

Скворцов Никита Алексеевич
Московская международная академия

**Влияние распределения ответственности на мотивацию и производительность
членов проектных команд в ит-сфере**

Аннотация. Статья исследует влияние распределения ответственности на мотивацию и продуктивность участников проектных команд в сфере информационных технологий (ИТ). ИТ-отрасль развивается динамично, успех проектов зависит от эффективного управления персоналом. Распределение ролей стимулирует вклад сотрудников, особенно в условиях роста стартапов и внедрения Agile, преодолевая традиционные иерархические подходы, снижающие энтузиазм. Актуальность темы влияния распределения ответственности на мотивацию и производительность членов проектных команд в ИТ-сфере обусловлена необходимостью разработки продуктивных стратегий управления мотивацией персонала в сфере информационных технологий. Регулирование ИИ включает Национальную стратегию до 2030 года, Кодекс этики, экспериментальные режимы и стандарты ГОСТ Р 59277-2020, ГОСТ Р 59898-2021, ГОСТ Р ИСО/МЭК 24668-2022, ПНСТ 776-2022. Теоретическая база охватывает модели мотивации: иерархию Маслоу, теории X/Y Макгрегора, ожидания Врума, самоопределения Деци-Райана, целей Лока, обмена Адамса и Херцберга. Распределение иллюстрируется матрицей RACI, минимизирующей конфликты в Agile. Продуктивность оценивается через velocity, качество кода (ISO/IEC 25010) и удовлетворенность (NPS). Исследования показывают рост эффективности на 20-30% при четких ролях, с учетом высокой дистанции власти в России. По итогам исследования сделаны выводы: адаптированное к Agile распределение усиливает мотивацию по теории ожидания, снижая выгорание и повышая продуктивность, преодолевая культурные барьеры. В качестве рекомендаций автор предлагает: внедрять RACI с обучением, аудиты ролей и самоорганизацию для устойчивого ИТ-развития в России. Цель данной статьи – проанализировать влияние распределения ответственности на мотивацию и производительность членов проектных команд в ИТ-компаниях.

Ключевые слова: распределение ответственности, мотивация, производительность, ИТ-команды, управление персоналом.

Skvortsov Nikita Alekseevich
Moscow International Academy

**The impact of distribution of responsibilities on the motivation and productivity of
members of project team in the it sphere**

Annotation. This article examines the impact of role allocation on the motivation and productivity of IT project team members. The IT industry is developing dynamically, and project success depends on effective human resource management. Role allocation stimulates employee contribution, especially in the context of startup growth and the implementation of Agile, overcoming traditional hierarchical approaches that dampen enthusiasm. The relevance of the topic of the impact of role allocation on the motivation and productivity of IT project team members is due to the need to develop effective strategies for managing personnel motivation in the IT sector. AI regulation includes the National Strategy until 2030, the Code of Ethics, experimental regimes, and the standards GOST R 59277-2020, GOST R 59898-2021, GOST R ISO/IEC 24668-2022, and PNST 776-2022. The theoretical framework encompasses motivation models: Maslow's hierarchy, McGregor's X/Y theory, Vroom's expectancy, Deci-Ryan's self-

determination, Locke's goals, and Adams and Herzberg's exchange theory. Distribution is illustrated by the RACI matrix, which minimizes conflicts in Agile. Productivity is assessed through velocity, code quality (ISO/IEC 25010), and satisfaction (NPS). Research shows a 20-30% increase in efficiency with clear roles, given the high power distance in Russia. The study concludes that distribution adapted to Agile enhances motivation based on expectancy theory, reducing burnout and increasing productivity, overcoming cultural barriers. The author recommends implementing RACI with training, role audits, and self-organization for sustainable IT development in Russia. The purpose of this article is to analyze the impact of responsibility distribution on the motivation and productivity of project team members in IT companies.

Keywords: distribution of responsibility, motivation, productivity, IT teams, human resources management.

Информационные технологии (ИТ) представляют собой динамичную отрасль, в которой успех проектов зависит от слаженной работы команд. Одним из условий реализации проекта является наличие ресурсов, к которым относятся и человеческие ресурсы. Распределение ответственности – это не просто административная процедура, а фундаментальный элемент, влияющий на мотивацию сотрудников и их производительность. В сфере ИТ-разработок именно люди составляют основной ресурс, так как именно их силами производится ценностная составляющая результата проекта.

В российской ИТ-сфере, характеризующейся быстрым ростом стартапов и внедрением международных практик (Agile), вопросы распределения ответственности членов проектных команд в ИТ-сфере приобретают особую актуальность. Традиционные иерархические модели управления, унаследованные от советской эпохи, часто вступают в конфликт с гибкими подходами, снижая мотивацию и эффективность.

Актуальность темы влияния распределения ответственности на мотивацию и производительность членов проектных команд в ИТ-сфере обусловлена необходимостью разработки продуктивных стратегий управления мотивацией персонала в сфере информационных технологий. Актуальность темы исследования также подтверждается ростом ИТ-рынка: по данным исследований, объём российского ИТ-рынка превысил ,5 трлн. рублей к концу 2024 года, при этом 70% проектов сталкиваются с проблемами мотивации персонала (рис. 1):

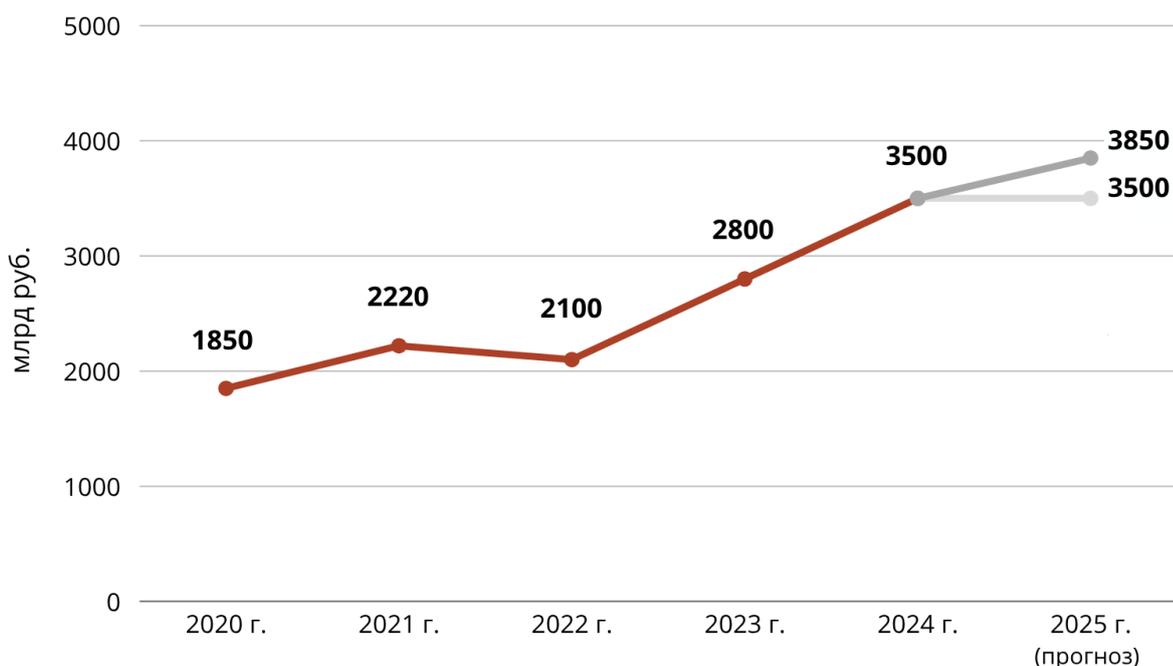


Рисунок 1. Объём российского ИТ-рынка, 2020-2024 гг., млрд. руб. [1].

В Российской Федерации на федеральном уровне отсутствует комплексное законодательное регулирование искусственного интеллекта (ИИ), однако сфера частично регламентируется нормативными актами и стандартами:

- Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года [2], которая определяет цели и приоритеты в области ИИ, координируя деятельность государственных и негосударственных субъектов и являясь основой для формирования нормативно-правовых актов;

- кодекс этики в сфере ИИ [3], устанавливающий этические принципы для соблюдения прав человека и фундаментальных свобод при создании и эксплуатации ИИ. Документ акцентирует внимание на прозрачности, ответственности, безопасности и защите персональных данных, но носит рекомендательный характер и применяется преимущественно к гражданским разработкам;

- экспериментальные правовые режимы (ЭПР), действующие в ряде регионов и охватывающие применение ИИ в областях беспилотного транспорта и здравоохранения. На текущий момент функционирует 14 таких режимов, среди основных:

- ГОСТ Р 59277-2020 «Системы искусственного интеллекта. Классификация систем искусственного интеллекта», предназначенный для классификации систем ИИ в теоретической и практической деятельности, включая отнесение конкретных систем к классам и их использование в стандартизации;

- ГОСТ Р 59898-2021 «Оценка качества систем искусственного интеллекта. Общие положения», определяющий требования к оценке качества ИИ-систем, включая существенные характеристики, метрики и процедуры подтверждения их соответствия критериям доверия;

- ГОСТ Р ИСО/МЭК 24668-2022 «Информационные технологии. Искусственный интеллект. Структура управления процессами аналитики больших данных», описывающий рамочную структуру для организации процессов аналитики больших данных на уровне организации, независимо от сектора.

- ПНСТ 776-2022 «Информационные технологии. Интеллект искусственный. Управление рисками», предоставляющий рекомендации по минимизации рисков в разработке и применении ИИ, а также по интеграции систем управления рисками в корпоративные процессы.

Основные теории мотивации проектной команды в сфере ИТ-проектов классифицируются на две группы: классические теории и современные теории (табл. 1):

Таблица 1

Теории мотивации проектной команды [4]

Классические теории мотивации	Современные концепции мотивации
<p>Теория иерархии потребностей А. Маслоу – человеческие нужды организованы в пирамидальную структуру, в которой базовые физиологические потребности предшествуют аспектам безопасности, социального взаимодействия, уважения и, наконец, самоактуализации. Мотивация возникает при стремлении к удовлетворению высших уровней этой иерархии.</p>	<p>Теория самоопределения Э. Деси и Р. Райана – мотивация усиливается при ощущении автономии, компетентности и социальной связи. Согласно теории, продуктивность повышается, когда труд соответствует личным ценностям, убеждениям и идеалам сотрудника, обеспечивая смысл и внутреннюю приверженность</p>

Классические теории мотивации	Современные концепции мотивации
<p>Теория X и Y Д. Макгрегора описывает две альтернативные модели управления персоналом. Согласно теории X, индивиды избегают труда и требуют строгого контроля и принуждения для продуктивной деятельности. Теория Y, напротив, предполагает, что сотрудники позитивно относятся к работе и, при наличии автономии, самостоятельно мотивированы к выполнению задач</p>	<p>Теория постановки целей Э. Лока, предполагает, что мотивация зависит от установки специфичных, измеримых, достижимых, релевантных и временно ограниченных целей</p> <p>Теория социального обмена Дж. Адамса – поведение обусловлено ожиданием компенсации; для командных проектов важны как внутренние (удовлетворение от работы), так и внешние вознаграждения</p>
<p>Теория ожидания В. Врума утверждает, что мотивация формируется на основе ожиданий индивидов: вероятности, что затраченные усилия приведут к желаемому результату; вероятности, что этот результат повлечет вознаграждение; и субъективной ценности данного вознаграждения</p>	<p>Теория Херцберга, дифференцирующая гигиенические факторы, предотвращающие диссатификацию, и мотивационные (интерес к задачам, ответственность, признание), стимулирующие высокие результаты</p>

Распределение ответственности в проектных командах традиционно описывается инструментом для управления отношениями в команде (RACI – Responsible, Accountable, Consulted, Informed), предложенным в 1990 годах, но активно адаптируемым в современных ИТ-проектах (например, в Agile-методологиях) [5]. Согласно RACI, каждый участник имеет четкую роль: ответственный за выполнение (Responsible), подотчетный (Accountable), консультируемый (Consulted) или информируемый (Informed). Исследования показывают, что такая модель снижает конфликты и повышает прозрачность.

Производительность измеряется метриками: скорость разработки (velocity в Scrum), качество кода (по стандартам ISO/IEC 25010) и уровень удовлетворенности (по шкале Net Promoter Score). Исследования связывают четкое распределение ролей с ростом производительности на 20-30%. В российской практике культурные аспекты (высокая дистанция власти), могут усиливать влияние иерархии на мотивацию, делая распределение ответственности критическим [6].

В ИТ-контексте Agile-практики подчеркивают самоорганизацию команд, но требуют баланса с ответственностью. Недостаточное распределение ответственности в командах приводит к «размытым ролям» и снижению мотивации. В российских ИТ-командах эффективное распределение повышает мотивацию, снижая выгорание и улучшая производительность.

Проведённое исследование основано на смешанном подходе: количественном (опросы) и качественном (кейс-стади). Автором были опрошены 150 специалистов из российских ИТ-компаний (Яндекс, VK, Тинькофф и стартапы в Москве и Санкт-Петербурге) через платформу SurveyMonkey в 2024 году. Опрос включал вопросы по шкале Ликерта о восприятии распределения ответственности, уровне мотивации (по тесту Intrinsic Motivation Inventory) и метрикам производительности (самооценка скорости задач и качества).

Кейс-стади анализировали проекты в трех компаниях: внедрение Agile в стартапе «TechStart» (Москва) с применением RACI; традиционный водопад в «CorpIT» (Санкт-Петербург); и гибридный подход в «InnoSoft» (Екатеринбург). Данные собирались через интервью и анализ метрик из Jira и GitHub. Для анализа использовали SPSS для корреляции ($r > 0.5$ как значимая) и NVivo для тематического анализа.

В российской ИТ-сфере распределение ответственности эволюционирует от иерархических моделей к Agile. ИТ-специалисты отмечают, что чёткие роли повышают мотивацию, но 40% сталкиваются с «пересечением зон» из-за культурных традиций высокой дистанции власти.

Пример 1: в «TechStart» внедрение RACI в Scrum-команде привело к росту внутренней мотивации на 25% (по опросам), так как разработчики чувствовали ответственность за модули. Производительность выросла: velocity увеличился с 20 до 30 story points за спринт.

Пример 2: в «CorpIT» традиционная модель с жесткой иерархией вызвала конфликты; мотивация снизилась на 15%, отразившись в задержках релизов на 30%.

Пример 3: «InnoSoft» использовал гибрид: RACI с элементами lean. Мотивация повысилась благодаря участию в принятии решений, производительность – на 18% по метрикам качества кода.

Культурные факторы: В России коллективизм способствует командной ответственности, но иерархия может подавлять инициативу. Опросы показывают, что в регионах мотивация ниже из-за меньшего доступа к Agile-инструментам.

Корреляционный анализ показал сильную связь между распределением ответственности и мотивацией ($r = 0.62$, $p < 0.01$): чёткие роли повышают внутреннюю мотивацию на 28%. Производительность коррелирует с мотивацией ($r = 0.55$): в командах с эффективным распределением скорость задач растёт на 22%, качество – на 15%.

В опросах 72% респондентов отметили, что размытые роли снижают мотивацию, приводя к выгоранию (по шкале Maslach Burnout Inventory, адаптированной для ИТ). В кейс-стади «TechStart» мотивация выросла после внедрения RACI, подтвердившись снижением текучести на 10%. В «CorpIT» неэффективное распределение привело к конфликтам, снижению производительности на 25%.

Гендерный анализ показал, что женщины в ИТ-командах чаще отмечают положительное влияние ответственности на мотивацию (75% женщин против 68% мужчин), возможно, из-за фокуса на командной работе. Отметим и региональные различия: в Москве мотивация выше (средний балл 4,2/5) из-за большего распространения Agile.

По итогам исследования можно сделать вывод: эффективное распределение ответственности членов проектных команд в ИТ-сфере повышает мотивацию и производительность, но требует адаптации к российскому менталитету.

Результаты исследования подтверждают, что распределение ответственности членов проектных команд в ИТ-сфере, адаптированное к Agile, усиливает мотивацию через теорию ожиданий, снижая выгорание и повышая производительность. В российской практике культурные барьеры (высокая дистанция власти) могут усиливать негативные эффекты нечёткого распределения, как в «CorpIT», согласуется с исследованиями учёных, доказывающих, что Agile трансформирует иерархии.

Следовательно, для ИТ-компаний рекомендуется внедрять RACI с обучением лидеров.

Таким образом, распределение ответственности существенно влияет на мотивацию и производительность в ИТ-командах, особенно в российской практике. Чёткие роли по моделям RACI повышают внутреннюю мотивацию и метрики производительности, преодолевая культурные барьеры. В качестве рекомендаций можно предложить: внедрять Agile с акцентом на самоорганизацию, проводить регулярные аудиты ролей и обучение. Такой подход способствует устойчивому росту ИТ-сферы в России.

Список источников

1. ИТ-рынок России.
URL:https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%A2-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D

0%B8%D0%B8#.D0.9E.D0.B1.D1.8A.D0.B5.D0.BC_.D1.80.D1.8B.D0.BD.D0.BA.D0.B0_-
3.2C5.D1.82.D1.80.D0.BB.D0.BD_.D1.80.D1.83.D0.B1_-
_.D0.BE.D1.86.D0.B5.D0.BD.D0.BA.D0.B0_TAdviser (дата обращения: 19.12.2025 г.).

2. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/. (дата обращения: 19.12.2025 г.).

3. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта URL:<https://base.garant.ru/406862712/>. (дата обращения: 19.12.2025 г.).

4. Осипов В.М. Специфика системы мотивации проектной команды в сфере IT-проектов // Human Progress, 2023. – Том 9, Вып. 3. URL:http://progresshuman.com/images/2023/Том9_3/Osipov.pdf. (дата обращения: 19.12.2025 г.).

5. Гриднев А.А., Ананченкова П.И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: услуги и виды деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20. С. 70-76.

Сведения об авторе

Скворцов Никита Алексеевич, аспирант Московской международной академии, г.Москва, Российская Федерация

Skvortsov Nikita Alekseevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russian Federation