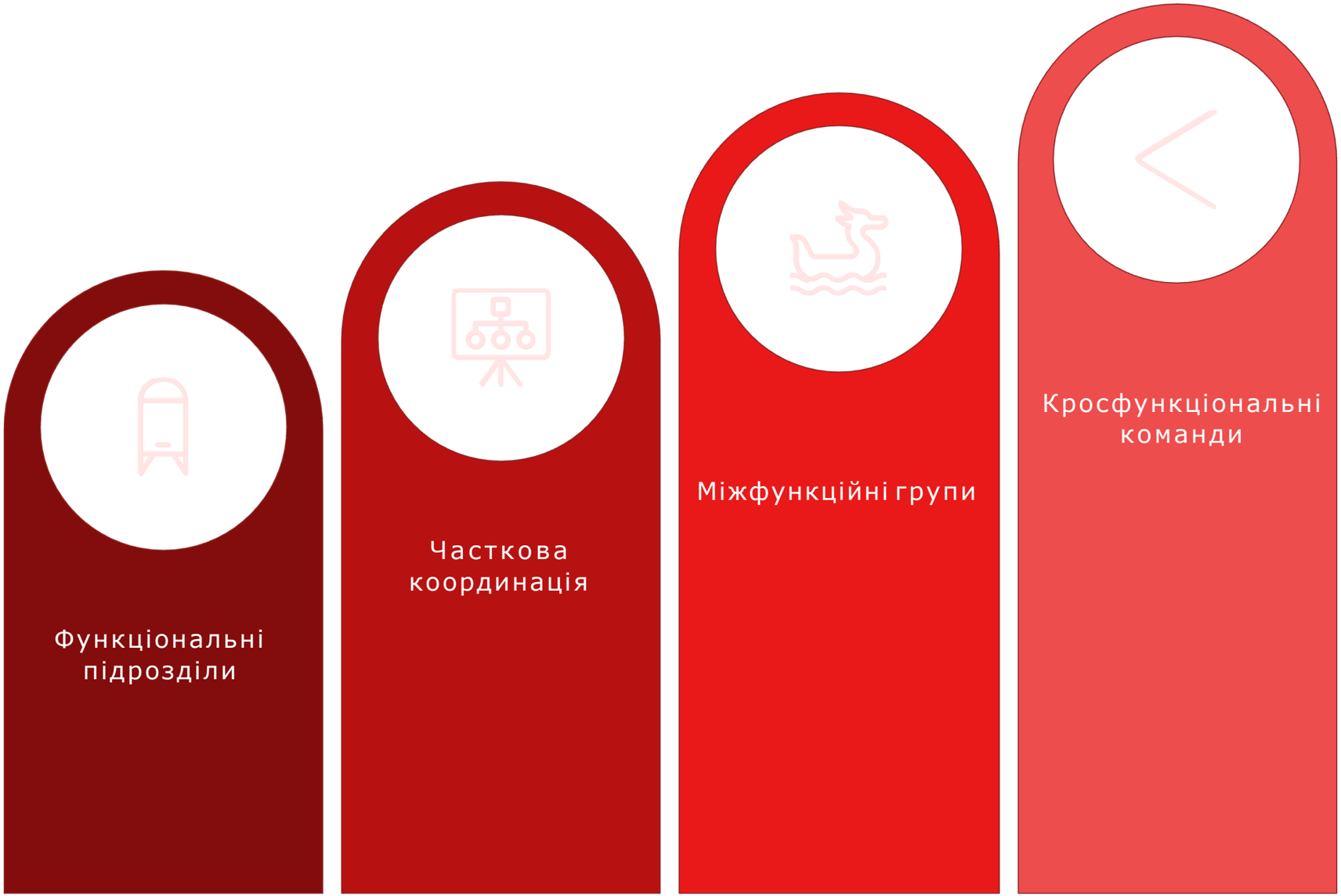
Лекція

Тема 11: «Формування і розвиток проєктної команди»

План

1. Динаміка та етапи розвитку команди проєкту
2. Лідерство та мотивація проєктної команди: теорії мотивації та практичні інструменти застосування в самоорганізованих командах
3. Управління конфліктами в проєктах
4. Критерії оцінювання ефективності та стратегії розвитку проєктної команди
5. Застосування цифрових систем (Miro, Confluence, Jira, Trello) для координації, моніторингу залученості та розвитку самоорганізованих команд.

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, Ajile 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

- **Різні 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 Ajile

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

Командна динаміка відображає зміни у взаємодії учасників у часі: у відносинах, нормах, ролях, способах координації та виконанні спільних завдань.

1. Розвиток команди охоплює соціальні та завданнєві процеси
2. Зміна складу, завдань або умов може змінювати характер взаємодії
3. Для управління важливо оцінювати результат і командні процеси

Характеристика етапів розвитку

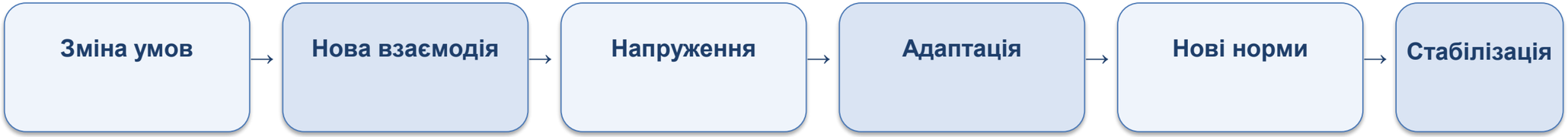
Етап	Характерні прояви	Фокус команди
Forming	Орієнтація, знайомство, залежність	Цілі, очікування, правила
Storming	Розбіжності, напруження, конфлікти	Узгодження способів роботи
Norming	Норми, згуртованість, узгодженість	Стабілізація взаємодії
Performing	Функціональна взаємодія	Результат та адаптація

РОЛЬ КЕРІВНИКА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ

Етап	Управлінський акцент	Фокус
Forming	Напрям і ясність	Цілі, ролі, правила
Storming	Фасилітація	Розбіжності та очікування
Norming	Підтримка узгодженості	Норми та координація
Performing	Умови для автономії	Результат та адаптація

ДИНАМІКА КОМАНДИ ЯК АДАПТИВНИЙ ПРОЦЕС

Нові завдання, зміна складу або істотна зміна умов проєкту можуть вимагати повторного узгодження норм і способів взаємодії.



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.

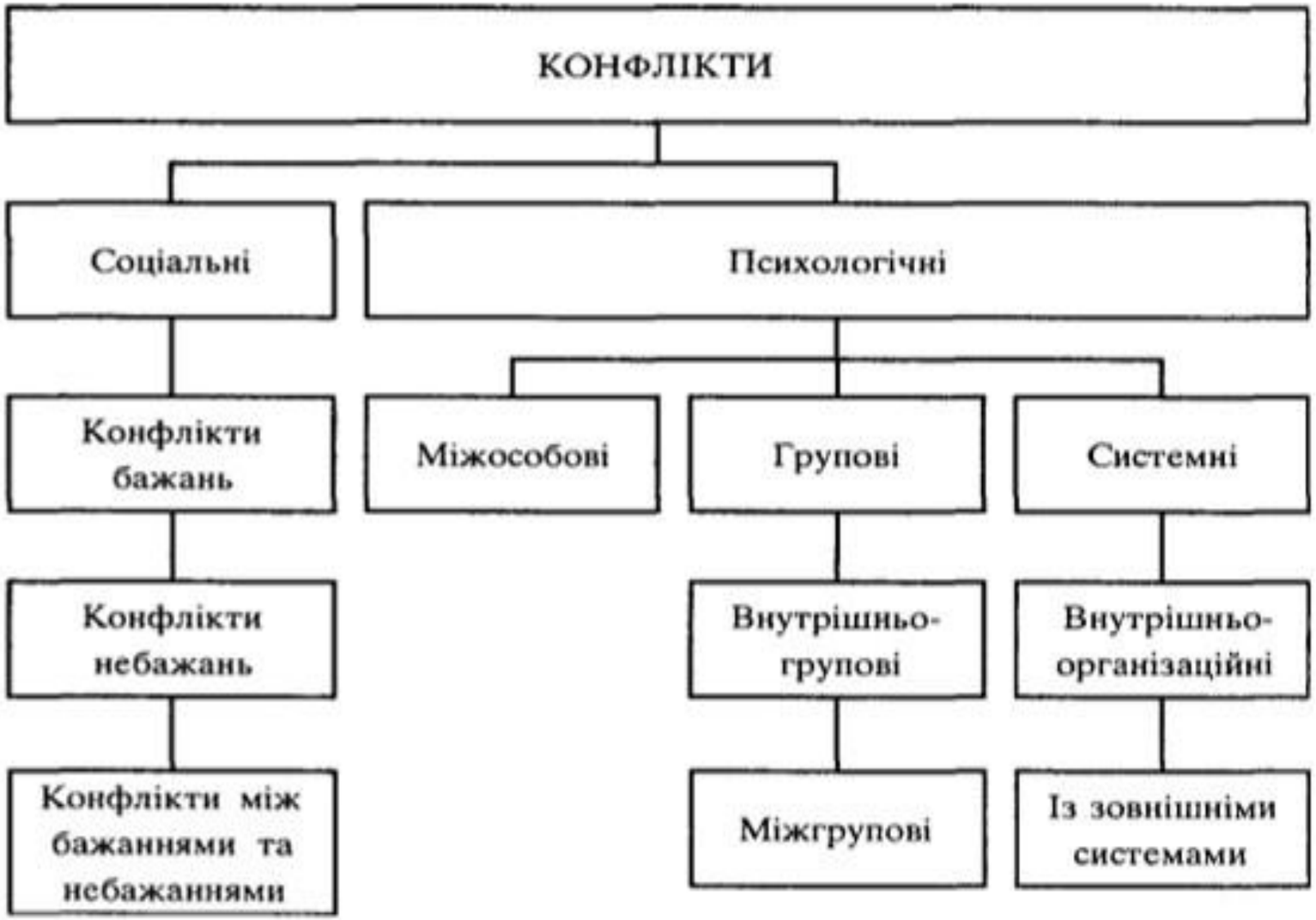
- **Має спільну мету як орієнтир**

☞ 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



СТРАТЕГІЇ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТИ

Стратегія	Характеристика
Уникнення	Відкладання або мінімізація прямої взаємодії
Пристосування	Перевага інтересів іншої сторони
Конкуренція	Захист власної позиції з високою наполегливістю
Компроміс	Взаємні поступки
Співпраця	Пошук рішення з урахуванням суттєвих інтересів сторін

Методи управління конфліктами

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.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

Ефективність проєктної команди є багатовимірною та охоплює результат діяльності, командні процеси й здатність команди ефективно працювати над спільними цілями.

Вимір	Що оцінюється
Результат	Виконання цілей та вимог до результату
Командне функціонування	Здатність координувати та підтримувати спільну діяльність
Процеси	Комунікація, координація, взаємодія
Стійкість	Здатність підтримувати спільну роботу та навчатися
Досвід учасників	Сприйняття взаємодії та роботи в команді

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Критерій	Зміст оцінювання
Результативність	Досягнення узгоджених цілей та очікуваного результату
Якість	Відповідність результату визначеним вимогам
Координація	Узгодженість дій і своєчасний обмін інформацією
Адаптивність	Реакція на зміни та коригування роботи
Навчання	Використання досвіду для вдосконалення роботи

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.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ

Напрям	Зміст
Компетентності	Навчання, обмін знаннями, розвиток експертизи
Взаємодія	Удосконалення комунікації та командних норм
Автономія	Розширення можливостей прийняття рішень у межах відповідальності
Зворотний зв’язок	Регулярне оцінювання і визначення покращень
Командне навчання	Фіксація та поширення отриманих знань

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ ДЛЯ КООРДИНАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КОМАНД

Цифрові системи забезпечують спільне інформаційне середовище для візуалізації роботи, документації, координації завдань і підтримки зворотного зв’язку.

Система	Основне застосування
Miro	Візуальна спільна робота, дошки, фасилітація
Confluence	Документація, спільні знання, сторінки
Jira	Work items, backlog, workflow, спринти, звітність
Trello	Дошки, списки, картки, візуальний потік

МОНІТОРИНГ ЗАЛУЧЕНОСТІ: ЦИФРОВІ ІНДИКАТОРИ

Цифрові системи дають змогу спостерігати за робочими процесами, але цифрові дії не є самостійним виміром якості командної взаємодії.

Об’єкт	Приклади цифрових проявів
Участь	Оновлення та виконання work items
Прозорість	Актуальні статуси та доступна інформація
Комунікація	Коментарі, обговорення, спільне редагування
Координація	Рух роботи, залежності, блокери
Навчання	Ретроспективи, рішення, зміни процесів

МОНІТОРИНГ ЗАЛУЧЕНОСТІ: ЦИФРОВІ ІНДИКАТОРИ

Цифрові системи дають змогу спостерігати за робочими процесами, але цифрові дії не є самостійним виміром якості командної взаємодії.

Об’єкт	Приклади цифрових проявів
Участь	Оновлення та виконання work items
Прозорість	Актуальні статуси та доступна інформація
Комунікація	Коментарі, обговорення, спільне редагування
Координація	Рух роботи, залежності, блокери
Навчання	Ретроспективи, рішення, зміни процесів