



Wydział Zarządzania



Kierunek:
Zarządzanie

II stopień

Specjalność:
Zarządzanie zmianą





Zmiana. Zarządzanie zmianą

- 1** **Zmiana organizacyjna** jest każda istotna modyfikacja jakiegokolwiek części organizacji, która może być wywołana siłami (czynnikami) działającymi wewnątrz lub poza przedsiębiorstwem, przy czym siły wewnętrzne mogą być też odbiciem czynników zewnętrznych (Griffin, 1996).
- 2** Zmiana organizacyjna jest **naturalną drogą rozwoju** każdej organizacji (Czop, 2016).
- 3** Jeden z paradoksów zarządzania polega na tym, że organizacja, aby osiągnąć swój naturalny cel związany z trwaniem, musi podejmować zmiany, które niejako stają się ceną, którą organizacja płaci za możliwość kontynuowania swojej działalności w warunkach dynamicznego i trudno przewidywalnego otoczenia (Osbert-Pociecha, 2011).
- 4** **Zarządzanie zmianą** jest przejściem od „starego” do „nowego”, nazywanym procesem wprowadzania zmiany, w ramach którego niezbędne jest łączne wykorzystanie funkcji zarządzania, jak i osób (grup osób) realizujących te funkcje, aby proces ten zakończył się sukcesem (Nowosielski, 2017).
- 5** Jest to proces, który odbywa się w określonych ramach czasowych. Prawidłowe zarządzanie zmianą w organizacji powinno zagwarantować pozytywne skutki.
- 6** Zarządzanie zmianą w organizacji powinno obejmować również m.in. następujące aspekty: kultura organizacyjna, postawy kadry pracowniczej, komunikacja międzyludzka, kompetencje przywódcze.





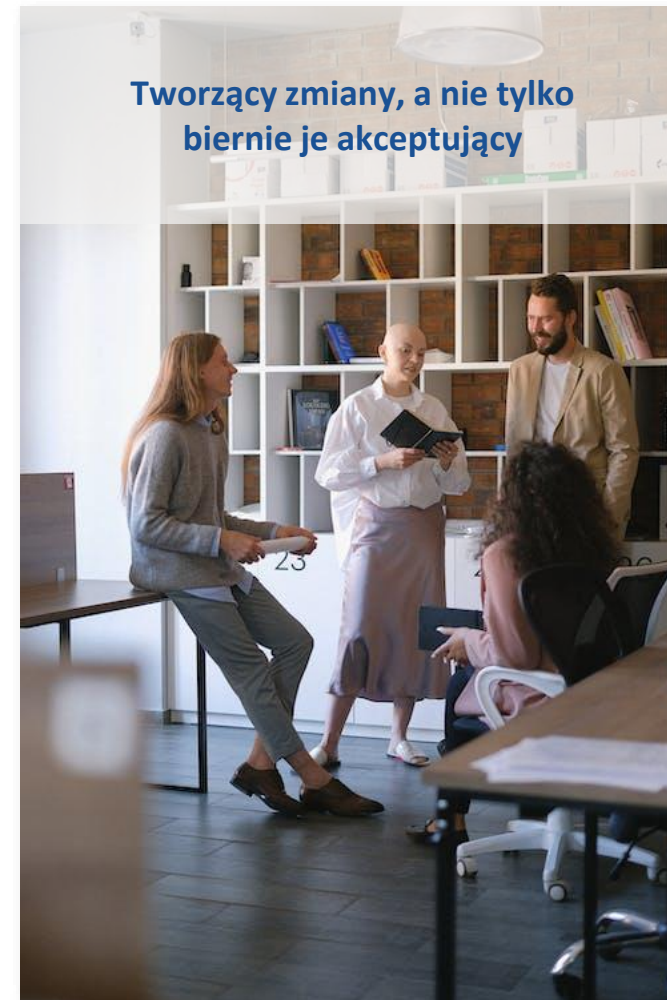
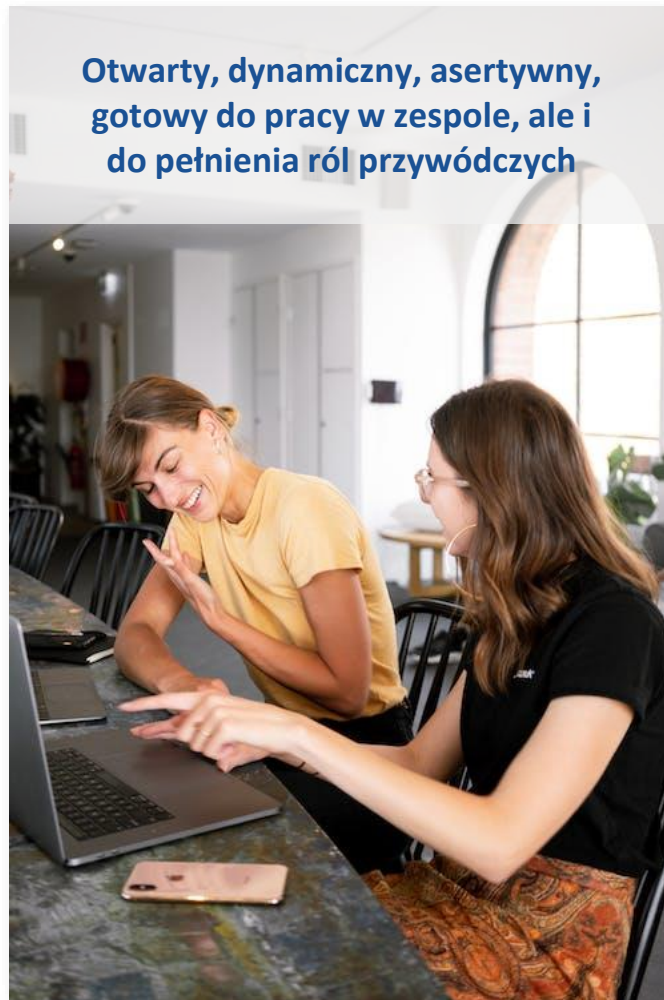
Zarządzanie zmianą – założenia specjalności

- **Zarządzanie zmianą** – atrakcyjność kierunku wskazana przez RS powszechna i ciągła zmienność jako podstawowe prawo rządzące światem (wariabilizm)
- Specjalność została oparta na koncepcji **Challenge based learning** (uczenie się oparte na wyzwaniach) → nie obserwatorzy, ale twórcy zmian
- **Interdyscyplinarność** – wykorzystanie zróżnicowanej wiedzy kandydatów (na II st. studiów rekrutowani są kandydaci o zróżnicowanym profilu)
- Wykorzystanie wiedzy **ekspertów** i możliwość przedyskutowania z nimi proponowanych rozwiązań
- Rozwijanie **umiejętności pracy zespołowej**, kompetencji przywódczych, umiejętności organizacji pracy własnej i innych (zarządzanie projektami)





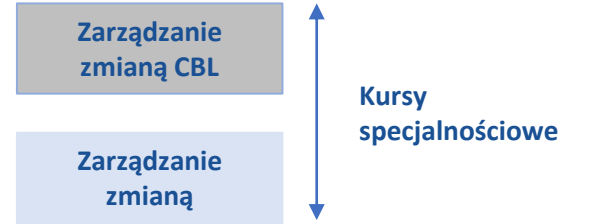
Zarządzanie zmianą – sylwetka absolwenta





Zarządzanie zmianą – plan studiów

Dylematy współczesnej cywilizacji			
Marketing nowoczesny	Język obcy II A1 lub A2		
Koncepcje zarządzania zmianą	Laboratorium zmiany I	Laboratorium zmiany II	Zarządzanie zmianą CBL
Zarządzanie wiedzą i własnością intelektualną	Blok społeczny (GK)	Pomiar i utrwalanie efektów zmian	Zarządzanie zmianą
Controlling	Metody i narzędzia zarządzania zmianą	Moduł analityczny	Język obcy I B2+
Pomiar efektywności organizacji	Zaawansowane zarządzanie projektami		Seminarium dyplomowe II
Moduł metod ilościowych w zarządzaniu		Blok ekonomiczno-prawny	Blok etyka
Strategiczne zarządzanie organizacją	Blok psychologiczny	Symulacja i wizualizacja danych	Laboratorium zmiany III
	Badania operacyjne	Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania	Zarządzanie ciągłością działania
	Seminarium dyplomowe	Praca dyplomowa I	Blok CSR
		Warsztat badacza	Fizyka środowiska pracy II
			Praca dyplomowa II
I 28h/tydzień	II 27 h/tydzień	III 24h/tydzień	IV 15h/tydzień





Opis kursów – Zarządzanie zmianą CBL - LZ

Laboratorium Zmiany stanowi przedmiot oparty na Challenge Based Learning (CBL), czyli metodzie nauczania, która skupia się na rozwiązywaniu rzeczywistych problemów poprzez praktyczne i kreatywne podejście. W kontekście zarządzania zmianą, CBL umożliwia studentom podejmowanie wyzwań związanych z przemianami w organizacji i współpracę w celu znalezienia najlepszych rozwiązań.

Metoda ta składa się z kilku kroków:

- 1 Identyfikacja wyzwania:** Grupa pracowników identyfikuje problem/wyzwanie, który wymaga zmiany w organizacji.
- 2 Badanie:** Grupa zbiera informacje na temat problemu/wyzwania, w tym dane i wnioski z wcześniejszych badań, doświadczenia innych organizacji i opinie ekspertów.
- 3 Planowanie:** Grupa tworzy plan działania, który uwzględnia cele, zasoby i metody rozwiązania problemu/wyzwania.
- 4 Wykonanie:** Grupa wdraża plan, podejmując działania zmierzające do rozwiązania problemu/wyzwania.
- 5 Refleksja:** Grupa ocenia wyniki swoich działań i wnioski, jakie można wyciągnąć na przyszłość.

W CBL istotnym elementem jest współpraca i dialog pomiędzy pracownikami. Grupa może składać się z osób z różnych działów, aby zapewnić różnorodność perspektyw i pomysłów. Każdy członek grupy ma określoną rolę i odpowiedzialność, ale praca jest realizowana w sposób kolektywny.

Metoda CBL umożliwia studentom zdobycie praktycznego doświadczenia w zarządzaniu zmianą, co może przyczynić się do lepszego zrozumienia i zaangażowania w procesy zmianowe w organizacji.





Opis kursów – Zarządzanie zmianą CBL - MA

Moduł analityczny to niezwykle ważny element procesu zarządzania zmianą. Dzięki niemu możliwe jest przeprowadzenie analizy różnych czynników wpływających na organizację oraz identyfikacja potencjalnych zagrożeń i szans. Moduł analityczny jest wykorzystywany w różnych kontekstach, takich jak analiza marketingowa, strategiczna, interesariuszy, efektywności organizacji czy uwarunkowań kulturowych.

- W kontekście **analizy marketingowej** moduł analityczny umożliwia ocenę sytuacji na rynku, identyfikację trendów i preferencji klientów, analizę konkurencji oraz określenie siły i słabości firmy w kontekście marketingu.
- W **analizie strategicznej** moduł analityczny pozwala na dokładną analizę otoczenia firmy, w tym czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych oraz ekologicznych, co umożliwia lepsze zrozumienie otoczenia i podejmowanie strategicznych decyzji.
- **Analiza interesariuszy** pozwala na identyfikację grup, które są ważne dla organizacji, w tym klientów, pracowników, właścicieli, społeczeństwa oraz inwestorów. Moduł analityczny umożliwia zrozumienie potrzeb i oczekiwań tych grup oraz pomaga w opracowaniu strategii i działań, które spełnią ich oczekiwania.
- **Efektywność organizacji** to kolejny ważny element, który jest analizowany za pomocą modułu analitycznego. Dzięki niemu możliwe jest ocenienie wydajności procesów w firmie, identyfikacja obszarów wymagających usprawnienia oraz określenie źródeł kosztów.
- **Uwarunkowania kulturowe** to kolejny aspekt, który jest analizowany za pomocą modułu analitycznego. Dzięki niemu możliwe jest zrozumienie różnic kulturowych oraz ich wpływu na działania organizacji. Moduł analityczny pozwala na identyfikację potencjalnych problemów i zaproponowanie działań, które pozwolą na lepsze dostosowanie się do różnych kultur.

Wszystkie aspekty są ze sobą powiązane, a moduł analityczny umożliwia integrację danych z różnych źródeł i analizowanie ich w kontekście całej organizacji. Dzięki temu możliwe jest skuteczne zarządzanie zmianą i osiągnięcie pozytywnych wyników.





tygodnie

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

Politechnika
Wroclawska

semestr II

Laboratorium Zmiany I – Wykład (15h)

Laboratorium Zmiany I – Projekt (15h)

semestr III

Laboratorium Zmiany II – Seminarium (15h)

Laboratorium Zmiany II – Projekt (30h)

Moduł analityczny (90h)

semestr IV

Laboratorium Zmiany III – Projekt (30h)

ZZ
DAYS

Laboratorium Zmiany III –
Seminarium (15h)





godziny

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

Laboratorium Zmiany I – wykład (15h)

Wprowadzenie	Zarządzanie zmianą	Debaty						Prognoza przyszłych zmian	Podsumowanie
--------------	--------------------	--------	--	--	--	--	--	---------------------------	--------------

Laboratorium Zmiany I – projekt (15h)

Wprowadzenie	Big Ideas	Wybór obszaru	Charakterystyka zmian	Mechanizmy procesu	Negatywne skutki	Materiały do dalszej pracy	Podsumowanie
--------------	-----------	---------------	-----------------------	--------------------	------------------	----------------------------	--------------

ANALIZA DANYCH





godziny

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

Laboratorium Zmiany II – seminarium (15h)

Ewaluacja pod kątem analizy strategicznej	Ewaluacja pod kątem relacji z interesariuszami	Ewaluacja pod kątem analizy marketingowej	Ewaluacja pod kątem analizy kulturowej	Ewaluacja pod kątem analizy efektywności
---	--	---	--	--

godziny

6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72	78	84	90
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Moduł analityczny (90h)

Analiza strategiczna	Analiza interesariuszy	Analiza marketingowa	Uwarunkowania kulturowe	Analiza efektywności
----------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	----------------------

godziny

2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Laboratorium Zmiany II – projekt (30h)

Wprowadzenie	Propozycje rozwiązań	Metody, umiejętności kompetencje	Propozycje przebiegu procesu zarządzania zmianą	Projekt zmiany	Prezentacje	Debata
--------------	----------------------	----------------------------------	---	----------------	-------------	--------



godziny

2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Laboratorium Zmiany III – Projekt (30h)

Wprowadzenie	Ograniczenia i ryzyka	What if	Wpływ na otoczenie	Wpływ na organizację	Ocena skutków wpływu	Debata	Podsumowanie
--------------	-----------------------	---------	--------------------	----------------------	----------------------	--------	--------------

godziny

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

Laboratorium Zmiany III – Seminarium (15h)

Przygotowanie posterów	Przygotowanie do sesji posterowej	Całodniowa sesja posterowa ZZ DAYS
------------------------	-----------------------------------	------------------------------------





Korzyści

Zarządzanie zmianą to specjalność, która ma wiele korzyści i wartości w dzisiejszym świecie biznesu. Oto kilka powodów, dla których warto wybrać tę specjalizację:

- **Wymuszona potrzeba zmiany:** W obecnych czasach, z powodu szybko zmieniających się trendów rynkowych, technologii i potrzeb klientów, organizacje muszą szybko i skutecznie przystosowywać się do zmieniających się warunków. Zarządzanie zmianą staje się kluczowe, aby zapewnić, że organizacje są w stanie reagować na zmieniające się wymagania, które dotyczą każdego obszaru ich działalności.
- **Wspieranie procesu zmiany:** Zarządzanie zmianą pomaga organizacjom w skutecznym planowaniu, wdrażaniu i monitorowaniu procesów zmiany. Zrozumienie procesu zmiany i jego implikacji pozwala na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia i zapewnienie, że zmiany są skuteczne i przynoszą oczekiwane korzyści.
- **Wartość dla klienta:** Zarządzanie zmianą pomaga organizacjom lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów. Poprzez stałe monitorowanie i reagowanie na zmieniające się potrzeby, organizacje mogą tworzyć wartość dla swoich klientów.
- **Wspieranie kultury organizacyjnej:** Zarządzanie zmianą może przyczynić się do rozwoju kultury organizacyjnej, która sprzyja innowacjom i dostosowaniu do zmieniających się wymagań. Przywództwo i zaangażowanie pracowników w procesy zmiany są kluczowe dla osiągnięcia pozytywnych wyników.
- **Potrzeba na rynku pracy:** Wzrost potrzeb organizacji w zakresie zarządzania zmianą oznacza również wzrost zapotrzebowania na specjalistów w tej dziedzinie. Wybór specjalizacji w zarządzaniu zmianą może przynieść korzyści w kształtowaniu ścieżki kariery i zwiększaniu szans na zatrudnienie w przyszłości.

Specjalizacja w zarządzaniu zmianą oferuje wiele korzyści i wartości dla organizacji i pracowników. Dzięki temu, że organizacje muszą ciągle dostosowywać się do zmieniających się wymagań, zarządzanie zmianą staje się kluczowe dla ich sukcesu i przyszłości.

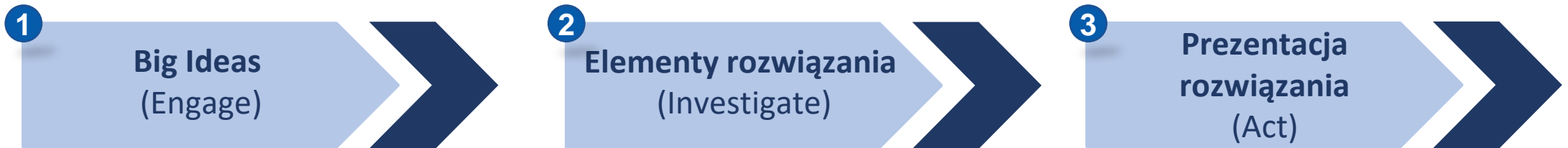




Metoda Challenge Based Learning

Model nauczania, w którym stawia się studentów przed bardzo **poważnymi wyzwaniami**, dzięki którym nabywają wiedzę i doświadczenie z określonych obszarów merytorycznych, a działając wedle tej metody studenci mogą zaproponować nowe rozwiązania dla realnych/istniejących środowisk

WAŻNE: w trakcie całego procesu wszyscy uczestnicy Wyzwania mają udokumentować swoje doświadczenia, zastanowić się nad swoją praktyką oraz podzielić się swoimi doświadczeniami



3 fazy metody CBL

1

Big Ideas (Engage)

- Broad ideas
- From ideas to challenges
- Essential Questions

1. Planowanie (opracowanie planu strategii postępowania dotyczącej wdrożenia modelu oraz propozycja wyzwania dla studentów)



2

Elementy rozwiązania (Investigate)

- Building foundations for Solution
- Try & fail
- Build resources and ask questions

2. Działanie praktyczne (studenci opracowują plan i harmonogram działań)
3. Praca właściwa (przygotowanie przez studentów sposobów, dzięki którym poradzą sobie z wyzwaniem)



3

Prezentacja rozwiązania (Act)

- Evidence based solutions
- Authentic Audience
- Asses effectiveness od the Solution

4. Prezentacja wyników (publikacje, seminaria, konferencje)



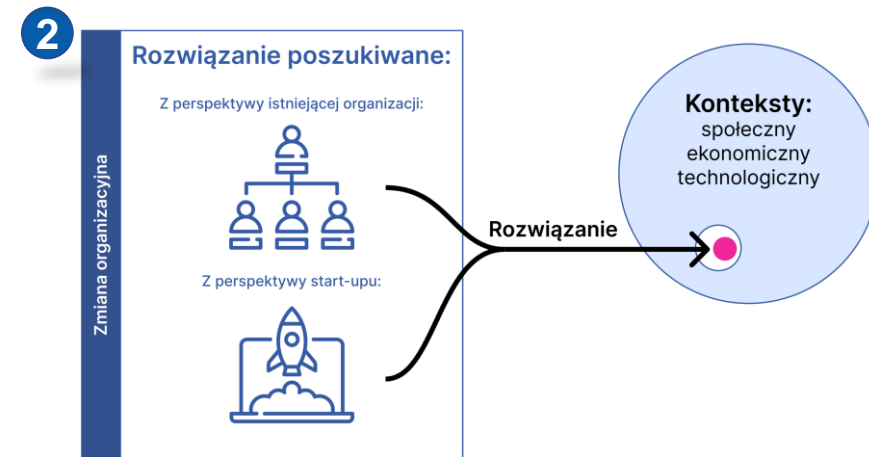
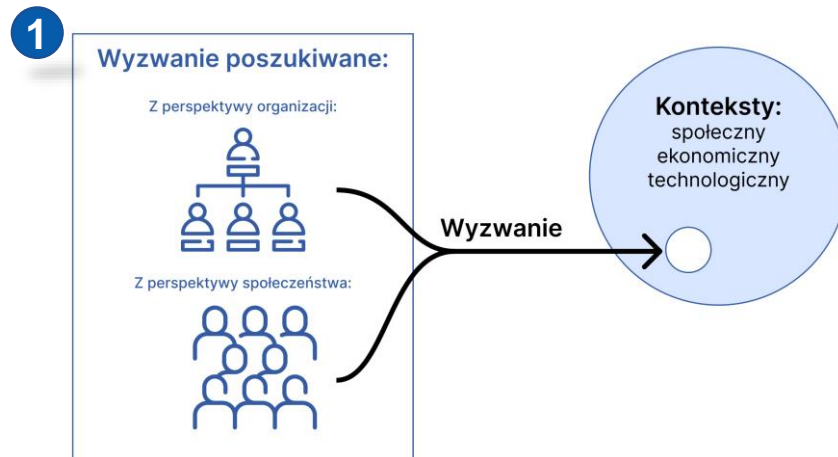




WYZWANIE/ROZWIĄZANIE dla Zarządzania Zmianą

WYZWANIE to złożony, realnie występujący (real-world) problem, zidentyfikowany zwłaszcza w kontekście społecznym, ekonomicznym czy technologicznym, którego **ROZWIĄZANIE** dotyczy i/lub dokonuje się w ramach 1) istniejących lub 2) nowoutworzonych organizacji lub wybranych ich obszarów funkcjonalnych.

- 1** **WYZWANIE** poszukiwane może być z perspektywy istniejącej organizacji lub – ogólniej – społeczeństwa.
- 2** **ROZWIĄZANIE** problemu przy tym wymaga innowacyjnego i twórczego podejścia do tego procesu oraz zaprojektowania złożonej zmiany organizacyjnej przy wykorzystaniu zaawansowanych metod, technik i narzędzi, w tym pogłębionej (również strategicznej) analizy organizacji (lub wybranego jej obszaru) i jej otoczenia.





Dlaczego Zarządzanie Zmianą?



Prof. A. Bieńkowska
Kierownik Katedry
Systemów Zarządzania
i Rozwoju Organizacji

„Współcześnie na rynku pracy trzeba odważnie podejmować wyzwania i proaktywnie rozwiązywać pojawiające się problemy. Bez tych umiejętności sukces zawodowy nie jest możliwy”



Dr R. Miśko
Pełnomocnik Dziekana
ds. Kierunku
Zarządzanie

„Nasi studenci uzyskują praktycznie i kreatywnie formy nauki, w tym oparte na Challenge Based Learning. Nasza specjalność umożliwia zdobycie wiedzy także od praktyków biznesu. Zajęcia zorganizowane będą wokół technik i narzędzi dzięki którym studenci będą w stanie samodzielnie zarządzać zmianą”



S. Borkowski
Członek Rady
Społecznej
Wydziału Zarządzania

„Jak nie da się nauczyć pływać tylko czytając książki, tak nie da się zdobyć umiejętności menedżerskich na wykładzie. Podejście CBL to nauka, którą zaczynamy od wejścia do basenu. Podejście innowacyjne i naturalne w świecie zarządzania zarazem”



Dr M. Nowakowska
Zespół CBL

„Żyjemy w świecie, który zmienia się coraz szybciej. Nauka poprzez praktykę, którą oferujemy, to nowe rozwiązanie, pozwalające na adaptację umiejętności do wymogów rzeczywistości”



Dlaczego Zarządzanie Zmianą?



Dr inż. Piotr Kubiński
Wiceprzewodniczący
Rady ds.
Przedsiębiorczości
przy Prezydencie
Wrocławia

„Najbardziej efektywne metody nauczania wykorzystują podejście "learning-by-doing". Tak właśnie uczymy na specjalności Zarządzanie zmianą (z CBL)”



**Dr inż. A. Zabłocka-
Kluczka**
Współtwórcza
specjalności
Zarządzanie Zmianą

„To oczywiste, że zmiany są nieuchronne. O powodzeniu procesu wprowadzania zmian decyduje wiele czynników, ale najważniejsze wśród nich to wizja zmian, kompetentne przywództwo wsparte odpowiednimi narzędziami i właściwe „pilotowanie” zmian. Każdy współczesny menedżer musi osiąść tę trudną sztukę zarządzania zmianami”



**Dr J. Mrzygłocka-
Chojnacka**
Współtwórczyni
specjalności
Zarządzanie Zmianą

„Dziś organizacje zmieniają się szybciej niż kiedykolwiek w historii, bo szybko zmienia się świat. Stajemy przed nowymi wyzwaniami, ale i nowymi możliwościami. By im sprostać niezbędne jest posiadanie nie tylko wiedzy, ale przede wszystkim umiejętności i kompetencji pozwalających aktywnie kreować przyszłość swoją i swojego otoczenia, budować stabilne organizacje, a przede wszystkim pozwalających samemu kreować te zmiany- być ich aktywnym inicjatorem i uczestnikiem.”