

Program Studiów podyplomowych w zakresie budowania kompetencji menedżerskich liderów biznesu

Ogólna charakterystyka studiów podyplomowych	
Wydział realizujący studia podyplomowe:	Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Nazwa studiów podyplomowych:	Studia podyplomowe w zakresie budowania kompetencji menedżerskich liderów biznesu
Nazwa studiów podyplomowych w j. angielskim:	Postgraduate Studies in Building the Business Leaders' Managerial Competencies
Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji:	7
Liczba semestrów:	2
Łączna liczba godzin zajęć dydaktycznych:	192
Łączna liczba punktów ECTS:	30
Forma zaliczenia studiów podyplomowych – warunki uzyskania świadectwa ukończenia studiów podyplomowych	Złożenie egzaminów i uzyskanie zaliczeń
Cel studiów podyplomowych:	Działania lub zadania, które potrafi wykonywać osoba posiadająca kwalifikację
	Uprawnienia związane z posiadaniem kwalifikacji
	<p>Studia podyplomowe w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich kształcą profesjonalnych liderów, zdolnych do sprawnego kierowania i podejmowania decyzji na każdym szczeblu zarządzania w organizacjach biznesowych. Absolwenci studiów są przygotowani do pełnienia funkcji kierowniczych. Studia są prowadzone w formie różnorodnych warsztatów praktycznych, kształcących kompetencje i umiejętności zapewniające rozwój kariery zawodowej w środowisku przedsiębiorczości i pozwalają absolwentom dostosować się do zmieniającego, turbulentnego środowiska (otoczenia) i wyzwań globalnej gospodarki.</p> <p>Absolwenci nabywają umiejętności podejmowania decyzji integrujących wszystkie sfery funkcjonalne i zasoby organizacji. Potrafią sprawnie kierować zespołami ludzkimi. Dzięki pozyskanym w trakcie studiów w umiejętnościom wpływania na ludzi, znajomościom technik prowadzenia negocjacji i kierowania konfliktami, komunikacji i twórczego rozwiązywania problemów są przygotowani do zarządzania w turbulentnym otoczeniu, wymagającym wprowadzaniu w instytucjach częstych, innowacyjnych zmian. Ważną umiejętnością jest przygotowanie do opracowania, wdrażania i kontroli programów operacyjnych i strategii rozwoju organizacji</p>

	Zapotrzebowanie na kwalifikację, przedstawione w kontekście trendów na rynku pracy, rozwoju nowych technologii, potrzeb społecznych, strategii rozwoju kraju lub regionu	Studia prowadzone będą na podstawie umowy z globalną firmą konsultingową EY (d.Ersnt&Young). Program studiów był opracowany i uzgodniony z partnerem. Potrzeba rozwijania profesjonalnych umiejętności odnosi się do pracowników przedsiębiorstw na różnych szczeblach. Nie mniej jednak uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest w głównej mierze uzależnione od umiejętności i kompetencji osób pracujących na stanowiskach menedżerskich. Kierownicy określają cele do osiągnięcia, formułują strategię, pozyskują niezbędne zasoby i kontrolują przebieg rozwoju organizacji. To od nich w decydującym stopniu zależy czy działania przedsiębiorstwa mają charakter innowacyjny oraz czy praca pozostałych pracowników jest efektywna. Dlatego właśnie umiejętności i kompetencje menedżerów powinny podlegać procesowi ciągłego doskonalenia, aby mogli skutecznie realizować powierzone im zadania. Zdolność radzenia sobie w nowych sytuacjach, pod wpływem stresu i dużych oczekiwań właścicieli przedsiębiorstw jest podstawowym atrybutem menedżera.
	Możliwości wykorzystania kwalifikacji.	Absolwenci są przygotowani do zarządzania zespołami na różnych poziomach struktury organizacji, tak aby była skuteczna i efektywna w osiąganiu założonych celów. Umiejętności i kompetencje uzyskane w trakcie studiów umożliwiają absolwentom wykorzystywać różnorodne instrumenty zarządzania w sposób elastyczny.
	Odniesienie do kwalifikacji o zbliżonym charakterze.	Zdobyta wiedza i umiejętności stanowią rozszerzenie i uzupełnienie kwalifikacji zdobytych na takich kierunkach jak: zarządzanie, ekonomia, finanse i rachunkowość, logistyka, komunikacja i psychologia w biznesie i innych pokrewnych w dziedzinie nauk społecznych, a także kierunkach realizowanych w zakresie dziedziny nauk inżynierijno - technicznych.
Efekty uczenia się dla studiów podyplomowych		
Symbol	Po ukończeniu studiów podyplomowych absolwent osiąga następujące efekty uczenia się:	
wiedza		
EUS_W01	relacje wewnętrzne i zewnętrzne biznesu w globalizującym się otoczeniu oraz wzajemne powiązania procesów zarządzania i wdrażania zmian w biznesie	
EUS_W02	procesy zarządzania i wdrażania zmian organizacyjnych	
EUS_W03	zasady i metody racjonalizacji decyzji, w tym szczególnie dotyczących decyzji strategicznych przedsiębiorstwa	
EUS_W04	istotę i mechanizmy kreowania wartości firmy oraz zasady, prawidłowości i instrumenty kształtowania wartości	

EUS_W05	procesy kierownicze w instytucjach i ich otoczeniu, także globalnym oraz źródła władzy i przywództwa, wzajemne zależności i długofalowe konsekwencje (następstwa)
EUS_W06	zachowania kierownicze w biznesie, a w szczególności pozwalające skutecznie oddziaływać na podwładnych, stymulować ich zaangażowanie oraz pobudzać zapał do działania
EUS_W07	charakter relacji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu międzykulturowym
EUS_W08	kulturowe uwarunkowania zachowań ludzi w biznesie
EUS_W09	istotę i znaczenie negocjacji oraz uwarunkowania stosowania podstawowych technik negocjacyjnych
umiejętności	
EUS_U01	identyfikować i analizować problemy jakie wiążą się z praktyką funkcjonowania i rozwoju biznesu wykorzystując wiedzę w zakresie zarządzania wartością firmy
EUS_U02	wykorzystywać zdobytą wiedzę w zakresie mechanizmów rządzących procesem wdrażania zmian
EUS_U03	wykorzystywać zdobytą wiedzę w budowania relacji w organizacji i zarządzania zespołami,
EUS_U04	wykorzystywać zdobytą wiedzę w analizowaniu zjawisk zachodzących w organizacji i jej otoczeniu
EUS_U05	wykorzystywać zdobytą wiedzę w zakresie zarządzania międzykulturowego w różnych zakresach i formach,
EUS_U06	zarządzać procesami komunikowania w organizacji, w różnych zakresach i formach, rozszerzoną o krytyczną analizę ich skuteczności
EUS_U07	samodzielnie proponować rozwiązania problemów zarządzania zespołami i je wdrażać
EUS_U08	sprawnie posługiwać się normami i regułami organizacyjnymi w celu rozwiązania konkretnego zadania z zakresu zarządzania zespołami
EUS_U09	kreować nowe przedsięwzięcia biznesowe, trafnie określając ich cel, ryzyko i przebieg procesów realizacyjnych
EUS_U10	zarządzać stresem i emocjami, występować publicznie i wpływać na zachowania podwładnych w zakresie właściwym dla praktyki biznesu
EUS_U11	stosować podstawowe techniki zarządzania konfliktem
EUS_U12	planować przedsięwzięcia, adekwatne dla zdiagnozowanych przyczyn i przebiegu zjawisk/problemów, prowadząc do ich sprawnego rozwiązania
EUS_U13	komunikować się w zespołach, w których uczestniczy, a zwłaszcza w tych, którymi kieruje
EUS_U14	odpowiednio określić priorytety służące realizacji określonych przez siebie lub innych przedsięwzięć
EUS_U15	poszukiwać i poprawnie wykorzystywać mechanizmy pozwalające skutecznie oddziaływać na podwładnych, stymulować wzrost ich zaangażowania oraz pobudzać zapał do działania na rzecz realizacji wspólnych celów
kompetencje społeczne	

EUS_K01	ciągłego rozwijania swej wiedzy i umiejętności menedżerskich oraz inspirowania do tego innych
EUS_K02	twórczego udziału w projektach zespołowych, także w roli ich lidera (kierownika)
EUS_K03	tworzenia pozytywnego klimatu organizacyjnego (i zaufania) w zespołach, w których uczestniczy, a zwłaszcza w tych, którymi kieruje
EUS_K04	podejmowania decyzji dotyczących zarządzania rozwojem organizacji w konkurencyjnym środowisku
EUS_K05	myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy rozwiązując problemy zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjnego rynku

Moduły kształcenia wraz z zakładanymi efektami uczenia się

Przedmioty	Charakter zajęć (teoretyczne/praktyczne) T/P	Liczba godzin	Liczba punktów ECTS	Zakładane efekty uczenia się (absolwent:)	Formy i metody kształcenia zapewniające osiągnięcie efektów uczenia się	Sposób weryfikacji zakładanych efektów uczenia się osiągniętych przez uczestnika
Zarządzanie sobą	P	12	2	potrafi odpowiednio określić priorytety służące realizacji określonych przez siebie lub innych przedsięwzięć EUS_U14 jest gotów do ciągłego rozwijania swej wiedzy i umiejętności menedżerskich oraz inspirowania do tego innych EUS_K01	Forma zajęć: ćwiczenia Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.	Aktywność na zajęciach, zaliczenie testów z zakresu psychologii, obserwacje w czasie ćwiczeń
Zarządzanie podwładnymi	P	12	2	potrafi wykorzystywać metody podnoszenia efektywności indywidualnej pracowników poprzez szkolenia, rozwój i motywowanie EUS_U03, EUS_U07, EUS_U08 potrafi zarządzać podwładnymi EUS_U10 potrafi odpowiednio określić priorytety służące realizacji określonych przez siebie lub innych przedsięwzięć EUS_K14 potrafi poszukiwać i poprawnie wykorzystywać mechanizmy pozwalające skutecznie oddziaływać na podwładnych, stymulować wzrost ich zaangażowania oraz pobudzać zapał do działania na rzecz realizacji wspólnych celów EUS_U15 posiada kompetencje w zakresie twórczego udziału w projektach zespołowych, także w roli ich lidera (kierownika) EUS_K02	Forma zajęć: ćwiczenia Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.	Aktywność na zajęciach, opracowanie projektów indywidualnych na podstawie analizy przypadków praktyki zarządzania podwładnymi

Zarządzanie relacjami	P	12	2	<p>zna i rozumie relacje wewnętrzne i zewnętrzne biznesu w globalizującym się otoczeniu oraz wzajemnych powiązań procesów zarządzania i wdrażania zmian w instytucji EUS_W01</p> <p>zna i rozumie charakter relacji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu międzykulturowym EUS_W07</p> <p>potrafi wykorzystywać zdobytą wiedzę w analizowaniu zjawisk społecznych zachodzących w organizacji i jej otoczeniu EUS_U04</p> <p>potrafi wykorzystywać zdobytą wiedzę w budowania relacji w organizacji i zarządzania zespołami EUS_U03</p> <p>potrafi sprawnie posługiwać się normami i regułami organizacyjnymi w celu rozwiązania konkretnego zadania z zakresu zarządzania zespołami EUS_U08</p> <p>jest gotów do tworzenia pozytywnego klimatu organizacyjnego (i zaufania) w zespołach, w których uczestniczy, a zwłaszcza w tych, którymi kieruje EUS_K03</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie projektów indywidualnych na podstawie analizy przypadków praktyki zarządzania relacjami</p>
------------------------------	---	----	---	--	---	--

Leadership i zarządzanie zespołem	P	12	2	<p>zna i rozumie zachowania przywódcze w biznesie, a w szczególności pozwalających skutecznie oddziaływać na podwładnych, stymulować ich zaangażowanie oraz pobudzać zapał do działania EUS_W06</p> <p>zna i rozumie zasady, prawidłowości i instrumenty budowania przywództwa EUS_W05, EUS_W06</p> <p>posiada umiejętność zastosowania tej wiedzy przy określaniu sytuacji decyzyjnej i rozwiązywaniu problemów zarządzania EUS_U04, EUS_U07, posiada umiejętność budowania zespołu w organizacji EUS_U07, EUS_U08</p> <p>potrafi wykorzystywać metody podnoszenia efektywności pracy zespołu EUS_U07, EUS_U08</p> <p>posiada umiejętność budowania zaangażowania zespołu EUS_U07, EUS_U08</p> <p>posiada kompetencje w zakresie twórczego udziału w projektach zespołowych, także w roli ich lidera (kierownika) EUS_K02</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie projektów indywidualnych na podstawie analizy przypadków praktyki zarządzania zespołem</p>
Komunikacja i współpraca w zespole	P	12	2	<p>potrafi budować procesy komunikowania i współpracy w zespole EUS_U06</p> <p>potrafi stosować różnorodnych form komunikacji interpersonalnej EUS_U06</p> <p>posiada umiejętność diagnostyki organizacyjnej w zakresie pracy zespołowej EUS_U06</p> <p>posiada umiejętność diagnostyki organizacyjnej w zakresie procesów komunikowania EUS_U06</p> <p>posiada umiejętności wprowadzania zmian w procesach komunikowania w organizacji EUS_U02, EUS_U06</p> <p>posiada umiejętności budowania zespołu i współpracy w zespole EUS_U02, EUS_U06</p> <p>posiada umiejętności komunikowania w zespołach, w których uczestniczy, a zwłaszcza w tych, którymi kieruje EUS_U13</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie indywidualnych projektów audytu komunikacyjnego i wprowadzania usprawnień organizacyjnych</p>

Lider w obliczu konfliktów	P	18	3	zna i rozumie istotę i znaczenie konfliktu oraz uwarunkowaniach stosowania podstawowych technik zarządzania konfliktem EUS_W09 potrafi stosować podstawowe techniki rozwiązywania konfliktów w praktyce EUS_U11	Forma zajęć: ćwiczenia Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.	Aktywność na zajęciach, prezentacje technik zarządzania i rozwiązywania konfliktów
Coaching menedżerski	P	18	3	potrafi kreatywnie uczestniczyć w przedsięwzięciach (zespołach) związanych z rozwiązywaniem problemów, zwłaszcza z realizacją projektów rozwojowych instytucji EUS_U09 potrafi poszukiwać i poprawnie wykorzystywać mechanizmy pozwalające skutecznie oddziaływać na podwładnych, stymulować wzrost ich zaangażowania oraz pobudzać zapał do działania na rzecz realizacji wspólnych celów EUS_U15 jest gotów do tworzenia pozytywnego klimatu organizacyjnego (i zaufania) w zespołach, w których uczestniczy, a zwłaszcza w tych, którymi kieruje EUS_K03 prawidłowo identyfikuje i rozstrzyga dylematy merytoryczne i etyczne związane z wykonywaniem zawodu EUS_K02	Forma zajęć: ćwiczenia Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.	Aktywność na zajęciach, opracowanie projektów indywidualnych na podstawie analizy przypadków praktyki pracy menedżera w funkcji coacha
Rola menedżera w zarządzania wartością firmy	P	12	2	zna i rozumie istotę i mechanizmy kreowania wartości firmy oraz zasady, prawidłowości i instrumentów kształtowania wartości EUS_W04 posiada umiejętności opisu i analizy problemów zarządzania wartością firmy z perspektywy menedżera EUS_U01	Forma zajęć: ćwiczenia Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków.	Opracowanie projektów indywidualnych na podstawie analizy przypadków praktyki zarządzania wartością firmy

Rozwiązywanie problemów biznesowych	P	6	1	<p>zna i rozumie czym są problemy biznesowe oraz jak wpływają na pracę managera EUS_W03</p> <p>zna i rozumie czym jest i jak działa Karta Definicji Problemu (Problem Definition Worksheet) oraz potrafi stosować w praktyce biznesu EUS_W03, EUS_U12</p> <p>zna i rozumie model SOLVE (STATE - Zdefiniowanie problemu, ORGANIZE - Reorganizacja problemu, ANALYZE - Analiza problemu</p> <p>VERIFY - Weryfikowanie problemu, EXPRESS - Przedstawienie problemu) i jego zastosowanie w rozwiązywaniu problemów biznesowych EUS_W04, EUS_U12</p> <p>zna i rozumie czym są Drzewa Logiczne (Logic Trees) i jak definiować za ich pośrednictwem elementy problemów biznesowych EUS_W03, EUS_U12</p> <p>zna i rozumie metodologię MECE w rozwiązywaniu problemów EUS_W03, EUS_U12</p> <p>potrafi tworzyć hipotezy w celu rozwiązania problemu EUS_U12</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, model SOLVE, Drzewa Logiczne, MECE.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie indywidualnych prezentacji rozwiązywania wybranych problemów biznesowych</p>
Design Thinking	P	12	2	<p>zna i rozumie zasady i metody kreatywnego rozwiązywania problemów, w tym szczególnie dotyczących decyzji strategicznych przedsiębiorstwa i formułowania modeli biznesowych EUS_W03</p> <p>potrafi stosować metodykę Design Thinking do rozwiązania problemów zarządzania i kreowania nowych przedsięwzięć biznesowych EUS_U09, EUS_U12</p> <p>posiada kompetencje w zakresie twórczego udziału w projektach zespołowych, także w roli ich lidera (kierownika) EUS_K02</p> <p>potrafi myśleć i działać w sposób przedsiębiorczy kreatywnie rozwiązując problemy wdrażania innowacyjnych rozwiązań EUS_K05</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, studia przypadków, projekty metodą Design Thinking.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie zespołowych projektów przy wykorzystaniu metodyki Design Thinking</p>

Zarządzanie zmianą	P	12	2	<p>zna i rozumie procesy zarządzania i wdrażania zmian w organizacji dotyczące jej poszczególnych zasobów i sfer funkcjonowania, jak i organizacji jako całości EUS_W02</p> <p>posiada umiejętność wykorzystywania zdobytej wiedzy w zakresie mechanizmów rządzących procesem wdrażania zmian organizacyjnych EUS_U02, EUS_U08</p> <p>potrafi wykorzystywać instrumenty zarządzania zmianami w praktyce funkcjonowania organizacji EUS_U02</p> <p>posiada kompetencje w zakresie twórczego udziału w projektach zespołowych, także w roli ich lidera (kierownika) EUS_K02</p> <p>posiada kompetencje w zakresie tworzenia pozytywnego klimatu organizacyjnego (i zaufania) w zespołach, w których uczestniczy, a zwłaszcza w tych, którymi kieruje w procesie zarządzania zmianami EUS_K03</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, studia przypadków.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie zespołowych projektów wdrażania zmian organizacyjnych</p>
Zarządzanie stresem	P	12	1	<p>potrafi zarządzać stresem i emocjami EUS_U10</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, projekty, testy, studia przypadków, inscenizacje.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, zaliczenie testów z zakresu psychologii, obserwacje w czasie ćwiczeń</p>
Zarządzanie międzykulturowe	P	6	1	<p>zna i rozumie charakter relacji zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu międzykulturowym EUS_W07</p> <p>zna i rozumie kulturową specyfikę zachowań ludzi w biznesie EUS_W08</p> <p>potrafi wykorzystywać zdobytą wiedzę w zakresie zarządzania międzykulturowego w różnych zakresach i formach EUS_U05</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, klasyczna metoda problemowa, studia przypadków, inscenizacje.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, prezentacje przykładów zachowań w środowisku międzynarodowym</p>
Prezentacje menedżerskie	P	18	2	<p>posiada umiejętność wystąpień publicznych w języku polskim w zakresie właściwym dla praktyki biznesu EUS_U10</p> <p>potrafi w sposób komunikatywny formułować i przekazywać swych myśli, opinii i wszelkich informacji EUS_U13</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia</p> <p>Metody dydaktyczne: wykład konwersatoryjny, studia przypadków, inscenizacje.</p>	<p>Aktywność na zajęciach, opracowanie indywidualnych prezentacji poświęconych aktualnym projektom związanych z pracą zawodową uczestników</p>

<p>Gry i symulacje biznesowe</p>	<p>P</p>	<p>30</p>	<p>4</p>	<p>posiada umiejętność rozumienia i analizowania zjawisk zachodzących w biznesie i jego otoczeniu EUS_U04 potrafi kreować nowe przedsięwzięcia biznesowe, trafnie określając ich cel, ryzyko i przebieg procesów realizacyjnych EUS_U09 posiada umiejętność planowania przedsięwzięć, adekwatnych dla zdiagnozowanych przyczyn i przebiegu zjawisk/problemów, prowadzących do ich sprawnego rozwiązania EUS_U12 jest gotów do kreatywnego uczestnictwa w przedsięwzięciach zespołowych związanych z rozwiązywaniem problemów, zwłaszcza z realizacją projektów rozwojowych EUS_K02, EUS_K03 posiada kompetencje w zakresie podejmowania decyzji dotyczących zarządzania rozwojem biznesu w konkurencyjnym środowisku EUS_K04 jest gotów do myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy rozwiązując problemy zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjnego rynku EUS_K05</p>	<p>Forma zajęć: ćwiczenia metody dydaktyczne: symulacje procesów zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wirtualnego konkurencyjnego rynku, praca zespołowa metody dydaktyczne eksponujące: symulacyjna (gier symulacyjnych) metody dydaktyczne poszukujące: laboratoryjna, projektu, studium przypadku, sytuacyjna</p>	<p>Aktywność na zajęciach, praca zespołowa, osiągnięty wynik finansowy i wypracowana wartość wyceny akcji wirtualnego przedsiębiorstwa</p>
---	----------	-----------	----------	--	--	--

Program studiów podyplomowych obowiązuje od semestru I roku akademickiego 2021/22

Program studiów został uchwalony na posiedzeniu Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania w dniu 19.04.2021 r.