

Załącznik nr 1 do uchwały nr 37/2021 Senatu Politechniki Rzeszowskiej
Im. Ignacego Łukasiewicza z dnia 27.05.2021 r.

Program studiów

Podyplomowe studia menedżerskie
podyplomowe

1. Podstawowe informacje o studiach podyplomowych

Nazwa studiów	Podyplomowe studia menedżerskie
Poziom studiów	podyplomowe
Liczba semestrów	studia stacjonarne: 2
Liczba punktów ECTS wymagana do ukończenia studiów	30
Łączna liczba godzin zajęć	196

2. Cel studiów podyplomowych

Celem studiów jest rozwijanie kompetencji niezbędnej do prawidłowego realizowania zadań w obszarze zarządzania funkcjami organizacji. Słuchacze przyswoją wiedzę i rozwiną umiejętności z zakresu zarządzania na różnych szczeblach zarządzania. Zapoznają się w czasie studiów z nowoczesnymi metodami, technikami i narzędziami z zakresu zarządzania strategicznego, zarządzania marketingowego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami oraz zarządzania projektami i procesami.

3. Adresaci studiów podyplomowych

Podyplomowe studia menedżerskie adresowane są do absolwentów studiów wyższych, którzy chcą nabyć lub rozwinąć swoje kompetencje w zarządzaniu organizacją na różnych poziomach. Kompleksowe podejście pozwala kształcić profesjonalnych liderów, przygotowanych do sprawnego realizowania funkcji kierowniczych na każdym szczeblu zarządzania w organizacjach różnych typów.

4. Sylwetka absolwenta, możliwości zatrudnienia

Absolwenci studiów uzyskują wszechstronną wiedzę i umiejętności praktyczne z zakresu zarządzania różnymi funkcjami organizacji. W czasie studiów zostaną rozwinięte kompetencje menedżerskie, które ułatwią podejmowanie trafnych decyzji oraz podniosą skuteczność i efektywność działań w różnych obszarach w organizacji. W szczególności absolwenci zdobędą wiedzę i umiejętności z zakresu:

- analizy strategicznej oraz kreowania strategii,
- prowadzenia działalności marketingowej, także z zastosowaniem najnowszych rozwiązań cyfrowych, - zarządzania kapitałem ludzkim,
- zarządzania projektami,
- zarządzania finansami organizacji.

Absolwenci w czasie studiów rozwijają także umiejętności prezentacji i wystąpień publicznych. Dzięki wszechstronnemu przygotowaniu, absolwenci będą mogli rozwijać kariery zawodowe w różnych typach organizacji. Są oni przygotowani do pracy w charakterze specjalisty organizacji i zarządzania oraz menedżera różnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach, a także do prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

5. Efekty uczenia się

Symbol	Treść	Odniesienia do PRK
K_W01	posiada wiedzę o wariantach rozwoju przedsiębiorstw i modelach rozwoju	P6S_WG
K_W02	identyfikuje modele organizacji i omawia ich zasadnicze elementy	P6S_WK
K_W03	zna rolę norm i standardów odnoszących się do poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa	P6S_WK
K_W04	charakteryzuje relacje organizacji i otoczenia	P6S_WG
K_W05	wyjaśnia role organizacyjne z uwzględnieniem podstawowych metod i technik analizy i opisu struktur organizacyjnych i procesów w nich zachodzących	P6S_WG
K_W06	charakteryzuje podstawowe zasady działania podmiotów rynkowych z uwzględnieniem zjawiska konkurencji	P6S_WG
K_W07	zna i rozumie sposoby zachowania się człowieka w strukturach społecznych organizacji	P6S_WG
K_W08	zna podstawowe koncepcje, metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji	P6S_WG
K_W09	posiada wiedzę o źródłach finansowania rozwoju przedsiębiorstw	P6S_WG
K_U01	posiada umiejętność projektowania ścieżki rozwoju organizacji i jej etapów	P6S_UW
K_U02	posiada umiejętność wskazywania właściwych metod i narzędzi, wykorzystywanych w rozwoju przedsiębiorstwa	P6S_UW
K_U03	potrafi wykorzystać określone czynniki zarządzania na poszczególnych etapach rozwoju firmy	P6S_UW
K_U04	posiada umiejętność przygotowania założeń restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa	P6S_UW
K_U05	potrafi obserwować i oceniać zjawiska i procesy zachodzące w organizacjach	P6S_UW
K_U06	potrafi rozwijać i właściwie zastosować zdobytą wiedzę teoretyczną w określonym obszarze organizacji do rozwiązywania występujących podstawowych problemów	P6S_UW P6S_UU
K_U07	potrafi prowadzić dyskusję na temat problemów zarządzania z uwzględnieniem wiedzy z dostępnych źródeł	P6S_UK
K_U08	posiada umiejętność analizy i oceny zasobów organizacji i procesów w niej zachodzących	P6S_UW
K_U09	jest przygotowany do oceny sytuacji firmy (organizacji) i określenia etapu jej rozwoju	P6S_UW
K_U10	posiada umiejętności do zapewnienia udziału w dyskusji szerokiego grona interesariuszy, mając na uwadze budowę wartości przedsiębiorstwa (organizacji)	P6S_UK
K_U11	potrafi wskazywać priorytety i cele służące realizacji określonych zadań	P6S_UO
K_K01	jest przygotowany do rozstrzygnięcia podstawowych dylematów występujących w pracy zawodowej	P6S_KR
K_K02	rozumie znaczenie wiedzy i umiejętności oraz konieczność stałego ich doskonalenia	P6S_KK

Opis efektów uczenia się zawiera efekty uczenia się, o których mowa w ustawie z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji i uwzględnienia uniwersalne charakterystyki pierwszego stopnia określone w tej ustawie oraz charakterystyki drugiego stopnia określone w przepisach wydanych na podstawie art. 7 ust. 3 tej ustawy, w tym efekty w zakresie znajomości języka obcego, natomiast w przypadku kierunku studiów kończącego się uzyskaniem tytułu zawodowego inżyniera – pełen zakres efektów umożliwiających uzyskanie kompetencji inżynierskich.

6. Plany studiów, ich parametry, metody weryfikacji oraz treści kształcenia

6.1. Plan studiów

Semestr	Jedn.	Nazwa zajęć	Wykład	Ćwiczenia/ Lektorat	Laboratorium	Projekt/ Seminarium	Suma godzin	Punkty ECTS	Egzamin	Oblig.
1	ZH	Analiza strategiczna	4	4	0	0	8	1	N	
1	ZH	Marketing w Internecie	4	4	8	0	16	2	N	
1	ZH	Nowoczesne formy komunikacji	0	4	0	0	4	1	N	
1	ZH	Nowoczesne metody zarządzania	4	6	0	0	10	1	N	
1	ZH	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa	4	4	0	0	8	1	N	
1	ZH	Strategia marketingowa przedsiębiorstwa	4	4	0	0	8	1	N	
1	ZH	Strategie rozwoju i konkurencji	6	6	0	0	12	2	N	
1	ZH	Style i techniki kierowania	4	6	0	0	10	2	N	
1	ZH	Twórcze rozwiązywanie problemów	2	6	0	0	8	1	N	
1	ZH	Wystąpienia publiczne	0	6	0	0	6	1	N	
1	ZH	Zarządzanie marką	4	4	0	0	8	1	N	
1	ZH	Zarządzanie w kryzysie	2	6	0	0	8	1	N	
Sumy za semestr: 1			38	60	8	0	106	15	0	0
2	ZH	Budżetowanie	4	4	0	0	8	1	N	
2	ZH	Elementy prawa pracy	3	3	0	0	6	1	N	
2	ZH	Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa	4	4	0	0	8	1	N	
2	ZH	Negocjacje i zarządzanie konfliktem	4	12	0	0	16	2	N	
2	ZH	Podstawy analizy finansowej	3	5	0	0	8	2	N	
2	ZH	Podstawy rachunkowości	2	6	0	0	8	2	N	
2	ZH	Polityka personalna	4	4	0	0	8	1	N	
2	ZH	Zarządzanie finansami	3	5	0	0	8	2	N	
2	ZH	Zarządzanie procesami biznesowymi	4	4	0	0	8	1	N	
2	ZH	Zarządzanie projektami	4	8	0	0	12	2	N	
Sumy za semestr: 2			35	55	0	0	90	15	0	0
SUMY ZA WSZYSTKIE SEMESTRY:			73	115	8	0	196	30	0	0

6.2. Sposoby weryfikacji efektów uczenia się

Szczegółowe zasady oraz metody weryfikacji i oceny efektów uczenia się pozwalające na sprawdzenie i ocenę wszystkich efektów uczenia się są opisane w kartach zajęć. W ramach programu studiów weryfikacja osiągniętych efektów uczenia się jest realizowana w szczególności przy pomocy następujących metod: egzamin cz. pisemna, egzamin cz. praktyczna, egzamin cz. ustna, zaliczenie cz. pisemna, zaliczenie cz. praktyczna, zaliczenie cz. ustna, esej, kolokwium, sprawdzian pisemny, obserwacja wykonawstwa, prezentacja dokonań (portfolio), prezentacja projektu, raport pisemny, referat pisemny, referat ustny, sprawozdanie z projektu, test pisemny.

Parametry wybranych metod weryfikacji efektów uczenia się

Liczba zajęć, w których wymagany jest egzamin	0
Liczba zajęć, w których wymagany jest egzamin w formie pisemnej	0

Liczba zajęć, w których wymagany jest egzamin w formie ustnej	0
Liczba godzin przeznaczona na egzamin w formie pisemnej	0 godz.
Liczba godzin przeznaczona na egzamin w formie ustnej	0 godz.
Szacowana liczba godzin, którą studenci powinni poświęcić na przygotowanie się do egzaminów i zaliczeń	80 godz.
Liczba zajęć, które kończą się zaliczeniem bez egzaminu	22
Liczba godzin przeznaczona na zaliczenie w formie pisemnej	7 godz.
Liczba godzin przeznaczona na zaliczenie w formie ustnej	12 godz.
Szacowana liczba godzin, którą studenci powinni poświęcić na przygotowanie się do zaliczeń w trakcie semestrów na zajęciach ćwiczeniowych (bez zaliczeń końcowych)	24 godz.
Liczba zajęć, w których weryfikacja osiągniętych efektów uczenia się realizowana jest na podstawie obserwacji wykonawstwa (laboratoria)	1
Liczba laboratoriów, w których osiągnięte efekty uczenia się sprawdzane są na podstawie sprawdzianów w trakcie semestru	0
Szacowana liczba godzin, którą studenci powinni poświęcić na przygotowanie się do sprawdzianów realizowanych na zajęciach laboratoryjnych	0 godz.
Liczba zajęć projektowych, w których osiągnięte efekty uczenia się sprawdzane są na podstawie prezentacji projektu, raportu pisemnego, referatu pisemnego, referatu ustnego lub sprawozdania z projektu	0
Szacowana liczba godzin, którą studenci powinni poświęcić na wykonanie projektu/dokumentacji/raportu oraz przygotowanie do prezentacji	0 godz.
Liczba zajęć wykładowych, które wymagają odrębnego zaliczenia w formie pisemnej lub ustnej niezależnie od wymagań innych form zajęć tego modułu.	5
Szacowana liczba godzin, którą studenci powinni poświęcić na przygotowanie się do sprawdzianów realizowanych na zajęciach wykładowych.	24 godz.

Szczegółowe informacje na temat weryfikacji osiągniętych przez studentów efektów uczenia się znajdują się w kartach zajęć pod adresem URL: <http://krk.prz.edu.pl/plany.pl?lng=PL&W=Z&K=M&TK=html&S=550&C=2021>

6.3. Treści programowe

Analiza strategiczna	K_W01, K_W04, K_W06, K_U02, K_U08, K_U09, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> Najnowsze rozwiązania teoretyczne z zakresu analizy strategicznej i oceny czynników sukcesu organizacji. • Metody i techniki analizy strategicznej w organizacji. Przykłady i rozwiązania praktyczne. • Identyfikacja kompetencji niezbędnych do oceny sytuacji firmy (organizacji) i określenia etapu jej rozwoju. Wskazywanie czynników sukcesu. 	
Budżetowanie	K_W03, K_U01, K_U03, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> Istota controllingu finansowego. Miejsce controllingu finansowego w systemie controllingu przedsiębiorstwa. • Strategiczny i operacyjny controlling finansowy. Cele i zadania strategicznego controllingu finansowego. Cele i zadania operacyjnego controllingu finansowego. • Instrumenty strategicznego controllingu finansowego (metody doboru i wyznaczania strategii finansowych, budżetowanie kapitałów, wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności, planowanie długookresowe, analiza możliwości, analiza konkurencji, analiza portfelowa). • Instrumenty operacyjnego controllingu finansowego (krótkookresowy rachunek kosztów zmiennych i wyników, budżetowanie i analiza odchyleń, analiza kosztów, analiza wskaźnikowa) 	
Elementy prawa pracy	K_W03, K_W07, K_U06, K_K01
<ul style="list-style-type: none"> Stosunek pracy. Sposoby nawiązania stosunku pracy i rozwiązanie stosunku pracy. • Obowiązki pracodawcy. Wynagrodzenie za pracę. • Odpowiedzialność materialna pracowników. • Czas pracy. Normy i ogólny wymiar czasu pracy. 	
Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa	K_W01, K_W09, K_U02, K_U06, K_U10, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> Ogólne zagadnienia dotyczące finansowania przedsiębiorstw. Istota finansowania działalności przedsiębiorstwa. Pojęcie kapitału. Rodzaje finansowania przedsiębiorstw. Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie. • Samofinansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Techniki emisji akcji i problemy związane z pozyskiwaniem kapitału długookresowego od funduszy wysokiego ryzyka. • Analiza wybranych, klasycznych, najbardziej powszechnych źródeł finansowania działalności gospodarczej: kredyty bankowe, ich rodzaje, procedura ich pozyskiwania, treść wniosku kredytowego. Obecne formy finansowania działalności firmy, takie jak zobowiązania handlowe i wekslowe. • Leasing oraz faktoring jako źródło finansowania działalności gospodarczej. • Franchising jako atrakcyjny sposób finansowania i szansa rozwoju MSP. • Nowoczesne formy finansowania rozwoju przedsiębiorstwa 	
Marketing w Internecie	K_W06, K_U06, K_U10, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> Najnowsze trendy marketingu online, sposoby promocji w Internecie • Formy promocji w sieci. Narzędzia reklamy internetowej. Proces realizowania kampanii reklamowych w Internecie. • Podstawy wykorzystywania systemów adserwerowych (targetowanie, geolokalizacja), sieci reklamowe. • Działalność marketingowa w mediach społecznościowych • Pozycjonowanie witryn internetowych. Wykorzystanie narzędzi analitycznych do oceny działalności marketingowej w Internecie 	
Negocjacje i zarządzanie konfliktem	K_W07, K_W08, K_U07, K_U10, K_K01
<ul style="list-style-type: none"> Podstawy negocjacji. • Strategie i techniki negocjacji. • Etapy negocjacji. • Komunikacja w negocjacjach. • Komunikacja niewerbalna. • Podstawy mediacji. • Trening mediacji. • Konflikt - analiza i zarządzanie. • Techniki wspomagające rozwiązywanie konfliktu. • Psychologia kłamstwa. • Podsumowanie. 	
Nowoczesne formy komunikacji	K_W04, K_U02, K_U10, K_K02

<ul style="list-style-type: none"> • Nowe formy promocji w procesie komunikacji marketingowej • Ambient media i guerilla marketing – istota i znaczenie niestandardowych form przekazu we współczesnych działaniach marketingowych • Niestandardowa reklama wewnętrzna i zewnętrzna • Advergaming. Desktop marketing • Marketing wirusowy • Event marketing. Field marketing • Przekaz ustny. Marketing mobilny 	
Nowoczesne metody zarządzania	K_W04, K_W05, K_W08, K_U02, K_U06, K_U08, K_U09, K_U10, K_K02
<ul style="list-style-type: none"> • Istota i zastosowania metody Assessment Centre/Development Centre. Organizacja procedury DC. Uwarunkowania stosowania metody do doskonalenia kompetencji menedżerskich oraz kompetencji interpersonalnych. • Wybrane techniki stosowane w doskonaleniu kompetencji interpersonalnych: zasady przygotowania, warunki stosowani oraz przydatność. 	
Podstawy analizy finansowej	K_W09, K_U09, K_K01
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza ekonomiczna - istota, klasyfikacja . Analiza finansowa, istota i rodzaje. Przedmiot analizy finansowej. Zakres analizy finansowej. • Metody w analizie finansowej. Metody ogólne (metoda indukcji, dedukcji, redukcji) i metody szczegółowe (metody analizy jakościowej i analizy ilościowej). • Badanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu analizy wskaźnikowej. • Analiza dyskryminacyjna. Charakterystyka wybranych modeli dyskryminacyjnych. 	
Podstawy rachunkowości	K_W03, K_U06, K_U08, K_K01
<ul style="list-style-type: none"> • Istota, funkcje i zadania rachunkowości, narzędzia rachunkowości (bilans, konto księgowe, zasada podwójnego zapisu, księgi rachunkowe) • charakterystyka kategorii tworzących bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych • Ustalanie wyniku finansowego, wycena bilansowa 	
Polityka personalna	K_W01, K_W07, K_W08, K_U02, K_U06, K_U08, K_U09, K_U10, K_K02
<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja podstawowych terminów w zakresie polityki personalnej. Determinanty polityki personalnej. Etapy rozwoju polityki personalnej. Strategia jako narzędzie polityki personalnej. Praktyki kadrowe jako narzędzie kształtowania polityki personalnej: pozyskiwanie pracowników, rozwój, oceny pracownicze, motywowanie, derekrutacja. 	
Restrukturyzacja przedsiębiorstwa	K_W01, K_W02, K_U01, K_U04, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturyzacja jako problem strategiczny i proces zmian w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania przebiegu procesu restrukturyzacji. Restrukturyzacja – struktura problemu: przyczyny wymiary i skutki restrukturyzacji. • Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – metodyka. Dotychczasowe doświadczenia restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce. • Związek restrukturyzacji ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. • Nowoczesne koncepcje zarządzania a restrukturyzacja (zarządzanie strategiczne, reengineering, outsourcing, lean management, outplacement). 	
Strategia marketingowa przedsiębiorstwa	K_W04, K_U01, K_U04, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Istota i proces planowania marketingowego • Analiza otoczenia marketingowego organizacji • Misja rynkowa i rynek przedsiębiorstwa • Forumłowanie celów marketingowych w planowaniu strategicznym i operacyjnym • Segmentacja i wybór rynku docelowego • Plany strategiczne i operacyjne • Kontrola i monitoring procesu realizacji strategii marketingowych 	
Strategie rozwoju i konkurencji	K_W01, K_W04, K_U02, K_U03, K_U09, K_U10, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Pojęcie rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, macierz gotowości organizacji do rozwoju. • Główne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. • Typowe strategie rozwoju przedsiębiorstwa, warianty dywersyfikacji. • Pojęcie i typy nadzoru korporacyjnego, teoria Shareholders i Stakeholders. • Typowe modele rozwoju organizacji, czynniki zarządzania Churchilla - Lewisa. • Podział sektorów działalności, typowe strategie sektorowe przedsiębiorstw. 	
Style i techniki kierowania	K_W07, K_U07, K_U10, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Podstawowe style i techniki kierowania, siatka stylów • Wybór stylu kierowania • Projektowanie i realizacja procesów coachingu i mentoringu w organizacji 	
Twórcze rozwiązywanie problemów	K_W07, K_U06, K_K02
<ul style="list-style-type: none"> • Kreatywność a innowacyjność, Bariery kreatywności • Indywidualne cechy twórców. Emocje i motywacje w twórczości • Metody rozwijania kreatywności. Metody heurystyczne w twórczym rozwiązywaniu problemów • Trening kreatywności jako metoda rozwojowa • Kreatywność w samorozwoju • Kreatywność w relacjach interpersonalnych. Kreatywność w organizacji i biznesie 	
Wystąpienia publiczne	K_U06, K_U10, K_K02
<ul style="list-style-type: none"> • Kreowanie własnego wizerunku. Budowanie wiarygodności i zaufania. • Komunikacja niewerbalna • Sztuka argumentacji • Techniki perswazji • Wystąpienia publiczne - warsztat mówcy • Odgrywanie ról - sytuacje wywierania wrażenia na innych. 	
Zarządzanie finansami	K_W03, K_W09, K_U05, K_U07, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria stopy procentowej • Charakterystyka modeli rynku kapitałowego • Koszt pozyskania kapitału przedsiębiorstwa. • Tradycyjne techniki ustalania optymalnej struktury kapitału. 	
Zarządzanie marką	K_W04, K_W06, K_U05, K_U06, K_U07, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie do zajęć. Istota marki. Znaczenie marki w procesie dokonywania zakupów • Tożsamość i wizerunek marki. Marka przedsiębiorstwa a marka produktu. Marka na rynku B2B i B2C • Rozumienie zarządzania marką. Zakres zarządzania marką • Strategie nadawania marek. Wprowadzanie marki na rynek • Segmentacja rynku i pozycjonowanie marki • Kluczowe elementy marki (nazwa, slogan, znak graficzny, kolorystyka) • Kreowania marki w erze „gospodarki doświadczeń” • Wartość marki i rankingi marek. „Kradzież” marki. Podrabianie produktów markowych • Techniki określania świadomości marki oraz pomiaru wizerunku marki • Marka a system identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa • Determinanty zarządzania marką w wymiarze międzynarodowym (międzykulturowym) • Analiza przykładów odnoszących się do zarządzania marką 	
Zarządzanie procesami biznesowymi	K_W01, K_U01, K_U09, K_U11
<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie procesami biznesowymi poprzez skupieniu wszystkich procesów wokół jednego celu, jakim jest wzrost potencjału ekonomicznego firmy drogą realizacji strategii wzrostu wartości kapitałów właściciela zaangażowanych w dane przedsiębiorstwo • A także stworzenie systemu zarządzania pozwalającego na ciągle monitorowanie wpływu podejmowanych decyzji na wartość przedsiębiorstwa. • Kształtowanie umiejętności projektowania ścieżki rozwoju organizacji i jej etapów poprzez podejście procesowe oraz kompetencje do oceny sytuacji firmy (organizacji) i określenia etapu jej rozwoju w stosunku do otoczenia, konkurentów i kluczowych klientów. 	

Zarządzanie projektami	K_W02, K_W03, K_W05, K_U02, K_U09, K_U10, K_K01
• Wprowadzenie do projektu, podejście systemowe do zarządzania projektami, przygotowanie, planowanie i controlling projektu. • Wykonanie powierzonych elementów projektu zespołowego	
Zarządzanie w kryzysie	K_W01, K_W04, K_W07, K_U05, K_U09, K_K01
• Definiowanie kryzysu z punktu widzenia globalnego, organizacyjnego i indywidualnego. Społeczne oznaki kryzysu w organizacji. Istota i znaczenie zarządzania zaufaniem dla organizacji. Uwarunkowania i sposoby budowanie atmosfery zaufania w organizacji. • Kompetencje menedżera w sytuacjach kryzysowych. Rola i znaczenie menedżerów w budowaniu zaufania w organizacji. Kształtowanie kompetencji menedżera niezbędnych w budowaniu atmosfery zaufania w organizacji.	