

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Писарев Сергей Станиславович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.06.2026 15:04:02  
Уникальный программный ключ:  
b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено  
ректор С.С. Писарев  
«25» июня 2026 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Организационное поведение и управление изменениями**

**Москва  
2026**

<b>Направление подготовки</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Квалификация выпускника</b>	Бакалавр
<b>Образовательная программа</b>	Управление и предпринимательство 2024, 2025, 2026
<b>Форма обучения</b>	Очная

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия		
4	144	24	24	96	Экзамен

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Организационное поведение и управление изменениями» интегрирует два взаимосвязанных управленческих подхода: понимание поведения людей в организациях и целенаправленное преобразование организационных систем. Современные организации функционируют в условиях высокой неопределенности, где успех зависит не только от эффективного взаимодействия индивидов, групп и структур, но и от способности своевременно инициировать, внедрять и закреплять изменения.

Курс охватывает три уровня анализа (индивидуальный, групповой и организационный) и рассматривает, как поведенческие закономерности влияют на процессы организационных изменений, включая сопротивление, вовлеченность, лидерство, коммуникации и формирование новой культуры. Студенты изучают ключевые теории организационного поведения и модели управления изменениями (К. Левин, Л. Грейнер, И. Адизес, Дж. Коттер, теория Е и О и др.), а также осваивают практические инструменты диагностики, проектирования и реализации изменений в компаниях разного масштаба и отраслевой принадлежности.

Цель дисциплины – сформировать у студентов системное понимание взаимосвязи между поведением людей и управлением изменениями, а также развить навыки анализа, проектирования и сопровождения организационных преобразований для повышения эффективности организации.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса студенты будут:

### знать

- основные теории организационного поведения;
- модели жизненного цикла и организационных изменений;
- причины и типы сопротивления изменениям, способы его преодоления;
- принципы проектирования организационных структур, культуры и систем коммуникации в условиях изменений.

### уметь

- анализировать поведение индивидов и групп в организации с использованием теоретических концепций;
- выявлять организационно-управленческие проблемы и оценивать готовность организации к изменениям;
- выбирать и обосновывать модели и инструменты управления изменениями в зависимости от контекста;
- разрабатывать программы изменений с учетом поведенческих факторов и минимизации сопротивления.

**владеть**

- методами диагностики организационного поведения и организационной культуры;
- инструментарием для планирования, реализации и оценки организационных изменений (включая бенчмаркинг, систему сбалансированных показателей, анализ заинтересованных сторон);
- навыками командной работы, фасилитации групповых обсуждений и презентации результатов анализа изменений.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
<b>УК-3.</b>	<b>Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>
УК-3-1.	Знает принципы эффективной командной работы; участвует в распределении ролей в команде, взаимодействует с членами команды в соответствии со своей ролью
УК-3-2.	Участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, в презентации результатов работы команды
<b>ОПК-1.</b>	<b>Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</b>
ОПК-1-1.	Знает основы математической, экономической, социальной и управленческой теории и использует знания для решения профессиональных задач
ОПК-1-2.	Формулирует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат математической, экономической, социальной и управленческой наук
ОПК-1-3.	Применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и решения профессиональных задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления
<b>ОПК-3.</b>	<b>Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости,</b>

	<b>содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</b>
ОПК-3-1.	Выявляет организационно-управленческие проблемы на основе анализа данных
ОПК-3-2.	Выбирает и обосновывает организационно-управленческие решения
ОПК-3-3.	Прогнозирует и оценивает результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, в том числе в условиях динамичной среды
<b>ПК-3.</b>	<b>Способен управлять проектами</b>
ПК-3-1.	Оценивает ресурсы организации, инициирует и планирует проекты, оценивает риски, готовит финансово-экономическое обоснование проекта
ПК-3-2.	Производит мониторинг и корректировку работ по реализации проекта в соответствии с планом
<b>ПК-4.</b>	<b>Способен управлять людьми для решения профессиональных задач</b>
ПК-4-1.	Собирает и анализирует информацию о потребностях в компетенциях и персонале организации/проекта, готовит предложение о вакансии, организует отбор персонала
ПК-4-2.	Разрабатывает систему оценки персонала и формирует корпоративную социальную политику
ПК-4-3.	Разрабатывает программы обучения персонала на основе анализа компетенций, необходимых организации/проекту
<b>ПК-8.</b>	<b>Способен находить инновационные решения для построения и оптимизации бизнес-моделей с целью устойчивого развития бизнеса</b>
ПК-8-1.	Разрабатывает и обосновывает инновационные решения, используя знания и методы различных наук
ПК-8-2.	Оценивает технологические инновации, прогнозирует эффекты и риски их внедрения для устойчивого развития бизнеса

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	семинары	

Тема 1. Введение в организационное поведение и управление изменениями	24	8	4	4	16
Тема 2. Поведение индивида в организации и его реакция на изменения	24	8	4	4	16
Тема 3. Групповое поведение, команды и сопротивление изменениям	24	8	4	4	16
Тема 4. Организационная культура, структура и изменения	24	8	4	4	16
Тема 5. Модели и инструменты управления изменениями	24	8	4	4	16
Тема 6. Лидерство, коммуникации и устойчивость изменений	24	8	4	4	16
Итого	144	48	24	24	96

### **Тема 1. Введение в организационное поведение и управление изменениями**

Предмет, цели и задачи дисциплины. Организационное поведение как междисциплинарная область. Уровни анализа: индивид, группа, организация. Понятие организационных изменений: внутренние и внешние причины. Связь между поведением людей и успешностью преобразований. Обзор ключевых моделей: жизненный цикл организации (Л. Грейнер, И. Адизес). Количественные и качественные изменения. Структурный, ресурсный и процессный подходы.

### **Тема 2. Поведение индивида в организации и его реакция на изменения**

Детерминанты индивидуального поведения: эмоции, настроения, личность, ценности, мотивы, установки. Индивидуальное принятие решений в условиях неопределённости. Понятие сопротивления изменениям: личные и структурные барьеры. Типы негативного отношения к изменениям (С. Хеллер). Шесть способов преодоления сопротивления: информирование, участие, помощь и поддержка, переговоры, манипуляция, принуждение (достоинства и недостатки).

### **Тема 3. Групповое поведение, команды и сопротивление изменениям**

Основания группового поведения. Группы и команды: сходства и различия. Коммуникации в группах. Власть и политика в организации. Конфликты и переговоры

в процессе изменений. Контрпродуктивное рабочее поведение. Анализ заинтересованных сторон. Формирование поддерживающей коалиции. Роль групповой динамики в ускорении или торможении изменений.

#### **Тема 4. Организационная культура, структура и изменения**

Организационная культура как объект и контекст изменений. Типологии культур (К. Камерон – Р. Куинн и др.). Влияние культуры на восприятие перемен. Организационные структуры: традиционные и адаптивные (матричные, сетевые, плоские). Проектирование структуры под задачи изменений. Масштабирование организаций. Изменения в стратегии, структуре, технологиях, культуре и людях.

#### **Тема 5. Модели и инструменты управления изменениями**

Модель К. Левина (размораживание – движение – замораживание). Модель Л. Грейнера (шесть этапов успешного управления изменениями). Теория Е и теория О. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли («четыре R»: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление). Модель «кривая перемен» Дж. Дак. Инструменты: бенчмаркинг, «Шесть сигм», система сбалансированных показателей (ССП). Планируемые и незапланированные изменения. Навязанные изменения и изменения с участием.

#### **Тема 6. Лидерство, коммуникации и устойчивость изменений**

Роль лидерства на разных этапах изменений. Формальное и неформальное лидерство. Управление информационными потоками: неофициальные сети, работа с возражениями и слухами. Стратегический континуум изменений. Создание специальных структур для проведения изменений (проектные офисы, целевые группы). Оценка результатов изменений: количественные и качественные показатели. Закрепление изменений в поведении и культуре. Примеры успешных и неудачных преобразований в компаниях.

## **4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1 Текущий контроль**

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых имеет вес общей оценке:

<b>Компоненты</b>	<b>Процент в общей оценке</b>
Активность и вовлеченность на занятиях	25%
Домашние задания	25%
Деловая игра «Управление изменениями в организации»	25%
Эссе по выбранному проекту изменений	25%

На курсе используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (O1, O2, O3, O4). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (O) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,25 + O2 \times 0,25 + O3 \times 0,25 + O4 \times 0,25.$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

### **Активность и вовлеченность на занятиях**

В рамках курса важное значение придается вовлеченности студентов, их готовности работать в команде, участвовать в дискуссиях и принимать активное участие в решении кейсов. Примеры заданий для обсуждения и работы в классе приведены в п.4.3.

Оценивается:

- присутствие и вовлеченность на занятиях, проявление инициативы в обсуждениях, обмен опытом и взаимодействие с группой;
- активное участие в дискуссиях включает аргументированное выражение своих мыслей, формулирование вопросов и предложений, а также поддержку диалога в группе;
- вклад в работу команды – способность эффективно работать в группе, предлагать идеи, содействовать командному взаимодействию и достижению общей цели;
- решение кейсов – анализ ситуаций, формулирование ключевых проблем, разработка стратегий и обоснование предложенных решений.

Оценка данного компонента основывается на экспертном мнении преподавателя, который оценивает уровень вовлеченности, активность, качество взаимодействия с командой и аналитическую проработку решений.

### **Домашние задания**

1. Командная презентация (2–3 студента) по теме влияния индивидуальных различий на отношение к изменениям. Формат: 7–10 слайдов, выступление 10–12 минут. Оценивается глубина связи теории и практики, качество визуализации, ответы на вопросы.
2. Индивидуальное мини-эссе (анализ конкретного случая сопротивления изменениям). Объем: 600–800 слов. Критерии: логичность, опора на теорию, практическая обоснованность.

Примеры домашних заданий приведены в п.4.3.

### **Деловая игра «Управление изменениями в организации»**

Командная игра-симуляция (4–5 человек в команде). Студенты получают описание компании (например, производственное предприятие или IT-стартап), которая сталкивается с необходимостью изменений: выход на новый рынок, внедрение цифровой платформы, слияние или смена стратегии.

Задания для команд:

1. Провести диагностику организации по модели Грейнера или Адизеса (какая стадия жизненного цикла, какие кризисы).
2. Выявить ключевых заинтересованных сторон и их возможное сопротивление.
3. Выбрать одну модель изменений (Левин, Коттер, теория E или O и др.) и составить план действий на 3-4 шага.
4. Предложить коммуникационную стратегию для снижения сопротивления.
5. Представить результаты перед «советом директоров» (преподаватель и другие команды).

### **Эссе по выбранному проекту изменений**

В рамках данного задания студенты должны выбрать конкретный проект изменений и применить к нему систему, технологии и инструменты управления изменениями, изученные в курсе. Эссе должно содержать структурированный анализ проекта изменений, включая обоснование проекта, постановку целей, диагностику готовности организации, выбор инструментов и планы управления изменениями. Преподаватель предоставит перечень вопросов, которые помогут студентам раскрыть основные аспекты анализа и глубже проработать выбранный кейс. В эссе необходимо дать

обоснованные ответы на эти вопросы, используя теоретические модели, практические примеры и анализ.

Дополнительно рекомендуется включить личные выводы о применимости изученных подходов, оценку влияния изменений на организацию и заинтересованные стороны, а также возможные пути адаптации инструментов в зависимости от контекста реализации проекта изменений.

Критерии оценивания эссе включают:

- полноту и глубину написания эссе;
- применение теоретических моделей и инструментов;
- логичность и последовательность изложения;
- аргументированность предложенных решений;
- оригинальность и самостоятельность выводов.

#### **4.2 Промежуточная аттестация**

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить студентам выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

#### **4.3 Примеры заданий**

**Примеры заданий для обсуждения и работы в классе:**

1. Кейс-обсуждение: Проанализируйте фрагмент фильма или литературного произведения, где показан провал групповой работы (например, «12 разгневанных мужчин», «Аполлон-13», «Кремниевая долина»). Определите причины провала и предложите 2–3 изменения в поведении участников для успешного результата.
2. Кейс-обсуждение: Руководитель организации «Х», понимая необходимость непрерывного совершенствования, периодически вносит изменения в рабочие процессы, тем самым заставляя сотрудников меняться вместе с ним. Большинство сотрудников сопротивляются. Любое изменение, которое предлагает руководитель – не поддерживают. Процессы совершенствования значительно растягиваются во времени, часто происходят конфликты, вплоть до вынужденных увольнений. Директор не имеет четкой стратегии поведения в таких ситуациях, ему сложно влиять на сотрудников, сопротивляющихся изменениям. Задача: необходимо скорректировать поведение руководителя так, чтобы он мог вносить изменения в требуемом объеме и при этом не возникало бы сопротивлений от сотрудников или их было значительно меньше, выработать правила правильного реагирования на сопротивления и овладеть инструментами их преодоления.
3. Мини-групповая работа: На основе модели Левина опишите план внедрения нового правила в учебной группе (например, отказ от опозданий). Оцените возможные барьеры.

#### **Примеры домашних заданий**

Д.3. 1. Командная презентация на тему «Как личность, ценности и мотивы сотрудника влияют на его реакцию на организационные изменения?»

Задача: выбрать конкретную роль в организации (например, линейный сотрудник, руководитель среднего звена, IT-специалист, бухгалтер) и на основе теорий организационного поведения объяснить, почему эта роль может сопротивляться или поддерживать изменения. Предложить способ снижения сопротивления для этой группы.

Д.3. 2. Индивидуальное мини-эссе на тему (на выбор):

- Опишите реальный или гипотетический пример сопротивления изменениям на рабочем месте. Используйте модель «шесть способов преодоления сопротивления». Аргументируйте, какой способ выбрали бы вы и почему.
- Проанализируйте кейс компании, где изменения провалились из-за игнорирования человеческого фактора.

### **Примерные темы эссе**

1. Корпоративная культура как объект организационных изменений
2. Реакция на изменения и природа сопротивления переменам
3. Адаптация организации к переменам и поддержка процесса изменений
4. Модель вовлеченности и сопротивления изменениям
5. Изменения как основа организационного развития
6. Инновационный подход к организационному развитию
7. Цели и стратегия организационных изменений
8. Интерактивные коммуникации в процессе обновления
9. Подготовка персонала к циклу организационных изменений
10. Приоритеты, интересы и ожидания – ориентиры в осуществлении организационных изменений
11. Кризис как предпосылка организационного развития
12. Стратегическое поведение и режимы организационных изменений

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Литература**

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583779> (дата обращения: 26.05.2026).
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 26.05.2026).
3. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584028> (дата обращения: 26.05.2026).

### **5.2 Электронные образовательные ресурсы**

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

## **6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (в том числе отечественного производства)**

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantisvirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

## **7.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.