

УДК 339.9(4):316.72:005.332.4

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Ірина Єлейко, Христина Остапів

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000, тел. (032) 239-47-81,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com, krystyna.ostapiv@gmail.com*

Подано основну характеристику поняття «управління людськими ресурсами», функції управління людськими ресурсами, аналіз проблем та викликів управління людськими ресурсами у сучасному міжнародному бізнесі.

Реальність глобального управління стосується не лише одного центрального офісу, який встановлює напрями глобальної політики компанії. Йдеться про здатність підприємства управляти своїми підрозділами з будь-якого місця в світі. Міжнародні компанії здебільшого втрачають розуміння «глобального середовища», оскільки вони намагаються керувати своїми представництвами у різних країнах, використовуючи однакову модель і підхід. Представникам сфери управління людськими ресурсами належить роль виховання нових лідерів, які прийматимуть правильні рішення та активно діятимуть у глобальному масштабі.

Мета статті полягає в проведенні детального аналізу визначення управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі для подальшого тлумачення ключових функцій управління людськими ресурсами та виявлення основних проблем у сфері управління людськими ресурсами.

Ключові слова: управління людськими ресурсами; аутсорсинг; рекрутинг; персонал.

Постановка проблеми. «Управління людськими ресурсами» походить від оригінального англійського словосполучення *human resources management* (HRM). Людські ресурси являють собою комплекс характеристик, які притаманні кожній людині. Управління людськими ресурсами розглядають як управління шляхом впливу на ресурси окремого працівника чи групи працівників за допомогою використання різноманітних практик, технік, методів та моделей.

Понад 80 % корпорацій вважають, що за умов конкурентного середовища за останні роки значення управління людськими ресурсами продемонструвало суттєве зростання. Інші переконані, що інвестиції в людські ресурси є стратегічними внесками, а не лише способом мінімізації витрат підприємства [8]. Окрім того, результати досліджень засвідчують, що стратегічно розроблена і впроваджена практика управління людськими ресурсами (HR практика) може покращити імідж і значимість компанії на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окрім детального огляду наукових праць іноземних дослідників Дж. Коммонса, В. Трейсі, Дж. Сторі та ін., варто зазначити ряд вітчизняних економістів, які у своїх дослідженнях зверталися до сфери управління людськими ресурсами, а саме А. Азарова, О. Мороза, О. Лесько, І. Романця. Вчені наголошують, що на підприємстві

людські ресурси представлені персоналом, а персонал треба розуміти як «сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників» [1]. Дослідники вважають, що особливість управління персоналом, на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації.

Формулювання завдань та цілей статті. У статті детально проаналізовано термінологію управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі для подальшого тлумачення ключових функцій управління людськими ресурсами та виявлення основних проблем у сфері управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Онлайн-словник англomовних бізнес-термінів Business Dictionary тлумачить «людський ресурс», як такий, який проявляється у знаннях, навичках і мотивації людей. Автори наголошують, що людський ресурс є найменш мобільним, а також зауважують, що за правильних умов, покращується з віком і досвідом, що практично жоден інший ресурс не здатен зробити. Отож людський ресурс розглядають як дефіцитний і найважливіший виробничий ресурс, який становить найціннішу і найтривалішу перевагу для організації [6].

Investopedia, провідне світове джерело фінансового змісту в мережі Інтернет, звертаючись до історії виникнення самого терміна, вказує його винахідника – Дж. Р. Коммонса, видатного вченого і практика, автора праці «Розподіл багатства», яка вийшла друком 1893 року й вперше містила опис терміна «людський ресурс». Investopedia пояснює «людські ресурси», або ж «кадри», як окремий відділ компанії, відповідальний за прийняття, поновлення чи звільнення працівників, навчання кандидатів на вакансії, а також їх подальший розвиток (керівництво програмами адміністрування даних задля оплати праці, бонусів, стягнень чи винагород). У випадку, коли компанія прагне досягти конкурентної переваги, людські ресурси відіграють ключову роль у процесі швидкої зміни зовнішнього середовища і підвищенні попиту на кваліфікованих працівників. На думку авторів Investopedia, відділ людських ресурсів є одним з найважливіших складових будь-якого бізнесу, незалежно від розміру організації. Він передусім зосереджений на максимізації продуктивності праці та захисті компанії від будь-яких питань, пов'язаних з робочою силою [12].

Ще одна онлайн-платформа The Balance при тлумаченні «людських ресурсів» вдається до визначення В. Трейсі зі словника «The Human Resources Glossary», який пояснює людські ресурси як таких людей, які «управляють організацією і формують її робочий штат», а, відповідно, людський ресурс – це кожен окремий співробітник компанії [9].

Останніми десятиліттями вплив таких факторів, як зміна принципів функціонування міжнародної економіки, створення підприємств різних форм власності, зростання конкуренції, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві та його інформатизація, є причиною зростання ролі людських ресурсів. Саме тому щоразу управління персоналом визнають однією з

найважливіших сфер конкурентоспроможної компанії, яка здатна підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Першою книгою у сфері управління людськими ресурсами вважають видання Ч. Фомбруна 1984 року [7].

Експерти стверджують, що ефективне функціонування компанії базується на таких трьох ключових моментах, як місія і стратегія, організаційна структура та управління людськими ресурсами.

Згідно з думкою цих авторів, стратегічний підхід передбачає формулювання місії компанії та визначення її цілей, а потім, на основі виробленої стратегії, компанія використовує свої ресурси для виконання поставлених цілей [7].

Зокрема, Дж. Сторі пояснював управління людськими ресурсами як «особливий спосіб управління працівниками на підприємстві, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який, у свою чергу, користується цілісною системою культурологічних, структурних і кадрових технік» [15].

Водночас у своїх дослідженнях Дж. Сторі зазначає, що багато критиків наголошують на присутності безлічі протиріч та неточностей у дискусії щодо визначення поняття «управління людськими ресурсами».

Термін «управління людськими ресурсами» можна розглядати у двох вимірах – загальному, коли управління людськими ресурсами розуміють як метод управління політикою зайнятості підприємства, і конкретному – одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами [2].

Та серед численної кількості інтерпретацій терміна «управління людськими ресурсами» Дж. Сторі виокремив найрозвиненіші та найвпливовіші моделі – мічиганську та гарвардську, або, як частіше трапляється в літературі, жорстку та м'яку. Власне «жорстка» теорія зосереджена на можливостях людських ресурсів. Вона бере до уваги витрати у вигляді чисельності персоналу, а відповідальність за контроль покладає прямо на керівництво підприємства. Головна роль – управляти персоналом ефективно, так, щоб робоча сила чітко відповідала вимогам підприємства в межах задоволення обох сторін. «Жорсткий» підхід до управління людськими ресурсами базується на стратегічному контролі, організаційній структурі та системі управління персоналом. «М'яка» форма інтерпретації вирізняє людський аспект управління, а саме – комунікацію та мотивацію. Люди швидше дослухаються до потенційного лідера, ніж до менеджера. Така модель інтерпретації, як наголошує Дж. Сторі, вважає людські ресурси цінними активами компанії, джерелом її конкурентних переваг за рахунок їх швидкої адаптації та високої кваліфікації праці. Вона передбачає залученість працівників до визначення та реалізації стратегічних цілей [15].

Вітчизняні дослідники О. Зайченко та В. Кузнецова стверджують, що для більшості керівників та навіть економістів управління людськими ресурсами вже традиційно є неодмінно затратною сферою, а не джерелом цінності для своїх організацій. Економічна цінність, зазвичай, асоціюється з капіталом – обладнанням, технологією і технічними засобами [2]. Вчені вважають, що межею для розширення бізнесу є не лише наявність фінансового капіталу, а й

доступ до таланту – людського капіталу, отож люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а людський та інтелектуальний потенціал персоналу організації дає можливість для істотної конкурентної переваги. На думку дослідників, поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу людський капітал об'єднує працівників організації в рамках їхнього навчання, досвіду, інтелекту, взаємозв'язку і розуміння, тобто це так звана характеристика працівника, який може створювати економічну цінність організації [2]. Залежно від того, хто працює на організацію і як ці люди працюють, управління людськими ресурсами сприяє таким базовим критеріям успіху компанії, як якість, прибутковість і задоволення клієнтів. Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, адже саме людські ресурси роблять його цінним, оскільки володіють окремими необхідними якостями.

Отже, розрізняють такі необхідні якості людських ресурсів:

– Людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій.

– Людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера (керівника) або техніка (лаборанта).

– Людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з точністю таку ж річ, і налаштувати системи, які даватимуть змогу цим людям наслідувати вашого конкурента.

– Людські ресурси не мають хороших замінників. Коли люди добре навчені та високомотивовані, вони вчаться розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові [2].

Загалом слід зазначити, що основною метою сфери управління людськими ресурсами, незалежно від тлумачення терміна, є саме забезпечення успіху компанії через розвиток її працівників як людського ресурсу [13].

Отже, функціонування управління людськими ресурсами можна звести до декількох цілей, а саме:

– допомогти компанії ефективно досягти своїх цілей шляхом забезпечення компетентних і вмотивованих співробітників;

– ефективно використовувати наявні людські ресурси;

– збільшити задоволеність працівника роботою та підвищити процес самовдосконалення;

– впроваджувати і підтримувати якість трудового життя – приватне і соціальне становище на роботі;

– допомогти зберегти етичну політику та поведінку всередині і поза організацією;

– налагодити дружні стосунки між співробітниками і керівництвом;

- узгодити цілі індивідуальні/групові з цілями організації [15].

Ефективне та раціональне досягнення основних цілей сфери управління людськими ресурсами передбачає наявність певних систематизованих завдань, конкретно окреслених певними засобами та цілями HRM, тобто наявність функцій управління персоналом [11].

Для зручності наукового та організаційного процесу функції HRM поділяють на дві групи: функції управління та оперативні функції.

Також у літературі виокремлюють і третю додаткову групу функцій, які називають дорадчими (носять консультативний характер).

Методологічно правильно виокремлювати три види функцій: загальні, специфічні та часткові [3]. Загальні функції формують замкнений процес управління, який передбачає: планування, організацію та координацію, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивацію. Всі ці функції необхідно виконувати постійно у тісній взаємодії, тобто розглядати як процеси. Крім того, у сфері управління людськими ресурсами вони мають певні особливості:

- планування – процес визначення найближчих і далеких цілей розвитку персоналу та вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення;
- організація та координація – пошук і розподіл ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, способів взаємодії між її ланками, делегування повноважень, координація всіх видів діяльності, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій;
- контроль – перевірка відповідності виконання стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам, прийняття коригувальних рішень у разі потреби;
- спілкування – спосіб передавання інформації в організації з метою трансляції місії, цілей, цінностей, сумісного прийняття рішень, досягнення згоди, довіри та згуртованості в колективі;
- оцінювання – розроблення та впровадження критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин;
- мотивація – забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згідно з обраною стратегією, виявляти вміння стратегічно мислити, розвивати необхідні компетенції.

У сукупності ці функції відображають зміст цілісного процесу управління людськими ресурсами як складової загального стратегічного менеджменту підприємства.

До специфічних функцій зачислено:

- прогностичну – проникнення в майбутнє, погляд на сьогодні з вершин далекої перспективи, визначення майбутнього образу організації, можливих сценаріїв її розвитку;
- постановки цілей – розроблення дерева цілей управління людськими ресурсами та цільових програм, спрямованих на їх виконання;

- аналітичну – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінювання стратегічних альтернатив, коригування управлінських завдань на основі виявлених змін оточення;
- цільової орієнтації – забезпечення узгодженого функціонування всіх процесів, структур, політик і процедур управління персоналом через їх орієнтацію на досягнення цілей організації;
- ресурсного забезпечення – узгодження стратегічних намірів організації з її ресурсною базою на основі оцінювання людських ресурсів за кількістю, якістю та структурою в контексті використання можливостей та уникнення загроз зовнішнього середовища;
- соціальну – формування сприятливої соціальної атмосфери, високої організаційної культури, позитивного іміджу організації в суспільстві [4].

Специфічні функції управління людськими ресурсами реалізують роль і напрями стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації відповідно до обраної стратегії розвитку. З попередніми функціями тісно пов'язані часткові функції управління персоналом, до яких належать: планування потреб у персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна і професійна адаптація персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудова відносин [14].

Отже, з наведених вище характеристик випливає, що людські ресурси володіють величезним потенціалом, а будь-яка організація спроможна реалізовувати цей потенціал через впроваджений підхід до управління людськими ресурсами (HRM), тобто чітко визначеними чи окремо створеними методами та моделями управління людськими ресурсами.

Моделі управління людськими ресурсами містять усі види діяльності людських ресурсів. Сформована ефективно модель в результаті сприятиме компетентності і підготовленості робочої сили, яка, своєю чергою, зумовить реалізацію організаційних цілей. Однак існує змінна в HR моделях – це навколишнє середовище. Адже можна стверджувати, що функція людських ресурсів не працює «у вакуумі»: існує залежність від декількох внутрішніх і зовнішніх сил, таких як економічні, технологічні, політичні, правові, організаційні та професійні умови. Вони, насамперед, забезпечують аналітичну основу для вивчення HRM (наприклад, ситуаційні чинники, зацікавлені сторони, стратегічні рівні вибору, компетенції), характеризують HRM як відносини, що потребують дослідження, а також відіграють роль евристичного пристрою – щось таке, що допомагає нам виявити і зрозуміти світ природи та значущості ключових практик HR.

З огляду на такі динамічні зміни у сфері HRM, останніми роками спостерігається зміна і наповнення функцій HRM дещо іншою суттю, ніж просто управління персоналом. Безліч компаній присвоюють ролі HR менеджера неабияке значення в рентабельному управлінні компанією, тобто його роль стає стратегічно важливою. У зв'язку з цим деякі компанії надають перевагу аутсорсингу деяких функцій HR, унаслідок чого внутрішні ресурси компанії

можуть приділяти більше часу на стратегічно важливі питання. Можна з упевненістю стверджувати, що компанії сьогодні постійно вивчають свої функції HR з метою з'ясування кращих практик та ефективнішого розподілу часу на їх застосування.

Як стверджують спеціалісти навчального порталу Management Study Guide, за сучасних жорстких умов ринку праці координація мультикультурними та диверсифікованими трудовими ресурсами стає справжнім випробуванням і реальною проблемою відділу управління людськими ресурсами.

З метою підтвердження своєї ефективності та стратегічної доцільності, менеджери HR шукають різні способи встановлення балансу між роботодавцем і працівниками, застосовуючи найновіші тенденції на ринку праці [10]. Проте, як вважають спеціалісти, щоб залишитися важливою ланкою розвитку бізнесу, менеджери HR повинні шукати ефективне вирішення багатьох проблем. Перелічимо їх:

1. Координація мультикультурної та диверсифікованої робочої сили. Робота з людьми будь-якого віку, різної статі, раси, національності, освіти; місце, дохід, батьківський статус, релігійні переконання, сімейний стан і походження та досвід роботи можуть бути складним завданням для менеджерів з персоналу. Водночас управління людьми з різним набором ідеологій, поглядів, способу життя і психології може бути дуже ризикованим. Отож ефективна комунікація, адаптивність, спритність і позитивне ставлення менеджерів HR можуть об'єднати диверсифіковану робочу силу і зберігати таланти в організаціях.

2. Управління змінами. Проведення змін в організаційних процесах і процедурах, їх реалізація, а також управління ними є однією з найбільших проблем менеджерів HR. Модернізація існуючої технології та навчання людей – це те, від чого залежить успіх того, наскільки добре відділ HR може управляти змінами і вирішувати питання участі працівників у цьому процесі.

3. Утримання талантів. Глобалізація дає свободу професіоналам працювати в будь-якій точці світу. В умовах, коли у менеджерів HR є нескінченні можливості для організації процесу рекрутингу талантів, утримання цих найкращих талантів у компанії перетворюється в постійну і проблемну рутину діяльності відділу HRM.

4. Управління конфліктами. Менеджери HR повинні знати, яким способом можна владнати конфлікт між роботодавцем і співробітником. Хоча абсолютно уникнути конфліктів між працівниками практично неможливо, проте тактовна поведінка керівника HR може стати ключем до вирішення суперечливих питань. HR менеджерам, своєю чергою, необхідно вислухати кожную сторону, приймати рішення і спілкуватися з кожною в переконливій манері для того, щоб уникнути конфліктів у майбутньому.

Приватна компанія з надання послуг у сфері HRM – HR Affiliates стверджує, що у сфері HR попри багато інших проблем, найактуальнішими сьогодні є три виклики, а саме рекрутинг, утримання і мотивація як одна з найбільших проблем, яка не втратить своєї актуальності аж до 2022 року, адже, згідно з опитуванням Товариства управління людськими ресурсами 2012 року 59 %

компаній саме так і вважали, тоді як 2010 року цей показник становив 51 %. Розвиток лідерства – друга проблема, за яку проголосувало 52 %, порівняно з 29 % станом на 2012 та 2010 роки. Корпоративна культура – третя проблема, яку 29 % опитаних компаній 2012 року вказали серед викликів, порівняно з 44 % 2010 року [5].

Висновки. Отже, усі вищезазначені проблеми та виклики у сфері HRM повинні тільки підготувати спеціалістів цієї галузі до нового етапу розвитку HR і допомогти відшукати правильний підхід до ефективного подолання існуючих проблем. Практика, яку застосовують у сфері управління людськими ресурсами, відіграє провідну роль у розробці стратегії брендингу компанії та її позиціонування на міжнародному ринку праці, адже за сучасних жорстких умов на ринку праці координація мультикультурними та диверсифікованими трудовими ресурсами стає справжнім випробуванням і реальною проблемою управління людськими ресурсами. Застосовуючи різноманітні останні тенденції на ринку праці, менеджери HR шукають різні способи встановлення балансу між роботодавцем і працівниками, щоб підтвердити свою ефективність та стратегічну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. Управління персоналом [Електронний ресурс] / А. Азарова, О. Мороз, О. Лесько, О. Романець. Вінниця : ВНТУ. – 2014. – Режим доступу : <http://publish.vntu.edu.ua/txt/601-1.pdf>.
2. Зайченко О. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / О. Зайченко, В. Кузнецова. – Івано-Франківськ : Лілея НВ. – 2015. – Режим доступу : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf.
3. Михайлова Л. Управління персоналом / Л. Михайлова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами / І. Петрова. – Київ : КНЕУ, 2013. – 472 с.
5. Biggest Challenges Facing HR Departments [Electronic resource] // HRAffiliates. – Access mode : <http://www.hraffiliates.com/biggest-challenges-facing-hr-departments/>.
6. Business Dictionary: Human Resources [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html>.
7. Fombrun C. Strategic Human Resource Management [Electronic resource] / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna // John Wiley & Sons. – 1984. – Access mode : https://www.researchgate.net/publication/313388508_The_International_Management_of_Human_Resources.
8. Fried B. Fundamentals of Human Resources in Healthcare / B. Fried, M. Fottler. – Chicago, Health Administration Press, 2011. – 265 p.
9. Heathfield S. What Is a Human Resource? Resources in the HR Section of TheBalance.com [Electronic resource] / Susan M. Heathfield // The Balance. – 2016. – Access mode : <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>.
10. HR Challenges - How to cope with them efficiently ? [Electronic resource] // Management Study Guide. – Access mode : <http://www.managementstudyguide.com/hr-challenges.htm>.
11. Human Resource Management: Meaning, Objectives, Scope and Functions [Electronic resource] // YourArticleLibrary. – Access mode : <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/human-resource-management-meaning-objectives-scope-and-functions/35229/>.
12. Investopedia [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>.

13. Kochan, T.A. (2007) Social legitimacy of the HRM profession: A US perspective. Oxford Handbook of Human Resource Management. – P. 599.

14. Price A. Human Resource Management Fourth Edition [Electronic resource] / Alan Price // Cengage Learning EMEA. – 2011. – Access mode : https://books.google.com.ua/books?id=SuGQudHihhUC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

15. Storey J. Human Resources Management: A Critical Text (3rd edition) [Electronic resource] / John Storey // Thomson Learning. – 2007. – Access mode : https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMtSWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Стаття надійшла до редколегії 10.06.2017

Прийнята до друку 23.06.2017

SPECIFIC FEATURES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

Iryna Yeleyko, Khrystyna Ostapiv

*Ivan Franko National University of Lviv,
1, Universytetska Str., Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032) 2394 781,
e-mail: yeleychuk@yahoo.com, krystyna.ostapiv@gmail.com*

For the last years the process of globalization is a real problem for both the international and national companies. The reality of global management concerns not only the central office, which specifies the directions of the company global policy. The issue meant here is the enterprise ability to manage its a part from any place of the world. The majority of international companies lose the understanding of «global medium», since they try to manage the company representations in different countries, using the same model and approach. In this case just the representatives in the field of human resources management train new leaders, that will be able to take correct decisions and work effectively on the global scale

The paper presents the characteristic of the notion «human resources management», function of management and analysis of the problems and challenges of human resources management in the modern international business.

The aim of the paper is to analyze in detail the terminology of human resources management in the international business for further explanation of the key functions of management of human resources, identification of the main problems in the field of human resources management.

Key words: human resources management; outsourcing; recruiting; staff.