

THE JOB CONTEST - AN EFFICIENT TECHNOLOGY FOR SELECTING STAFF IN THE ORGANIZATION

Venelin Terziev

Corresponding Member of the Russian Academy of Natural History,
Professor, Eng., D.Sc. (Economics), D.Sc. (National security), Ph.D.,
Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia
Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria
University of Rousse, Rousse, Bulgaria
terziev@skmat.com

Vanja Banabakova

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria v.banabakova@abv.bg

Svilen Stefanov

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria sestefanov@abv.bg

Marin Georgiev

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria clementon@abv.bg

Abstract: The objectives of each economic organization can only be achieved as a result of the joint work of all its staff. They are most effectively achieved, provided they are in tune with the external environment and the factors in it. Also the motivation of staff plays critical role in this, and not the least, the selection of the staff and its objectively examined competencies.

This article looks at attracting job applicants, focusing on the stages of the job contest, its organization and completion, as well as the sources for recruiting candidates. Approaches to program development and selection of admission methods are discussed in detail.

The purpose of recruiting staff into the organization is to create a job reserve, taking into account the following circumstances: future change in organizational and staff relations, dismissals, relocations, retirement, premature termination of employment contracts, modification of the nature of the production program. Before making a decision to recruit new employees, it is appropriate to identify other alternative options that can be used in the company. These include: extra work and increased work intensity; structural reorganization and use of new production schemes; reengineering; attracting specialized companies to carry out certain types of activities. Recruitment is a responsible task and the optimal number of staff needs to be taken into account when deciding how to do so. An insufficient number of workers, can have consequences, some of which may be a failure of the production program, occurrence of accidents at work, conflict situations in the collective. Labor surpluses lead to an increase in financial costs related to wages, a reduction in the interest in qualitative and highly skilled labor, the leave of skilled workers.

The principal and main resource of each organization is the people who work in it. Therefore, the greatest importance should be given to the study of issues relating to the management of their behavior at work, the motivation of their activities. It is workers who create the production of the organization, and although machines and appliances have become "masters" of many technological processes, the role of man in the organization not only does not diminish but is constantly increasing. In today's dynamic economic development, people working in companies are too important, but also costly. That is why the people working in the organization are the main subject of management.

The management of the company creates the personnel, establishes the system of relations between the people in the organization, allows to create the necessary conditions for the fullest manifestation of the employees' productive capacities and their intensive development, contributes to their training and growth. Management should create conditions in which workers feel satisfied with their work in the organization.

Keywords: competition, selection, staff, organization.

КОНКУРСЪТ КАТО ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГИЯ ЗА ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Венелин Терзиев

Член-кореспондент на Руската академия по естествознание, професор,
доктор на икономическите науки, доктор на военните науки,
Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България

Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България
Руска академия по естествознание, Москва, Русия

terziev@skmat.com

Ваня Банабакова

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България

v.banabakova@abv.bg

Свилен Стефанов

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България

Марин Георгиев

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България

clementon@abv.bg

Резюме: Основна задача на маркетинга е изследване на характеристиките на потребителите и тяхното поведение. Необходимо е да се даде отговор на въпросите, свързани с поведението на потребителя преди, по време на и след покупката. Изследването на потребителското поведение има за цел да разкрие – как се взема решението за покупка, кой го взема, в резултат на въздействието на кои фактори се формира то и каква е реакцията на клиента. Стоките са с различна стойност и значение за потребителите, в резултат на което процесът на вземане на решение за покупка не е един и същ. Например съществува разлика в процеса на вземане на решение за покупка, ако обектите на покупка са холова гарнитура или прах за пране.

„Колкото по-добре една организация се ориентира в това, как потребителите, реагират на различните характеристики на стоката, промяната в цената и рекламното въздействие, толкова по-голямо ще бъде нейното предимство пред конкурентите”.

Настоящата статия разглежда изследването на потребителското поведение. Подробно са разгледани факторите, влияещи върху потребителското поведение. Особено място в този анализ е отделено на етапите на процеса на вземане на решение за покупка. Съществуват пет етапа в процеса на вземане на решение за покупка: откриване на проблема; търсене на информация; оценяване на алтернативите; решение за покупка; поведение след покупката.

В по-голямата си част потребителското поведение е заучено. Потребителите се учат от своя предишен опит. Лоялността към определена марка е свързана с процеса на заучаването. Много от аспектите на поведението на организациите – купувачи се различават от поведението на потребителите. Някои ключови разлики са: характеристиката на търсенето, броят на потенциалните купувачи, целта на покупката, критериите за покупка, големината на поръчката, взаимодействието между продавач и купувач, както и влиянието на другите бизнес-организации. Стадиите при вземане на решение за покупка от организацията са същите, както тези при вземането на решение за покупка от потребителите.

Ключови думи: конкурс, подбор, персонал, организация.

ВЪВЕДЕНИЕ

Динамичното икономическо развитие на света, бурните производствени промени предизвикват непрекъснато усъвършенстване на ръководствата на организациите с цел да могат да посрещнат тези промени и да водят своята дейност успешно както за личния персонал, така и за обществото, в което живеят и се развиват.

Целите, стоящи пред всяка една стопанска организация, могат да се постигат само като резултат от съвместния труд на целия ѝ персонал. Те се постигат толкова по-ефективно, колкото по-адекватно са съобразени с външната среда и действащите в нея фактори, колкото по-добре са мотивирани кадрите на фирмата, но също така и колкото по-правилно е избран персоналетът или по-обективно са взети под внимание неговите възможности.

ПРИВЛИЧАНЕ НА КАНДИДАТИ ЗА РАБОТА

Целта на набирането на персонал в организацията се състои в това да се създаде резерв на работни места с отчитане на следните обстоятелства: бъдеща промяна на организационните и кадрови отношения, уволнения, премествания, пенсиониране, преждевременно приключване на трудови договори, изменение характера на производствената програма.

Преди да се вземе решение за набиране на нови сътрудници е целесъобразно да се определят други алтернативни варианти, които могат да се използват във фирмата. Към тях могат да се отнесат:

- Извънредна работа и повишаване интензивността на труда;
- Структурна реорганизация и използване на нови схеми на производство;

- Реинженеринг;
- Привличане на специализирани фирми за извършване на някои видове дейности.

Набирането на персонал е отговорна задача и при вземане на решение за провеждането ѝ трябва да се изхожда от оптималната численост на персонала. Не трябва да се допуска недостатъчен брой работници, последствията от които може да се окаже неизпълнение на производствената програма, да се появят трудови злополуки, конфликтни ситуации в колектива. Излишъкът на работна ръка води до увеличението на финансовите разходи свързани с работната заплата, намаляване на заинтересоваността за качествен и висококвалифициран труд, напускане на квалифицирани работници.

При набирането на необходимите служители може да се използват вътрешни и външни източници. Съществено влияние оказват и факторите на вътрешната и външната среда [1].

Фактори на външната среда:

- Законодателни ограничения;
- Състояние на пазара на работната сила;
- Състав на работната сила на трудовия пазар;
- Месторазположение на организацията.

Фактори на вътрешната среда:

- Политика по набиране на персонала, принципи на неговата работа, стратегически програми за развитието му;
- Имидж на организацията и счита ли се тя привлекателна за място на работа.

ИЗТОЧНИЦИ ЗА НАБИРАНЕ НА КАНДИДАТИ

Вътрешни източници

Това са хора, които работят в организацията. В много страни, например в Япония, при поява на свободно място отначало се обявява вътрешен конкурс за заемане на длъжността от служители на фирмата и в случаите, когато се получат отрицателни резултати – се обявява конкурс, в който могат да участват външни хора. Счита се, че това подобрява моралния климат в колектива. Методите за набиране на персонал от вътрешни източници са разнообразни. Най-често те са:

- вътрешен конкурс;
- съвместяване на професии;
- ротация.

Външни източници

Това са преди всичко хора, които се намират на пазара на труда, безработни и хора търсещи друга, по-добра работа. Източниците, които могат да се използват от организациите са:

- бюра по труда;
- частни агенции, които предлагат работна ръка;
- самостоятелно търсене чрез средствата за масова информация.

КОНКУРСЪТ КАТО ТЕХНОЛОГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПЕРСОНАЛ

Конкурсът е съпоставяне между двама и повече кандидати за заемане на определена длъжност. Процедурите по провеждане на конкурса способстват за:

- Увеличаване престижа на длъжността;
- Привличане на повече качествени кандидати за длъжността;
- Повишаване обективността на решенията при приемане на работа;
- Демократизация и прозрачност на управление на персонала;
- Използване на нови технологии при управление на персонала;
- Интензификация на персоналната информация за планиране работата на приетите кандидати.

Най-важните необходими елементи на процедурата са :

- Наличие на претенденти, които са готови да се явят на конкурсната процедура;
- Конкурсна комисия, на която са делегирани права да състави методика за провеждане на конкурса;
- Методика за оценяване на кандидатите и приемане на решения по резултатите;
- Инструменти за информиране на участниците и други заинтересовани лица за провеждане на конкурса и неговите резултати.

Организация и провеждане на конкурс

Съществуват няколко подхода към организиране и провеждане на конкурсите за приемане на нова работа и за заместване на вакантна длъжност.

Избиране

Този метод се характеризира със своята простота и е традиционен способ, използван най-често при провеждане на конкурс за заемане на вакантна длъжност на ръководен персонал. При тази процедура се отчита мнението на мнозинството и не се провеждат специални предварителни препитвания на кандидатите. Тяхното съответствие или несъответствие на заеманата длъжност се определя от конкурсна комисия на основата на проучени официални и неофициални документи (професионални характеристики, мнения от различни организации), събеседване. Предпочитанието за един или друг кандидат става чрез гласуване. Тази процедура е предварително съгласувана – като просто мнозинство, 2/3 от гласуващите и т. н.

Основните предимства на този метод са бързината и възможността за отчитане мнението на членовете на колектива. Към недостатъците могат да се отнесат субективизмът и невъзможността да се застраховат от грешки, тъй като се доверяват на информацията, получена от характеристиката на кандидата или в най-добрия случай по субективно мнение въз основа на поведението на кандидата, неговите изказвания и отговори, ако е проведено препитване.

Подбиране

Този метод се свежда до вземане на решение на специална комисия, която се възглавява от ръководителя или назначено от него лице за назначаване на кандидата. Методът на подбиране се използва така също и за назначаване на ръководители от топ-мениджмънта, където с професионалната компетентност голямо значение се отдава на уменията на кандидата да има диалогово отношение с партньори от различно ниво, което да е съвместимо със служителите и ръководството.

При оценяване на подбираните кандидати конкурсната комисия в зависимост от анализа на документите и характеристиката провежда събеседване, понякога структурирано интервю и психологическо тестване.

Предимствата на този метод са индивидуалният подход и възможността да се получи достоверна информация за професионалните и личностни качества на кандидатите. Недостатъци са относителната продължителност и високата степен на субективност, която има емоционално-психологически характер, например, тенденцията да се приемат решения за кандидата на основата на първите впечатления, без отчитане на информация, получена по-нататък при събеседването. Често се допуска грешка от субективното оценяване на кандидата в сравнение с впечатлението, оставено от предишния кандидат. На оценката влияе и външния вид на човека, неговото социално положение, маниерите и т.н. Структурираното интервю от комисията повишава надеждността на резултатите от събеседването. Освен това, използваният метод на подбиране е продуктивен в условия на отсъствие на конфликти, когато назначаването на подбрения кандидат не засяга интересите на други членове на организацията.

Отбиране

Това е метод, който позволява при всички условия да се проведе най-демократична и в значителна степен свободна от субективизъм конкурсна процедура.

Предимствата на метода са всестранното основно и обективно проучване на индивидуалните особености на всеки кандидат и възможното прогнозиране на неговата ефективност, а недостатък е продължителността и стойността на използваните процедури.

Технологията на конкурсните процедури може да е различна и в съществена степен се определя от профила на организацията, съществуващите социално-икономически, политически и психологически условия, професионализма на специалистите от комисията за определяне на деловите и личностните качества на кандидатите.

Етапи на конкурса

Обикновено конкурсните процедури включват няколко етапа. Организацията на конкурсните процедури предполага тяхната подготовка, провеждане и вземане на решение.

Основен при подготвителния етап е процесът на организиране на конкурса – създаване на комисия, правила, процедура на провеждане, професионална и материално-техническа база. Това продължава от момента на приемане на решение за провеждане на конкурса до утвърждаване на списъка на желаещите да участват в него.

На основния етап главно внимание се отделя на процеса, свързан със събиране на информация за кандидатите. Той продължава от момента на началото на първата процедура на конкурса, включва подетапи на основния етап и приемане на решения за допускане на кандидатите към участие в следващ подетап и завършва с резултатите на последния подетап.

На заключителния етап на конкурса основен е процесът за легитимиране на неговите резултати. Той започва от момента на приетото решение и завършва с неговото утвърждаване. В зависимост от

примера на провеждания конкурс утвърждаването на резултатите става от този орган, който е назначил конкурсната комисия.

Подходи при разработване на програма и избор на метод за приемане на кандидати

Най-често срещаните подходи при разработване на програма и избор на метод за приемане на кандидат са описани по долу.

Атестационен метод. Той се основава на принципа на построяване портрета на кандидата с помощта на специално описание на характеристиките на кандидата, от които се интересува мениджмънтът на фирмата. Същността на метода предполага съчетаването на списък от около 80 професионални, делови и личностни качества, които са важни за дадена конкретна управленска дейност. Подобни качества се описват като делови характеристики. Определя се група от експерти от управлението на фирмата, служители и колеги, които добре познават дадения кандидат. В резултат на обработване на данните за кандидата се получава неговият делови портрет. Качеството на този портрет зависи от списъка на деловите характеристики, който е предложен от експертите.

При необходимост броят на оценяваните качества може да бъде динамичен, да се увеличава или намалява, в зависимост от обявената вакантна длъжност.

Атестационният способ почти не се използва в чист вид и като правило се допълва със събеседване и други методи на изпитване.

Предимствата на този способ, изграден по описаната технология са високата технологичност и структурност. Особено ефективен е този подход при конкурсно отбиране на млади специалисти като резерв за ръководни длъжности. След специалното им обучение те са добре подготвени за работа в новите условия на фирмата като ръководители.

Недостатък са стандартно разработените въпроси, които трудно се променят в динамичните, често нестандартни пазарни условия.

Организационно-практически метод. Този метод по принцип е сложен и има твърде разнообразни процедури за неговото провеждане. Най-често се използват две негови разновидности:

- метод с имитационни игрови процедури, отнасяща се до кандидатите;
- метод на организационно-практически игри (МОПИ).

Метод с имитационни игрови процедури. При този метод се използват пет основни блока, които трябва да отразят познанията на кандидатите:

- съставяне на делови писма, заповеди и разпореждания; разработване на инструкции, вътрешни правила и други;
- техника на общуване – умение за публично изказване, да води делово съвещание, умение да слуша, да се водят преговори и делова беседа;
- техника за провеждане и утвърждаване на управлението – да се познава стратегията и тактиката на конкурентната борба, осигуряването на лоялност и мотивация на кадрите;
- организиране на производството – оценяване на претендентите за работни места, анализ на технологията, хронометраж и нормиране, избор на система за стимулиране и заплащане на труда, организиране на производствената дейност;
- търговска дейност – кредитиране и банково дело, прогнозиране на платежоспособност, търговско осигуряване, ценообразуване и данъчна политика, ценности на фирмата, маркетинг и формиране на търговски ниши, охрана на собствеността и други неща, свързани с функционирането на фирмата.

Метод на организационно-практически игри (МОПИ). Конкурсът по този метод обикновено продължава повече дни и се базира на системно последователна методология на провеждане. Работата с бъдещите кандидати се провежда под формата на организационно-практически игри.

МОПИ се формира от четири фази. На първата фаза колективът провежда системен анализ на ситуациите в неговите многообразни отношения с външните системи. На втората и третата фаза се обсъждат най-важните ситуации за фирмата, на четвъртата фаза – се разглежда темата, свързана със стопанската и икономическа политика на бъдещия ръководител.

Участниците по МОПИ се групират на три групи:

- група на претендентите (разделя се на подгрупи);
- група на експерти;
- работна група, която може да дава експертна оценка.

На всяка фаза подгрупите работят поотделно, след което се провежда общо заседание, на което се представят доклади. По тях се провежда дискусия. Процедурата се провежда чрез рефлексен анализ на ситуацията т.е. прави се разбор на това, какво се получава по време на играта, анализира се представянето на групата и действията на всеки участник, програмира се работата за следващата фаза.

След приключване на етапите на МОПИ започва т.н. „предизборна кампания“, при която кандидатите представят своите програми в различни служби и подразделения на фирмата. С този етап завършва окончателният избор на кандидата.

Основното достойнство на МОПИ е решаването на задачи,

Недостатъците на МОПИ са психологическата „твърдост“ на процедурите на метода, когато „зад борда“ остават претенденти, които не са издържали прекомерно напрегнатата умствена работа. Освен това МОПИ е построен на принципа на реорганизация на старата организационна структура чрез провокиране на ситуацията. В условията на социална нестабилност този метод може да сработи против организаторите на конкурса.

Метод на ситуационното моделиране. Това е технология за провеждане на конкурс, ориентирана за решаване на конкурсни задачи в условията на социално-икономическа, политическа и социалнопсихологическа нестабилност. Предимствата на този метод се състоят във възможността да се решават задачи на конкурсно отбиране на кандидати в екстремни социалнополитически и социалнопсихологически условия. Недостатъци – продължителност и висока стойност на конкурса.

Процедурите на конкурса са ориентирани преди всичко към отбиране на кандидати.

Решението на задачите на процедурите се определя от вида на конкурса. В зависимост от вида на управленските форми и относителното им тегло в корпоративната култура на фирмата се дават различни препоръки за организирането на конкурса и се препоръчват едни или други процедури.

Един от възможните методи за определяне на относителното тегло на управленските форми е експертната оценка на корпоративната култура на организацията. Резултатът от оценяването може да се даде в проценти или относително тегло. В зависимост от това могат да се включват и процедури от други видове конкурси, които се провеждат в организацията.

Заклучителен етап. Конкурсната комисия взема решение за по-нататъшните мероприятия на конкурса, т.е. дали кандидатите ще се изпитват допълнително или ще бъдат назначавани на работа [2-13].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главният и основен ресурс на всяка организация са хората, които работят в нея. Поради това най-голямо значение трябва да се отделя на изследването на въпроси, отнасящи се до управление на тяхното поведение по време на работа, мотивацията на тяхната дейност. Работниците са тези, които създават продукцията на организацията и въпреки, че машините и уредите са станали „господори“ на много технологически процеси, ролята на човека в организацията не само не намалява, а непрекъснато се увеличава. В съвременното динамично развитие на икономиката хората, работещи във фирмите, са твърде важни, но и скъпо струващ ресурс. За това хората, работещи в организацията, са главен обект на управление от ръководството.

Мениджмънта на фирмата създава личния състав, установява системата на отношенията между хората в организацията, позволява да се създават необходимите условия за най-пълно проявяване на производствените възможности на работниците и служителите и тяхното интензивно развитие, способства за тяхното обучение и израстване. Мениджмънтът трябва да създава такива условия, при които работниците да чувстват удовлетворение от работата си в организацията [14-15].

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Kanev, D., V. Terziev, Behavioural economics: development, condition and perspectives, Business Economics, Issue 4 (2), (October). Volume 52. Palgrave Macmillan Ltd., 2017, Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 1.091 SCImago Journal Rank (SJR): 0.288 Impact factor: 1.017, ISSN: 0007-666X (print version) ISSN: 1554-432X (electronic version), pp.387-409.
- [2] Terziev. V., V. Banabakova, M. Georgiev. Influence on the process of delegation of powers, KNOWLEDGE – International Journal Vol.19.1 September,2017, ISSN 1857-923X for e- version ISSN 2545-4439 for printed version, pp.403-408.
- [3] Terziev. V., V. Banabakova, M. Georgiev, Development of the personnel management in organizations, KNOWLEDGE – International Journal Vol.19.1 September,2017, ISSN 1857-923X for e- version ISSN 2545-4439 for printed version, pp.57-61.
- [4] Терзиев. В., В. Банабакова, М.Георгиев, Развитие концепции социальной экономики, Материали доповідей міжнародної науково - практичної конференції «сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку країн» 16 вересня 2017 Року Ужгород 2017, УДК 330.34(063) ББК 65.011я43, с.103-106.
- [5] Терзиев. В, В. Банабакова, М. Георгиев, Особенности, институции и значение развития рынка труда, Материали доповідей міжнародної науково - практичної конференції „Сучасні можливості

- забезпечення соціально-економічного розвитку країн“ 16 вересня 2017 Року Ужгород 2017, УДК 330.34(063) ББК 65.011я43, с.100-103.
- [6] Терзиев. В., В. Банабакова, М. Георгиев, Особенности, институции и значение развития рынка труда для достижения устойчивого экономического и социального развития, -Матеріали доповідей міжнародної науково - практичної конференції „Сучасні можливості забезпечення соціально-економічного розвитку країн“ 16 вересня 2017 Року Ужгород 2017, УДК 330.34(063) ББК 65.011я43, с.97-100.
- [7] D. Kanev, Terziev. V., Behavioral economics: development, condition and perspectives, IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences, Vol. III, Issue 8, August 2017, e-ISSN: 2411-183X, pp.413-423.
- [8] Terziev. V., E. Arabska. Social entrepreneurship development in Bulgaria. Journal of Mountain Agriculture on the Balkans, 2017, 20 (4), Research Institute of Mountain Stockbreeding and Agriculture, Troyan, SSN 1311-0489 (Print) ISSN 2367-8364 (Online), стр.324-343.
- [9] Terziev. V., V. Madanski, D. Kanev, Social programming as an alternative in front of small business or small business a challenge to social programming.- 4th IC§ER International Conference on Social Sciences and Education Research, September 08-10, 2017 Radisson Blu Hotel Ankara, Turkey, ISBN: 978-605-83063-3-2, p.7.
- [10] Terziev. V., V. Madanski, D. Kanev, Social entrepreneurship development in Bulgaria, 4th IC§ER International Conference on Social Sciences and Education Research, September 08-10, 2017 Radisson Blu Hotel Ankara, Turkey, ISBN: 978-605-83063-3-2, p.71.
- [11] Терзиев. В. К., Банабакова. В. К., Георгиев, М. П. , Развитие и переструктурирование занятости в Болгарии с начала перехода к рыночной экономике и в годы европейской интеграции, Громадська організація „Київський економічний науковий центр“ збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції „Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції“ 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, УДК 336+658.1(063) ББК 65.052+65.5-180я43, стр.64-69.
- [12] Терзиев. В., В. Банабакова, М. Георгиев, Развитие и переструктурирование занятости в Болгарии, Громадська організація „Київський економічний науковий центр“ збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції „Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції“ 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, УДК 336+658.1(063) ББК 65.052+65.5-180я43, с.70-75.
- [13] Терзиев. В. К., Банабакова. В. К., Георгиев. М. П. , Политики для воздействия и анализ состояния на рынок труда, Громадська організація „Київський економічний науковий центр“ збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції „Підприємництво, бухгалтерський облік та фінанси: національні особливості та світові тенденції“ 15-16 вересня 2017 року, Київ 2017, УДК 336+658.1(063) ББК 65.052+65.5-180я43, с.76-81.
- [14] Младенов, Ю., В. Терзиев, Основы на управлението, Русе, 2011.
- [15] Младенов, Ю., В. Терзиев, Управление на човешките ресурси, Русе, 2011.