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

1. Динаміка та етапи розвитку команди проєкту

ПИТАННЯ 1 · ПОНЯТТЯ

Робоча група і команда: у чому різниця

> **Команда проєкту** — сукупність осіб, які виконують роботи проєкту для досягнення його цілей (PMBOK Guide, PMI).

> **Команда** — невелика кількість людей із взаємодоповнювальними навичками, відданих спільній меті, цілям продуктивності та підходу, за які вони вважають себе взаємно відповідальними (Катценбах, Сміт, 1993).

Ознака	Робоча група	Команда
Мета	Збігається з метою організації	Специфічна мета, яку команда сама сформулювала
Відповідальність	Індивідуальна	Індивідуальна і взаємна
Результат	Сума індивідуальних внесків	Спільний продукт, синергія
Лідерство	Один чітко визначений лідер	Розподілене, роль лідера змінюється

ПИТАННЯ 1 · ГНУЧКИЙ ПІДХІД

Самокерована крос-функціональна команда

Ознаки за Scrum Guide 2020

- **Крос-функціональна:** має всі навички для створення цінності кожного спринту
- **Самокерована:** «самостійно вирішує, хто що робить, коли і як»
- **Невелика:** зазвичай до 10 осіб
- Ролі: Product Owner, Scrum Master, Developers

Приклад: agile-команда маркетингу

- Product Owner — маркетинг-менеджер продукту
- Scrum Master / agile-коуч
- Контент-маркетолог, копірайтер
- Дизайнер, performance-маркетолог
- Аналітик даних

Самокерованість не означає відсутність управління: змінюється його об’єкт — від контролю завдань до створення умов, у яких команда ухвалює рішення.

ПИТАННЯ 1 · ГРУПОВА ДИНАМІКА

Групова динаміка і розвиток команди

> **Групова динаміка** — впливові дії, процеси та зміни, що відбуваються всередині груп і між ними (Д. Форсайт, «Group Dynamics»).

> Термін «групова динаміка» запровадив **К. Левін** у 1940-х роках, досліджуючи, як група як ціле впливає на поведінку своїх членів.

Підхід до опису розвитку	Суть	Представники
Лінійно-стадійний	Команда послідовно проходить визначені стадії	Б. Такмен (1965)
Нелінійний	Розвиток визначають часові межі та перехідні моменти	К. Гершик (1988)
Результативний	Розвиток як зростання впливу команди на результат	Дж. Катценбах, Д. Сміт (1993)

ПИТАННЯ 1 · МОДЕЛЬ ТАКМЕНА

П’ять стадій розвитку команди (Такмен, 1965; Такмен і Дженсен, 1977)

> **Суть моделі:** група стає продуктивною командою, проходячи послідовні стадії — від знайомства через конфлікт і вироблення норм до результативної роботи та завершення. Кожна стадія потребує від лідера іншої поведінки, а зміни складу чи цілей можуть повернути команду назад.

Стадія	Що відбувається	Потреби команди	Роль лідера
Формування (forming)	Знайомство, обережність, залежність від лідера	Ясність мети, ролей, правил	Спрямовувати, задавати рамку
Конфронтація (storming)	Суперечки щодо цілей, підходів, впливу	Безпечне обговорення розбіжностей	Фасилітувати конфлікти, навчати
Нормування (norming)	Спільні норми, довіра, згуртованість	Закріплення робочих угод	Підтримувати, передавати рішення
Продуктивність (performing)	Високі автономія та результативність	Виклики, розвиток, ресурси	Делегувати, усувати перешкоди
Завершення (adjourning)	Завершення проєкту, розформування	Визнання, рефлексія	Підсумувати, зберегти знання

ПИТАННЯ 1 · КРИВА ПРОДУКТИВНОСТІ

Крива продуктивності команди (Дж. Катценбах, Д. Сміт, 1993)



Тип групи	Характеристика
1. Робоча група	Результат — сума індивідуальних внесків; потреби в спільній роботі немає
2. Псевдокоманда	Немає спільної мети; результат нижчий, ніж у робочої групи
3. Потенційна команда	Прагне результату, але бракує ясної мети та взаємної відповідальності
4. Справжня команда	Спільні мета і підхід, взаємна відповідальність
5. Високопродуктивна команда	Спільні мета і підхід, взаємна відповідальність, відданість зростанню одне одного; результат перевищує очікування

Суть моделі: перехід від робочої групи до команди спочатку може знизити результат через витрати на координацію; зростання починається лише тоді, коли з’являються спільна мета і взаємна відповідальність.

ПИТАННЯ 1 · АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПОГЛЯД

Модель перерваної рівноваги (К. Гершик, 1988)

> **Суть моделі:** команди з обмеженим строком розвиваються не через послідовні стадії, а через **дві фази інерції**, розділені **перехідним моментом** приблизно посередині відведеного часу.

Фаза 1

Інерція

Перша зустріч задає підхід і рамку, яких команда дотримується першу половину часу.

→

Середина строку

Перехід

Усвідомлення дедлайну: перегляд підходу, нові ідеї, зовнішня допомога.

→

Фаза 2

Нова інерція

Виконання за оновленим планом і прискорення наприкінці.

Висновок для управління	Практика в гнучкому проєкті
Перша зустріч критично важлива	Ретельний team charter, робочі угоди
Середина — вікно для змін	Короткі спринти створюють багато «середин» і точок перегляду

ПИТАННЯ 1 · КОМАНДНІ РОЛІ

Командні ролі за Р. М. Белбіном

Суть моделі: ефективність команди залежить не лише від професійних знань учасників, а й від балансу командних ролей — типових моделей поведінки. Белбін виокремив дев’ять ролей у трьох групах; кожна має сильні сторони та «допустимі слабкості».

Група	Роль	Внесок у команду
Орієнтовані на дію	Формувач (Shaper)	Рушійна сила, тиск на результат, подолання перешкод
	Реалізатор (Implementer)	Перетворює ідеї на практичні плани і дії
	Завершувач (Completer Finisher)	Ретельність, пошук помилок, дотримання строків
Орієнтовані на людей	Координатор, Командний гравець, Дослідник ресурсів	Узгодження цілей, гармонія стосунків, зовнішні контакти й можливості
Орієнтовані на мислення	Генератор ідей, Аналітик-оцінювач, Спеціаліст	Творчі рішення, критичний аналіз варіантів, глибока експертиза

П’ять умов ефективної команди (Дж. Р. Хекман, 2002)

> **Суть моделі:** ефективність команди визначається передусім умовами, створеними для її роботи, а не стилем керівника. Що повніше виконано п’ять умов, то вища ймовірність, що команда буде ефективною.

Умова	Зміст	Прояв в agile-команді
Справжня команда	Чіткі межі, взаємозалежність, стабільний склад	Стабільна Scrum-команда
Переконлива мета	Складна, зрозуміла і значуща мета	Product Goal, Sprint Goal
Сприятлива структура	Правильний розмір, склад, норми поведінки	Крос-функціональність, робочі угоди
Підтримувальний контекст	Ресурси, інформація, винагорода за командний результат	Підтримка керівництва, доступ до даних
Експертний коучинг	Своєчасна допомога в командних процесах	Scrum Master, agile-коуч

2. Лідерство та мотивація проєктної команди

ПИТАННЯ 2 · ЛІДЕРСТВО

Лідерство в самокерованій команді

> **Лідерство** — процес, у якому індивід впливає на групу людей для досягнення спільної мети (П. Нортхаус, «Leadership: Theory and Practice»).

Лідерство-служіння

Р. Ґрінліф (1970): лідер насамперед служить розвитку людей і команди. Scrum Guide 2020: Scrum Master — справжній лідер, який служить команді й організації.

Розподілене лідерство

Лідерські функції виконують різні члени команди залежно від ситуації та експертизи, а не одна призначена особа.

Роль менеджера

Зміщується до створення умов: мета, межі, ресурси, усунення перешкод, розвиток людей.

ПИТАННЯ 2 · СИТУАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

Модель Херсі — Бланшара і стадії розвитку команди

Стиль	Поведінка лідера	Готовність команди	Стадія Такмена
S1 Директивний	Багато вказівок, мало підтримки	R1: низька компетентність	Формування
S2 Наставницький	Багато вказівок і підтримки	R2: мотивація без досвіду	Конфронтація
S3 Підтримувальний	Мало вказівок, багато підтримки	R3: досвід, невпевненість	Нормування
S4 Делегувальний	Мало вказівок і підтримки	R4: висока зрілість	Продуктивність

> **Суть моделі:** ефективний стиль лідерства залежить від готовності підлеглих виконувати конкретне завдання. З ростом готовності лідер переходить від вказівок до підтримки, а потім до делегування.

ПИТАННЯ 2 · ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

Трансакційне і трансформаційне лідерство (Б. Басс)

Трансакційне лідерство ґрунтується на обміні між лідером і послідовниками: винагорода за виконання домовленостей (Дж. М. Бернс, 1978; Б. Басс, 1985).

Трансформаційне лідерство — процес, що змінює людей, спонукаючи їх досягати більшого, ніж очікувалося, і ставити інтереси групи вище особистих (Б. Басс, 1985).

Компонент («4I»)	Прояв у команді
Ідеалізований вплив	Лідер — приклад цінностей і поведінки
Надихаюча мотивація	Переконливе бачення та сенс роботи
Інтелектуальна стимуляція	Заохочення сумнівів, нових підходів
Індивідуальний підхід	Увага до потреб і розвитку кожного

Суть моделі: трансакційний лідер мотивує через обмін винагород на результати, трансформаційний — через бачення, особистий приклад і розвиток людей. Ефективні лідери поєднують обидва підходи.

ПИТАННЯ 2 · МОТИВАЦІЯ

Поняття мотивації

Мотивація — процеси, що зумовлюють інтенсивність, спрямованість і наполегливість зусиль індивіда на досягнення мети (С. Роббінс, Т. Джадж, «Organizational Behavior»).

Внутрішня мотивація — виконання діяльності заради притаманного їй задоволення, а не заради окремого наслідку (Р. Раян, Е. Десі, 2000).

Зовнішня мотивація — виконання діяльності для досягнення окремого від неї результату: винагороди, уникнення покарання (Р. Раян, Е. Десі, 2000).

Група теорій	Питання, на яке відповідають
Змістові	Що саме мотивує людину (потреби)?
Процесні	Як формується мотивація і як людина обирає поведінку?

ПИТАННЯ 2 · ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Що мотивує людей: змістові теорії

Теорія	Ключова ідея	Застосування в команді
Ієрархія потреб (А. Маслоу, 1943)	Від фізіологічних потреб і безпеки до належності, поваги та самоактуалізації	Стабільність умов праці як база, далі — визнання і розвиток
Двофакторна теорія (Ф. Герцберг, 1959)	Гігієнічні чинники усувають незадоволення; мотиватори створюють задоволення	Справедлива оплата не замінить цікавої роботи та визнання
ERG (К. Алдерфер, 1969)	Існування, зв’язки, зростання; потреби можуть діяти одночасно	Поєднання умов праці, командної взаємодії та навчання
Теорія набутих потреб (Д. Макклелланд)	Потреби в досягненні, приналежності, владі	Розподіл ролей і завдань з урахуванням домінантної потреби

Критичний погляд: жорстка ієрархія Маслоу емпірично не підтверджена; теорію цінують як рамку, а не як точний закон.

ПИТАННЯ 2 · ПРОЦЕСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Як виникає мотивація: процесні теорії

Теорія	Ключова ідея	Застосування в команді
Теорія очікувань (В. Врум, 1964)	Мотивація = очікування × інструментальність × валентність	Досяжні цілі, зрозумілий зв’язок результату з винагородою
Теорія справедливості (Дж. С. Адамс, 1963)	Люди порівнюють співвідношення внеску і винагороди з іншими	Прозорі принципи визнання та розподілу ролей
Теорія цілепокладання (Е. Локк, Г. Латем)	Конкретні складні цілі з зворотним зв’язком підвищують результат	Sprint Goal, OKR, регулярний фідбек
Теорія підкріплення (Б. Ф. Скіннер)	Поведінка, за якою слідує позитивний наслідок, повторюється	Своєчасне визнання бажаної поведінки

Обмеження цілепокладання: надто вузькі кількісні цілі можуть витісняти якість, навчання та етичну поведінку.

ПИТАННЯ 2 · ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ

Теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян)

Теорія самодетермінації — макротеорія людської мотивації, за якою якість мотивації залежить від задоволення трьох базових психологічних потреб: в автономії, компетентності та пов’язаності (Р. Раян, Е. Десі, 2000).

Автономія

Відчуття вибору і впливу на свою роботу.

У команді: команда сама планує спринт і обирає підхід.

Компетентність

Відчуття майстерності та зростання.

У команді: складні, але досяжні завдання, навчання, фідбек.

Пов’язаність

Відчуття належності та турботи.

У команді: довіра, психологічна безпека, спільна мета.

Метааналіз Десі, Кестнера і Раяна (1999): відчутні винагороди, обіцяні за виконання цікавого завдання, знижують внутрішню мотивацію. Д. Пінк популяризував ці ідеї як «автономія, майстерність, мета».

ПИТАННЯ 2 · ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Інструменти мотивації в самоорганізованих командах

Інструмент	Суть	Теоретична основа
Moving Motivators	Кожен ранжує 10 мотиваторів і обговорює, як зміни на них впливають	SDT, змістові теорії
Delegation Board	Команда й керівник погоджують рівень делегування для типів рішень	Автономія (SDT), ситуаційне лідерство
Kudo cards	Колеги публічно визнають внесок одне одного	Пов’язаність, підкріплення
OKR команди	Амбітні цілі та вимірювані ключові результати на квартал	Цілепокладання
Індивідуальні зустрічі 1:1	Регулярна розмова про розвиток, перешкоди, самопочуття	Компетентність, індивідуальний підхід
Фідбек за SBI	Ситуація — поведінка — вплив, без оцінок особистості	Зворотний зв’язок

Інструмент не працює сам по собі: без довіри та реальної автономії він перетворюється на ритуал.

ПИТАННЯ 2 · ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА

Психологічна безпека — основа ефективної команди

> **Психологічна безпека** — спільне переконання членів команди в тому, що в ній безпечно ризикувати в міжособистісних стосунках: ставити запитання, визнавати помилки, пропонувати ідеї (Е. Едмондсон, 1999).

Google Project Aristotle: 5 чинників
1. Психологічна безпека (найважливіший)
2. Надійність
3. Структура і ясність
4. Сенс роботи
5. Значущість результату

Як лідер її формує

- Подає роботу як навчання, а не лише виконання
- Визнає власну помилковість
- Ставить запитання, заохочує незгоду
- Реагує на погані новини з вдячністю

3. Управління конфліктами в проєктах

ПИТАННЯ 3 · ПОНЯТТЯ

Конфлікт у проєктній команді

Конфлікт — процес, який починається, коли одна сторона сприймає, що інша сторона негативно вплинула або може негативно вплинути на те, що важливо для першої сторони (С. Роббінс, Т. Джадж, за К. Томасом).

Підхід	Погляд на конфлікт	Управлінська реакція
Традиційний	Завжди шкідливий, ознака збою	Уникати й придушувати
Підхід людських стосунків	Природний і неминучий	Приймати
Інтеракціоністський	Помірний конфлікт стимулює зміни й інновації	Підтримувати функціональний конфлікт
Сучасний (керований)	Важливий тип і спосіб врегулювання	Управляти процесом, а не придушувати

Управління конфліктом — розроблення стратегій, що мінімізують дисфункції конфлікту та посилюють його конструктивні функції (М. А. Рахім, 2002).

ПИТАННЯ 3 · ТИПИ КОНФЛІКТІВ

Конфлікти завдань, стосунків і процесу (К. Джен)

Тип	Зміст	Приклад у маркетинговій команді
Конфлікт завдання	Розбіжності щодо змісту роботи, ідей, рішень	Емоційний чи раціональний меседж кампанії
Конфлікт стосунків	Особиста несумісність, напруга, неприязнь	Взаємні образи між дизайнером і копірайтером
Конфлікт процесу	Розбіжності щодо розподілу ролей, ресурсів, способу роботи	Хто відповідає за погодження креативів

Дослідження: що кажуть метааналізи

Де Дрю і Вейнгарт (2003): і конфлікт стосунків, і конфлікт завдань загалом негативно пов’язані з результатами команди.

Уточнення

Де Віт, Грір, Джен (2012): конфлікт завдань не завжди шкідливий — за високої довіри та низького конфлікту стосунків він може бути корисним.

ПИТАННЯ 3 · ДЖЕРЕЛА КОНФЛІКТІВ

Джерела конфліктів у проєктах

Класичні джерела (Тамхейн і Вілемон, 1975)

Джерело
Графіки та строки
Пріоритети проєкту
Розподіл людських ресурсів
Технічні думки та рішення
Адміністративні процедури
Вартість і бюджет
Особистісні конфлікти

Специфічні для гнучких команд

- Пріоритети беклогу: Product Owner і стейкхолдери
- Обсяг спринту та тиск «взяти ще»
- Межі ролей у самокерованій команді
- Розуміння Definition of Done
- Комунікація в розподіленій команді
- Креатив проти метрик ефективності

ПИТАННЯ 3 · СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ

Модель Томаса — Кілмена: п’ять стилів поведінки в конфлікті



Суть моделі: поведінку в конфлікті описують два виміри — наполегливість (задоволення власних інтересів) і кооперативність (задоволення інтересів іншої сторони); їх поєднання дає п’ять стилів.

Стиль ТКІ	Техніка за PMBOK
Уникнення	Ухилення / відкладання
Пристосування	Згладжування
Компроміс	Компроміс / примирення
Суперництво	Примус / директива
Співпраця	Спільне розв’язання проблеми

ПИТАННЯ 3 · ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Коли доречний кожен стиль

Стиль	Доречний, коли…	Ризик надмірного використання
Співпраця	Питання важливе для обох сторін, є час, потрібне спільне рішення	Витрати часу на дрібниці
Суперництво	Кризова ситуація, етичні чи правові вимоги	Втрата довіри, мовчання команди
Компроміс	Цілі рівноцінні, потрібне тимчасове рішення	Рішення, яке не задовольняє нікого
Пристосування	Питання важливіше для іншої сторони, цінність стосунків	Накопичення невдоволення
Уникнення	Питання дрібне, емоції зашкалюють, потрібна пауза	Ескалація невирішених проблем

У самокерованій команді основна стратегія для конфліктів завдань — **співпраця**; директивні рішення — винятки, а не норма.

ПИТАННЯ 3 · ПЕРЕГОВОРИ

Принципові переговори (Фішер, Юрі, Паттон)

> **Суть методу:** переговори ведуться не через торг позиціями, а через спільний пошук рішення на основі інтересів сторін та об’єктивних критеріїв.

1

Відокремлюйте людей від проблеми

Обговорюйте ситуацію, а не особистість; визнавайте емоції сторін.

2

Зосереджуйтесь на інтересах, а не позиціях

Позиція — «хочу 3 тижні»; інтерес — «боюся випустити неякісний креатив».

3

Шукайте варіанти взаємної вигоди

Спершу генеруйте кілька варіантів, потім обирайте.

4

Наполягайте на об’єктивних критеріях

Дані, стандарти, DoD, результати тестів замість сили позиції.

ПИТАННЯ 3 · МІНІКЕЙС

Конфлікт «креатив проти дедлайну»

> **Ситуація:** до запуску кампанії 5 днів. Дизайнер вимагає ще тиждень на доопрацювання концепції. Performance-маркетолог наполягає на запуску з поточними банерами. Обидва звертаються до Product Owner, суперечка стає особистою.

Крок аналізу	Відповідь
Тип конфлікту	Завдання, що переходить у конфлікт стосунків
Рівень ескалації	Помірний: самозахист, формування позицій «виграти»
Інтереси	Дизайнер — якість бренду; маркетолог — вікно попиту і план продажів
Варіанти	Запуск із поточним креативом + A/B-тест нового за 1 тиждень; фазований запуск
Стиль	Співпраця з об’єктивним критерієм — даними тесту

4. Ефективність та стратегії розвитку проєктної команди

ПИТАННЯ 4 · КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Три критерії ефективності команди (Дж. Р. Хекман)

1 · Результат

Продуктивний результат

Результат роботи відповідає стандартам тих, хто його отримує, — замовників, користувачів, стейкхолдерів.

2 · Спроможність

Зростання здатності працювати разом

Командні процеси з часом посилюють, а не виснажують здатність команди до спільної роботи.

3 · Люди

Навчання і добробут членів

Досвід роботи в команді сприяє професійному розвитку та добробуту кожного.

Суть моделі: команду оцінюють за трьома критеріями одночасно: результат для клієнтів, зростання здатності працювати разом, розвиток і добробут учасників. Результат, досягнутий ціною вигорання, ефективністю не вважається.

ПИТАННЯ 4 · СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Збалансована система показників маркетингової команди

Група	Показники	Джерело даних
Результат для клієнта	Досягнення Sprint Goal та OKR, вплив на ліди, конверсію, ROMI	Аналітика, CRM, Sprint Review
Потік роботи	Пропускна здатність, час циклу, частка повернень на доопрацювання	Jira, Trello
Передбачуваність	Співвідношення запланованого та виконаного у спринті	Звіти спринтів
Якість	Дефекти після публікації, відповідність DoD	Реєстр якості
Стан команди	Задоволеність, психологічна безпека, навантаження, eNPS	Пульс-опитування, самооцінка команди
Розвиток	Покриття матриці навичок, навчання, ротація ролей	Матриця навичок, план розвитку

Метрики оцінюють команду, а не окремих людей, слугують навчанню, а не покаранню.

ПИТАННЯ 4 · ДІАГНОСТИКА

Самооцінка стану команди

Вимір (приклад)	Оцінка	Тренд
Ясність мети	Добре	Стабільно
Довіра і безпека	Є проблеми	Погіршення
Навантаження	Погано	Погіршення
Процес роботи	Є проблеми	Поліпшення
Навчання і розвиток	Добре	Поліпшення
Цінність для клієнта	Добре	Стабільно

Як проводити

- Команда сама оцінює кожен вимір
- Обговорюють розбіжності в оцінках
- Обирають 1–2 дії на поліпшення
- Повторюють регулярно, порівнюють тренд

Суть моделі: команда регулярно сама оцінює свій стан за набором вимірів («добре — є проблеми — погано») та їх динаміку, обговорює результати й обирає 1–2 дії.

ПИТАННЯ 4 · СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Стратегії розвитку проєктної команди

Стратегія	Зміст	Коли доцільна
Розвиток Т-подібних навичок	Глибока експертиза + базові навички суміжних функцій	Вузькі місця через одного фахівця
Командний коучинг	Супровід процесів команди Scrum Master чи коучем	Стадії конфронтації та нормування
Ретроспективи та експерименти	Регулярне поліпшення процесу через малі зміни	Постійно
Спільноти практик	Обмін знаннями між командами за фахом	Кілька команд в організації
Наставництво і ротація ролей	Передача досвіду, ширше розуміння продукту	Нові учасники, ризик втрати знань
Командоутворення	Заходи для довіри та неформальних зв’язків	Нова або розподілена команда

Вибір стратегії має базуватися на самооцінці команди, метриках і стадіях розвитку команди.

5. Цифрові системи для розвитку самоорганізованих команд

ПИТАННЯ 5 · ФУНКЦІЇ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ

Три завдання цифрових систем для команди

Координація

Спільне бачення роботи, пріоритетів, залежностей і статусів у реальному часі.

Моніторинг залученості

Сигнали про стан команди: участь, навантаження, настрій, перешкоди.

Розвиток

Фіксація угод, знань, рішень, результатів ретроспектив і навчання.

Система	Координація	Залученість	Розвиток
Miro	Планування, мапи	Голосування, check-in	Ретроспективи, team canvas
Confluence	Плани, рішення	Результати опитувань	Угоди, база знань
Jira	Беклог, спринти	Навантаження, потік	Метрики для ретро
Trello	Kanban-дошки	Дошка визнання	Чеклісти онбордингу

ПИТАННЯ 5 · MIRO

Miro: спільний простір для командних практик

Практика	Що робимо в Miro	Тема лекції
Team canvas / charter	Мета, цінності, ролі, правила на одному полотні	Формування команди
Ретроспектива	Шаблони (Sailboat, 4L, Start-Stop-Continue), голосування	Розвиток, конфлікти
Moving Motivators	Картки мотиваторів, ранжування кожним учасником	Мотивація
Delegation Board	Таблиця рішень і рівнів делегування	Лідерство
Самооцінка стану	Анонімна оцінка вимірів стану команди	Ефективність
Мапа конфлікту	Позиції, інтереси, варіанти рішень сторін	Конфлікти

Функції голосування і таймера в Miro допомагають вирівняти участь: говорять не лише найактивніші.

ПИТАННЯ 5 · CONFLUENCE

Confluence: пам’ять і правила команди

Сторінка	Зміст
Статут команди	Мета, межі, ролі, цінності
Робочі угоди	Комунікація, години, зустрічі, фідбек
«Як працювати зі мною»	Стиль роботи кожного учасника
Журнал рішень (DACI)	Хто вирішує, хто погоджує, хто інформований
Протоколи ретроспектив	Висновки, дії, відповідальні
Онбординг	Що має знати новий учасник

Atlassian Team Playbook

Набір готових командних практик («plays») з шаблонами Confluence: Working Agreements, Team Health Monitor, DACI, Retrospective та інші.

ПИТАННЯ 5 · JIRA

Jira: координація роботи і дані для ретроспектив

Звіт / функція	Що показує	Питання для команди
Burndown / burnup	Прогрес спринту, зміни обсягу	Чи реалістично ми плануємо?
Velocity chart	Виконаний обсяг від спринту до спринту	Чи стабільна наша спроможність?
Cumulative flow	Накопичення робіт у статусах	Де вузьке місце процесу?
Control chart	Час циклу та його варіація	Чи передбачуваний наш потік?
Звіти про навантаження	Розподіл незавершених робіт за виконавцями	Чи немає перевантажених?

Ці звіти — дзеркало для команди, а не інструмент оцінювання окремих людей. Їх обговорюють на ретроспективі разом.

ПИТАННЯ 5 · TRELLO

Trello: прості дошки для невеликих команд

Kanban-дошка контенту

Списки «Ідеї → У роботі → Рев'ю → Опубліковано», обмеження WIP, відповідальні та строки.

Онбординг

Картка нового учасника з чеклістом: доступи, знайомства, ключові документи, перше завдання.

Дошка визнання

Kudo-картки колегам: за що вдячні, який внесок помітили.

Самооцінка команди

Шаблон Trello для дистанційної самооцінки стану команди.

Автоматизація

Правила автоматизації: стандартні чеклісти, нагадування про строки, переміщення карток.

ПИТАННЯ 5 · МОНІТОРИНГ ЗАЛУЧЕНОСТІ

Сигнали залученості та їх інтерпретація

> **Залученість у роботу** — позитивний, наповнений стан, пов’язаний із роботою, що характеризується енергійністю, відданістю та поглиненістю (В. Шауфелі, А. Баккер та ін., 2002).

Сигнал	Джерело	Можлива інтерпретація	Ризик хибного висновку
Участь у ретроспективах	Miro	Рівень психологічної безпеки	Інтроверти беруть участь інакше
Навантаження, WIP	Jira, Trello	Ризик вигорання	Розмір задач різний
Внесок у базу знань	Confluence	Обмін знаннями	Кількість ≠ цінність
Пульс-опитування	Форми, Miro	Настрій і задоволеність	Соціально бажані відповіді
Kudo-картки	Trello	Пов’язаність, визнання	Формальність без довіри

Цифрові сигнали — привід для розмови, а не вирок. Найкраще джерело даних про залученість — сама команда.

ПИТАННЯ 5 · ЕТИКА

Етичні межі цифрового моніторингу

Принципи

- **Прозорість:** команда знає, що і навіщо збирається
- **Рівень команди:** агреговані, а не персональні рейтинги
- **Мінімізація:** лише дані, потрібні для поліпшення
- **Участь:** команда сама обирає метрики

Чого уникати

- Рейтинги працівників за кількістю задач
- Відстеження активності в реальному часі
- Використання ретро-даних для атестації
- Збір даних без правової підстави

Обробка персональних даних працівників в Україні регулюється Законом України «Про захист персональних даних»; для команд у ЄС діє також GDPR (General Data Protection Regulation — це **Загальний регламент про захист даних**, закон Європейського Союзу, який регулює збір, зберігання та обробку персональних даних користувачів).

Дякую за увагу!