постійна увага до технічної досконалості та якісного дизайну підвищує гнучкість.
10. Простота – мистецтво робити якомога менше роботи, але з максимальною користю.
11. Найкращі архітектурні рішення та дизайн виникають у самоорганізованих командах.
12. З певною періодичністю команда має рефлексувати, як стати ефективнішою, і відповідно налаштовувати свою роботу.

Формування Agile-команди: від традиційних підрозділів до кросфункціональних команд



В Agile традиційної ролі "керівник проєкту" (Project Manager) — немає.

Agile виходить з принципу **самоорганізації команд** та **розподілу відповідальності**. Те, що у класичному підході робив Project Manager, у гнучких методологіях розділено між кількома ролями:

1. Product Owner (Власник продукту)

Відповідає за бачення продукту, пріоритети, backlog.

Його роль — **що робити і чому це важливо**.

2. Agile Coach

Сервісний лідер, який допомагає команді працювати ефективно.

Прибирає перешкоди, фасилітує зустрічі, підтримує Agile-принципи.

3. Development Team (Команда розробки)

Самоорганізована, кросфункціональна група, яка виконує роботу.

Вирішує **як саме** виконати завдання.



У масштабованих Agile-проєктах іноді з'являються ролі, схожі на Project Manager чи Program Manager, але вони більше працюють на рівні координації між командами та стейкхолдерами, а не керують щоденною роботою команди.

У багатьох компаніях, які переходять з класичного підходу до Agile, Project Manager трансформується: може стати Product Owner, Agile Coach, Delivery Manager.

Кросфункціональна команда – це команда, яка об'єднує фахівців із різними компетенціями, необхідними для створення готового продукту чи його інкременту.

Така команда самостійно виконує повний цикл роботи: від ідеї до готового результату, без постійної залежності від зовнішніх відділів.



Основні характеристики

- 👤 **Різнi ролі й компетенції** в одній команді (розробники, тестувальники, аналітики, дизайнер, маркетолог тощо).
- ↻ **Самоорганізація** – команда сама визначає, як виконати роботу, замість жорсткого контролю зверху.
- 🎯 **Єдина мета** – створення цінності для клієнта, а не досягнення «локальних» цілей окремого відділу.
- 🚀 **Повний цикл** – команда може розробити, протестувати, інтегрувати та випустити продукт.

Управління командою проєкту – це процес відслідкування діяльності членів команди, забезпечення зворотнього зв'язку, вирішення проблем і управління змінами, спрямований на оптимізацію виконання проєкту.

Таблиця 1. Процеси управління командою проєкту в Аjіle

Процес	Зміст	Основні інструменти та практики
Формування команди	Підбір учасників з різними навичками, визначення ролей, узгодження правил роботи	Ролі в команді (власник продукту, координатор, виконавці), спільні правила роботи
Розвиток і навчання	Постійне вдосконалення знань і навичок, навчання у команді	Наставництво, командне навчання, обмін досвідом, внутрішні міні-лекції
Організація взаємодії	Забезпечення злагодженої роботи та обміну інформацією	Щоденні короткі зустрічі, планування роботи, обговорення результатів, підбиття підсумків, дошка завдань
Мотивація та залученість	Підтримка інтересу до роботи, надання автономії, визнання досягнень	Похвала, прозорість результатів, обговорення внеску кожного
Управління конфліктами та ризиками	Виявлення проблем, спільний пошук рішень, зниження ризиків	Відкрите обговорення, аналіз причин проблем, командні зустрічі
Оцінювання ефективності	Вимірювання продуктивності та якості роботи, зворотний зв'язок від клієнтів	Підрахунок виконаних завдань, оцінка темпів роботи, відгуки клієнтів

Лідерство в кросфункціональній Agile-команді

У традиційних проєктах лідерство часто ототожнюють із роллю менеджера. В Agile підхід інший:

Лідер не командує, а прибирає перешкоди, мотивує і допомагає команді реалізувати свій потенціал.

Ключові риси Agile-лідера:

- 1. Емпатія** – розуміння потреб команди.
- 2. Фасилітація** – створення умов для ефективної співпраці.
- 3. Довіра і прозорість** – відкрита комунікація.
- 4. Гнучкість** – готовність змінювати підхід залежно від ситуації.

Мотивація в кросфункціональній Agile-команді

Agile виходить з того, що **мотивована команда = продуктивна команда.**

Фактори мотивації:

Автономія – можливість самостійно приймати рішення.

Майстерність – постійний розвиток професійних навичок.

Значущість – відчуття внеску у спільну мету та створення цінності для користувачів.

Методи мотивації:

1. **Регулярний зворотний зв'язок** та визнання внеску кожного.
2. **Відкритість результатів** – команда бачить вплив своєї роботи на продукт.
3. **Самоорганізація** – розподіл ролей і завдань самою командою.
4. **Гнучкі методи роботи** – можливість вибирати технології, інструменти, спосіб виконання.
5. **Підтримка балансу work-life** – важливий чинник для запобігання вигоранню.

Виклики при формуванні Agile-команди і як їх подолати



Опір змінам

Подолання страху нового та звичних традиційних структур.

Рішення: Відкрите спілкування, чітке пояснення переваг Agile, поступове впровадження.



Недостатня комунікація

Розриви у спілкуванні між відділами або всередині команди.

Рішення: Запровадження щоденних стендапів (короткі командні зустрічі), спільних дошок (Kanban), регулярних зустрічей.



Нечіткі ролі

Відсутність ясності у відповідальності та очікуваннях.

Рішення: Чітке визначення ролей в команді, регулярні їх перегляди та уточнення



Відсутність підтримки

Недостатня підтримка з боку керівництва.

Рішення: Залучення лідерів до навчання, демонстрація перших успіхів, сприяння змінам.

Кожен виклик — це можливість для зростання. Правильний підхід та систематична робота допоможуть трансформувати перешкоди в каталізатори успіху.

Виклики для лідера і команди

- ❑ Конфлікти між різними функціями (розробка vs тестування vs бізнес).
- ❑ Різний рівень зрілості та мотивації учасників.
- ❑ Небезпека «прихованого лідерства», коли хтось починає домінувати.
- ❑ Відсутність довіри до процесу самоорганізації (з боку менеджменту).

Управління конфліктами в проєктах

Конфлікт – це ситуація, коли між людьми або групами виникають суперечності в цілях, інтересах, цінностях чи способах дій, що ускладнює їхню взаємодію.

Управління конфліктами – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників команди проєкту.

Конфлікт може бути позитивним, якщо він:

- **Спрямований на ідеї, а не на особистості**

- ☞ обговорюють різні підходи, а не "хто винен".

- **Відкрито обговорюється**

- ☞ команда не замовчує проблему, а проговорює її.

- **Веде до пошуку кращого рішення**

- ☞ різні точки зору допомагають знайти оптимальний варіант.

- **Сприяє розвитку команди**

- ☞ учасники вчаться домовлятися, підвищується рівень довіри.

- **Має спільну мету як орієнтир**

- ☞ усі пам'ятають, що головне — результат для користувача чи проєкту.

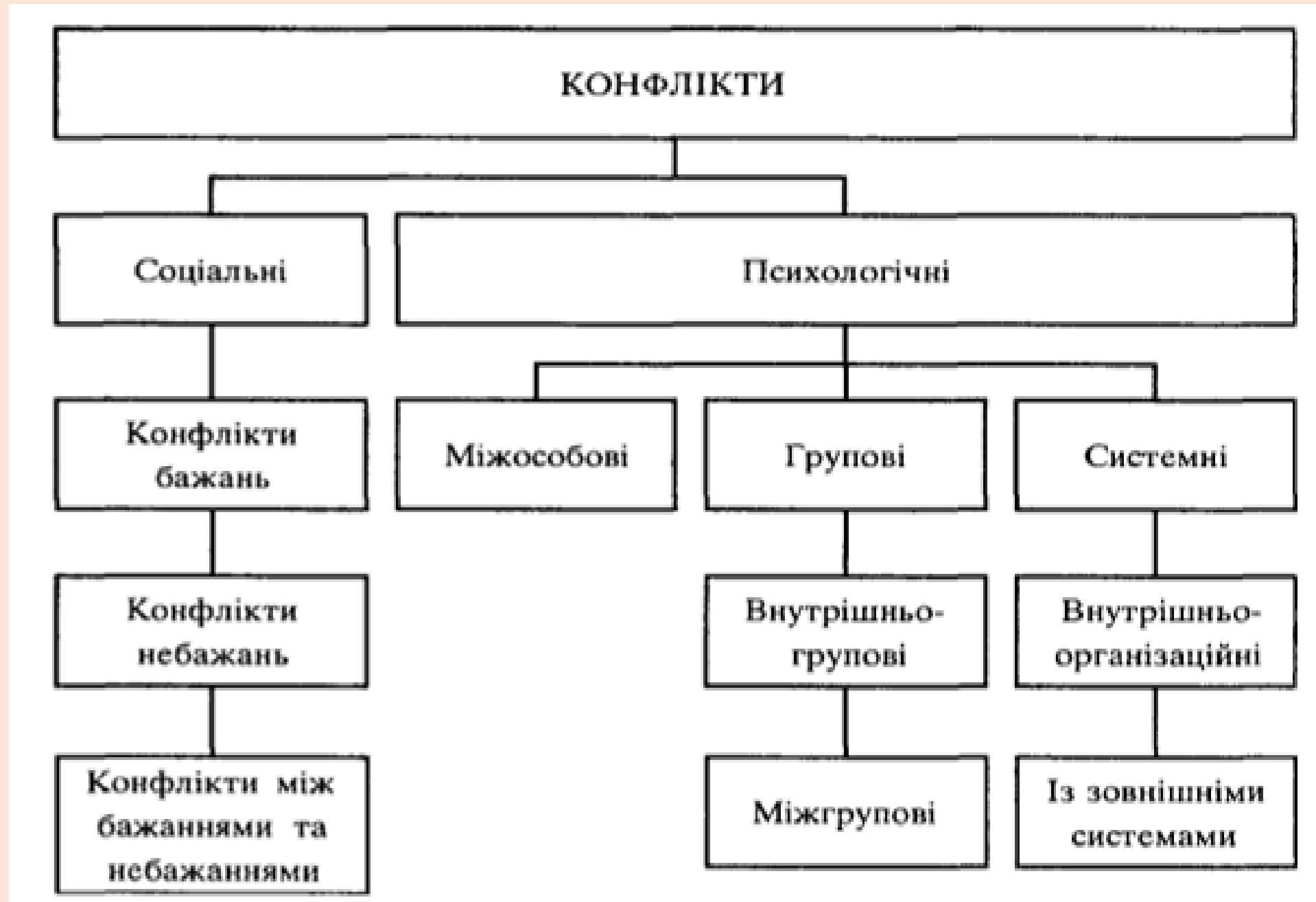
Конфлікт може бути негативним, якщо він:

- **Відриває людей від розв'язання важливих питань**

- **Викликає почуття невдоволеності**

- **Веде до особистісної або групової ізоляції, протидіє порозумінню**

Класифікація конфліктів



Методи управління конфліктами в Agile

Метод	Суть
Прозора комунікація	Відкрите обговорення проблеми одразу, а не "за кулісами".
Фасилітація Scrum Master	Scrum Master допомагає команді домовитися, не займаючи сторону.
Фокус на спільній меті	Перенесення уваги з особистих суперечок на цінність для користувача.
Конфлікт як джерело ідей	Використання різних думок для пошуку кращого рішення.
Ретроспектива	Формалізований простір для безпечного обговорення проблем.
Командні угоди	Попередні домовленості про правила взаємодії в команді.
Співпраця (collaboration)	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників.
Компроміс	Кожен трохи поступається, щоб знайти спільне рішення.
Уникання	Тимчасове відкладання конфлікту, якщо він не критичний.
Пристосування	Один учасник поступається заради збереження гармонії в команді.
Конкуренція	Жорстке рішення, коли потрібно діяти швидко.

Напрямки розвитку команди Agile



- **Вибір ролей та компетенцій:** Формування команди з різноманітними навичками та досвідом, що доповнюють один одного.
- **Культура довіри та відкритості:** Створення середовища, де кожен відчуває себе в безпеці, може висловлювати думки та вчитися на помилках.
- **Баланс автономії та узгодженості:** Надання команді свободи у прийнятті рішень, але з чітким розумінням загальних цілей організації.
- **Постійне навчання та вдосконалення:** Регулярні ретроспективи, обмін знаннями та освоєння нових технологій для безперервного зростання.

Інвестування в розвиток команди є критично важливим для її довгострокової ефективності та здатності долати виклики.