

# Занятие 3: Лонгрид

Сайт: [Your It Career Hub](#)  
Курс: Project Management  
Книга: Занятие 3: Лонгрид

Напечатано:: Alex Sidorenko  
Дата: суббота, 22 марта 2025, 13:45

# Оглавление

1. Введение. О чем этот урок.
2. Роли в команде (часть 1)
3. Задание 1
4. Решение 1
5. Роли в команде (часть 2)
6. Задание 2
7. Решение 2
8. Как понять, какие роли нужны в команде
9. Задание 3
10. Решение 3
11. Зоны ответственности
12. Профиль должности
13. Задание 4
14. Решение 4
15. Матрица RACIS
16. Пример RACIS
17. Задание 5
18. Решение 5
19. Коммуникации с командой
20. Подведем итоги
21. 🖋️ Упражнение
22. Решение для упражнения

# 1. Введение. О чем этот урок.

Все больше интересных знаний о работе в ИТ есть у нас теперь. Разобрались с процессом, продуктом, проектом и познакомились с командой discovery и delivery. Пришло время остановиться подробнее на ролях в команде. Каким образом собирают команды? Как фиксируют коммуникации между смежными командами? Как понять, что находится в вашей зоне ответственности? Эти и многие другие вопросы связанные с работой командой мы постараемся сегодня охватить. Помогут нам в этом программист Антон и его коллеги Алена и Кирилл. Будут и другие члены команды. Я буду использовать термины прошлых уроков, но не волнуйтесь - повторю для лучшего понимания. Готовы? Давайте начинать.

В этом уроке мы:

1. Изучим какие роли в командах бывают;
2. Разберемся, что такое зона ответственности;
3. На примерах посмотрим, как распределяются задачи внутри команды;
4. Научимся читать и составлять матрицу RACIS, а также матрицу коммуникаций.

## 2. Роли в команде (часть 1)

Как мы уже рассмотрели на прошлом уроке у нас есть как минимум две разных команды, которые могут работать над продуктом или проектом:

1. **Discovery-team** - отвечает за развитие продукта. В ней находятся аналитики Алена и Кирилл.
2. **Delivery-team** - отвечает за разработку и пуско-наладочные работы. В ней находятся программист Антон и инженер сопровождения Сергей.

Это если использовать стандартные практики. Однако не стоит забывать, что процесс поставки ценности в разных компаниях будет построен по-разному и от этого будет зависеть состав команды и роли. В каждой команде есть четкое распределение, понятные зоны ответственности, а также четкие процессы.

## 3. Задание 1



Как вы думаете, кто будет руководителем в ИТ-команде?

## 4. Решение 1

**Ответ:** Менеджер, отвечающий за команду. Видов таких менеджеров много, поэтому в этом случае пусть будет абстрактный менеджер ИТ-отдела.

## 5. Роли в команде (часть 2)

Давайте дадим определение роли:

**Роль в команде** - Это особенности поведения члена группы при совместной работе. Как правило роль должна быть обоснована определенным регламентом. Но это в идеальном мире. Чем меньше компания и чем хуже ее процессная зрелость, тем хуже определены роли в команде. При этом зоны ответственности будут размыты

Для простоты объяснения и лучшего усвоения материала сегодня мы рассмотрим идеальный вариант компании и команды. Повторим: в каждой компании будут свои особенности, связанные со следующими факторами:

- Корпоративная культура;
- Бизнес культура страны;
- Культура страны в целом;
- Уровень процессной зрелости компании;
- Технология продукта;
- Методики управления разработкой.

Для того, чтобы лучше разобраться в работе ролевой модели внутри команд снова вернемся к Антону и его коллегами. Проходя онбординг он уже познакомился с несколькими специалистами в разных ролях, но кто же определяет занимаемую позицию в экипаже? Как правило ИТ-менеджер. Он должен не только выбрать оптимальный маршрут, но и сказать, кто и что будет делать. Также ролевая модель на продукте может зависеть от выбранной методологии управления. Мы обсудим это в наших следующих занятиях.

## 6. Задание 2



Ранее мы изучили, что есть *discovery* и *delivery* команды. Как вы думаете, к какой команде относятся тестировщики?



## 7. Решение 2

**Ответ:** Delivery. Тестирование - по сути финал процесса поставки ценности. Без подтверждения уровня качества специалистами группы тестирования невозможно сдать качественный продукт.

## 8. Как понять, какие роли нужны в команде

Представим, тим-лид Анастасия 🧑💻 должна определиться с командой. Пока в ней только Антон. Для того, чтобы решить эту задачу ей нужно учесть массу факторов. Вот несколько из них:

1. Объем работ;
2. Модель оплаты;
3. Методология управления разработкой;
4. Технологический стек продукта;
5. Методика развертывания инкремента или готового продукта для Заказчика.

За эту работу отвечает менеджер и тим-Лиды направлений. Также им помогает команда, если кто-то уже нанят.

Мы определились с понятием роль, кто ее назначает, какие роли бывают. Однако все еще висит вопрос: Кто за что отвечает? Давайте разбираться.

## 9. Задание 3

 Как вы думаете, какие из нижеперечисленных факторов влияют на роли в команде в идеальном случае?

1. Корпоративная культура;
2. Политический курс в стране;
3. Бизнес культура страны;
4. Агенда общественных организаций;
5. Структура компании;
6. Культура страны в целом;

## 10. Решение 3

**Ответ:** 1, 3, 6 (Корпоративная культура; Бизнес культура страны; Культура страны в целом)

Остальные факторы также могут влиять на ролевую модель команды, однако в идеальных условиях должны быть игнорироваться. Ведь мы комплектуем команду в первую очередь ради достижения цели.

# 11. Зоны ответственности

Когда Антон вышел на проект и теперь у него есть понятная роль, необходимо понять: что именно он делает в команде? Какая у него зона ответственности?

**Зона ответственности** - область деятельности в организации, за эффективное функционирование которой отвечает конкретный сотрудник.

В современном менеджменте понятие формулируется очень узко. Рассмотрим конкретный пример.

Антон пришел на утреннее собрание и ему дали задачу: исследовать возможность использования новой библиотеки в сервисе. Задача для программистов частая и творческая. Если у нас четко описаны должностные обязанности, то он Антон может запросить спецификации библиотеки у аналитика и будет прав. В маленькой команде роль аналитика и программиста будет немного размыта. А иногда накладываться друг на друга. Что дает гибкость во время роста компании. Давайте посмотрим на связи между внедрением зон ответственности и работой команды:

## Польза от внедрения

Четкое понимание задач  
ответственным сотрудником

Помогает построить качественный  
процесс

Снижает стоимость найма новых  
сотрудников

## Последствия для команды

Отказ от задач, стоящих на стыке зон.

Делает процесс жестким, исключая возможность маневра в  
операционной деятельности

Требует высокий уровень компетенций от специалистов  
HRD

## 12. Профиль должности

При формировании новой вакансии для найма формируется документ HR-avatar (профиль должности). В нем указываются зоны ответственности, карты метрик для оценки эффективности. Составление данного документа лежит на плечах HR-отдела, однако запрос должен быть от команды и руководителей.

Давайте посмотрим, что входит в данный документ:

1. Формальные требования - пол/возраст/предпочтения.
2. За что отвечает в команде.
3. Знания, умения, владение инструментами.
4. Задачи на испытательный срок.
5. План развития сотрудника на 6 месяцев.
6. Продукт труда.
7. Критерии оценки.

Иногда там также указывается руководитель, место в отделе компании и все, что нужно на усмотрение запрашиваемого. Такой документ позволяет точнее сформулировать запрос в рынок, повысить качество претендентов на должность, также экономит время работы всех специалистов занятых в процессе.

Объем работ у команды разработчиков, то у есть у команды Анастасии, очень большой. А в команде сейчас только она и Антон. Исходя из задач и их размера она понимает, что ей нужен ещё один разработчик, если точнее то java-разработчик. Тим-лид помогает отделу кадров сформировать аватар должности, где будут прописаны требуемые знания, умения, владение инструментами, а также задачи, план развития сотрудника, продукт труда и критерии оценки кандидата.

### Пример:

1. Computer science  
Full-stack JAVA developer  
Опыт работы: разработчик, не менее 2(двух) лет.  
Пол, возраст: мужчина/женщина 26-35 лет.
2. Подходит под требуемые знания, умения, владение инструментами, а также задачи, план развития сотрудника, продукт труда и критерии оценки кандидата.



## 13. Задание 4



Как вы думаете, может ли быть указана вилка месячного/годового дохода в данном документе?



## 14. Решение 4

**Ответ:** Да, конечно. Состав документа в принципе может меняться от корпоративной культуры, процессов найма сотрудников и уровня доступа к чувствительной информации. Чаще всего наполнение профиля ведется разными сотрудниками и полную версию документа видят руководители организации.

# 15. Матрица RACIS

Для того, чтобы зафиксировать зоны ответственности целой команды, используют отдельный документ, RACIS матрица. Он позволяет посмотреть на процесс в разрезе ответственных, а также найти тонкие места в поставке ценности.

**Матрица RACIS** определяет роли членов команды в проекте: Responsible (Исполнитель), Accountable (Ответственное лицо), Consulted (Консультант), Supported (поддержка/соисполнитель) и Informed (Информируемое лицо).

Давайте посмотрим на каждую роль подробнее:

- **«R» — это исполнители.** Ответственный делегирует исполнителю такие обязанности, как разработка макета домашней страницы, и тот должен выполнить эту обязанность в рамках согласованных параметров и сроков. Одно задание могут выполнять несколько человек. Важно правильно сбалансировать нагрузку и четко указать, кто и чем должен заниматься на каждом этапе процесса.
- **«A» — это ответственное лицо, чья работа заключается в том, чтобы обеспечить выполнение задания исполнителями.** В отличие от исполнения заданий, ответственность делегировать не следует. На эту роль лучше назначить одно ответственное лицо, которое принимает решения и руководит работой на протяжении всего проекта, обеспечивая выполнение задания в соответствии с приемлемыми стандартами.
- **«C», или консультирующее лицо, — это носитель знаний в команде.** К консультантам можно обратиться за помощью, дополнительным контекстом и советом по заданию. Допустим, вам поручена разработка макета. Возможно, вы захотите проконсультироваться с администратором сайта и убедиться, что у вас есть полный доступ к системе управления контентом и вы при этом ничего не сломаете своими новыми идеями CSS.
- **«I» — это информируемые подтверждающие лица или заинтересованные стороны, которые хотят или должны быть в курсе информации по проекту.** К этой категории могут относиться многие, например руководящая команда или руководитель отдела, который отвечает за проект на более высоком уровне. Информирование способствует внутренней прозрачности, а также обеспечивает понимание того, что проект выполняется в срок в рамках ожиданий, и гарантии того, что проект получит подтверждение и будет соответствовать намерениям заинтересованных сторон.
- **«S» - это член команды, который помогает в процессе выполнения задачи исполнителям.** Их вклад может быть небольшим, но весомым. Количество соисполнителей может варьироваться в зависимости от объема работ.



## 16. Пример RACIS

Теперь, когда мы поняли, из чего состоит матрица, мы можем взглянуть на документ, который составила Анастасия. Он поможет ей лучше понять, что именно нужно сделать для качественной доставки инкремента продукта конечным пользователям, а также кого ей хватает.

Задача/ Сотрудник	Анастасия	Антон	Илья	Виктор	Дарья	Кирилл	Сергей
Написание кодовой базы	C	R	-	-	-	A	-
Проведение код-ревью	R	I	-	-	-	A	-
Проведение тестирования	I	C	A	R	R	I	-
Сборка новой версии ПО	C	S	C	I	I	A	R
Релиз новой версии	I	I	I	I	I	A	R

При помощи такой таблицы можно отслеживать разрывы в процессе, избыточность или недостаток ресурса. Двойное рассмотрим не подробнее. У нас есть строка с именами - это наши сотрудники в команде delivery. Колонка с этапами наглядно показывает весь процесс:

1. Написание кодовой базы. На данном этапе активно работают Антон, а Анастасия дает консультации по данной задаче. Ответственный принимающий на этом этапе Кирилл. Остальные специалисты не участвуют в данном процессе;
2. Code review. Анастасия должна проверить код на стиль и исполняемость перед передачей в тестирование. Антон исправляет стилистические ошибки и получает консультации от коллег;
3. Во время тестирования Виктор и Дарья выполняют все необходимые работы, консультирует их исполнитель, а сдают работы они своему тим-лиду Илье;
4. Сборка новой версии занимает в работу практически всех участников процесса. Однако главный ответственный - инженер Сергей. Только у него есть доступ к сборке;
5. Релиз новой версии происходит по согласованию с бизнесом в лице владельца продукта Кирилла. Запускает процесс Сергей.

Как видите таблица довольно полно отражает работы над процессом поставки ценности. Этот наглядный документ помогает лучше понять тонкие места потока работа, а также потребность в

ресурсе.

## 17. Задание 5



Как вы думаете, может ли быть две роли у одного сотрудника?

## 18. Решение 5

**Ответ:** Да, может. Однако это свидетельствует о низком качестве процессов или недостатки человеческого ресурса.

# 19. Коммуникации с командой

Для того, чтобы эффективно взаимодействовать с командой и коллегами в целом необходимо понимать не только зоны ответственности, но и количество коммуникаций внутри и снаружи команды. Какие же коммуникации бывают?

Перечислим наиболее часто встречающиеся механики коммуникаций в проектах:

- стартовая встреча проекта;
- презентация проекта для заказчика, руководителя и других заинтересованных лиц;
- ежедневные стендапы;
- еженедельные или ежемесячные совещания;
- встречи по этапам работы: на них обсуждают прогресс, риски и дальнейшие действия;
- встречи для представления результатов проекта и их обсуждения;
- ретроспективы — обсуждение ошибок за период работы над проектом.

Для того, чтобы такое количество активностей было систематизирован, а на встрече были все необходимые участники используют еще один инструмент - матрица коммуникаций.

**Матрица коммуникаций** - общая структура запланированной коммуникации с участниками (заинтересованными лицами) проекта.

Вот пример матрицы для Антона и его коллег:

Название встречи	Участники	Время на встречу	Частота проведения	Ссылка на конференцию
Daily meeting	Вся команда	15 минут	1 раз в день	zoom_link_1
Discovery sync	Кирилл, Алена	30 минут	1 раз в неделю	zoom_link_2
Retrospective delivery team	Анастасия, Антон, Сергей	1 час	1 раз в месяц	zoom_link_3

Благодаря систематизации встреч, всегда легко найти комнату для встречи, коллегу, который отвечает за нужный процесс, а также планировать свое время.



## 20. Подведем итоги

Наш урок подходит к концу, а значит время подводить итоги. На этом уроке вы:

- Изучили какие роли в командах бывают;
- Дали определение зоне ответственности;
- На примерах разобрали, как распределяются задачи внутри команды;
- Научились читать и составлять матрицу RACIS, а также матрицу коммуникаций.

На этом всё. Теперь выполните практику, чтобы закрепить материал. А после этого переходите к следующему уроку.

## 21. 🖋️ Упражнение

Антон работает программистом в молодой команде, а значит все быстро меняется. Процессы, роли и коммуникации очень подвижны. Однако, чтобы быть эффективными надо как можно скорее повышать уровень процессной зрелости компании. Помогите Антону и его коллегам в решении следующих задач:

1. Мы посмотрели, как выглядит матрица ответственности команды delivery. А как же ребята из discovery? Опишите матрицу RACIS для Кирилла, Алены, аналитика Павла и дизайнера Татьяны. Их руководитель - product owner Николай.
2. Как вы думаете, какие обязанности входят зону ответственности программиста Антона? Опишите зоны ответственности Антона.

## 22. Решение для упражнения

Ответ:

1. Не забывайте, что в разных компаниях используются разные методы управления продуктами. Зоны ответственности и роли могут отличаться. Вот как может выглядеть данный документ:

Задача/ Сотрудник	Кирилл	Алена	Павел	Татьяна	Николай
Сбор требований	R	R	S	-	A
Составление гипотез	R	R	C	-	A
Проверка гипотез	R	R	C	-	A
Подготовка финального решения	R	R	R	-	A
Написание задач	C	C	R	-	A
Отрисовка макетов	C	C	I	R	A

2. В зону ответственности программиста Антона входят следующие обязанности:
  1. Написание кодовой базы;
  2. Отладка кода;
  3. Тестирование кода на исполняемость;
  4. Рабочие встречи с коллегами;
  5. Фиксация рабочего времени.