

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

ОГСЭ.03 Психология общения

программы подготовки специалистов среднего звена
09.02.07 Информационные системы и программирование

Форма обучения: *очная*

Находка 2026

Рабочая программа учебной дисциплины *ОГСЭ.03 Психология общения* разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности *09.02.07 Информационные системы и программирование*, утвержденного приказом Минобрнауки России от 09.12.2016 г., №1547, примерной образовательной программой.

Разработчик(и): Патюкова Д.О, преподаватель первой категории филиала ФГБОУ ВО «ВВГУ» в г. Находке

Рассмотрено и одобрено на заседании предметно-цикловой комиссии

Протокол №_10_от «_29_» июня_2026 г.

Председатель ЦМК _____ *В.В. Плахотина*
подпись

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика рабочей программы учебной дисциплины	3
2. Структура и содержание учебной дисциплины	3
3. Условия реализации программы дисциплины	11
4. Контроль результатов освоения учебной дисциплины	13

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Место учебной дисциплины в структуре основной образовательной программы

Учебная дисциплина ОГСЭ.03 Психология общения является частью общего гуманитарного и социально-экономического цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС СПО по специальности 09.02.07. Информационные системы и программирование.

1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

По итогам освоения дисциплины, обучающиеся должны продемонстрировать результаты обучения, соотнесённые с результатами освоения ООП СПО, приведенные в таблице.

Код ОК, ПК	Умения	Знания
ОК 01	- Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам - Применять различные психологические техники общения (убеждение, внушение, аргументация, активное слушание) в зависимости от профессионального контекста (переговоры с заказчиком, командный брифинг, техподдержка). - Анализировать коммуникативную ситуацию и оперативно перестраивать речевое поведение при изменении условий профессиональной задачи (смена ТЗ, дедлайн, возникновение багов). - Использовать вербальные и невербальные средства общения для точной постановки задач и контроля их исполнения в проектной деятельности. - Оценивать эффективность выбранного способа взаимодействия по критериям достижения цели и	- Классификацию профессиональных контекстов общения (формальное / неформальное, устное / письменное, внутрикорпоративное / внешнее). - Психологические модели решения проблемных и конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности. - Способы адаптации коммуникативных стратегий под индивидуально-психологические особенности собеседника (темперамент, характер, тип восприятия информации). - Теоретические основы эффективной аргументации и техник постановки вопросов.

ОК 04	психологического комфорта участников.	
	- Выстраивать продуктивное взаимодействие с членами команды разработки на основе принципов взаимопонимания, обратной связи и распределения ролей. - Конструктивно разрешать межличностные и производственные конфликты, возникающие в проектных группах, используя психологические техники медиации. - Организовывать совместную деятельность в малых группах (парное программирование, мозговой штурм, daily-митинг) с учетом психологической совместимости. - Давать и принимать конструктивную обратную связь по результатам работы, соблюдая этические нормы и сохраняя рабочую атмосферу. - Координировать собственные действия с действиями других участников командной работы для достижения общего результата спринта.	-Социально-психологические феномены групповой динамики (лидерство, ролевая структура, групповые нормы, сплоченность). -Типологию конфликтов в профессиональных коллективах и алгоритмы их бесконфликтного разрешения. -Психологические особенности распределения функций и обязанностей в команде (теория командных ролей Белбина). -Правила эффективной обратной связи и принципы активного слушания в условиях групповой работы. -Барьеры коммуникации в коллективе и способы их преодоления.
ОК 06	Строить профессиональное общение с коллегами и заказчиками на основе уважения к традиционным российским духовно-нравственным ценностям (честность, справедливость, ответственность, коллективизм). Проявлять толерантность и корректность в коммуникациях с представителями разных национальностей, культур и вероисповеданий в распределенных	Содержание базовых традиционных российских духовно-нравственных ценностей и их проекцию на сферу профессиональных коммуникаций. Правовые и этические нормы антикоррупционного поведения в Российской Федерации применительно к сфере информационных технологий. Особенности межкультурной и

IT-командах. Распознавать ситуации профессионального общения, содержащие коррупционные риски (предложения о сокрытии недостатков ПО, неправомерный доступ к данным, «откаты»), и выбирать модели законного и этичного поведения. Использовать нормы делового этикета, соответствующие российской гражданской культуре, в письменной и устной профессиональной речи. Обеспечивать прозрачность и правдивость информации в общении с заказчиками и контролирующими органами, исключая манипуляцию фактами.	межконфессиональной коммуникации в многонациональном коллективе, принципы гармонизации межнациональных отношений. Понятие о профессиональной честности и информационной открытости как элементах гражданско-патриотической позиции специалиста. Речевые формулы и поведенческие стандарты, демонстрирующие уважение к государственным символам, истории и культуре России в деловом общении.
--	---

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы учебной дисциплины	48
в том числе:	
теоретическое обучение	16
практические занятия	18
самостоятельная работа	14
промежуточная аттестация дифференцированный зачет	5

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание и формы организации деятельности обучающихся	Объем часов / в том числе в форме практической подготовки, акад. ч	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
Тема 1 Основные характеристики процесса общения	Содержание учебного материала		
	1. Человек как развивающаяся сверхсистема. Общение как фактор человеческой жизнедеятельности. Влияние общения на личностное развитие человека. Функции общения. Общение как средство удовлетворения потребностей. Потребность в общении. Цели общения. Виды общения. Критерии удовлетворенности общением. Понятие личной эффективности. Понятие коммуникативной компетентности. Критерии и компоненты коммуникативных умений. Способы развития коммуникативной компетентности. Общение в системе общественных и межличностных отношений. Виды межличностных отношений.	2	ОК 01 ОК 04 ОК 06
	2. Анатомия общения Участники. Контекст. Сообщение. Значение-символы. Кодирование и декодирование. Форма и организация общения. Внешние факторы и эффективность общения. Каналы передачи информации. Обратная связь. Модель процесса общения. Коммуникативные барьеры. Гендерные и возрастные особенности общения. Особенности межкультурной коммуникации.	2	
	Самостоятельная работа Эссе на тему «Общение в профессиональной сфере». Сложности и перспективы развития.	2	
Тема 2 Установление контакта	Содержание учебного материала		

	Техники и приемы установления контакта, этапы развития отношений. Доверие как основа эффективной коммуникации.	2	ОК 01 ОК 04 ОК 06
Практическое занятие №1 «Эффективное поведение в ситуации знакомства»			
	Проанализировать коммуникативные ситуации – примеры неэффективного поведения при знакомстве. Получить опыт применения техник и приемов установления и поддержания контакта. Получить опыт применения техник и приемов установления контакта с аудиторией при публичном выступлении.	2	
Самостоятельная работа Заполнить лист наблюдения «Установления контакта»		2	
Практическое занятие №2 «Приемы и техники установления доверительных отношений»			
	Проанализировать коммуникативные ситуации – примеры поведения, разрушающего доверие. Получить опыт применения техник и приемов ведения беседы, слушания, достижения взаимопонимания.	2	
Тема 3 Перцептивная сторона общения	Содержание учебного материала		
	Понятие социальной перцепции. Место социальной перцепции в общении. Виды и механизмы межличностного восприятия. Атрибуция как базовый механизм межличностного познания. Фундаментальная ошибка атрибуции. Понятие аттракции. Шкала, компоненты и закономерности возникновения аттракции. Понятие самопрезентации. Направленное формирование первого впечатления. Основные стратегии самопрезентации. Особенности восприятия в условиях публичного выступления.	2	ОК 01 ОК 04 ОК 06
	Самостоятельная работа Подготовить самопрезентацию, основываясь на законах восприятия.	2	
Тема 4	Содержание учебного материала		

Эмоции и чувства в общении.		Эмоциональная сфера личности, понятие базовых эмоций, понятие эмпатии. Эмоции как ресурс. Понятие стресса, причины стресса, понятие стрессоустойчивости. Понятие саморегуляции, техники и приемы саморегуляции.	2	ОК 01 ОК 04 ОК 06
	Практическое занятие №3 «Эмоции и саморегуляция»			
	1.	Получить опыт по распознаванию эмоций у себя и других по вербальным и невербальным сигналам.	2	
	2.	Проанализировать коммуникативные ситуации – примеры неэффективного поведения в стрессовой ситуации. Определить уровень стресса посредством самодиагностики (под руководством преподавателя). Получить опыт применения техник и приемов саморегуляции (успокоение, восстановление, активизация). Составить персональные рекомендации по повышению стрессоустойчивости.	2	
	Самостоятельная работа Попробовать минимум 5 способов для саморегуляции. Найти для себя самый эффективный.		2	
Тема 5 Коммуникативная сторона общения	Содержание учебного материала			
	1.	Условия эффективного обмена информацией. Средства общения. Вербальная коммуникация. Речь и интеллект. Особенности устной и письменной коммуникации. Культура речи и речевой этикет. Коммуникация в сети Интернет. Слушание как коммуникативный процесс, его роль в коммуникации. Виды слушания. Эффективное слушание. Публичное выступление и его структура. Требования к поведению говорящего. Информационная (информативная) речь и её особенности. Техника речи. Языковые средства улучшения речи.	2	ОК 01 ОК 04 ОК 06
	2.	Сущность невербальной коммуникации. Зрительный контакт. Жесты. Позы. Мимика. Пространственные особенности организации коммуникации. Расстояние, температура, освещение и цвет. Культурные различия в организации коммуникативного пространства. Пространственная и временная организация публичного выступления.	2	

	Самостоятельная работа Провести наблюдение за каждым преподавателем и заполнить лист оценки исходя из знаний коммуникативной стороны			2
	Практическое занятие №4 «Тренинг ораторского мастерства»			
	1.	Получить опыт выполнения упражнений на совершенствование речевых способностей. Получить опыт выполнения упражнений на развитие умения говорить убедительно. Получить опыт выполнения упражнений на развитие речевой креативности.	2	
Тема 6 Интерактивная сторона общения	Содержание учебного материала			
		Интеракция как обмен действиями в общении. Теории межличностного взаимодействия. Позиции в общении. Формальное и неформальное общение. Основные виды ситуаций взаимодействия. Особенности группового взаимодействия. Социальные роли и социальные статусы. Условия эффективного взаимодействия в рабочих (профессиональных) группах. Основные понятия психологии конфликтного общения. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Переговоры в конфликтной ситуации. Характеристика психологического влияния как воздействия. Признаки манипуляции. Ассертивность в общении.	2	ОК 01 ОК 04 ОК 06
	Самостоятельная работа Заполнить лист «Анализ манипуляций в жизни»		4	
	Практическое занятие №5 «Приемы и техники организации совместной деятельности»			

	Проанализировать коммуникативные ситуации – примеры эффективной и неэффективной коммуникации в условиях совместной деятельности. Получить опыт ситуации (планирование и достижение цели). Получить опыт выполнения упражнений на развитие умения делегировать задачи.		коммуникативной
Практическое занятие №6 «Личные границы и асертивное поведение. Техники противостояния психологическому влиянию»			
1.	Получить опыт выполнения упражнений на определение личных границ и личных границ партнера по общению. Получить практический опыт по распознаванию манипуляций в общении. Получить опыт выполнения упражнений, направленных на развитие навыков асертивного (уверенного) поведения.	2	
Практическое занятие №7 «Конструктивное поведение в конфликтной ситуации»			
1.	Проанализировать коммуникативные ситуации – примеры конфликтных ситуаций. Получить опыт выполнения упражнений на развитие навыков конструктивного поведения в конфликтной ситуации.	2	
Всего:		48	

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Материально-техническое обеспечение.

Для реализации программы учебной дисциплины предусмотрено наличие следующих специальных помещений:

Кабинет социально-экономических дисциплин

Основное оборудование: Доска, мультимедийный комплект (проектор Casio XJ-V2, экран Lumien Eco Picture); компьютер, парты ученические двойные - 16шт; Стол преподавателя -1 шт; Стулья -33шт

Программное обеспечение: 1. Microsoft Windows 7 Professional (ООО "Пасифик Компьютеры Групп", ГК №55 от 03.05.2011 г., лицензия №48467770 от 06.05.2011 г.). 2. Microsoft Office ProPlus 2010 Russian Acdmс (ООО "Пасифик Компьютеры Групп", ГК №254 от 01.11.2010 г., лицензия №47549521 от 15.10.2010 г., бессрочно). 3. СПС Консультант Юрист: Версия Проф (ООО "Базис", договор №2019-596 от 25.12.2019 г., лицензия №2567, действие от 01.01.2020 г. до 31.12.2020 г.). 4. Google Chrome (свободное). 5. Adobe Acrobat Reader (свободное)

3.2. Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы библиотечный фонд библиотечный фонд ВВГУ укомплектован печатными и электронными изданиями.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Основные печатные и электронные издания

- 1 Аграшенков, А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты / А. Аграшенков. – М.: Вече, АСТ, 2015 г. – 480 с.
- 2 Барлас, Т. В. Популярная психология: От конфликтов к обретению «Я» / Т. В. Барлас. – М.: Изд-й центр «Академия», 2015 г. – 160 с.
- 3 Бойко, В. В. Правила эмоционального поведения / В. В. Бойко. – СПб.: «Сударыня», 2015 г. – 88 с. 4 Борисов, А. Ю. Роскошь человеческого общения / А. Ю. Борисов. – М.: RISK. 2015 г. – 184 с. 5 Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – М: ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
- 6 Бороздина, Г. В. Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 463 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00753-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469702> (дата обращения: 27.05.2021).

- 7 Корягина, Н. А. Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. А. Корягина, Н. В. Антонова, С. В. Овсянникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 437 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00962-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469549> (дата обращения: 27.05.2021).
- 8 Леонов, Н. И. Психология общения: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 193 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10454-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474640> (дата обращения: 27.05.2021).
- 9 Садовская, В. С. Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. С. Садовская, В. А. Ремизов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 169 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07046-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471154> (дата обращения: 27.05.2021).

Дополнительные источники:

- 1 Болотова, А. К. Социальные коммуникации. Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 272 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09111-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471015> (дата обращения: 27.05.2021).
- 2 Бытовая культура и этикет народов мира: межкультурная коммуникация: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Таратухина [и др.]; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 265 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10558-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475823> (дата обращения: 27.05.2021).
- 3 Душкина, М. Р. Психология влияния в социальных коммуникациях: психологическое воздействие — методы и технологии: монография / М. Р. Душкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 213 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-12739-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476821> (дата обращения: 27.05.2021).
- 4 Коноваленко, М. Ю. Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 476 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11060-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469732> (дата обращения: 27.05.2021).

- 5 Корягина, Н. А. Социальная психология. Теория и практика: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. А. Корягина, Е. В. Михайлова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 492 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11041-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/444278> (дата обращения: 27.05.2021).

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

<i>Результаты обучения</i>	<i>Критерии оценки</i>	<i>Методы оценки</i>
<i>Перечень умений, осваиваемых в рамках дисциплины:</i>		
ОК 01 - Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам - Применять различные психологические техники общения (убеждение, внушение, аргументация, активное слушание) в зависимости от профессионального контекста (переговоры с заказчиком, командный брифинг, техподдержка). - Анализировать коммуникативную ситуацию и оперативно перестраивать речевое поведение при изменении условий профессиональной задачи (смена ТЗ, дедлайн, возникновение багов). Использовать вербальные и невербальные средства общения для точной постановки задач и контроля их исполнения в проектной деятельности. - Оценивать эффективность выбранного способа взаимодействия по критериям достижения цели и психологического комфорта участников.	Студент обоснованно выбирает и демонстрирует не менее 2 техник при разборе кейса; выбор соответствует заданной ситуации (переговоры / брифинг / техподдержка). Студент за 1 минуту предлагает новый вариант диалога при внезапно изменившихся вводных (смена ТЗ, дедлайн); высказывания логичны и адекватны новому контексту. Смоделированном диалоге студент использует не менее 3 вербальных (вопросы, уточнения, резюме) и 2 невербальных (контакт глаз, интонация, поза) средств; задача поставлена однозначно, без двояких трактовок. Студент называет не менее 2 критериев эффективности (достижение цели, временные затраты, комфорт собеседника) и дает объективную самооценку своему поведению в кейсе.	Устное собеседование, кейс-задача, тестирование

ОК 04 - Выстраивать продуктивное взаимодействие с членами команды разработки на основе принципов взаимопонимания, обратной связи и распределения ролей. - Конструктивно разрешать межличностные и производственные конфликты, возникающие в проектных группах, используя психологические техники медиации. - Организовывать совместную деятельность в малых группах (парное программирование, мозговой штурм, daily-митинг) с учетом психологической совместимости. - Давать и принимать конструктивную обратную связь по результатам работы, соблюдая этические нормы и сохраняя рабочую атмосферу. - Координировать собственные действия с действиями других участников командной работы для достижения общего результата спринта.	В ролевой игре студент четко обозначает свою позицию в команде, обращается к коллегам по ролям и использует не менее 2 фраз конструктивной обратной связи. Студент в смоделированном конфликте последовательно применяет алгоритм из 3-4 шагов (выслушать, назвать эмоции, найти интересы, предложить решение) и достигает договоренности в отведенное время (до 3 минут). Студент выступает в роли модератора, укладывается в регламент (2-3 минуты), вовлекает всех участников группы в обсуждение и фиксирует итоговое решение. Студент строит обратную связь по правилу «сэндвич» (позитив — зона роста — позитив) или модели SBI (Situation — Behavior — Impact); в ответ на полученную критику не переходит в защиту и задает 1-2 уточняющих вопроса. Студент в совместном задании согласовывает свой план действий с партнерами, фиксирует общую последовательность шагов и не дублирует работу других членов группы.	Устное собеседование, кейс-задача, тестирование
ОК 06 - Строить профессиональное общение с коллегами и заказчиками на основе уважения к традиционным российским духовно-нравственным ценностям (честность, справедливость, ответственность,	В смоделированном диалоге студент демонстрирует не менее 2 моделей поведения, отражающих ценности (честность, справедливость, ответственность), и аргументирует свой выбор.	Устное собеседование, кейс-задача, тестирование

коллективизм). - Проявлять толерантность и корректность в коммуникациях с представителями разных национальностей, культур и вероисповеданий в распределенных ИТ-командах. - Распознавать ситуации профессионального общения, содержащие коррупционные риски (предложения о сокрытии недостатков ПО, неправомерный доступ к данным, «откаты»), и выбирать модели законного и этического поведения. - Использовать нормы делового этикета, соответствующие российской гражданской культуре, в письменной и устной профессиональной речи. - Обеспечивать прозрачность и правдивость информации в общении с заказчиками и контролирующими органами, исключая манипуляцию фактами.	В кейсе с межкультурным взаимодействием студент не допускает стереотипных / оскорбительных формулировок, использует нейтральную лексику и уважительные формы обращения. Студент в предложенном кейсе верно идентифицирует признаки коррупционной угрозы (не менее 2 признаков) и формулирует корректный отказ / альтернативное законное предложение. В письменном и устном общении (деловое письмо или диалог) студент применяет не менее 3 этикетных формул (приветствие, благодарность, обращение, прощание) в соответствии с ситуацией. Студент в кейсе предоставляет полные и достоверные сведения о статусе проекта, не умалчивает о проблемах, использует факты вместо домыслов, подтверждая их данными.	
<i>Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины:</i>		
ОК 01 - Классификацию профессиональных контекстов общения (формальное / неформальное, устное / письменное, внутрикорпоративное / внешнее). - Психологические модели решения проблемных и конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности.	Студент перечисляет не менее 4 видов контекстов (формальное/неформальное, устное/письменное, внутреннее/внешнее) и приводит по 1 примеру к каждому из профессиональной ИТ-среды. Студент воспроизводит не менее 2 моделей (например, алгоритм Томаса-Киллмена, этапы рационального решения проблемы) и схематично описывает их применение на примере конфликта в команде.	Устное собеседование, кейс-задача, тестирование

- Способы адаптации коммуникативных стратегий под индивидуально-психологические особенности собеседника (темперамент, характер, тип восприятия информации). - Теоретические основы эффективной аргументации и техник постановки вопросов.	Студент верно соотносит 4 типа темперамента с рекомендуемыми стилями общения и приводит по 1 способу адаптации речи для каждого. Студент называет не менее 3 типов вопросов (закрытые, открытые, альтернативные) и 2 правила убеждающей аргументации (правило Гомера, правило Сократа).	
ОК 04 -Социально-психологические феномены групповой динамики (лидерство, ролевая структура, групповые нормы, сплоченность). -Типологию конфликтов в профессиональных коллективах и алгоритмы их бесконфликтного разрешения. -Психологические особенности распределения функций и обязанностей в команде (теория командных ролей Белбина). -Правила эффективной обратной связи и принципы активного слушания в условиях групповой работы. -Барьеры коммуникации в коллективе и способы их преодоления.	Студент называет и раскрывает не менее 3 феноменов (лидерство, групповая сплоченность, конформизм, фазы развития команды по Такмену) с примерами из IT-команды. Студент классифицирует конфликты по 2 основаниям (по содержанию, по сторонам) и воспроизводит пошаговый алгоритм управления конфликтом (не менее 4 шагов). Студент перечисляет не менее 5 командных ролей по Белбину и верно описывает типичные задачи и зоны ответственности каждой роли в проекте. Студент перечисляет не менее 5 правил эффективной обратной связи (конкретность, своевременность, уважение и др.) и 3 принципа активного слушания (эмпатия, резюмирование, уточнение). Студент называет не менее 4 типов барьеров (семантический, логический, фонетический, психологический) и к каждому предлагает адекватный способ преодоления.	Устное собеседование, кейс-задача, тестирование

ОК 06 Содержание базовых традиционных российских духовно-нравственных ценностей и их проекцию на сферу профессиональных коммуникаций. Правовые и этические нормы антикоррупционного поведения в Российской Федерации применительно к сфере информационных технологий. Особенности межкультурной и межкулициональной коммуникации в многонациональном коллективе, принципы гармонизации межнациональных отношений. Понятие о профессиональной честности и информационной открытости как элементах гражданско-патриотической позиции специалиста. Речевые формулы и поведенческие стандарты, демонстрирующие уважение к государственным символам, истории и культуре России в деловом общении.	Студент перечисляет не менее 5 ценностей (из Указа Президента № 809) и раскрывает суть каждой из них применительно к профессиональному общению программиста. Студент называет не менее 3 нормативных актов или статей (ФЗ «О противодействии коррупции», УК РФ) и приводит 2 примера коррупционных правонарушений в IT-сфере. Студент раскрывает не менее 3 принципов гармонизации (взаимоуважение, равенство, диалог) и называет 2 конкретные тактики поведения в многонациональном коллективе. Студент дает развернутое определение 2 понятиям (честность, открытость) и приводит не менее 2 примеров их проявления в работе с исходным кодом и данными клиентов. Студент воспроизводит не менее 4 клишированных фраз патриотической и этикетной направленности и верно соотносит их с 3 конкретными ситуациями делового общения (поздравление, соболезнование, публичное выступление).	Устное собеседование, кейс-задача, тестирование
--	--	--

Для оценки достижения запланированных результатов обучения по дисциплине разработаны контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, которые прилагаются к рабочей программе дисциплины.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущего контроля и промежуточной
аттестации по учебной дисциплине

ОГСЭ.03 Психология общения

программы подготовки специалистов среднего звена
09.02.07 Информационные системы и программирование

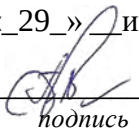
Форма обучения: *очная*

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине *ОГСЭ.03 Психология общения* разработаны в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности *09.02.07 Информационные системы и программирование*, утвержденного приказом Минобрнауки РФ от *09.12.2016 г., №1547*, примерной образовательной программой, рабочей программой учебной дисциплины.

Разработчик(и): Патюкова Д.О., преподаватель первой категории филиала ФГБОУ ВО «ВВГУ» в г. Находке

Рассмотрено и одобрено на заседании предметно-цикловой комиссии

Протокол №_10_ от «_29_» июня 2026 г.

Председатель ЦМК _____  В.В. Плахотина
подпись

1 Общие сведения

Контрольно-оценочные средства (далее – КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОГСЭ. 03 Психология общения.

КОС включают в себя контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме дифференцированного зачёта (с использованием оценочного средства – тестирование, решение кейс-задач).

2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие результаты освоения образовательной программы

Код ОК, ПК	Код результата обучения	Наименование результата обучения
ОК 01 ОК 04 ОК 06	31	Классификация профессиональных контекстов общения (формальное / неформальное, устное / письменное, внутрикорпоративное / внешнее).
	32	Психологические модели решения проблемных и конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности.
	33	Способы адаптации коммуникативных стратегий под индивидуально-психологические особенности собеседника (темперамент, характер, тип восприятия информации).
	34	Теоретические основы эффективной аргументации и техник постановки вопросов.
	35	Социально-психологические феномены групповой динамики (лидерство, ролевая структура, групповые нормы, сплоченность).
	36	Типологию конфликтов в профессиональных коллективах и алгоритмы их бесконфликтного разрешения.
	37	Психологические особенности распределения функций и обязанностей в команде (теория командных ролей).
	38	Правила эффективной обратной связи и принципы активного слушания в условиях групповой работы.
	39	Барьеры коммуникации в коллективе и способы их преодоления.
	310	Содержание базовых традиционных российских духовно-нравственных ценностей и их проекцию на сферу профессиональных коммуникаций.
	311	Правовые и этические нормы антикоррупционного поведения в Российской Федерации применительно к сфере информационных технологий.
	312	Особенности межкультурной и межконфессиональной коммуникации в многонациональном коллективе, принципы гармонизации межнациональных отношений.
	313	Понятие о профессиональной честности и информационной открытости как элементах гражданско-патриотической позиции специалиста.
	314	Речевые формулы и поведенческие стандарты, демонстрирующие уважение к государственным символам, истории и культуре России в деловом общении

У1	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
У2	Применять различные психологические техники общения (убеждение, внушение, аргументация, активное слушание) в зависимости от профессионального контекста (переговоры с заказчиком, командный брифинг, техподдержка).
У3	Анализировать коммуникативную ситуацию и оперативно перестраивать речевое поведение при изменении условий профессиональной задачи (смена ТЗ, дедлайн, возникновение багов).
У4	Использовать вербальные и невербальные средства общения для точной постановки задач и контроля их исполнения в проектной деятельности
У5	Оценивать эффективность выбранного способа взаимодействия по критериям достижения цели и психологического комфорта участников.
У6	Выстраивать продуктивное взаимодействие с членами команды разработки на основе принципов взаимопонимания, обратной связи и распределения ролей.
У7	Конструктивно разрешать межличностные и производственные конфликты, возникающие в проектных группах, используя психологические техники медиации.
У8	Организовывать совместную деятельность в малых группах (парное программирование, мозговой штурм, daily-митинг) с учетом психологической совместимости.
У9	Давать и принимать конструктивную обратную связь по результатам работы, соблюдая этические нормы и сохраняя рабочую атмосферу.
У10	Координировать собственные действия с действиями других участников командной работы для достижения общего результата спринта.
У11	Строить профессиональное общение с коллегами и заказчиками на основе уважения к традиционным российским духовно-нравственным ценностям (честность, справедливость, ответственность, коллективизм).
У12	Проявлять толерантность и корректность в коммуникациях с представителями разных национальностей, культур и вероисповеданий в распределенных IT-командах.
У13	Распознавать ситуации профессионального общения, содержащие коррупционные риски (предложения о сокрытии недостатков ПО, неправомерный доступ к данным, «откаты»), и выбирать модели законного и этичного поведения.
У14	Использовать нормы делового этикета, соответствующие российской гражданской культуре, в письменной и устной профессиональной речи.
У15	Обеспечивать прозрачность и правдивость информации в общении с заказчиками и контролирующими органами, исключая манипуляцию фактами

3 Соответствие оценочных средств контролируемым результатам обучения

3.1 Средства, применяемые для оценки уровня теоретической и практической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) /	Код результата	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий	Промежуточная

темы дисциплины	обучения		контроль	аттестация
Тема 1. Основные характеристики процесса общения	31	Перечисляет не менее 4 видов контекстов (формальное/неформальное, устное/письменное, внутрикорпоративное/внешнее) и приводит по 1 примеру каждого из IT-среды.	Устный опрос по теме, тестовое задание (вопрос с выбором ответа, открытый вопрос)	Итоговый тест + Кейс
	У1	В предложенных кейсах верно определяет контекст и обосновывает выбор способа решения коммуникативной задачи не менее чем в 80% заданий.	Практическое задание № 1 «Определение контекста общения и выбор модели поведения»	
	У5	При разборе ситуации называет не менее 2 критериев эффективности (достижение цели, психологический комфорт) и дает развернутую самооценку своему поведению.	Практическое задание № 1 (включает критерии оценки), устный опрос	
Тема 2 Установление контакта	33	Верно соотносит 4 типа темперамента с рекомендуемыми стилями общения и называет не менее 1 способа адаптации для каждого типа.	Тестовое задание (вопрос на соответствие), устный опрос	
	34	Называет не менее 3 типов вопросов (закрытые, открытые, альтернативные) и 2 правила эффективной аргументации.	Тестовое задание (открытый вопрос), устный	

		опрос	
39	Называет не менее 4 типов барьеров (семантический, логический, фонетический, психологический) и к каждому предлагает способ преодоления.	Тестовое задание (открытый вопрос), устный опрос	
У2	В диалоге обоснованно применяет не менее 2 психологических техник (убеждение, аргументация, активное слушание) в зависимости от ситуации.	Практическое задание № 2 «Установление контакта с заказчиком» (ролевая игра)	
У4	Демонстрирует не менее 3 вербальных и 2 невербальных средств для точной постановки задачи; формулировка однозначна, исключает двоякое толкование.	Практическое задание № 2, тестовое задание (множественный выбор)	
У14	При первом контакте использует не менее 3 этикетных формул (приветствие, представление, благодарность), соответствующих российской гражданской культуре.	Практическое задание № 2, устный опрос	

35	Называет и раскрывает не менее 3 феноменов групповой динамики (лидерство, ролевая структура, групповые нормы, сплоченность) с примерами из IT-команды.	Тестовое задание (открытый вопрос), устный опрос	
312	Раскрывает не менее 3 принципов гармонизации	Тестовое задание (открытый	

Тема 3 Перцептивная сторона общения		межнациональных отношений и называет не менее 2 тактик поведения в многонациональном коллективе.	вопрос), устный опрос	
	У3	В кейсе с изменением условий (смена ТЗ, дедлайн) за 1 минуту предлагает новый вариант диалога; высказывания логичны и адекватны новому контексту.	Практическое задание № 3 «Анализ восприятия в команде» (ситуационный анализ)	
	У12	В кейсе с межкультурным взаимодействием не допускает стереотипных или оскорбительных формулировок, использует нейтральную лексику и уважительные обращения.	Практическое задание № 3, устный опрос	

Тема 4. Эмоции и чувства в общении

32	Воспроизводит не менее 2 психологических моделей решения конфликтных ситуаций (алгоритм Томаса-Киллмена, этапы рационального решения) и применяет их к кейсу из IT-среды.	Тестовое задание (вопрос на соответствие, открытый вопрос), устный опрос	
36	Классифицирует конфликты по 2 основаниям и воспроизводит пошаговый алгоритм управления конфликтом (не менее 4 шагов).	Тестовое задание (вопрос на последовательность, открытый вопрос)	
311	Называет не менее 3 нормативных актов в сфере антикоррупционного поведения и приводит 2 примера	Тестовое задание (открытый вопрос), устный опрос	

		коррупционных правонарушений в IT-сфере.		
	У7	В смоделированном конфликте применяет алгоритм из 3-4 шагов (выслушать → назвать эмоции → найти интересы → предложить решение) и достигает договоренности за 3 минуты.	Практическое задание № 4 «Разрешение конфликта в проектной группе» (ролевая игра / кейс)	
	У13	Верно идентифицирует не менее 2 признаков коррупционной угрозы и формулирует корректный отказ от неправомерного предложения, сохраняя самообладание.	Практическое задание № 4, тестовое задание (открытый вопрос)	
Тема 5 Коммуникативная сторона общения	38	Перечисляет не менее 5 правил эффективной обратной связи и 3 принципа активного слушания с примерами из командной работы.	Тестовое задание (вопрос на соответствие, открытый вопрос)	
	310	Перечисляет не менее 5 традиционных российских духовно-нравственных ценностей и раскрывает их проекцию на профессиональное общение программиста.	Тестовое задание (открытый вопрос), устный опрос	
	313	Дает развернутое определение понятиям «профессиональная честность» и «информационная открытость», приводит не менее 2 примеров их проявления в работе с кодом и данными клиентов.	Тестовое задание (открытый вопрос), устный опрос	

	У6	В ролевой игре четко обозначает свою роль в команде, использует не менее 2 фраз конструктивной обратной связи, соблюдает субординацию.	Практическое задание № 5 «Обратная связь и деловая переписка» (часть А)	
	У9	Строит обратную связь по правилу «сэндвич» или модели SBI; в ответ на критику задает 1-2 уточняющих вопроса и благодарит за обратную связь.	Практическое задание № 5 (часть А)	
	У15	В кейсе с отчетностью предоставляет полные и достоверные сведения, не умалчивает о проблемах, использует факты вместо домыслов.	Практическое задание № 5 (часть Б – деловое письмо)	

Тема 6 Интерактивная сторона общения	37	Перечисляет не менее 5 командных ролей по Белбину и описывает типичные задачи и зоны ответственности каждой роли в IT-проекте.	Тестовое задание (вопрос на соответствие, открытый вопрос), устный опрос	
	314	Воспроизводит не менее 4 этикетных/поведенческих стандартов, демонстрирующих уважение к культуре и истории России, и соотносит их с 3 ситуациями делового общения.	Тестовое задание (открытый вопрос), устный опрос	
	У8	Выступает модератором малой группы (мозговой штурм, daily-митинг), укладывается в регламент (2-3 минуты), вовлекает всех участников и фиксирует итоговое решение.	Практическое задание № 6 «Организация командной работы» (часть Б)	

У10	В совместном задании согласовывает свой план с партнерами, фиксирует общую последовательность шагов и не дублирует работу других членов команды.	Практическое задание № 6 (часть В)	
У11	В командном кейсе демонстрирует не менее 2 моделей поведения, отражающих уважение к традиционным российским ценностям (честность, ответственность, коллективизм), и аргументирует свой выбор.	Практическое задание № 6 (часть В), устный опрос	

4 Описание процедуры оценивания

Уровень образовательных достижений обучающихся по дисциплине оценивается по четырём бальной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Текущая аттестация по дисциплине проводится с целью систематической проверки достижений обучающихся. Объектами оценивания являются: степень усвоения теоретических знаний, уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, качество выполнения самостоятельной работы, учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине).

При проведении промежуточной аттестации оценивается достижение студентом запланированных по дисциплине результатов обучения, обеспечивающих результаты освоения образовательной программы в целом.

Критерии оценивания устного ответа

(оценочные средства: устное сообщение).

5 баллов - полный развернутый ответ, приведены примеры из IT-сферы, ответ структурирован, прослеживается связь теории с практикой.

Ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

4 балла – ответ полный, но недостаточно примеров или незначительные ошибки в терминологии.

Ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

3 балла – ответ неполный, только основные определения, отсутствуют примеры.

Ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области. **2 балла** – ответ фрагментарный, грубые ошибки, отсутствие понимания.

Ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Критерии оценивания письменных работы

(оценочные средства: письменное задание).

5 баллов - студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

4 балла - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Проблема раскрыта. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

3 балла – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы. **2 балла** - работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Проблема не раскрыта. Выводы отсутствуют. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

Критерии оценивания практических заданий по темам:

1-5 практические весят 10 баллов. 6 практическая -15баллов.

Тема 1. Основные характеристики процесса общения

- 1–4 балла – правильное определение контекста для всех 4 ситуаций (по 1 баллу за каждую);
- 1–4 балла – обоснованный выбор модели поведения для каждой ситуации (по 1 баллу);
- 2 балла – предложены критерии оценки (не менее 2 для каждой ситуации).

Тема 2. Установление контакта

- 0–3 балла – применение не менее 3 техник активного слушания;
- 0–2 балла – использование вербальных и невербальных средств;
- 0–2 балла – адаптация стиля общения;

0–3 балла – четкая формулировка проблемы и предложение плана действий.

Тема 3. Перцептивная сторона общения

0–3 балла – выявлены механизмы перцепции (не менее 2);

0–3 балла – предложены способы объективизации восприятия (не менее 3);

0–2 балла – названы принципы гармонизации (не менее 3);

0–2 балла – предложены корректные речевые формулы.

Тема 4. Эмоции и чувства в общении

0–2 балла – определение типа и причин конфликта;

0–2 балла – применение алгоритма (не менее 4 шагов);

0–2 балла – обоснованный выбор стратегии по Томасу-Киллмену;

0–2 балла – предложено компромиссное решение;

0–2 балла – описаны техники саморегуляции (не менее 2).

Тема 5. Коммуникативная сторона общения

0–4 балла – обратная связь по правилу «сэндвич» (полнота, конструктивность);

0–2 балла – объяснение психологической эффективности структуры;

0–4 балла – деловое письмо (структура, этикет, прозрачность, отсутствие манипуляций).

Тема 6. Интерактивная сторона общения

0–5 баллов – распределение ролей по Белбину (не менее 4 ролей, описаны функции);

0–5 баллов – план мозгового штурма (этапы, регламент, правила, вовлечение);

0–5 баллов – механизм координации и формат daily-митинга.

Критерии оценивания тестового задания текущего контроля:

2 вопроса с 1 выбором — по 1 баллу

2 вопроса на соответствие (по 4 пары) — по 4 балла

2 вопроса с множественным выбором — по 2–3 балла

2 вопроса на установление последовательности — по 4 балла

2 открытых вопроса — по 5 баллов

Оценка	БАЛЛ (мак 34)
«Отлично» (5)	34-30
«Хорошо» (4)	29-23
«Удовлетворительно» (3)	22-17
«Неудовлетворительно» (2)	16-0

Критерии оценивания тестового задания промежуточного контроля:

Количество вопросов: 50

Максимальный балл: 100

Раздел	Количество вопросов	Балл за вопрос	Максимальный балл
Раздел 1. Один правильный ответ	10	1	10
Раздел 2. На соответствие	10	2	20
Раздел 3. Несколько правильных ответов	10	2	20
Раздел 4. Установление последовательности	10	2	20
Раздел 5. Открытые вопросы	10	3	30
ИТОГО	50	—	100

Оценка	Процент выполнения	Набранные баллы (из 100)	Требования к открытым вопросам
«Отлично» (5)	85–100%	85–100	Ответы на открытые вопросы полные, аргументированные, с примерами из IT-сферы, логично структурированы.
«Хорошо» (4)	70–84%	70–84	Ответы на открытые вопросы достаточно полные, есть примеры, но допущены незначительные ошибки или недостаточная аргументация.
«Удовлетворительно» (3)	56–69%	56–69	Ответы на открытые вопросы неполные, примеры отсутствуют или не относятся к IT-сфере, допущены

Оценка	Процент выполнения	Набранные баллы (из 100)	Требования к открытым вопросам
			существенные ошибки.
«Неудовлетворительно» (2)	Менее 56%	0–55	Большинство ответов неверные, открытые вопросы не раскрыты или содержат грубые ошибки.

Критерии оценки кейсового задания:

Критерий оценки	Баллы (макс. 5 за кейс)
Полнота ответа – раскрыты все аспекты задания (все вопросы кейса)	1
Применение теоретических знаний – правильно использована терминология, модели, алгоритмы (не менее 3-х из списка 3)	1
Практическая направленность – предложенные решения реалистичны, применимы в IT-среде, профессионально обоснованы	1
Аргументированность – позиция обоснована, приведены примеры, использованы техники общения (У)	1
Логичность и структура – ответ построен последовательно, четко разделены пункты задания	1

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика уровня освоения дисциплины
«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.

5 Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации

5.1 Вопросы для устного собеседования

Тема 1. Основные характеристики процесса общения

- 1 Дайте определение понятию «общение». Назовите его основные функции и проиллюстрируйте каждую примером из профессиональной деятельности программиста.
- 2 Перечислите виды общения по содержанию, целям и средствам. Приведите примеры каждого вида в IT-сфере.
- 3 Что такое профессиональные контексты общения? Приведите классификацию (формальное/неформальное, устное/письменное, внутрикорпоративное/внешнее) с примерами из работы разработчика.
- 4 Назовите основные структурные компоненты общения (коммуникативный, интерактивный, перцептивный). Раскройте их суть.
- 5 В чем отличие транзакционной модели общения от линейной? Приведите примеры применения каждой в IT-команде.
- 6 Какие барьеры общения существуют на этапе восприятия информации? Как их распознать и преодолеть в работе с заказчиком?
- 7 Охарактеризуйте вербальные и невербальные средства общения. Приведите не менее 4 примеров невербальных средств, значимых в профессиональной коммуникации.
- 8 Какие критерии эффективности общения вы знаете? Как оценить, достигнута ли цель коммуникации в переговорах с заказчиком?

9 Что такое коммуникативная компетентность и из каких компонентов она состоит? Почему она важна для специалиста по информационным системам?

10 Как контекст общения влияет на выбор речевой стратегии? Приведите примеры разных стратегий в формальной и неформальной коммуникации.

Тема 2. Установление контакта

1 Что такое «установление контакта» в психологии общения? Назовите этапы установления контакта.

2 Какие техники активного слушания вы знаете? Опишите не менее 5 техник и приведите примеры их применения при общении с заказчиком.

3 Что такое «присоединение» и «отзеркаливание» в невербальной коммуникации? Как они помогают установить доверие в команде?

4 Какие типы вопросов используются в профессиональном общении (открытые, закрытые, альтернативные)? Приведите по 2 примера каждого типа при постановке задачи разработчику.

5 Как учитывать тип темперамента собеседника при установлении контакта? Опишите стратегии для холерика, сангвиника, флегматика и меланхолика.

6 Что такое «раппорт» и каковы его признаки? Как достичь раппорта с новым членом команды или клиентом?

7 Какие коммуникативные барьеры могут возникнуть на этапе первого контакта? Назовите не менее 4 видов и способы их преодоления.

8 Какие невербальные сигналы свидетельствуют о готовности собеседника к контакту, а какие – о закрытости? Приведите не менее 3 примеров каждого.

9 Что такое «эффект первого впечатления» и как он влияет на дальнейшее общение? Можно ли его скорректировать?

10 Какие нормы делового этикета необходимо соблюдать при первом обращении к заказчику по телефону, электронной почте и при личной встрече?

Тема 3. Перцептивная сторона общения

1. Что изучает перцептивная сторона общения? Назовите основные механизмы социальной перцепции.

2 Раскройте суть механизмов идентификации, эмпатии и рефлексии. Приведите примеры их проявления в командной работе.

3 Что такое стереотипизация и каковы ее последствия в профессиональном общении? Как избежать негативных стереотипов в IT-команде?

4 Перечислите эффекты восприятия (ореола, первичности, новизны, бумеранга). Как они могут искажать оценку коллеги или руководителя?

5 Что такое каузальная атрибуция? Какие ошибки атрибуции наиболее часто встречаются в рабочих коллективах?

- 6 Каковы особенности межкультурной коммуникации в распределенных IT-командах? Назовите принципы гармонизации межнациональных отношений.
- 7 Как тип восприятия информации (визуал, аудиал, кинестетик, дигитал) влияет на понимание профессиональных задач? Приведите примеры адаптации речи под каждый тип.
- 8 Почему в многонациональном коллективе важно проявлять толерантность и корректность? Какие речевые ошибки могут привести к конфликту на национальной почве?
- 9 Что такое социальный стереотип и чем он отличается от обобщения? Приведите примеры профессиональных стереотипов в IT-среде (например, «все тестировщики – педанты»).
- 10 Как сформировать объективное восприятие собеседника, минимизируя влияние субъективных факторов? Предложите практические рекомендации для руководителя проекта.

Тема 4. Эмоции и чувства в общении

- 1 Дайте определение эмоциям и чувствам. В чем их отличие? Перечислите базовые эмоции по К. Изарду или П. Экману.
- 2 Как эмоциональное состояние влияет на эффективность профессиональной деятельности IT-специалиста? Приведите не менее 2 аргументов.
- 3 Что такое эмоциональный интеллект? Назовите его компоненты (по Д. Гоулману) и раскройте суть каждого.
- 4 Какие стратегии поведения в конфликте выделяют в модели Томаса-Киллмена? Опишите все 5 стратегий и условия их применения.
- 5 Назовите пошаговый алгоритм конструктивного разрешения конфликта в проектной группе (не менее 4 шагов).
- 6 Какие техники эмоциональной саморегуляции можно использовать в стрессовой ситуации на работе? Опишите не менее 3 техник.
- 7 Как распознать эмоциональное выгорание у себя или коллеги? Какие способы профилактики вы можете предложить в IT-команде?
- 8 Что такое коррупционно-опасные ситуации в профессиональном общении? Приведите не менее 2 примеров из IT-сферы (сокрытие багов, неправомерный доступ к данным).
- 9 Как сохранить эмоциональную устойчивость при отказе от неправомерного предложения (коррупционный риск)? Предложите модель корректного отказа.
- 10 Как связаны эмоциональный климат в команде и качество разрабатываемого программного продукта? Аргументируйте свой ответ.

Тема 5. Коммуникативная сторона общения

- 1 Что составляет коммуникативную сторону общения? Назовите основные элементы коммуникативного процесса.
- 2 Перечислите вербальные средства общения. Какие требования предъявляются к профессиональной речи программиста при общении с заказчиком?

- 3 Какие невербальные средства общения вы знаете? Назовите не менее 4 групп невербальных средств и их значение в деловой коммуникации.
- 4 Раскройте понятие «обратная связь» в общении. Назовите не менее 5 правил эффективной обратной связи и приведите примеры из командной работы.
- 5 Что такое активное слушание? Перечислите не менее 5 техник активного слушания и опишите их применение в работе с заказчиком.
- 6 Каковы теоретические основы эффективной аргументации? Назовите не менее 4 приемов аргументации (правило Гомера, Сократа, Паскаля, метод «Да, но...») и приведите примеры.
- 7 Охарактеризуйте стили общения (авторитарный, демократический, либеральный). В каких ситуациях каждый из них наиболее эффективен в управлении IT-проектом?
- 8 Какие факторы могут привести к коммуникативной неудаче при общении «разработчик – заказчик»? Назовите причины и способы их предотвращения.
- 9 Что такое деловая переписка и каковы ее этические нормы? Приведите пример правильно составленного письма заказчику о переносе сроков.
- 10 Какие традиционные российские духовно-нравственные ценности должны проявляться в профессиональной коммуникации программиста? Назовите не менее 5 ценностей и раскройте их проекцию на работу с коллегами и заказчиками.

Тема 6. Интерактивная сторона общения

- 1 Что такое интерактивная сторона общения? Каковы ее основные функции в совместной деятельности?
- 2 Назовите и охарактеризуйте фазы развития команды по модели Б. Такмена. Как они проявляются в IT-проекте?
- 3 Что такое «командные роли» по Р. Белбину? Перечислите не менее 5 ролей и опишите их зоны ответственности в проектной группе.
- 4 Как распределение ролей в команде влияет на эффективность решения профессиональных задач? Приведите пример из практики разработки ПО.
- 5 Каковы признаки сплоченной команды? Назовите не менее 4 факторов, влияющих на групповую сплоченность в IT-коллективе.
- 6 Что такое «групповое мышление» и каковы его риски для проектной команды? Предложите способы профилактики.
- 7 Как организовать мозговой штурм в малой группе? Назовите этапы и роли участников, правила эффективного проведения.
- 8 Каковы особенности проведения daily-митинга (ежедневного совещания) в Agile-команде с психологической точки зрения? Какие ошибки модератора могут снизить эффективность?

9 Назовите не менее 3 принципов командного взаимодействия. Как они соотносятся с традиционными российскими ценностями (коллективизм, взаимопомощь, ответственность)?

10 Какие поведенческие стандарты и речевые формулы демонстрируют уважение к культуре и истории России в деловом общении? Приведите не менее 4 примеров для разных ситуаций.

5.2 Тестовые задания

ТЕМА 1. Основные характеристики процесса общения

Часть 1. Вопросы с одним правильным ответом (по 1 баллу)

Вопрос 1.1. Какой вид общения предполагает передачу информации с помощью речи и языка?

- А) Невербальное
- Б) Вербальное
- В) Кинесическое
- Г) Паралингвистическое

Вопрос 1.2. Какая функция общения направлена на организацию совместной деятельности и регулирование поведения участников?

- А) Информационная
- Б) Аффективная
- В) Регулятивная
- Г) Перцептивная

Часть 2. Вопросы на соответствие (по 4 балла)

Вопрос 1.3. Установите соответствие между видом контекста общения и примером из профессиональной IT-сферы:

Вид контекста Пример

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Формальное устное | А. Переписка в корпоративном чате о переносе дедлайна |
| 2. Неформальное устное | Б. Совещание с заказчиком по утверждению ТЗ |
| 3. Формальное письменное | В. Разговор коллег на кухне о новом языке программирования |
| 4. Неформальное письменное | Г. Официальный отчет руководителю о выполненных задачах за спринт |

Вопрос 1.4. Установите соответствие между структурным компонентом общения и его содержанием:

Компонент общения Содержание

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Коммуникативный | А. Восприятие и понимание партнера по общению |
| 2. Интерактивный | Б. Обмен информацией между участниками |
| 3. Перцептивный | В. Организация взаимодействия и совместной деятельности |

Часть 3. Вопросы с множественным выбором (по 2–3 балла)

Вопрос 1.5. Какие функции относятся к основным функциям общения? (Выберите несколько вариантов)

- А) Информационная
- Б) Развлекательная
- В) Регулятивная
- Г) Аффективная
- Д) Эстетическая

Вопрос 1.6. Какие из перечисленных факторов могут повлиять на эффективность профессионального общения программиста с заказчиком? (Выберите несколько вариантов)

- А) Уровень профессионального жаргона в речи
- Б) Цвет глаз собеседника
- В) Умение активно слушать и задавать вопросы
- Г) Наличие домашнего питомца у заказчика

Часть 4. Вопросы на установление последовательности (по 4 балла)

Вопрос 1.7. Установите правильную последовательность этапов коммуникативного процесса:

- а) Выбор способа передачи сообщения (канала связи)
- б) Обратная связь и оценка результата
- в) Кодирование информации и формирование сообщения
- г) Возникновение потребности в общении / формирование цели

Вопрос 1.8. Установите правильную последовательность действий при анализе профессионального контекста общения :

- а) Выбрать адекватную модель речевого поведения
- б) Оценить эффективность выбранного способа
- в) Определить формальные/неформальные признаки ситуации
- г) Проанализировать цели участников общения

Часть 5. Открытые вопросы (по 5 баллов)

Вопрос 1.9. Раскройте суть различий между линейной и транзакционной моделями общения. Приведите по одному примеру их проявления в профессиональной коммуникации программиста.

Вопрос 1.10. Перечислите не менее 4 видов профессиональных контекстов общения в IT-сфере. Для каждого приведите пример ситуации и охарактеризуйте, какие средства общения (вербальные/невербальные) будут наиболее уместны.

ТЕМА 2. Установление контакта

Часть 1. Вопросы с одним правильным ответом (по 1 баллу)

Вопрос 2.1. Какая техника активного слушания предполагает краткое повторение основных мыслей собеседника своими словами?

- А) Уточнение
- Б) Резюмирование
- В) Отражение чувств
- Г) Подбадривание

Вопрос 2.2. Какой тип темперамента характеризуется высокой реактивностью, импульсивностью и склонностью к резкой смене настроения?

- А) Сангвиник
- Б) Холерик
- В) Флегматик
- Г) Меланхолик

Часть 2. Вопросы на соответствие (по 4 балла)

Вопрос 2.3. Установите соответствие между типом темперамента и рекомендуемой стратегией установления контакта:

Темперамент	Рекомендуемая стратегия
1. Холерик	А. Давать время на обдумывание, говорить спокойно и медленно
2. Сангвиник	Б. Проявлять эмпатию, избегать резких высказываний, поддерживать эмоционально
3. Флегматик	В. Действовать быстро, говорить четко и энергично, не допускать пауз
4. Меланхолик	Г. Поддерживать активный диалог, использовать позитивные эмоции, быть открытым

Вопрос 2.4. Установите соответствие между техникой активного слушания и ее описанием:

Техника	Описание
1. Уточнение	А. Краткое повторение ключевых мыслей собеседника своими словами
2. Резюмирование	Б. Вопросы для получения дополнительной информации («Что вы

	имеете в виду?»)
3. Отражение чувств	В. Эхо-повтор последних слов собеседника
4. Пассивное слушание	Г. Показ понимания через невербальные сигналы (кивки, мимика)

Часть 3. Вопросы с множественным выбором (по 2–3 балла)

Вопрос 2.5. Какие из перечисленных техник относятся к активному слушанию? (Выберите несколько вариантов)

- А) Уточнение
- Б) Пассивное молчание
- В) Резюмирование
- Г) Отражение чувств
- Д) Перебивание собеседника

Вопрос 2.6. Какие невербальные средства способствуют установлению доверия при первом контакте? (Выберите несколько вариантов)

- А) Скрещенные руки на груди
- Б) Открытая поза
- В) Контакт глаз
- Г) Отведение взгляда в сторону

Часть 4. Вопросы на установление последовательности (по 4 балла)

Вопрос 2.7. Установите правильную последовательность этапов установления психологического контакта:

- А) Достижение раппорта (эмоционального созвучия)
- Б) Снятие психологических барьеров
- В) Завершение контакта с позитивным результатом
- Г) Первичное приветствие и ориентация в ситуации

Вопрос 2.8. Установите правильную последовательность применения техник активного слушания при решении проблемы заказчика:

- А) Задать уточняющие вопросы для выяснения деталей
- Б) Подвести итог (резюмировать) и предложить план действий
- В) Внимательно выслушать и отразить чувства заказчика
- Г) Повторить ключевую мысль собеседника для проверки понимания

Часть 5. Открытые вопросы (по 5 баллов)

Вопрос 2.9. Представьте, что вы тимлид. Новый разработчик – меланхолик, он замкнут и тревожится при общении. Опишите пошаговую стратегию установления с ним доверительного контакта: какие вербальные и невербальные средства вы используете, какие вопросы зададите и как адаптируете свой стиль общения.

Вопрос 2.10. Перечислите не менее 4 барьеров общения, которые могут возникнуть на этапе установления контакта с заказчиком по телефону. Для каждого барьера предложите адекватный способ его преодоления.

ТЕМА 3. Перцептивная сторона общения

Часть 1. Вопросы с одним правильным ответом (по 1 баллу)

Вопрос 3.1. Какой механизм социальной перцепции заключается в способности человека понимать эмоциональное состояние другого, сопереживать ему?

- А) Идентификация
- Б) Рефлексия
- В) Эмпатия
- Г) Стереотипизация

Вопрос 3.2. Какой эффект восприятия проявляется в том, что первая полученная о человеке информация имеет наибольшее значение для его оценки?

- А) Эффект ореола
- Б) Эффект первичности
- В) Эффект новизны
- Г) Эффект бумеранга

Часть 2. Вопросы на соответствие (по 4 балла)

Вопрос 3.3. Установите соответствие между механизмом социальной перцепции и его описанием:

Механизм перцепции Описание

- 1. Идентификация А. Приписывание причин поведения другого человека
- 2. Эмпатия Б. Осознание того, как человек воспринимается другими
- 3. Рефлексия В. Понимание другого через уподобление себя ему
- 4. Каузальная атрибуция Г. Эмоциональное сопереживание, сочувствие

Вопрос 3.4. Установите соответствие между эффектом восприятия и его проявлением в профессиональной среде:

Эффект восприятия	Пример в IT-среде
1. Эффект ореола	А. Мнение о разработчике формируется после первого удачного проекта и не меняется
2. Эффект новизны	Б. После громкого успеха проекту приписывают все положительные качества
3. Эффект первичности	В. Последняя презентация команды повлияла на оценку сильнее, чем вся предыдущая работа
4. Эффект бумеранга	Г. Резкая критика тимлида вызвала обратную реакцию – падение мотивации

Часть 3. Вопросы с множественным выбором (по 2–3 балла)

Вопрос 3.5. Какие из перечисленных явлений относятся к ошибкам социальной перцепции? (Выберите несколько вариантов)

- А) Эффект ореола
- Б) Активное слушание
- В) Эффект первичности
- Г) Каузальная атрибуция (ошибки приписывания)
- Д) Рефлексия

Вопрос 3.6. Какие принципы необходимо соблюдать для гармонизации межнациональных отношений в IT-команде? (Выберите несколько вариантов)

- А) Взаимоуважение культурных и религиозных особенностей
- Б) Игнорирование национальных различий для их нивелирования
- В) Равенство возможностей и отсутствие дискриминации
- Г) Акцент на превосходстве одной культуры над другой

Часть 4. Вопросы на установление последовательности (по 4 балла)

Вопрос 3.7. Установите правильную последовательность механизмов восприятия при первой встрече с новым коллегой (от поверхностного к глубинному)

- А) Каузальная атрибуция (объяснение причин поведения)
- Б) Эмпатическое понимание (эмоциональное сопереживание)
- В) Стереотипизация (отнесение к категории на основе внешних признаков)
- Г) Идентификация (понимание через уподобление)

Вопрос 3.8. Установите правильную последовательность этапов формирования объективного восприятия собеседника:

- А) Собрать дополнительную информацию о собеседнике
- Б) Проверить свое впечатление через обратную связь
- В) Осознать и «отключить» собственные стереотипы
- Г) Сделать выводы и скорректировать поведение

Часть 5. Открытые вопросы (по 5 баллов)

Вопрос 3.9. Опишите ситуацию, в которой эффект ореола может негативно повлиять на оценку работы IT-специалиста. Предложите не менее 2 способов, как руководитель может минимизировать влияние этого эффекта при проведении аттестации сотрудников.

Вопрос 3.10. В многонациональной команде разработчиков возник конфликт из-за непонимания культурных особенностей общения. Опишите, какие принципы гармонизации межнациональных отношений вы примените для разрешения ситуации. Назовите не менее 3 принципов и 2 тактик поведения руководителя.

ТЕМА 4. Эмоции и чувства в общении

Часть 1. Вопросы с одним правильным ответом (по 1 баллу)

Вопрос 4.1. Какая стратегия поведения в конфликте по модели Томаса-Киллмена предполагает высокий уровень кооперации и высокий уровень настойчивости?

- А) Конкуренция
- Б) Компромисс
- В) Сотрудничество
- Г) Избегание

Вопрос 4.2. Какой компонент эмоционального интеллекта отвечает за способность управлять своими эмоциями и импульсами?

- А) Эмпатия
- Б) Саморегуляция
- В) Самосознание
- Г) Мотивация

Часть 2. Вопросы на соответствие (по 4 балла)

Вопрос 4.3. Установите соответствие между стратегией поведения в конфликте по Томасу-Киллмену и ее описанием:

Стратегия	Описание
1. Конкуренция	А. Стороны идут на взаимные уступки, находят «золотую середину»
2. Сотрудничество	Б. Человек уходит от конфликта, не решая проблему
3. Компромисс	В. Удовлетворение интересов другой стороны в ущерб своим
4. Избегание	Г. Активное отстаивание собственных интересов
5. Приспособление	Д. Поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон

Вопрос 4.4. Установите соответствие между компонентом эмоционального интеллекта и его содержанием (по Д. Гоулману):

Компонент ЭИ	Содержание
1. Самосознание	А. Управление своими эмоциями, импульсивностью
2. Саморегуляция	Б. Способность распознавать эмоции других и сопереживать
3. Мотивация	В. Эффективное общение и управление отношениями
4. Эмпатия	Г. Понимание своих эмоций и их влияния на поведение
5. Социальные навыки	Д. Внутренняя устремленность к достижению целей

Часть 3. Вопросы с множественным выбором (по 2–3 балла)

Вопрос 4.5. Какие из перечисленных способов относятся к техникам эмоциональной саморегуляции? (Выберите несколько вариантов)

- А) Дыхательные упражнения
- Б) Игнорирование своих эмоций
- В) Пауза перед ответом
- Г) Переформулирование негативной мысли в позитивную
- Д) Подавление эмоций

Вопрос 4.6. Какие признаки могут указывать на коррупционно-опасную ситуацию в

профессиональном общении IT-специалиста? (Выберите несколько вариантов)

- А) Предложение «закрыть глаза» на проблему в системе за отдельную плату
- Б) Открытое обсуждение технических рисков на совещании
- В) Требование предоставить неправомерный доступ к персональным данным клиентов
- Г) Запрос на дополнительное тестирование системы

Часть 4. Вопросы на установление последовательности (по 4 балла)

Вопрос 4.7. Установите правильную последовательность алгоритма конструктивного разрешения конфликта:

- А) Предложить несколько вариантов решения
- Б) Сформулировать проблему нейтрально, без обвинений
- В) Принять совместное решение и договориться о действиях
- Г) Выслушать собеседника, назвать его эмоции
- Д) Найти общие интересы сторон

Вопрос 4.8. Установите правильную последовательность действий при отказе от неправомерного коррупционного предложения:

- А) Сохранить эмоциональную устойчивость и выдержку
- Б) Предложить альтернативное законное решение (если возможно)
- В) Четко и однозначно сказать «нет» с обоснованием (ссылка на нормы)
- Г) При необходимости зафиксировать факт предложения (письменно/свидетели)

Часть 5. Открытые вопросы (по 5 баллов)

Вопрос 4.9. Опишите пошаговый алгоритм разрешения конфликта между разработчиком и тестировщиком, которые не могут договориться о приоритете багов. Примените модель Томаса-Киллмена: какую стратегию вы выберете и почему? Опишите ожидаемый результат.

Вопрос 4.10. Приведите пример коррупционно-опасной ситуации из сферы информационных технологий (не связанный с прямым взяточничеством). Опишите модель законного и этичного поведения специалиста: как он должен поступить, какие нормы нарушаются и как сохранить эмоциональную устойчивость при отказе.

ТЕМА 5. Коммуникативная сторона общения

Часть 1. Вопросы с одним правильным ответом (по 1 баллу)

Вопрос 5.1. Какое правило обратной связи предполагает, что комментарий должен относиться к конкретному действию, а не к личности?

- А) Своевременность
- Б) Конкретность
- В) Уважение
- Г) Безоценочность

Вопрос 5.2. Какой прием аргументации предполагает начало разговора с вопросов, на которые собеседник обязательно ответит «да», постепенно подводя его к нужному решению?

- А) Правило Гомера
- Б) Правило Сократа
- В) Правило Паскаля
- Г) Метод «Да, но...»

Часть 2. Вопросы на соответствие (по 4 балла)

Вопрос 5.3. Установите соответствие между правилом эффективной обратной связи и его содержанием:

Правило ОС	Содержание
1. Конкретность	А. ОС дается сразу по факту события, а не через неделю
2. Своевременность	Б. Формулировка относится к действию, а не к личности
3. Безоценочность	В. ОС дается в описательной форме, без ярлыков

4. Уважение	Г. Критика дается в конструктивном ключе, без унижения
-------------	--

Вопрос 5.4. Установите соответствие между стилем общения и его характеристикой в управлении IT-проектом:

Стиль общения	Характеристика
1. Авторитарный	А. Руководитель делегирует решения команде, вмешивается минимально
2. Демократический	Б. Руководитель единолично принимает решения, жестко контролирует
3. Либеральный	В. Руководитель советуется с командой, поощряет инициативу

Часть 3. Вопросы с множественным выбором (по 2–3 балла)

Вопрос 5.5. Какие из перечисленных техник относятся к приемам эффективной аргументации? (Выберите несколько вариантов)

- А) Правило Сократа
- Б) Правило Гомера
- В) Игнорирование контраргументов
- Г) Метод «Да, но...»
- Д) Прием «переход на личности»

Вопрос 5.6. Какие невербальные средства общения наиболее значимы при проведении презентации для заказчика? (Выберите несколько вариантов)

- А) Интонация и громкость голоса
- Б) Жесты и мимика
- В) Письменный текст в презентации
- Г) Количество слайдов

Часть 4. Вопросы на установление последовательности (по 4 балла)

Вопрос 5.7. Установите правильную последовательность применения техник активного слушания в ходе диалога с заказчиком (расставьте цифры от 1 до 5):

- А) Подбадривание (вербальное и невербальное поощрение продолжать речь)
- Б) Резюмирование основных итогов обсуждения

- В) Повторение (эхо-фраза) ключевых слов заказчика
- Г) Уточняющие вопросы для выяснения скрытых потребностей
- Д) Отражение эмоционального состояния заказчика

Вопрос 5.8. Установите правильную последовательность этапов построения эффективной аргументации при убеждении заказчика в необходимости доработки системы (расставьте цифры от 1 до 5):

- А) Выслушать аргументы и возражения заказчика
- Б) Представить факты и данные, подтверждающие необходимость доработки
- В) Сформулировать цель обсуждения и обозначить проблему
- Г) Предложить конкретное решение и обсудить сроки
- Д) Ответить на возражения, используя приемы аргументации

Часть 5. Открытые вопросы (по 5 баллов)

Вопрос 5.9. Ваш коллега-разработчик допустил ошибку в коде, которая привела к срыву дедлайна. Дайте ему обратную связь по правилу «сэндвич» (позитив – зона роста – позитив). Опишите каждую часть и объясните, почему такая структура эффективна с психологической точки зрения.

Вопрос 5.10. Перечислите не менее 5 традиционных российских духовно-нравственных ценностей (согласно Указу Президента РФ № 809). Для каждой ценности приведите пример ее проявления в профессиональной коммуникации программиста (общение с коллегами, заказчиками, руководством).

ТЕМА 6. Интерактивная сторона общения

Часть 1. Вопросы с одним правильным ответом (по 1 баллу)

Вопрос 6.1. Какая фаза развития команды по модели Б. Такмена характеризуется конфликтами и борьбой за лидерство?

- А) Формирование
- Б) Шторм (буря)
- В) Нормирование
- Г) Работа

Вопрос 6.2. Какую командную роль по Р. Белбину выполняет человек, который доводит задачи до завершения, организует работу и контролирует сроки?

- А) Генератор идей
- Б) Координатор
- В) Реализатор (Исполнитель)
- Г) Доводчик (Завершающий)

Часть 2. Вопросы на соответствие (по 4 балла)

Вопрос 6.3. Установите соответствие между фазой развития команды по Б. Такмену и ее характеристикой:

Фаза	Характеристика
1. Формирование	А. Команда эффективно работает, решает задачи, возникает синергия
2. Шторм (буря)	Б. Установлены нормы и правила, конфликты сглаживаются
3. Нормирование	В. Участники знакомятся, проявляют вежливость, избегают конфликтов
4. Работа	Г. Борьба за лидерство, распределение ролей, конфликты

Вопрос 6.4. Установите соответствие между командной ролью по Белбину и ее основной функцией:

Роль по Белбину	Основная функция
1. Генератор идей	А. Координирует действия команды, делегирует, принимает решения
2. Координатор	Б. Критически оценивает идеи, ищет ошибки и риски
3. Критик (Аналитик)	В. Генерирует новые нестандартные решения, предлагает креативные подходы
4. Доводчик (Завершающий)	Г. Доводит задачу до конца, контролирует детали и сроки

Часть 3. Вопросы с множественным выбором (по 2–3 балла)

Вопрос 6.5. Какие из перечисленных факторов способствуют сплочению команды разработчиков? (Выберите несколько вариантов)

- А) Общая цель проекта
- Б) Конкуренция между членами команды за премию
- В) Взаимопомощь и поддержка
- Г) Регулярная обратная связь
- Д) Изоляция команды от других отделов

Вопрос 6.6. Какие из перечисленных поведенческих стандартов демонстрируют уважение к культуре и истории России в деловом общении? (Выберите несколько вариантов)

- А) Использование патриотических лозунгов в каждом выступлении
- Б) Уважительное обращение к старшим по возрасту коллегам
- В) Поздравление с государственными праздниками (День России, День Победы)
- Г) Обязательное упоминание национальности в переписке

Часть 4. Вопросы на установление последовательности (по 4 балла)

Вопрос 6.7. Установите правильную последовательность фаз развития команды по модели Б. Такмена (расставьте цифры от 1 до 5):

- А) Нормирование

Б) Шторм (буря)

В) Работа

Г) Формирование

Д) Расформирование (завершение)

Вопрос 6.8. Установите правильную последовательность организации мозгового штурма в проектной команде (расставьте цифры от 1 до 5):

А) Генерация идей без критики (все варианты принимаются)

Б) Оценка и анализ предложенных идей

В) Четкая постановка проблемы и цели

Г) Отбор лучших решений и формирование плана действий

Д) Определение временных рамок и правил сессии

Часть 5. Открытые вопросы (по 5 баллов)

Вопрос 6.9. В команде из 7 разработчиков возникла проблема: роли распределены нечетко, задачи дублируются, часть сотрудников чувствуют себя ненужными. Используя теорию командных ролей Р. Белбина, предложите, как перераспределить роли для повышения эффективности. Назовите не менее 4 ролей, опишите их функции и укажите, какие задачи каким ролям лучше передать.

Вопрос 6.10. Опишите, как традиционные российские ценности (коллективизм, взаимопомощь, ответственность) проявляются в командной работе разработчиков. Приведите не менее 3 конкретных примеров из практики (например: помощь новичку, коллективное решение сложной задачи, распределение ответственности за дедлайн) и объясните, почему эти ценности повышают эффективность команды.

1.3 Практические задания

Практическое задание 1 по теме Основные характеристики процесса общения

Задание 1. Определение контекста общения и выбор модели поведения.

Ситуация: Вы – разработчик в IT-компании. Вам необходимо:

А) Провести совещание с заказчиком по утверждению технического задания.

Б) Написать отчет руководителю о выполненных задачах за спринт.

В) Обсудить в чате команды перенос дедлайна.

Г) Поздравить коллегу с днем рождения в неформальной обстановке.

Задание:

Определите вид контекста для каждой ситуации (формальное/неформальное, устное/письменное, внутрикорпоративное/внешнее).

Для каждой ситуации выберите адекватную модель речевого поведения и средства общения.

Предложите критерии оценки эффективности общения для каждой ситуации.

Практическое задание 2 по теме Установление контакта

Ситуация: К вам в техподдержку обратился заказчик, который недоволен работой системы. Он раздражен, говорит быстро и громко, перебивает. Ваша задача – установить контакт, успокоить заказчика и выяснить суть проблемы.

Задание (выполняется в парах/ролевой игре):

Примените не менее 3 техник активного слушания.

Используйте не менее 2 вербальных и 2 невербальных средств для установления доверия.

Адаптируйте свой стиль общения с учетом эмоционального состояния заказчика.

Сформулируйте суть проблемы заказчика и предложите план действий.

Практическое задание 3 по теме Перцептивная сторона общения

Задание 3. Анализ восприятия в команде.

Ситуация: В команде разработчиков работает сотрудник из другой страны. Коллеги воспринимают его как «странного» из-за различий в стиле общения и манере подачи информации. Это вызывает напряжение и недопонимание. Руководство просит вас разобраться в ситуации.

Задание:

Определите, какие механизмы социальной перцепции (эффекты, стереотипы, каузальная атрибуция) могут срабатывать в этой ситуации.

Предложите, как руководитель может объективизировать восприятие этого сотрудника (не менее 3 способов).

Опишите, какие принципы гармонизации межнациональных отношений следует применить (не менее 3).

Предложите речевые формулы для корректного общения с этим сотрудником.

Практическое задание 4 по теме Эмоции и чувства в общении

Задание 4. Разрешение конфликта в проектной группе.

Ситуация: В команде из 5 разработчиков возник конфликт. Два разработчика не могут договориться о выборе технологического стека для нового проекта. Один настаивает на изучении новой технологии, другой – на использовании проверенного старого стека, чтобы не рисковать сроками. Команда разделилась, проект под угрозой срыва. Вы – тимлид.

Задание:

Определите тип и причины конфликта.

Примените алгоритм конструктивного разрешения конфликта (не менее 4 шагов).

Выберите стратегию поведения по Томасу-Киллмену и обоснуйте свой выбор.

Предложите компромиссное решение, устраивающее обе стороны.

Опишите, какие техники эмоциональной саморегуляции вы примените, чтобы сохранить спокойствие.

Практическое задание 5 по теме Коммуникативная сторона общения

Задание 5. Обратная связь и деловая переписка.

Часть А. Обратная связь.

Ситуация: Ваш младший коллега-разработчик (джун) допустил ошибку в коде, из-за которой в продакшене возник критический баг. Он очень переживает, замкнут и боится, что его уволят. Ваша задача – дать ему конструктивную обратную связь.

Задание: Постройте обратную связь по правилу «сэндвич» (позитив – зона роста – позитив) или модели SBI. Напишите текст обращения (диалог) и объясните психологический смысл каждой части.

Часть Б. Деловая переписка.

Ситуация: Необходимо написать заказчику официальное письмо о переносе срока сдачи проекта на 3 дня из-за выявленных технических проблем.

Задание: Составьте деловое письмо, соблюдая структуру (обращение, основная часть, заключение, подпись), используя не менее 3 этикетных формул и обеспечивая прозрачность и правдивость информации.

Практическое задание 6 по теме Интерактивная сторона общения

Задание 6. Организация командной работы.

Ситуация: Вашей команде (6 человек) поручено разработать новый функциональный модуль за короткий срок. Вам необходимо организовать эффективную работу, распределить роли и скоординировать действия.

Часть А. Распределение ролей.

Задание: На основе теории командных ролей Р. Белбина распределите роли между 6 членами команды. Для каждой роли опишите:

название роли;

основные функции и зону ответственности;

на какие задачи она лучше всего подходит;

с кем из других ролей должна взаимодействовать.

Часть Б. Организация совещания.

Задание: Спланируйте и опишите, как вы проведете мозговой штурм для генерации идей по реализации модуля:

Опишите этапы мозгового штурма (не менее 4);

Определите временной регламент каждого этапа;

Сформулируйте правила проведения (не менее 4);

Опишите, как вы вовлечете всех участников, в том числе «молчунов».

Часть В. Координация действий.

Задание: Опишите механизм координации действий (как вы будете отслеживать прогресс, устранять дублирование задач, синхронизировать работу). Предложите формат daily-митинга.

6. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

6.1 Тестовые задания

Вопрос 1. Какая функция общения направлена на организацию совместной деятельности и регулирование поведения участников?

- А) Информационная
- Б) Аффективная
- В) Регулятивная
- Г) Перцептивная

Вопрос 2. Какой механизм социальной перцепции заключается в способности человека понимать эмоциональное состояние другого, сопереживать ему?

- А) Идентификация
- Б) Рефлексия
- В) Эмпатия
- Г) Стереотипизация

Вопрос 3. Какая техника активного слушания предполагает краткое повторение основных мыслей собеседника своими словами?

- А) Уточнение
- Б) Резюмирование
- В) Отражение чувств
- Г) Подбадривание

Вопрос 4. Какой тип темперамента характеризуется высокой реактивностью, импульсивностью и склонностью к резкой смене настроения?

- А) Сангвиник
- Б) Холерик
- В) Флегматик
- Г) Меланхолик

Вопрос 5. Какая стратегия поведения в конфликте по модели Томаса-Киллмена предполагает высокий уровень кооперации и высокий уровень настойчивости?

- А) Конкуренция

- Б) Компромисс
- В) Сотрудничество
- Г) Избегание

Вопрос 6. Какой компонент эмоционального интеллекта отвечает за способность управлять своими эмоциями и импульсами?

- А) Эмпатия
- Б) Саморегуляция
- В) Самосознание
- Г) Мотивация

Вопрос 7. Какое правило обратной связи предполагает, что комментарий должен относиться к конкретному действию, а не к личности?

- А) Своевременность
- Б) Конкретность
- В) Уважение
- Г) Безоценочность

Вопрос 8. Какой прием аргументации предполагает начало разговора с вопросов, на которые собеседник обязательно ответит «да», постепенно подводя его к нужному решению?

- А) Правило Гомера
- Б) Правило Сократа
- В) Правило Паскаля
- Г) Метод «Да, но...»

Вопрос 9. Какая фаза развития команды по модели Б. Такмена характеризуется конфликтами и борьбой за лидерство?

- А) Формирование
- Б) Шторм (буря)
- В) Нормирование
- Г) Работа

Вопрос 10. Какую командную роль по Р. Белбину выполняет человек, который доводит задачи до завершения, организует работу и контролирует сроки?

- А) Генератор идей
- Б) Координатор

- В) Реализатор (Исполнитель)
- Г) Доводчик (Завершающий)

РАЗДЕЛ 2. ВОПРОСЫ НА СООТВЕТСТВИЕ (10 вопросов, по 2 балла = 20 баллов)

Инструкция: Установите соответствие между элементами левого и правого столбцов. Каждое верное соответствие оценивается в 0,5 балла (всего 2 балла за вопрос).

Вопрос 11. Установите соответствие между видом контекста общения и примером из профессиональной IT-сферы:

Вид контекста	Пример
1. Формальное устное	А. Переписка в корпоративном чате о переносе дедлайна
2. Неформальное устное	Б. Совещание с заказчиком по утверждению ТЗ
3. Формальное письменное	В. Разговор коллег на кухне о новом языке программирования
4. Неформальное письменное	Г. Официальный отчет руководителю о выполненных задачах за спринт

Вопрос 12. Установите соответствие между структурным компонентом общения и его содержанием:

Компонент общения	Содержание
-------------------	------------

1. Коммуникативный А. Восприятие и понимание партнера по общению
 2. Интерактивный Б. Обмен информацией между участниками
 3. Перцептивный В. Организация взаимодействия и совместной деятельности

Вопрос 13. Установите соответствие между типом темперамента и рекомендуемой стратегией установления контакта:

Темперамент	Рекомендуемая стратегия
1. Холерик	А. Давать время на обдумывание, говорить спокойно и медленно
2. Сангвиник	Б. Проявлять эмпатию, избегать резких высказываний, поддерживать эмоционально
3. Флегматик	В. Действовать быстро, говорить четко и энергично, не допускать пауз
4. Меланхолик	Г. Поддерживать активный диалог, использовать позитивные эмоции, быть открытым

Вопрос 14. Установите соответствие между техникой активного слушания и ее описанием:

Техника

1. Уточнение 2. Резюмирование 3. Отражение чувств 4. Пассивное слушание

Описание

- А. Краткое повторение ключевых мыслей собеседника своими словами
 Б. Вопросы для получения дополнительной информации («Что вы имеете в виду?»)
 В. Эхо-повтор последних слов собеседника
 Г. Показ понимания через невербальные сигналы (кивки, мимика)

Вопрос 15. Установите соответствие между механизмом социальной перцепции и его описанием:

Механизм перцепции

1. Идентификация 2. Эмпатия 3. Рефлексия 4. Каузальная атрибуция

Описание

- А. Приписывание причин поведения другого человека
 Б. Осознание того, как человек воспринимается другими
 В. Понимание другого через уподобление себя ему
 Г. Эмоциональное сопереживание, сочувствие

Вопрос 16. Установите соответствие между эффектом восприятия и его проявлением в профессиональной среде:

Эффект восприятия

1. Эффект ореола 2. Эффект новизны 3. Эффект первичности 4. Эффект бумеранга

Пример в IT-среде

- А. Мнение о разработчике формируется после первого удачного проекта и не меняется
 Б. После громкого успеха проекту приписывают все положительные качества
 В. Последняя презентация команды повлияла на оценку сильнее, чем вся предыдущая работа
 Г. Резкая критика тимлида вызвала обратную реакцию – падение мотивации

Вопрос 17. Установите соответствие между стратегией поведения в конфликте по Томасу-Киллмену и ее описанием:

Стратегия

1. Конкуренция 2. Сотрудничество 3. Компромисс 4. Избегание 5. Приспособление

Описание

- А. Стороны идут на взаимные уступки, находят «золотую середину»
 Б. Человек уходит от конфликта, не решая проблему
 В. Удовлетворение интересов другой стороны в ущерб своим
 Г. Активное отстаивание собственных интересов
 Д. Поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон

Вопрос 18. Установите соответствие между компонентом эмоционального интеллекта и его содержанием (по Д. Гоулману):

Компонент

1. Самосознание 2. Саморегуляция 3. Мотивация 4. Эмпатия 5. Социальные навыки

Содержание

- А. Управление своими эмоциями, импульсивностью
- Б. Способность распознавать эмоции других и сопереживать
- В. Эффективное общение и управление отношениями
- Г. Понимание своих эмоций и их влияния на поведение
- Д. Внутренняя устремленность к достижению целей

Вопрос 19. Установите соответствие между правилом эффективной обратной связи и его содержанием:

Правило ОС

Содержание

- 1. Конкретность А. ОС дается сразу по факту события, а не через неделю
- 2. Своевременность Б. Формулировка относится к действию, а не к личности
- 3. Безоценочность В. ОС дается в описательной форме, без ярлыков
- 4. Уважение Г. Критика дается в конструктивном ключе, без унижения

Вопрос 20. Установите соответствие между фазой развития команды по Б. Такмену и ее характеристикой:

Фаза

- 1. Формирование 2. Шторм (буря) 3. Нормирование 4. Работа

Характеристика

- А. Команда эффективно работает, решает задачи, возникает синергия
- Б. Установлены нормы и правила, конфликты сглаживаются
- В. Участники знакомятся, проявляют вежливость, избегают конфликтов
- Г. Борьба за лидерство, распределение ролей, конфликты

РАЗДЕЛ 3. ВОПРОСЫ С НЕСКОЛЬКИМИ ПРАВИЛЬНЫМИ ОТВЕТАМИ (10 вопросов, по 2 балла = 20 баллов)

Инструкция: Выберите ВСЕ правильные ответы из предложенных вариантов. Каждый полностью правильный ответ оценивается в 2 балла. Частично правильный ответ (выбраны не все верные варианты) – 1 балл. Неправильный ответ – 0 баллов.

Вопрос 21. Какие функции относятся к основным функциям общения?

- А) Информационная
- Б) Развлекательная
- В) Регулятивная
- Г) Аффективная
- Д) Эстетическая

Вопрос 22. Какие из перечисленных факторов могут повлиять на эффективность профессионального общения программиста с заказчиком?

- А) Уровень профессионального жаргона в речи
- Б) Цвет глаз собеседника
- В) Умение активно слушать и задавать вопросы
- Г) Наличие домашнего питомца у заказчика

Вопрос 23. Какие из перечисленных техник относятся к активному слушанию?

- А) Уточнение
- Б) Пассивное молчание
- В) Резюмирование
- Г) Отражение чувств
- Д) Перебивание собеседника

Вопрос 24. Какие невербальные средства способствуют установлению доверия при первом контакте?

А) Скрещенные руки на груди

Б) Открытая поза

В) Контакт глаз

Г) Отведение взгляда в сторону

Вопрос 25. Какие из перечисленных явлений относятся к ошибкам социальной перцепции?

А) Эффект ореола

Б) Активное слушание

В) Эффект первичности

Г) Каузальная атрибуция (ошибки приписывания)

Д) Рефлексия

Вопрос 26. Какие принципы необходимо соблюдать для гармонизации межнациональных отношений в IT-команде?

А) Взаимоуважение культурных и религиозных особенностей

Б) Игнорирование национальных различий для их нивелирования

В) Равенство возможностей и отсутствие дискриминации

Г) Акцент на превосходстве одной культуры над другой

Вопрос 27. Какие из перечисленных способов относятся к техникам эмоциональной саморегуляции?

А) Дыхательные упражнения

Б) Игнорирование своих эмоций

В) Пауза перед ответом

Г) Переформулирование негативной мысли в позитивную

Д) Подавление эмоций

Вопрос 28. Какие признаки могут указывать на коррупционно-опасную ситуацию в профессиональном общении IT-специалиста?

А) Предложение «закрыть глаза» на проблему в системе за отдельную плату

Б) Открытое обсуждение технических рисков на совещании

В) Требование предоставить неправомерный доступ к персональным данным клиентов

Г) Запрос на дополнительное тестирование системы

Вопрос 29. Какие из перечисленных техник относятся к приемам эффективной аргументации?

А) Правило Сократа

Б) Правило Гомера

В) Игнорирование контраргументов

Г) Метод «Да, но...»

Д) Прием «переход на личности»

Вопрос 30. Какие из перечисленных факторов способствуют сплочению команды разработчиков?

А) Общая цель проекта

Б) Конкуренция между членами команды за премию

В) Взаимопомощь и поддержка

Г) Регулярная обратная связь

Д) Изоляция команды от других отделов

РАЗДЕЛ 4. ВОПРОСЫ НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ (10 вопросов, по 2 балла = 20 баллов)

Инструкция: Установите правильную последовательность шагов, расставив цифры в правильном порядке. Каждый полностью правильный ответ оценивается в 2 балла. Одна ошибка – 1 балл. Две и более ошибок – 0 баллов.

Вопрос 31. Установите правильную последовательность этапов коммуникативного процесса (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Выбор способа передачи сообщения (канала связи)

Б) Обратная связь и оценка результата

В) Кодирование информации и формирование сообщения

Г) Возникновение потребности в общении / формирование цели

Вопрос 32. Установите правильную последовательность действий при анализе профессионального контекста общения (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Выбрать адекватную модель речевого поведения

Б) Оценить эффективность выбранного способа

В) Определить формальные/неформальные признаки ситуации

Г) Проанализировать цели участников общения

Вопрос 33. Установите правильную последовательность этапов установления психологического контакта (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Достижение раппорта (эмоционального созвучия)

Б) Снятие психологических барьеров

В) Завершение контакта с позитивным результатом

Г) Первичное приветствие и ориентация в ситуации

Вопрос 34. Установите правильную последовательность применения техник активного слушания при решении проблемы заказчика (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Задать уточняющие вопросы для выяснения деталей

Б) Подвести итог (резюмировать) и предложить план действий

В) Внимательно выслушать и отразить чувства заказчика

Г) Повторить ключевую мысль собеседника для проверки понимания

Вопрос 35. Установите правильную последовательность механизмов восприятия при первой встрече с новым коллегой (от поверхностного к глубинному) (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Каузальная атрибуция (объяснение причин поведения)

Б) Эмпатическое понимание (эмоциональное сопереживание)

В) Стереотипизация (отнесение к категории на основе внешних признаков)

Г) Идентификация (понимание через уподобление)

Вопрос 36. Установите правильную последовательность этапов формирования объективного восприятия собеседника (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Собрать дополнительную информацию о собеседнике

Б) Проверить свое впечатление через обратную связь

В) Осознать и «отключить» собственные стереотипы

Г) Сделать выводы и скорректировать поведение

Вопрос 37. Установите правильную последовательность алгоритма конструктивного разрешения конфликта (расставьте цифры от 1 до 5):

А) Предложить несколько вариантов решения

Б) Сформулировать проблему нейтрально, без обвинений

В) Принять совместное решение и договориться о действиях

Г) Выслушать собеседника, назвать его эмоции

Д) Найти общие интересы сторон

Вопрос 38. Установите правильную последовательность действий при отказе от неправомерного коррупционного предложения (расставьте цифры от 1 до 4):

А) Сохранить эмоциональную устойчивость и выдержку

Б) Предложить альтернативное законное решение (если возможно)

В) Четко и однозначно сказать «нет» с обоснованием (ссылка на нормы)

Г) При необходимости зафиксировать факт предложения (письменно/свидетели)

Вопрос 39. Установите правильную последовательность фаз развития команды по модели Б. Такмена (расставьте цифры от 1 до 5):

А) Нормирование

Б) Шторм (буря)

В) Работа

Г) Формирование

Д) Расформирование (завершение)

Вопрос 40. Установите правильную последовательность организации мозгового штурма в проектной команде (расставьте цифры от 1 до 5):

А) Генерация идей без критики (все варианты принимаются)

Б) Оценка и анализ предложенных идей

В) Четкая постановка проблемы и цели

Г) Отбор лучших решений и формирование плана действий

Д) Определение временных рамок и правил сессии

РАЗДЕЛ 5. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ (10 вопросов, по 3 балла = 30 баллов)

Инструкция: Дайте развернутый ответ на каждый вопрос. Ответ должен быть полным, аргументированным, содержать примеры из профессиональной ИТ-сферы. Критерии оценки: полнота ответа (1 балл), аргументированность и наличие примеров (1 балл), логичность и структурированность (1 балл).

Вопрос 41. Раскройте суть различий между линейной и транзакционной моделями общения. Приведите по одному примеру их проявления в профессиональной коммуникации программиста.

Вопрос 42. Перечислите не менее 4 видов профессиональных контекстов общения в ИТ-сфере. Для каждого приведите пример ситуации и охарактеризуйте, какие средства общения (вербальные/невербальные) будут наиболее уместны.

Вопрос 43. Представьте, что вы тимлид. Новый разработчик – меланхолик, он замкнут и тревожится при общении. Опишите пошаговую стратегию установления с ним доверительного контакта: какие вербальные и невербальные средства вы используете, какие вопросы зададите и как адаптируете свой стиль общения.

Вопрос 44. Перечислите не менее 4 барьеров общения, которые могут возникнуть на этапе установления контакта с заказчиком по телефону. Для каждого барьера предложите адекватный способ его преодоления.

Вопрос 45. Опишите ситуацию, в которой эффект ореола может негативно повлиять на оценку работы ИТ-специалиста. Предложите не менее 2 способов, как руководитель может минимизировать влияние этого эффекта при проведении аттестации сотрудников.

Вопрос 46. В многонациональной команде разработчиков возник конфликт из-за непонимания культурных особенностей общения. Опишите, какие принципы гармонизации межнациональных отношений вы примените для разрешения ситуации. Назовите не менее 3 принципов и 2 тактик поведения руководителя.

Вопрос 47. Опишите пошаговый алгоритм разрешения конфликта между разработчиком и тестировщиком, которые не могут договориться о приоритете багов. Примените модель Томаса-Киллмена: какую стратегию вы выберете и почему? Опишите ожидаемый результат.

Вопрос 48. Приведите пример коррупционно-опасной ситуации из сферы информационных технологий (не связанный с прямым взяточничеством). Опишите модель законного и этичного поведения специалиста: как он должен поступить, какие нормы нарушаются и как сохранить эмоциональную устойчивость при отказе.

Вопрос 49. Ваш коллега-разработчик допустил ошибку в коде, которая привела к срыву дедлайна. Дайте ему обратную связь по правилу «сэндвич» (позитив – зона роста – позитив). Опишите каждую часть и объясните, почему такая структура эффективна с психологической точки зрения.

Вопрос 50. Перечислите не менее 5 традиционных российских духовно-нравственных ценностей (согласно Указу Президента РФ № 809). Для каждой ценности приведите пример ее

проявления в профессиональной коммуникации программиста (общение с коллегами, заказчиками, руководством).

6.2 Кейсы (ситуации)

КЕЙС № 1. «НЕКОРРЕКТНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ»

Ситуация:

Заказчик обратился в IT-компанию с просьбой разработать мобильное приложение для доставки еды. На стартовом совещании он изложил требования очень эмоционально, перескакивая с одной мысли на другую, используя бытовые формулировки вместо профессиональных терминов. Разработчик, присутствовавший на встрече, записал все дословно и начал работу. Через месяц заказчик увидел промежуточный результат и заявил: «Это совсем не то, что я просил!» Разработчик обиделся и ответил: «Вы сами так сказали!» Начался конфликт, проект под угрозой срыва.

Задание:

Определите, какие ошибки были допущены на этапе установления контакта и коммуникации. Предложите правильную модель поведения разработчика на стартовом совещании (с использованием техник активного слушания и постановки вопросов).

Разработайте план действий по выходу из конфликта с заказчиком.

Опишите, как должен выглядеть итоговый документ с требованиями (ТЗ) с точки зрения коммуникации.

КЕЙС № 2. «НОВИЧОК В КОМАНДЕ — ГЕНИЙ ИЛИ ВЫСОКОМЕРНЫЙ?»

Ситуация:

В сложившийся коллектив из 5 опытных разработчиков пришел новый сотрудник — выпускник престижного вуза, обладатель красного диплома. На первых же совещаниях он начал критиковать существующую архитектуру проекта, предлагать радикальные изменения, перебивать старших коллег и использовать сложную профессиональную терминологию, которой остальные не владели. Коллеги восприняли его как «выскочку» и «неуважительного» и начали игнорировать его предложения, даже когда они были дельными. Новый сотрудник, в свою очередь, почувствовал отторжение и замкнулся. Проект начал пробуксовывать.

Задание:

Опишите, какие механизмы социальной перцепции сработали у обеих сторон (у нового сотрудника и у старожилов).

Какие ошибки допустил новый сотрудник с точки зрения установления контакта и адаптации в коллективе?

Предложите стратегию поведения для нового сотрудника, чтобы он смог эффективно интегрироваться в команду (с учетом теории командных ролей Белбина).

Что должен сделать руководитель проекта, чтобы гармонизировать отношения в команде?

КЕЙС № 3. «ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА: БАГ ИЛИ НЕ БАГ?»

Ситуация:

За неделю до сдачи крупного проекта тестировщик обнаружил критический баг в модуле авторизации. Однако этот баг проявляется только на одном типе устройств (устаревшая версия ОС), которая составляет менее 2% целевой аудитории. Менеджер проекта предлагает «не заморачиваться», закрыть баг как «не воспроизводится» и сдать проект вовремя, чтобы получить премию. Разработчик, нашедший причину бага, считает, что это нарушает принципы профессиональной честности, и отказывается подписывать акт приемки. Менеджер начинает давить, апеллируя к тому, что «все так делают». Конфликт обостряется.

Задание:

Определите, какие этические и правовые нормы нарушаются в данной ситуации.

Какие традиционные российские духовно-нравственные ценности здесь затронуты?

Предложите модель поведения разработчика: как он должен аргументировать свою позицию перед менеджером и заказчиком (используйте техники аргументации).

Опишите, как сохранить эмоциональную устойчивость и конструктивно отказаться от неправомерного предложения.

Предложите компромиссное решение, которое устроит все стороны (заказчика, менеджера, разработчика) и не нарушит этических норм.

КЕЙС № 4. «ДАЙЛИ-МИТИНГ, КОТОРЫЙ НЕ РАБОТАЕТ»

Ситуация:

В Agile-команде из 8 человек ежедневные 15-минутные совещания (daily-митинги) превратились в пустую формальность. Тимлид опрашивает каждого по очереди: «Что делал вчера? Что будешь делать сегодня? Есть ли проблемы?» Разработчики отвечают односложно, не вникают в ответы коллег, часто смотрят в телефоны. В результате команда узнает о блокерах только в конце спринта, сроки срываются, атмосфера напряженная. Заказчик недоволен.

Задание:

Определите, какие психологические и коммуникативные ошибки допускает тимлид при проведении daily-митинга.

Какие феномены групповой динамики проявляются в этой команде?

Предложите новую структуру daily-митинга с использованием интерактивных и коммуникативных техник (мозговой штурм, вовлечение всех участников).

Опишите, как тимлид должен давать обратную связь команде по итогам спринта, чтобы мотивировать, а не демотивировать.

Какие правила эффективной обратной связи нужно внедрить в процесс совещаний?

КЕЙС № 5. «ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОЕКТА ДЛЯ ИНОСТРАННОГО ЗАКАЗЧИКА»

Ситуация:

Ваша команда разработчиков подготовила новый продукт и должна презентовать его иностранному заказчику из азиатской страны. Заказчик говорит по-английски с акцентом, его культура общения предполагает высокий уровень формальности, избегание прямых отказов и длительные паузы перед ответом. Один из разработчиков, выступающий с презентацией, говорит слишком быстро, использует сленг, часто перебивает и шутит. Заказчик хмурится, задает мало вопросов и выглядит недовольным. После презентации он заявляет, что «подумает», но в его тоне чувствуется холодность. Команда не понимает, что пошло не так.

Задание:

Определите, какие ошибки межкультурной коммуникации допустил разработчик.

Какие принципы гармонизации межнациональных отношений были нарушены?

Предложите правильную стратегию подготовки и проведения презентации для данного заказчика (с учетом культурных особенностей).

Опишите, как выстроить эффективную коммуникацию «разработчик – иностранный заказчик» на всех этапах проекта.

Как восстановить доверие заказчика после неудачной презентации?

КЕЙС № 6. «ТОКСИЧНЫЙ РАЗРАБОТЧИК»

Ситуация:

В команде есть высококвалифицированный разработчик (Senior), который технически гениален: он пишет идеальный код и находит решения, недоступные другим. Однако его поведение деструктивно: он постоянно критикует работу джуниоров, причем в резкой, оскорбительной форме («Это же ребенок мог бы написать!», «Ты вообще понимаешь, как работает память?»). Он игнорирует командные обсуждения, принимает решения единолично, не объясняет свою логику. В результате джуниоры боятся задавать вопросы, качество их работы падает, возникают конфликты с другими членами команды.

Задание:

Определите тип конфликта и его причины.

Используя модель Томаса-Киллмена, предложите стратегию поведения руководителя для разрешения ситуации.

Предложите алгоритм разговора руководителя с этим разработчиком (конструктивная обратная связь).

Какие техники управления конфликтом и коммуникации нужно применить, чтобы сохранить ценного сотрудника, но изменить его поведение?

Как защитить джуниоров и сохранить психологический климат в команде?

КЕЙС № 7. «КРИЗИС В КОМАНДЕ ПОСЛЕ УВОЛЬНЕНИЯ ТИМЛИДА»

Ситуация:

Тимлид проекта, который работал в компании 5 лет, внезапно уволился. На его место назначили нового руководителя со стороны. Команда из 6 человек привыкла к старому стилю управления (демократичному, с мягким контролем). Новый тимлид — авторитарный, требует жесткого соблюдения регламентов, постоянно проверяет каждое действие, устраивает «разносы» за опоздания на 5 минут. Он не вникает в технические детали, но критикует технические решения, не понимая их сути. Команда разделилась: часть пытается саботировать, часть уходит в глубокую защиту, продуктивность упала на 40%, текучка кадров выросла.

Задание:

Опишите феномены групповой динамики, которые возникли в команде после смены руководителя (фазы по Такмену, сплоченность, сопротивление изменениям).

Какие ошибки в коммуникации допускает новый тимлид?

Предложите пошаговый план действий для нового тимлида по адаптации к команде и восстановлению эффективности.

Используя теорию командных ролей Белбина, опишите, как новому тимлиду лучше распределить задачи с учетом текущего состояния команды.

Какие традиционные российские ценности должен проявлять тимлид, чтобы заслужить

уважение команды?

Ключи к оценочным материалам

Ключи к оценочным материалам

5. Оценочные средства для проведения текущей аттестации

5.1 Вопросы для собеседования (ответы могут быть сформулированы в иной словесной форме, но близкой по содержанию)

ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ

Вопрос 1. Общение – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности. Функции общения: информационная (обмен данными), регулятивная (организация совместной деятельности, управление), аффективная (эмоциональная регуляция). Примеры в IT: информационная – передача ТЗ разработчику; регулятивная – распределение задач в спринте; аффективная – похвала тимлида за удачное решение.

Вопрос 2. Виды общения: по содержанию – материальное (обмен предметами), когнитивное (обмен знаниями), кондиционное (обмен состояниями), мотивационное (обмен побуждениями), деятельностное (обмен действиями); по целям – биологическое, социальное; по средствам – вербальное (речь), невербальное (жесты, мимика). Примеры в IT: когнитивное – обсуждение архитектуры; мотивационное – убеждение заказчика; деятельностное – парное программирование.

Вопрос 3. Профессиональные контексты общения – это условия, в которых осуществляется профессиональная коммуникация. Классификация: формальное/неформальное; устное/письменное; внутрикорпоративное/внешнее. Примеры: формальное устное – совещание с заказчиком; неформальное устное – разговор в курилке о коде; формальное письменное – отчет руководителю; неформальное письменное – чат команды.

Вопрос 4. Структурные компоненты общения: коммуникативный – обмен информацией (кто что говорит); интерактивный – организация взаимодействия и совместной деятельности (как совместно действуют); перцептивный – восприятие и понимание партнера по общению (как понимают друг друга). Все три компонента взаимосвязаны и проявляются одновременно в реальном общении.

Вопрос 5. Линейная модель – однонаправленная передача информации (отправитель → канал → получатель), обратная связь не обязательна. Пример: рассылка ТЗ по email без уточнений. Трансакционная модель – непрерывный двусторонний обмен, где каждый участник одновременно и отправитель, и получатель, присутствует обратная связь. Пример: живое обсуждение ТЗ на встрече.

Вопрос 6. Барьеры восприятия: фонетический (неразборчивая речь, акцент) – говорить четче, проверять понимание; семантический (разное понимание терминов) – объяснять жаргон; логический (разная логика мышления) – адаптировать аргументацию; психологический (недоверие, стереотипы) – устанавливать доверие через эмпатию и активное слушание. В работе с заказчиком: избегать жаргона, уточнять термины, задавать вопросы на понимание.

Вопрос 7. Вербальные средства – слова, речь (устная и письменная). Невербальные средства: жесты, мимика, позы, интонация и громкость голоса, контакт глаз, дистанция, внешний вид, проксемика, такесика (прикосновения). Примеры в IT-коммуникации: при презентации важны интонация и контакт глаз; в переписке – интонация передается через смайлы и форматирование; открытая поза располагает к доверию.

Вопрос 8. Критерии эффективности общения: достижение цели (получен ответ, принято решение); психологический комфорт участников (отсутствие напряжения, конфликтов);

временные затраты (соблюдение регламента); информативность (передана и понята вся необходимая информация). В переговорах с заказчиком: цель достигнута, если подписан договор / утверждено ТЗ, и обе стороны удовлетворены общением.

Вопрос 9. Коммуникативная компетентность – способность эффективно общаться в разных ситуациях, правильно понимать и интерпретировать сообщения. Компоненты: знание норм и правил общения; владение техниками и приемами; умение адаптироваться под собеседника и ситуацию; эмпатия; саморефлексия. Важность для IT-специалиста: помогает правильно ставить задачи, понимать заказчика, работать в команде, предотвращать конфликты.

Вопрос 10. Контекст определяет выбор речевой стратегии: в формальной коммуникации (совещание с заказчиком) – официально-деловой стиль, четкая структура, аргументация, регламент; в неформальной (общение с коллегами) – разговорный стиль, допустимы сокращения, свободный обмен мнениями. Пример: в письме заказчику – строгий тон; в чате команды – более свободный.

ТЕМА 2. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

Вопрос 1. Установление контакта – это начальный этап общения, направленный на создание психологической готовности к взаимодействию. Этапы: 1) приветствие и ориентация в ситуации; 2) снятие психологических барьеров; 3) достижение раппорта (эмоционального созвучия); 4) переход к содержательной части общения.

Вопрос 2. Техники активного слушания: 1) уточнение – вопросы для детализации («Что вы имеете в виду?»); 2) резюмирование – краткое повторение основных мыслей своими словами; 3) отражение чувств – вербализация эмоций собеседника («Я вижу, вы расстроены»); 4) повторение (эхо-фраза) – дословное или близкое повторение ключевых слов; 5) подбадривание – вербальное и невербальное поощрение продолжать речь («Да», кивки); 6) пауза – дать время подумать.

Вопрос 3. Присоединение – подстройка под собеседника (темп речи, поза, дыхание) для установления доверия. Отзеркаливание – осознанное или неосознанное копирование жестов, поз, интонаций партнера. В команде: помогают создать атмосферу понимания, снизить напряжение, установить доверие между новыми членами команды и старожилами.

Вопрос 4. Типы вопросов: открытые – требуют развернутого ответа («Какие функции должны быть реализованы?», «Как вы видите интерфейс?»); закрытые – ответ «да»/«нет» («Этот модуль должен работать с базой данных?», «Вы утвердили макет?»); альтернативные – выбор из вариантов («Вы хотите реализовать это в первом или втором спринте?», «Используем React или Vue?»).

Вопрос 5. Стратегии с учетом темперамента: холерик – говорить четко, энергично, по делу, не допускать пауз, давать быструю обратную связь; сангвиник – поддерживать активный диалог, использовать позитивные эмоции, быть открытым; флегматик – говорить спокойно, давать время на обдумывание, избегать давления; меланхолик – проявлять эмпатию, избегать резких высказываний, поддерживать эмоционально, говорить тихо и медленно.

Вопрос 6. Раппорт – состояние эмоционального созвучия, взаимопонимания и доверия между собеседниками. Признаки: синхронизация поз, жестов, темпа речи; открытость; отсутствие напряжения; легкость в общении. Как достичь: через присоединение (подстройка), проявление искреннего интереса, активное слушание, использование имени собеседника, эмпатию.

Вопрос 7. Барьеры первого контакта: 1) психологический (недоверие, настороженность) – показать доброжелательность, использовать техники присоединения; 2) семантический (жаргон) – объяснять термины; 3) фонетический (неразборчивая речь) – говорить четче; 4) поведенческий (неправильный этикет) – соблюдать нормы; 5) временной (спешка) – создать комфортную атмосферу.

Вопрос 8. Сигналы готовности к контакту: открытая поза (руки не скрещены), улыбка, контакт глаз, поворот корпуса к собеседнику, кивки, наклон головы. Сигналы закрытости: скрещенные руки и ноги, отведение взгляда, отстраненная поза, сжатые кулаки, отсутствие мимики, резкие

движения, взгляд в сторону/в пол.

Вопрос 9. Эффект первого впечатления – устойчивое мнение о человеке, сформированное в первые секунды знакомства, которое в дальнейшем влияет на восприятие всей информации о нем. Влияет: может как способствовать доверию, так и создавать предубеждения. Можно ли скорректировать: да, через последующие положительные контакты, демонстрацию компетенций, открытость, но требует времени и усилий.

Вопрос 10. Нормы делового этикета: по телефону – представиться, спросить, удобно ли говорить, соблюдать регламент, завершить вежливо; в электронной почте – заполнить тему, использовать обращение и подпись, соблюдать грамматику, не использовать капслок; при личной встрече – приветствие, представление, зрительный контакт, опрятный внешний вид, соблюдение дистанции (1–1,5 м), рукопожатие (при уместности).

ТЕМА 3. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Вопрос 1. Перцептивная сторона общения – процесс восприятия, понимания и оценки партнера по общению. Основные механизмы социальной перцепции: идентификация (уподобление себя другому), эмпатия (эмоциональное сопереживание), рефлексия (осознание того, как тебя воспринимают), стереотипизация (отнесение к категории), каузальная атрибуция (приписывание причин поведения).

Вопрос 2. Идентификация – понимание другого через уподобление себя ему («поставить себя на его место»). Эмпатия – эмоциональное сопереживание, понимание чувств другого без потери себя. Рефлексия – осознание того, как человек воспринимается другими, взгляд на себя со стороны. Примеры: идентификация при обсуждении проблем заказчика; эмпатия при поддержке коллеги; рефлексия при самооценке своего поведения на совещании.

Вопрос 3. Стереотипизация – упрощенное отнесение человека к категории на основе внешних признаков, опыта или предубеждений. Последствия: необъективная оценка, дискриминация, конфликты. Как избежать в IT-команде: опираться на факты и результаты работы, проводить объективную аттестацию, не делать выводов по первому впечатлению, развивать эмпатию и толерантность.

Вопрос 4. Эффекты восприятия: ореола – перенос общего впечатления на оценку отдельных качеств («хороший специалист – значит, все делает хорошо»); первичности – первая информация имеет наибольшее значение; новизны – последняя информация важнее при длительном общении; бумеранга – попытка навязать информацию вызывает обратную реакцию (отторжение). Искажения: руководитель может недооценивать или переоценивать сотрудников на основе одного яркого события.

Вопрос 5. Каузальная атрибуция – механизм приписывания причин поведения другим людям. Ошибки атрибуции: фундаментальная ошибка – переоценка личностных факторов и недооценка ситуативных; самообслуживающая – успех приписываем себе, неудачу – внешним обстоятельствам; предвзятость в пользу себя – свои ошибки объясняем ситуацией, чужие – личными качествами. Пример: разработчика назвали ленивым, не учтя, что у него плохой компьютер.

Вопрос 6. Особенности межкультурной коммуникации в распределенных IT-командах: разные стили общения, восприятие времени, отношение к иерархии, невербальные сигналы, языковой барьер. Принципы гармонизации: взаимоуважение, равенство и недискриминация, диалог и открытость, учет культурных особенностей, толерантность к различиям.

Вопрос 7. Типы восприятия информации: визуал – воспринимает через зрение (говорить: «посмотрите», «представьте»); аудиал – через слух («послушайте», «это звучит как»); кинестетик – через ощущения («почувствуйте», «это ощущается как»); дигитал – через логику и схемы («проанализируйте», «структурируйте»). Адаптация: подстраивать речь под ведущий канал восприятия собеседника.

Вопрос 8. В многонациональном коллективе толерантность и корректность важны для предотвращения конфликтов, сохранения рабочей атмосферы и продуктивности. Речевые

ошибки, ведущие к конфликту: обобщения по национальному признаку («все ... такие»), насмешки над акцентом, использование уничижительных терминов, игнорирование культурных праздников/традиций, навязывание своих культурных норм.

Вопрос 9. Социальный стереотип – упрощенный, устойчивый образ группы людей, не всегда соответствующий реальности. Обобщение – логический вывод на основе повторяющихся фактов, может быть объективным. Примеры стереотипов в IT: «все тестировщики – педанты», «программисты – интроверты», «женщины хуже разбираются в коде», «молодые специалисты лучше знают новые технологии».

Вопрос 10. Рекомендации для руководителя: 1) собирать информацию о сотруднике из разных источников (не только свое впечатление); 2) фиксировать факты и результаты работы (а не впечатления); 3) давать себе время, не делать быстрых выводов; 4) осознавать свои стереотипы; 5) использовать метод 360 градусов (обратная связь от коллег); 6) задавать открытые вопросы, чтобы лучше понять человека; 7) проверять свои предположения через обратную связь.

ТЕМА 4. ЭМОЦИИ И ЧУВСТВА В ОБЩЕНИИ

Вопрос 1. Эмоции – кратковременные реакции на ситуацию (радость, гнев, страх). Чувства – более устойчивые, длительные отношения к чему-либо (любовь, уважение). Базовые эмоции по П. Экману: радость, грусть, гнев, страх, удивление, отвращение. По К. Изарду – еще интерес и презрение.

Вопрос 2. Эмоциональное состояние влияет на IT-специалиста: позитивный фон – повышает креативность, скорость решения задач, качество кода; негативный (стресс, тревога) – снижает концентрацию, увеличивает число ошибок, замедляет мышление, ведет к выгоранию. Аргументы: программист в стрессе пишет код с ошибками; в состоянии потока – работает в 2 раза продуктивнее.

Вопрос 3. Эмоциональный интеллект – способность распознавать, понимать и управлять своими и чужими эмоциями. Компоненты по Гоулману: 1) самосознание – понимание своих эмоций; 2) саморегуляция – управление импульсами; 3) мотивация – внутренняя устремленность; 4) эмпатия – понимание эмоций других; 5) социальные навыки – эффективное общение и управление отношениями

Вопрос 4. Стратегии по Томасу-Киллмену (5): 1) конкуренция – настойчивость, без кооперации (когда нужно быстрое решение); 2) сотрудничество – высокая настойчивость и кооперация (выигрыш-выигрыш); 3) компромисс – взаимные уступки (когда важно найти среднее решение); 4) избегание – низкая настойчивость и кооперация (когда проблема незначительна); 5) приспособление – удовлетворение чужих интересов в ущерб своим (когда отношения важнее).

Вопрос 5. Алгоритм конструктивного разрешения конфликта: 1) выслушать все стороны нейтрально, назвать эмоции («Я вижу, вы оба переживаете»); 2) сформулировать проблему нейтрально, без обвинений; 3) найти общие интересы сторон; 4) предложить несколько вариантов решения; 5) совместно выбрать наилучший вариант; 6) принять решение и зафиксировать договоренности; 7) при необходимости – контроль исполнения.

Вопрос 6. Техники эмоциональной саморегуляции: 1) дыхательные упражнения – глубокий вдох, медленный выдох (восстанавливает спокойствие); 2) пауза перед ответом – задержать реакцию на 5 секунд; 3) переформулирование – заменить негативную мысль на позитивную («меня раздражают» → «мне нужно понять»); 4) визуализация – представить спокойное место; 5) физическая активность – пройтись, размяться.

Вопрос 7. Признаки выгорания: хроническая усталость, циничное отношение к работе, снижение продуктивности, раздражительность, потеря смысла в работе. Способы профилактики: регулярные перерывы, смена деятельности, общение с коллегами, психологическая поддержка, четкое планирование, спорт и хобби вне работы, делегирование задач, ограничение переработок.

Вопрос 8. Коррупционно-опасные ситуации – ситуации, где возникает конфликт интересов или возможность нарушить закон ради выгоды. Примеры в IT: сокрытие критического бага от заказчика для получения премии; предоставление неправомерного доступа к персональным данным клиентов за вознаграждение; завышение сметы; откаты при выборе поставщиков; использование служебного ПО в личных целях.

Вопрос 9. Модель корректного отказа: 1) сохранить эмоциональную устойчивость (глубокий вдох, пауза); 2) четко, спокойно, без агрессии сказать «нет»; 3) обосновать отказ ссылкой на правовые/этические нормы или внутренние политики компании; 4) предложить альтернативное законное решение (если возможно); 5) при необходимости – зафиксировать факт предложения письменно; 6) завершить общение вежливо и перевести тему.

Вопрос 10. Эмоциональный климат в команде и качество продукта связаны напрямую: в комфортной, доброжелательной атмосфере разработчики более креативны, охотнее идут на риск, лучше общаются, быстрее решают проблемы; в напряженной – падает качество кода, растет число ошибок, люди боятся признавать проблемы, что ведет к накоплению технического долга и срыву сроков.

ТЕМА 5. КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Вопрос 1. Коммуникативная сторона общения – процесс обмена информацией между участниками общения. Основные элементы коммуникативного процесса: отправитель → кодирование → сообщение → канал → получатель → декодирование → обратная связь. Эффективность зависит от того, насколько точно получатель понял сообщение.

Вопрос 2. Вербальные средства – речь (устная и письменная), слова, предложения, интонация. Требования к профессиональной речи программиста: ясность, однозначность, структурированность, соблюдение этикета, адаптация под собеседника (избегать излишнего жаргона с заказчиком), грамотность, логичность.

Вопрос 3. Невербальные средства: 1) кинесика (жесты, мимика, позы) – передают эмоции и отношение; 2) паралингвистика (интонация, паузы, громкость) – меняют смысл сказанного; 3) проксемика (дистанция, пространство) – показывает степень доверия и статус; 4) визуальный контакт – важнейший элемент доверия и внимания. Значение: невербальные сигналы сильнее вербальных в передаче эмоций.

Вопрос 4. Обратная связь – информация о том, как воспринято сообщение или действие. 5 правил: 1) конкретность – про действие, а не личность; 2) своевременность – сразу после события; 3) безоценочность – описательная, без ярлыков; 4) уважение – конструктивная критика; 5) двусторонность – возможность обсудить. Примеры в IT: после код-ревью, по итогам спринта, после презентации.

Вопрос 5. Активное слушание – техника, при которой слушатель активно участвует в диалоге, подтверждая понимание. Техники: уточнение, резюмирование, отражение чувств, повторение (эхо), подбадривание, пауза, перефразирование. В работе с заказчиком: помогает понять его потребности, уточнить требования, снять напряжение, подтвердить, что его услышали.

Вопрос 6. Приемы аргументации: 1) правило Гомера – начинать с аргументов, на которые легко согласиться; 2) правило Сократа – получать согласие через систему вопросов, на которые собеседник отвечает «да»; 3) правило Паскаля – приводя аргументы, показать, что у противника есть выбор, но один вариант выгоднее; 4) метод «Да, но...» – согласиться с частью аргументов оппонента, затем добавить свои контраргументы. Пример: «Да, этот стек быстрый, но у него меньше документации».

Вопрос 7. Стили общения: авторитарный – единоличные решения, жесткий контроль (эффективен в кризис, при сжатых сроках); демократический – советуется с командой, поощряет инициативу (лучший для долгосрочных проектов, творческих задач); либеральный – минимальное вмешательство, делегирование (эффективен для высококвалифицированных экспертов, самоорганизующихся команд).

Вопрос 8. Причины коммуникативных неудач «разработчик – заказчик»: 1) разный язык

(жаргон vs бытовой) – объяснять термины; 2) разное понимание целей – фиксировать ТЗ письменно; 3) отсутствие обратной связи – регулярные демонстрации; 4) эмоциональные барьеры (недоверие) – техники активного слушания; 5) культурные различия – учитывать; 6) информационный перегруз – структурировать информацию; 7) нечеткая постановка задач – задавать уточняющие вопросы.

Вопрос 9. Деловая переписка – официальная письменная коммуникация между сотрудниками, заказчиками, партнерами. Этические нормы: соблюдение структуры (тема, обращение, основная часть, заключение, подпись), грамотность, вежливый тон, уместное использование email-этикета (не все заглавные, не эмодзи в официальных письмах), своевременный ответ. Пример письма о переносе сроков: тема, вежливое обращение, описание причины, новый срок, извинения, благодарность за понимание, подпись.

Вопрос 10. Традиционные российские ценности (не менее 5): 1) жизнь – забота о здоровье коллег; 2) достоинство – уважительное общение; 3) патриотизм – гордость за российские IT-достижения; 4) гражданственность – соблюдение законов и этических норм; 5) созидательный труд – качественное выполнение задач; 6) коллективизм – взаимопомощь и поддержка в команде; 7) справедливость – честное распределение задач; 8) ответственность – признание ошибок перед заказчиком.

ТЕМА 6. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Вопрос 1. Интерактивная сторона общения – организация взаимодействия и совместной деятельности между людьми. Основные функции: координация действий, распределение функций, управление, принятие совместных решений, контроль, взаимопомощь. В совместной деятельности реализуется через коммуникацию.

Вопрос 2. Фазы развития команды по Такмену: 1) формирование (знакомство, вежливость, неопределенность); 2) шторм/буря (конфликты, борьба за лидерство, распределение ролей); 3) нормирование (установление правил, сглаживание конфликтов, согласие); 4) работа (эффективная совместная деятельность, синергия); 5) расформирование (завершение проекта). В IT: на фазе «шторм» могут быть споры о технологиях; на «работе» – высокая продуктивность.

Вопрос 3. Командные роли по Белбину (8+): 1) Генератор идей – новые концепции; 2) Координатор – организует, делегирует; 3) Реализатор (Исполнитель) – выполняет задачи; 4) Доводчик (Завершающий) – контроль сроков и качества; 5) Критик (Аналитик) – оценка рисков; 6) Дипломат (Исследователь ресурсов) – поиск возможностей; 7) Душа команды – поддержка атмосферы; 8) Специалист – узкий эксперт. Зоны ответственности: генератор – идеи, доводчик – релиз, критик – code review.

Вопрос 4. Распределение ролей позволяет каждому делать то, что у него лучше всего получается, избегать дублирования, повышать скорость и качество. Пример: в проекте генератор предлагает архитектуру, реализатор пишет код, критик проверяет, доводчик релизит – и проект сдается в срок. Без четких ролей – хаос, переработки, конфликты.

Вопрос 5. Признаки сплоченной команды: открытость, взаимопомощь, доверие, совместное принятие решений, общая цель, удовлетворенность работой, минимальная текучка. Факторы сплоченности: 1) общая цель проекта; 2) регулярная коммуникация и обратная связь; 3) взаимопомощь и поддержка; 4) совместное решение проблем; 5) честное распределение задач; 6) психологическая безопасность; 7) признание заслуг.

Вопрос 6. Групповое мышление – стремление к единообразию в ущерб критическому анализу, когда группа подавляет инакомыслие. Риски: принятие ошибочных решений, игнорирование альтернатив, снижение инноваций. Профилактика: поощрять критику, назначать «адвоката дьявола», собирать мнения анонимно, искать внешнюю экспертизу, не торопиться с решениями.

Вопрос 7. Организация мозгового штурма: 1) подготовка – четкая постановка проблемы; 2) определение правил – без критики, все идеи принимаются, время ограничено; 3) генерация

идей – все высказываются, записываются все варианты; 4) оценка и анализ – отсеивание нереалистичных; 5) отбор лучших и формирование плана. Роли: модератор (время, правила), секретарь (запись), участники.

Вопрос 8. Daily-митинг в Agile – это не отчет, а синхронизация команды. Психологические особенности: должен давать чувство безопасности, вовлеченности, поддержки. Ошибки модератора: формальные вопросы, перебивание, критика, затягивание, обсуждение архитектуры, отсутствие вовлечения всех, игнорирование блокеров, монотонность, отсутствие резюме.

Вопрос 9. Принципы командного взаимодействия: 1) взаимное уважение; 2) открытость и честность; 3) ответственность за общий результат; 4) взаимопомощь. Соотношение с ценностями: коллективизм – взаимопомощь и общая цель; взаимопомощь – поддержка в трудных ситуациях; ответственность – каждый отвечает за общий результат, признание ошибок.

Вопрос 10. Поведенческие стандарты и речевые формулы: 1) уважительное обращение по имени-отчеству к старшим; 2) поздравления с государственными праздниками (День России, День Победы); 3) использование официально-делового стиля в переписке с государственными органами; 4) соблюдение правил делового этикета на переговорах; 5) упоминание исторических дат и событий в поздравительных письмах; 6) избегание неуважительных высказываний о культуре и истории.

5.2. Тестовые задания (ответы на вопросы 9-10 могут быть сформулированы в иной словесной форме, но близкой по содержанию)

ТЕМА 1. Основные характеристики процесса общения

№ вопроса	Баллы
1.1Б	1
1.2В	1
1.31-Б, 2-В, 3-Г, 4-А	4
1.41-Б, 2-В, 3-А	3
1.5А, В, Г	3
1.6А, В	2
1.7 Г, А, В, Д	4
1.8В, Г, А, Б	4

Вопрос 1.9. Линейная модель – однонаправленная передача информации (отправитель → канал → получатель), обратная связь не обязательна. Пример: рассылка ТЗ по email без возможности уточнений. Трансакционная модель – непрерывный двусторонний обмен, где каждый участник одновременно и отправитель, и получатель, присутствует обратная связь. Пример: живое обсуждение ТЗ на встрече, где разработчик задает уточняющие вопросы, а заказчик корректирует требования.

Вопрос 1.10. Контексты: 1) формальное устное – совещание с заказчиком (средства: речь, презентация, деловой тон); 2) неформальное устное – обсуждение кода с коллегой (разговорная

речь, жесты); 3) формальное письменное – отчет руководителю (официально-деловой стиль, реквизиты); 4) неформальное письменное – чат команды (сокращения, смайлы, быстрая реакция).

ТЕМА 2. Установление контакта

№ вопроса	Баллы
2.1Б	1
2.2Б	1
2.31-В, 2-Г, 3-А, 4-Б	4
2.41-Б, 2-А, 3-В, 4-Г	4
2.5А, В, Г	3
2.6Б, В	2
2.7Г, Б, А, В	4
2.8 В, Г, А, Б	4

Вопрос 2.9. Стратегия с меланхоликом: 1) выбрать спокойное место без давления, обеспечить комфортную дистанцию; 2) говорить мягко, с паузами, спокойным тоном; 3) использовать открытые вопросы, давать время на обдумывание ответа; 4) применять техники активного слушания (резюмирование, отражение чувств); 5) хвалить за малейший вклад, вселять уверенность; 6) использовать невербальные средства: открытая поза, спокойная мимика, контакт глаз без давления.

Вопрос 2.10. Барьеры: 1) фонетический (плохая связь, неразборчивая речь) – перезвонить, говорить четче, проверить слышимость; 2) семантический (жаргон, непонятные термины) – объяснять термины простыми словами; 3) психологический (раздражение, недоверие заказчика) – техники активного слушания, эмпатия; 4) информационный перегруз – структурировать информацию, повторять ключевые моменты, делать паузы.

ТЕМА 3. Перцептивная сторона общения

№ вопроса	Баллы
3.1В	1
3.2Б	1
3.31-В, 2-Г, 3-Б, 4-А	4
3.41-Б, 2-В, 3-А, 4-Г	4
3.5А, В, Г	3

3.6А, В 2

3.71-В, 2-Г, 3-А, 4-Б 4

3.81-В, 2-А, 3-Г, 4-Б 4

Вопрос 3.9. Ситуация: разработчика, однажды допустившего серьезную ошибку в коде, в дальнейшем воспринимают как некомпетентного специалиста, несмотря на его успешные проекты. Способы минимизации: 1) вести объективный реестр успехов и ошибок каждого сотрудника на протяжении длительного периода; 2) проводить аттестацию на основе фактов (количество закрытых задач, качество кода, обратная связь от коллег), а не общих впечатлений; 3) собирать обратную связь от нескольких коллег (метод 360 градусов).

Вопрос 3.10. Принципы гармонизации: 1) взаимоуважение культурных и религиозных особенностей; 2) равенство прав и возможностей, отсутствие дискриминации; 3) диалог и открытость в обсуждении культурных различий. Тактики руководителя: 1) организовать обучение или воркшоп по культурным особенностям членов команды для повышения осведомленности; 2) проводить регулярные встречи для обсуждения недопониманий в безопасной среде; 3) использовать нейтральные речевые формулы и поощрять уважительное обращение.

ТЕМА 4. Эмоции и чувства в общении

№ вопроса	Баллы
4.1В	1
4.2Б	1
4.31-Г, 2-Д, 3-А, 4-Б, 5-В	4
4.41-Г, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-В	4
4.5А, В, Г	3
4.6А, В	2
4.71-Г, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-В	4
4.81-А, 2-В, 3-Б, 4-Г	4

Вопрос 4.9. Алгоритм: 1) выслушать обе стороны конфликта нейтрально, назвать эмоции (я вижу, вы оба переживаете за качество продукта); 2) найти общие интересы сторон (обеспечение качества и соблюдение сроков); 3) предложить несколько вариантов решения (например, классифицировать баги по критичности, договориться о приоритетах по четким критериям); 4) принять совместное решение. Стратегия: сотрудничество (выигрыш-выигрыш), так как важно найти решение, учитывающее интересы обеих сторон и интересы проекта в целом. Результат – общее соглашение и отсутствие напряженности.

Вопрос 4.10. Пример: сокрытие критического бага от заказчика, чтобы не потерять бонус за сдачу проекта в срок. Модель поведения: 1) осознать, что это нарушение прав потребителя и

профессиональной этики; 2) четко и спокойно сказать «нет» такому предложению; 3) честно сообщить заказчику о проблеме, предложить план исправления и новый срок; 4) зафиксировать факт предложения письменно для подстраховки. Саморегуляция: техники дыхания, убеждение себя в правильности поступка, опора на правовые и этические нормы.

ТЕМА 5. Коммуникативная сторона общения

№ вопроса	Баллы
-----------	-------

5.1Б	1
------	---

5.2Б	1
------	---

5.31-Б, 2-А, 3-В, 4-Г	4
-----------------------	---

5.41-Б, 2-В, 3-А	3
------------------	---

5.5А, Б, Г	3
------------	---

5.6А, Б	2
---------	---

5.71-А, 2-В, 3-Д, 4-Б, 5-Г	4
----------------------------	---

5.81-В, 2-А, 3-Г, 4-Д, 5-Б	4
----------------------------	---

Вопрос 5.9. «Сэндвич»: 1) позитив («Ты проделал большую работу над модулем, система в целом работает стабильно»); 2) зона роста («Но этот конкретный баг оказался критическим. Давай разберем, почему он прошел в продакшен, и подумаем, как улучшить процесс тестирования, чтобы в будущем такого не повторялось»); 3) позитив («Я знаю, ты способный специалист, и уверен, что в следующий раз будет еще лучше. Спасибо, что сразу признал ошибку»). Эффективность структуры: не вызывает защитной реакции, сохраняет самооценку сотрудника, мотивирует на улучшение, а не на уход в защиту.

Вопрос 5.10. Ценности (Указ № 809, не менее 5): 1) жизнь – забота о здоровье и безопасности коллег при работе с ПО; 2) достоинство – уважительное общение, недопущение оскорблений; 3) патриотизм – гордость за российские IT-достижения; 4) гражданственность – соблюдение законов в IT-сфере; 5) созидательный труд – качественное выполнение задач, нацеленность на результат; 6) коллективизм – взаимопомощь и поддержка в команде; 7) справедливость – честное распределение задач и признание заслуг. Примеры: коллективизм – помощь новичку, взаимозаменяемость; ответственность – признание ошибки перед заказчиком.

ТЕМА 6. Интерактивная сторона общения

№ вопроса	Баллы
-----------	-------

6.1Б	1
------	---

6.2Г	1
------	---

6.31-В, 2-Г, 3-Б, 4-А	4
-----------------------	---

6.41-В, 2-А, 3-Б, 4-Г	4
6.5А, В, Г	3
6.6Б, В	2
6.71-Г, 2-Б, 3-А, 4-Д, 5-В	4
6.81-В, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-Г	4

Вопрос 6.9. Роли по Белбину (не менее 4): 1) Генератор идей – генерирует концепции и новые подходы (задачи: архитектурные решения, инновации); 2) Координатор – организует обсуждение, принимает решения, делегирует (задачи: управление проектом); 3) Реализатор (Исполнитель) – выполняет практические задачи, пишет код (задачи: разработка модулей по ТЗ); 4) Критик (Аналитик) – ищет риски, оценивает качество (задачи: code review, тестирование); 5) Доводчик (Завершающий) – доводит до конца, контролирует сроки (задачи: релиз, деплой, документация). Для каждой роли важно четко определить зону ответственности, чтобы избежать дублирования.

Вопрос 6.10. Примеры: 1) коллективизм – совместное решение сложной проблемы, когда команда объединяется для поиска решения; 2) взаимопомощь – онбординг новичка, когда опытные разработчики помогают адаптироваться; 3) ответственность – распределение ответственности за дедлайн, когда каждый отвечает за свой участок, но готов подстраховать коллегу. Почему повышают эффективность: эти ценности снижают конфликты, повышают доверие, ускоряют решение проблем, так как сотрудники не боятся признавать ошибки и просить помощи, что особенно важно в сложных IT-проектах с жесткими сроками.

5.3 Практические задания

Обобщенные критерии; конкретное выполнение зависит от творческого подхода студента, но должно содержать ключевые элементы

- 1 Задание Определены все 4 контекста. Для каждого выбрана адекватная модель поведения. Предложены критерии (цель достигнута, комфорт, время).
- 2 Задание Применены техники активного слушания (уточнение, резюме, эмпатия). Использованы вербальные и невербальные средства. Стиль адаптирован. План действий четкий.
- 3 Задание Названы механизмы перцепции (стереотипы, эффекты). Предложены способы объективизации. Даны принципы и речевые формулы.
- 4 Задание Определен тип конфликта. Применен алгоритм. Названа стратегия. Предложен компромисс. Описаны техники саморегуляции.
- 5 Задание «Сэндвич»: все 3 части сформулированы корректно. Психологический смысл объяснен. Письмо: структура, 3 этикетные формулы, прозрачность.
- 6 Задание Роли по Белбину распределены (не менее 4). Мозговой штурм описан (этапы, регламент, правила). Daily-митинг и координация описаны.

6. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

6.1 Тестовые задания (ответы в разделе 5 могут быть сформулированы в иной словесной

форме, но близкой по содержанию)

РАЗДЕЛ 1. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ С ОДНИМ ПРАВИЛЬНЫМ ОТВЕТОМ

№ вопроса Правильный ответ

1 В

2 В

3 Б

4 Б

5 В

6 Б

7 Б

8 Б

9 Б

10 Г

РАЗДЕЛ 2. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ НА СООТВЕТСТВИЕ

№ вопроса Правильный ответ

11 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А

12 1-Б, 2-В, 3-А

13 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б

14 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

15 1-В, 2-Г, 3-Б, 4-А

16 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г

17 1-Г, 2-Д, 3-А, 4-Б, 5-В

18 1-Г, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-В

19 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

20 1-В, 2-Г, 3-Б, 4-А

РАЗДЕЛ 3. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ С НЕСКОЛЬКИМИ ПРАВИЛЬНЫМИ ОТВЕТАМИ

№ вопроса Правильный ответ

21 А, В, Г

22 А, В

23 А, В, Г

24 Б, В

25 А, В, Г

26 А, В

27 А, В, Г

28 А, В

29 А, Б, Г

30 А, В, Г

РАЗДЕЛ 4. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

№ вопроса Правильный ответ

31 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б

32 1-Г, 2-А, 3-В, 4-Б

33 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б

34 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

35 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б

36 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б

37 1-Г, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-В

38 1-А, 2-В, 3-Б, 4-Г

39 1-Г, 2-Б, 3-А, 4-Д, 5-В

40 1-В, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-Г

Примечание к вопросам 31–40: в ответах указаны варианты последовательности, где каждая буква соответствует правильному порядковому номеру. Например, для вопроса 31: (В) – первым, (Г) – вторым, (А) – третьим, (Б) – четвертым.

РАЗДЕЛ 5. ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ (ответы могут быть сформулированы в иной словесной форме, но близкой по содержанию)

Вопрос 41. Линейная модель – однонаправленная передача информации (отправитель → канал → получатель), обратная связь не обязательна. Пример: рассылка ТЗ по email без возможности уточнений. Трансакционная модель – непрерывный двусторонний обмен, где каждый участник одновременно и отправитель, и получатель, присутствует обратная связь. Пример: живое обсуждение ТЗ на встрече, где разработчик задает уточняющие вопросы, а заказчик корректирует требования.

Вопрос 42. Контексты: 1) формальное устное – совещание с заказчиком (средства: речь, презентация, деловой тон); 2) неформальное устное – обсуждение кода с коллегой (разговорная речь, жесты); 3) формальное письменное – отчет руководителю (официально-деловой стиль, реквизиты); 4) неформальное письменное – чат команды (сокращения, смайлы, быстрая реакция).

Вопрос 43. Стратегия с меланхоликом: 1) выбрать спокойное место без давления, обеспечить комфортную дистанцию; 2) говорить мягко, с паузами, спокойным тоном; 3) использовать открытые вопросы, давать время на обдумывание ответа; 4) применять техники активного слушания (резюмирование, отражение чувств); 5) хвалить за малейший вклад, вселять уверенность; 6) использовать невербальные средства: открытая поза, спокойная мимика, контакт глаз без давления.

Вопрос 44. Барьеры: 1) фонетический (плохая связь, неразборчивая речь) – перезвонить, говорить четче, проверить слышимость; 2) семантический (жаргон, непонятные термины) – объяснять термины простыми словами; 3) психологический (раздражение, недоверие заказчика) – техники активного слушания, эмпатия; 4) информационный перегруз – структурировать информацию, повторять ключевые моменты, делать паузы.

Вопрос 45. Ситуация: разработчика, однажды допустившего серьезную ошибку в коде, в дальнейшем воспринимают как некомпетентного специалиста, несмотря на его успешные проекты. Способы минимизации: 1) вести объективный реестр успехов и ошибок каждого сотрудника на протяжении длительного периода; 2) проводить аттестацию на основе фактов (количество закрытых задач, качество кода, обратная связь от коллег), а не общих впечатлений; 3) собирать обратную связь от нескольких коллег (метод 360 градусов).

Вопрос 46. Принципы гармонизации: 1) взаимоуважение культурных и религиозных особенностей; 2) равенство прав и возможностей, отсутствие дискриминации; 3) диалог и открытость в обсуждении культурных различий. Тактики руководителя: 1) организовать обучение или воркшоп по культурным особенностям членов команды для повышения осведомленности; 2) проводить регулярные встречи для обсуждения недопониманий в безопасной среде; 3) использовать нейтральные речевые формулы и поощрять уважительное обращение.

Вопрос 47. Алгоритм: 1) выслушать обе стороны конфликта нейтрально, назвать эмоции (я вижу, вы оба переживаете за качество продукта); 2) найти общие интересы сторон (обеспечение качества и соблюдение сроков); 3) предложить несколько вариантов решения (например, классифицировать баги по критичности, договориться о приоритетах по четким критериям); 4) принять совместное решение. Стратегия: сотрудничество (выигрыш-выигрыш), так как важно найти решение, учитывающее интересы обеих сторон и интересы проекта в целом. Результат – общее соглашение и отсутствие напряженности.

Вопрос 48. Пример: сокрытие критического бага от заказчика, чтобы не потерять бонус за сдачу проекта в срок. Модель поведения: 1) осознать, что это нарушение прав потребителя и

профессиональной этики; 2) четко и спокойно сказать «нет» такому предложению; 3) честно сообщить заказчику о проблеме, предложить план исправления и новый срок; 4) зафиксировать факт предложения письменно для подстраховки. Саморегуляция: техники дыхания, убеждение себя в правильности поступка, опора на правовые и этические нормы.

Вопрос 49. «Сэндвич»: 1) позитив («Ты проделал большую работу над модулем, система в целом работает стабильно»); 2) зона роста («Но этот конкретный баг оказался критическим. Давай разберем, почему он прошел в продакшен, и подумаем, как улучшить процесс тестирования, чтобы в будущем такого не повторялось»); 3) позитив («Я знаю, ты способный специалист, и уверен, что в следующий раз будет еще лучше. Спасибо, что сразу признал ошибку»). Эффективность структуры: не вызывает защитной реакции, сохраняет самооценку сотрудника, мотивирует на улучшение, а не на уход в защиту.

Вопрос 50. Ценности (Указ № 809, не менее 5): 1) жизнь – забота о здоровье и безопасности коллег при работе с ПО; 2) достоинство – уважительное общение, недопущение оскорблений; 3) патриотизм – гордость за российские IT-достижения; 4) гражданственность – соблюдение законов в IT-сфере; 5) созидательный труд – качественное выполнение задач, нацеленность на результат; 6) коллективизм – взаимопомощь и поддержка в команде; 7) справедливость – честное распределение задач и признание заслуг. Примеры: коллективизм – помощь новичку, взаимозаменяемость; ответственность – признание ошибки перед заказчиком.

6.2. Кейсы (ответы могут быть сформулированы в иной словесной форме, но близкой по содержанию)

КЕЙС № 1. «НЕКОРРЕКТНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ»

Ответ:

1. Ошибки, допущенные на этапе установления контакта и коммуникации:

- **Отсутствие активного слушания** – разработчик не уточнял, не перефразировал, не резюмировал сказанное заказчиком, а просто фиксировал слова.
- **Семантический барьер** – заказчик говорил на бытовом языке, разработчик не перевел это на профессиональный язык и не проверил взаимопонимание.
- **Отсутствие обратной связи** – разработчик не переспрашивал, не задавал уточняющих вопросов, не проверял, правильно ли он понял требования.
- **Эмоциональная реакция на конфликт** – разработчик обиделся и перешел в защитную позицию («Вы сами так сказали!»), что усугубило конфликт.
- **Отсутствие документальной фиксации с обратной связью** – требования не были задокументированы и утверждены заказчиком.

2. Правильная модель поведения разработчика на стартовом совещании:

Этап 1. Установление контакта и активное слушание:

- Использовать техники активного слушания:
 - **Уточнение:** «Правильно ли я понял, что основная функция приложения — это быстрый поиск ресторанов поблизости?»
 - **Резюмирование:** «Если я правильно понял, ключевые требования: геолокация, онлайн-оплата, история заказов и push-уведомления. Так?»
 - **Отражение чувств:** «Я понимаю, что для вас важно, чтобы приложение было максимально удобным для пользователей. Мы это учтем».

Этап 2. Перевод в профессиональный контекст:

- Переформулировать требования заказчика на профессиональный язык IT: «Вы имеете в виду интеграцию с картографическими сервисами через API?», «Онлайн-оплата — это подключение платежного шлюза?»

- Задать открытые и закрытые вопросы для детализации:
 - «Какие типы оплаты должны поддерживаться?»
 - «Нужна ли авторизация через соцсети?»

Этап 3. Письменная фиксация:

- Подготовить протокол встречи с изложением требований.
- Отправить его заказчику на утверждение с фразой: «Пожалуйста, подтвердите, что мы правильно вас поняли, или внесите правки».
- Дождаться письменного подтверждения перед началом разработки.

3. План действий по выходу из конфликта с заказчиком:

Шаг	Действие	Техника/инструмент
1	Признать свою ошибку и дать обратную связь	«Я понимаю, что мы не уточнили детали. Это моя недоработка. Давайте все исправим».
2	Выслушать заказчика, назвать его эмоции	«Я вижу, что вы расстроены, потому что продукт не совпадает с вашим видением. Это абсолютно справедливо».
3	Найти общие интересы	«Мы обе стороны заинтересованы в качественном продукте, который будет работать и приносить прибыль»
4	Предложить несколько вариантов решения	Вариант А: пересмотреть ТЗ и скорректировать разработку с переносом сроков. Вариант Б: выделить MVP (минимально жизнеспособный продукт) и дорабатывать поэтапно.
5	Принять совместное решение и зафиксировать	Договориться о пересмотренном плане, утвердить новый ТЗ письменно.
6	Предложить регулярные демонстрации промежуточных результатов	«Я предлагаю показывать вам промежуточные результаты каждые 2 недели, чтобы мы могли оперативно вносить правки».

4. Итоговый документ с требованиями (ТЗ) с точки зрения коммуникации должен содержать:

- **Раздел «Цели и задачи проекта»** – понятным языком, без жаргона.
- **Функциональные требования** – в виде четких формулировок: «Система должна позволять пользователю...».
- **Нефункциональные требования** – производительность, безопасность, совместимость.
- **Глоссарий** – расшифровка профессиональных терминов для заказчика.

- **Раздел «Критерии приемки»** – что именно будет считаться выполнением каждой задачи.
- **Раздел «Процесс внесения изменений»** – как и кто может вносить правки в ТЗ.
- **Подписи обеих сторон** – подтверждение согласия.

КЕЙС № 2. «НОВИЧОК В КОМАНДЕ — ГЕНИЙ ИЛИ ВЫСОКОМЕРНЫЙ?»

Ответ:

1. Механизмы социальной перцепции, сработавшие у обеих сторон:

Сторона	Механизмы перцепции	Проявление
Старожилы	Эффект ореола (обратный)	Воспринимают новичка как «выскочку» только из-за его манеры говорить, игнорируя его дельные предложения.
	Стереотипизация	«Все выпускники престижных вузов — высокомерные».
	Эффект первичности	Первое впечатление о новичке как о заносчивом закрепилось и не меняется.
Новичок	Каузальная атрибуция	Он объясняет сопротивление коллег их «консервативностью» и «нежеланием учиться», а не своей манерой общения.
	Отсутствие рефлексии	Он не осознает, как его воспринимают другие.

2. Ошибки нового сотрудника:

- Нарушение норм неформальной иерархии — критика существующей архитектуры без учета того, что ее создавали опытные коллеги.
- Перебивание коллег — неуважение к процессу коммуникации.
- Использование сложной терминологии — создание семантического барьера и чувства неполноценности у коллег.
- Отсутствие адаптации стиля общения — не учел, что команда привыкла к другому стилю.
- Непроявление эмпатии и уважения к опыту старших.
- Отсутствие техник активного слушания — он не слушал, а только говорил.

3. Стратегия поведения для нового сотрудника:

Этап	Действие	Обоснование

Этап	Действие	Обоснование
1	Провести «диагностику» команды: понять, кто есть кто, какие роли у коллег	Теория ролей Белбина — понять, какую роль он может занять
2	Начать с малого: предложить помощь по текущим задачам, а не критиковать архитектуру	Проявить коллективизм и взаимопомощь (У11)
3	Упростить язык общения, избегать сложной терминологии или сразу ее объяснять	Адаптация под собеседника (33)
4	Использовать технику «сначала похвали, потом предложи улучшение»	Конструктивная обратная связь (38)
5	Признавать вклад коллег и их компетенции	Снятие барьеров, установление доверия
6	Выбрать свою роль по Белбину: например, «Генератор идей», но предлагать их через Координатора или через обсуждение на совещании	Уважение командной структуры

4. Что должен сделать руководитель проекта:

Действие	Инструмент
Провести индивидуальную встречу с новичком	Дать обратную связь о его манере общения (У9)
Провести командное совещание о правилах коммуникации	Установить нормы (35)
Перераспределить роли: дать новичку конкретную зону ответственности по его сильным сторонам	Теория ролей Белбина (37)

Действие	Инструмент
Поощрять совместное решение задач (парное программирование)	Интерактивное взаимодействие (У8)
Личным примером показывать уважение и открытость	Традиционные ценности (310)

КЕЙС № 3. «ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА: БАГ ИЛИ НЕ БАГ?»

Ответ:

1. Нарушаемые этические и правовые нормы:

- **Нарушение профессиональной этики** – сознательное сокрытие дефекта программного обеспечения.
- **Нарушение прав потребителя** – передача заказчику продукта с неисправленным критическим багом без уведомления.
- **Нарушение принципа информационной открытости (313)** – заказчик не получает достоверную информацию о качестве продукта.
- **Потенциально** – нарушение законодательства о защите прав потребителей, если баг повлияет на безопасность или сохранность данных пользователей.
- **Коррупционный риск** – сокрытие проблемы ради финансовой выгоды (премии) (311).

2. Традиционные российские духовно-нравственные ценности (310), затронутые в ситуации:

Ценность	Проявление в ситуации
Честность	Соккрытие бага – нарушение честности перед заказчиком
Справедливость	Получение премии за некачественный продукт – несправедливо
Ответственность	Разработчик несет ответственность за качество своего кода
Созидательный труд	Продукт должен быть качественным, а не сдаваться «на отцепись»
Гражданственность	Соблюдение законов и профессиональных стандартов

3. Модель поведения разработчика: аргументация перед менеджером и заказчиком Аргументы перед менеджером (используя технику аргументации):

Техника	Реализация
Правило Сократа	«Мы ведь оба хотим, чтобы у компании были довольные клиенты? А довольный клиент — это тот, кому мы честно сообщили о проблемах и

Техника	Реализация
	предложили решение».
Правило Гомера	«Самый сильный аргумент: если баг вылезет после релиза, ущерб репутации будет в разы больше, чем перенос сроков на неделю».
Метод «Да, но...»	«Да, мы сдадим позже, но мы сохраним лицо и доверие заказчика. А это важнее короткосрочной премии».

Аргументы перед заказчиком (честный диалог):

- «Мы обнаружили баг, который проявляется только на старых устройствах. Мы предлагаем: либо исправить его до релиза (срок переносится на 5 дней), либо выпустить продукт без этого исправления, но мы официально уведомляем вас о риске. Выбор за вами».
- Техника убеждения: «Мы заботимся о ваших пользователях, поэтому хотим дать вам полную информацию».

4. Как сохранить эмоциональную устойчивость и конструктивно отказаться:

Шаг	Техника	Реализация
1	Дыхательные техники	Сделать паузу, глубокий вдох перед ответом
2	Пауза перед ответом	«Я понимаю вашу позицию. Дайте мне минуту подумать».
3	Я-сообщения	«Я не могу подписать акт, потому что это противоречит моим профессиональным принципам».
4	Переформулирование	«Я не против получить премию. Но я хочу получить ее честно, за качественный продукт».
5	Четкий отказ с обоснованием	«Я отказываюсь закрывать этот баг как “не воспроизводится”. Это нарушение профессиональной этики и прав заказчика».

5. Компромиссное решение:

Вариант	Суть	Кто согласен
MVP + исправление	Сдать продукт в срок с багом на старых устройствах, но приложить письменное уведомление для заказчика и обязательство исправить в следующем релизе	Заказчик получает продукт в срок, разработчик не нарушает этику, менеджер получает частичную премию
Перенос срока	Сдвинуть релиз на 3-5 дней для исправления бага; заказчику предложить скидку или бесплатное обновление	Все стороны получают качественный продукт, доверие сохраняется
Прозрачный отчет	Разработчик документирует баг, его влияние и статус; решение о релизе принимается на уровне заказчика	Полная информационная открытость (У15)

КЕЙС № 4. «ДАЙЛИ-МИТИНГ, КОТОРЫЙ НЕ РАБОТАЕТ»

Ответ:

1. Психологические и коммуникативные ошибки тимлида:

- **Формализм** – вопросы стали шаблонными («Что делал? Что будешь делать?»), без вовлечения.
- **Отсутствие активного слушания** – тимлид не реагирует на ответы, не задает уточняющих вопросов.
- **Монотонность** – каждый говорит только о себе, нет взаимодействия между членами команды.
- **Отсутствие обратной связи** – тимлид не комментирует ответы, не поддерживает инициативу.
- **Игнорирование невербальных сигналов** – не замечает, что команда смотрит в телефоны и не вовлечена.
- **Отсутствие психологической безопасности** – разработчики не чувствуют, что их проблемы важны.

2. Феномены групповой динамики (35):

Феномен	Проявление
Снижение сплоченности	Команда работает как сумма отдельных людей, а не как единое целое
Апатия и демотивация	Отсутствие интереса к совещанию и к работе коллег
Появление скрытых конфликтов	Проблемы не обсуждаются, копятся внутри

Феномен	Проявление
Формальное лидерство	Тимлид есть номинально, но реального управления нет
Снижение ответственности	Никто не чувствует ответственности за общий результат

3. Новая структура daily-митинга:

Этап	Время	Что делает тимлид	Техника
1	2 мин	Начало с позитива: общий прогресс, «победа недели»	Позитивный фрейминг (У9)
2	3 мин	Круг: каждый говорит: «Что я сделал вчера, чтобы приблизить спринт?»	Акцент на вклад в общую цель (У10)
3	3 мин	Круг: «Что я планирую сделать сегодня для достижения цели спринта?»	Вовлечение всех (У8)
4	5 мин	Блок «Проблемы»: только если есть блокер. Мозговой штурм по решению	Совместное решение (У7)
5	2 мин	Итог: фиксация договоренностей, кто с кем синхронизируется	Резюмирование (34)

Правила:

- Не перебивать.
- Не уходить в обсуждение архитектуры — это вне митинга.
- Все смотрят друг на друга (камера или офлайн круг).
- Обязательно задавать уточняющие вопросы: «А что тебе мешает?», «Чем я могу помочь?»

4. Обратная связь тимлида по итогам спринта (правило «сэндвич»):

Часть	Содержание
Позитив	«Мы отлично справились с интеграцией API, серверная часть работает стабильно. От спасибо Андрею за архитектуру».
Зона роста	«Но мы дважды столкнулись с блокерами на финальной стадии. Давайте в следующем спринте поднимать проблемы раньше, на daily-митингах. Я буду специально спрашивать: «Что мешает тебе выполнить задачу к завтрашнему утру?»»
Позитив	«У нас сильная команда, и я уверен, что новый подход к митингам поможет нам избежать проблем. Спасибо за работу!»

5. Правила эффективной обратной связи для совещаний (внедрение):

Правило (38)	Как внедрить на daily
--------------	-----------------------

Правило (38)	Как внедрить на daily
Конкретность	Говорить не «Ты плохо работаешь», а «Вчера ты не поднял блокер вовремя»
Своевременность	Блокер обсуждается сразу на daily, а не через неделю
Безоценочность	«Это решение было рискованным» вместо «Ты принял плохое решение»
Уважение	Никаких публичных разносов, сложные разговоры — в личке
Конструктивность	Всегда предлагать решение или способы улучшения

КЕЙС № 5. «ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОЕКТА ДЛЯ ИНОСТРАННОГО ЗАКАЗЧИКА»

Ответ:

1. Ошибки межкультурной коммуникации разработчика:

Ошибка	Проявление	Почему ошибка
Слишком быстрый темп речи	Говорил быстро, как с носителем языка	В культуре заказчика ценится неторопливость, паузы для обдумывания
Использование сленга	«Мы зарелизили это вчера», «Этот фикс был хотфиксом»	Сленг непонятен или звучит неуважительно
Перебивание	Перебивал заказчика	В азиатской культуре перебивание — грубость
Шутки и фамильярность	Шутил на деловой презентации	Снижает авторитет в глазах заказчика
Игнорирование пауз	Не давал заказчику времени на обдумывание	Для азиатской культуры пауза — норма, спешка — неуважение
Отсутствие иерархии в	Не выделил старшего представителя	В некоторых культурах важно уважать

Ошибка	Проявление	Почему ошибка
общении	заказчика	старшего по статусу

2. Принципы гармонизации межнациональных отношений (312), нарушенные разработчиком:

Принцип	Нарушение
Взаимоуважение культурных особенностей	Не учел стиль общения, присущий культуре заказчика
Диалог и открытость	Не давал возможности задавать вопросы, так как говорил непрерывно
Равенство и толерантность	Не адаптировался под собеседника, ожидал, что он адаптируется сам

3. Правильная стратегия подготовки и проведения презентации:

Этап подготовки:

Шаг	Действие	Обоснование
1	Изучить культурные особенности заказчика: язык, стиль общения, иерархия	Межкультурная компетенция (312)
2	Подготовить презентацию с четкой структурой: вступление — проблема — решение — результаты	Структурированность (31)
3	Использовать простой, нейтральный английский, избегать сленга и идиом	Учет языкового барьера
4	Подготовить письменные материалы для раздачи	Учет предпочтения письменной коммуникации

Шаг	Действие	Обоснование
5	Заранее продумать ответы на возможные вопросы	Уверенность

Этап проведения:

Шаг	Действие	Техника
1	Начать с официального приветствия и представления команды	Деловой этикет (314, У14)
2	Говорить медленно, с четкой артикуляцией, делать паузы	Адаптация под собеседника (У2)
3	Наблюдать за невербальными реакциями заказчика	Перцепция (У12)
4	После каждого блока спрашивать: «Есть ли вопросы? Это понятно?»	Активное слушание (38)
5	В конце оставить время для вопросов и обсуждения	Интерактивность

4. Эффективная коммуникация «разработчик – иностранный заказчик» на всех этапах:

Этап	Стратегия
Старт	Подписать соглашение о языке, каналах коммуникации и частоте встреч
Разработка	Регулярные письменные отчеты (дашборды) с краткими комментариями; еженедельные видеозвонки с переводчиком при необходимости
Демонстрации	Не только показывать, но и давать письменные инструкции; записывать встречи

Этап	Стратегия
Приемка	Четкий чек-лист приемки, переведенный на язык заказчика
Обратная связь	Всегда благодарить за обратную связь, давать время на размышление

5. Восстановление доверия заказчика после неудачной презентации:

Шаг	Действие
1	Написать официальное письмо с извинениями за поспешность и непрофессионализм
2	Предложить повторную презентацию с учетом всех пожеланий (более формальную, медленную)
3	Прислать письменные материалы по проекту, чтобы заказчик мог изучить в спокойной обстановке
4	Спросить, какие вопросы у него остались, и ответить максимально развернуто и уважительно
5	Проявить терпение и уважение, не торопить с решением

КЕЙС № 6. «ТОКСИЧНЫЙ РАЗРАБОТЧИК»

Ответ:

1. Тип конфликта и его причины:

Характеристика	Значение
Тип конфликта	Межличностный, вертикальный (руководитель–подчиненный) и горизонтальный (Senior–джуниоры)
Вид конфликта	Личностно-деловой (поведенческий + профессиональный)

Характеристика	Значение
Причины	Личностные особенности Senior (агрессивность, низкая эмпатия), различия в уровне компетенций, отсутствие обратной связи от руководителя, попустительское отношение к его поведению

2. Стратегия поведения руководителя по Томасу-Киллмену:

Стратегия	Почему?
Сотрудничество (Collaboration) – наиболее предпочтительная стратегия, так как важно сохранить ценного специалиста, но изменить его поведение. Выигрыш-выигрыш.	Senior ценен для компании технически, но его поведение разрушает команду. Надо найти решение, при котором он продолжит работать, но изменит стиль общения.

Альтернативно, если сотрудник не идет на изменения – компромисс или приспособление с его стороны (он меняет поведение под угрозой санкций).

3. Алгоритм разговора руководителя с Senior (конструктивная обратная связь):

Подготовка: продумать аргументы, собрать факты конкретных ситуаций, выбрать время и место один на один.

Шаг	Содержание разговора	Техника
1	«Петр, мы ценим твой вклад в проекты. Без тебя мы бы не решили архитектурную задачу в последнем спринте. Ты — технический лидер команды».	Позитивный старт (У9)
2	«Но я заметил, что в общении с джуниорами ты используешь резкие формулировки. Например, вчера ты сказал Николаю: “Это же ребенок мог бы написать”. Это не соответствует нашим корпоративным стандартам коммуникации».	Конкретный факт (З8)
3	«Когда критика звучит в такой форме, джуниоры боятся задавать вопросы. Это снижает качество их кода и твою же собственную эффективность, потому что тебе приходится переделывать их работу».	Объяснение последствий

Шаг	Содержание разговора	Техника
4	«Мы хотим, чтобы ты оставался с нами. Но для этого важно, чтобы ты был наставником, а не критиком. Давай подумаем, как можно изменить формат взаимодействия: например, код-ревью проводить по структурированному чек-листу, а личные комментарии давать в формате “позитив — рекомендация — позитив”».	Предложение решения (У7)
5	«Как ты видишь эту ситуацию? Что тебе мешает общаться мягче?»	Открытый вопрос (34)
6	«Давай договоримся: если я снова услышу резкие высказывания, мы вернемся к этому разговору на уровне HR. Но я надеюсь, что до этого не дойдет».	Четкая договоренность

4. Техники управления конфликтом и сохранения ценного сотрудника:

Техника	Как применить
Техника «Я-сообщений»	«Я беспокоюсь, когда слышу резкую критику в адрес джуниоров, потому что это снижает их мотивацию»
Конструктивная критика	«Твое решение по коду было неоптимальным. Давай я покажу альтернативный вариант»
Активное слушание	Выслушать его точку зрения: «Ты считаешь, что джуниоры должны быстрее учиться? Расскажи подробнее»
Создание альтернатив	Предложить ему стать официальным ментором с зоной ответственности
Фиксация договоренностей	Записать план изменений в поведении

5. Защита джуниоров и сохранение психологического климата:

Действие	Инструмент
----------	------------

Действие	Инструмент
Провести отдельную встречу с джуниорами	«Ваши вопросы и сомнения важны. Не бойтесь задавать их — для этого есть парное программирование и чат.»
Ввести правило «безоценочного код-ревью»	Критика — только по чек-листу, без личных комментариев
Назначить второго наставника (более мягкого) для джуниоров	Альтернатива для получения помощи
Фиксировать случаи некорректного поведения	Для обсуждения с Senior и HR
Поощрять позитивное взаимодействие	Публичная благодарность тех, кто помогает новичкам

КЕЙС № 7. «КРИЗИС В КОМАНДЕ ПОСЛЕ УВОЛЬНЕНИЯ ТИМЛИДА»

Ответ:

1. Феномены групповой динамики после смены руководителя:

Феномен (35)	Проявление в команде
Соппротивление изменениям	Команда привыкла к старому стилю, новому руководителю не доверяют
Снижение сплоченности	Команда разделилась: часть саботирует, часть уходит в защиту
Фаза «Шторм» по Такмену	Конфликты, недовольство, борьба за власть и стиль работы
Падение продуктивности	40% падение — результат снижения мотивации и страха

Феномен (35)

Проявление в команде

Текучесть кадров

Лучшие сотрудники уходят, так как не выдерживают давления

2. Ошибки нового тимлида в коммуникации:

Ошибка

Проявление

Авторитарный стиль вместо адаптации

Не учел, что команда привыкла к демократичному стилю

Отсутствие установления контакта

Начал с жестких мер, не познакомившись с командой

Микроменеджмент

Постоянные проверки, отсутствие доверия

Критика без понимания

Критикует технические решения, не разобравшись в них

Отсутствие обратной связи

Не объясняет, почему требует того или иного

Отсутствие уважения к прошлому руководителю

Резко перечеркнул старые методы, не признав их ценности

3. Пошаговый план действий нового тимлида по адаптации и восстановлению эффективности:

Этап	Действие	Инструмент
Неделя 1	Провести индивидуальные встречи с каждым членом команды (неформальные). Задать вопросы: «Что тебе нравится в работе? Что мешает? Какая помощь нужна?»	Установление контакта (У6)
Неделя	Признать, что стиль может быть новым: «Я понимаю, что у вас был другой подход. Я не буду менять все сразу.	Признание ценности

Этап	Действие	Инструмент
1	Давайте обсудим, что важно сохранить».	команды (310)
Неделя 2	Выбрать 2-3 ключевых правила (не более): например, регулярность отчетности, но без тотального контроля	Постепенное внедрение
Неделя 2	Провести открытое командное совещание: представить свой план, спросить мнение, вовлечь в принятие решений	Интерактивная сторона общения (У8)
Неделя 3	Назначить ответственного из команды за коммуникацию между ним и командой (найти «агента влияния»)	Теория ролей (37)
Неделя 4	Провести ретроспективу: «Что изменилось? Что стало лучше? Что еще нужно скорректировать?»	Обратная связь (У9)

4. Распределение задач с учетом теории командных ролей Белбина (37):

Роль по Белбину	Кто в команде	Задачи, которые лучше передать
Координатор	Назначить неформального лидера из старой команды	Организация обсуждений, связь с тимлидом
Генератор идей	Творческие разработчики	Архитектурные решения, инновации
Реализатор (Исполнитель)	Ответственные, системные	Реализация рутинных задач по ТЗ
Критик (Аналитик)	Тестировщики, аналитики	Code Review, проверка качества
Доводчик (Завершающий)	Перфекционисты	Контроль дедлайнов, релиз

Роль по Белбину	Кто в команде	Задачи, которые лучше передать
Дипломат	Коммуникабельные	Взаимодействие с заказчиками

Важно: новому тимлиду самому не брать на себя все роли, а распределить и доверять команде.

5. Традиционные российские ценности, которые должен проявлять тимлид (310):

Ценность	Как проявлять
Уважение	Признавать опыт и компетенции команды, не обесценивать их достижения
Ответственность	Брать на себя ответственность за ошибки, не перекладывать на команду
Коллективизм	Принимать решения совместно, учитывать мнение команды