

## SISTEMUL EFICIENT DE PREMIERE – GENERATOR AL CREȘTERII PERFORMANȚELOR ÎNTEPRINDERILOR DE CONSTRUCȚII

*M. Gheorghiuță, dr. conf. univ., A. Stratila*  
*Universitatea Tehnică a Moldovei*

Succesul oricărei întreprinderii depinde în mare măsură de capacitatea conducerii de a influența asupra subordonaților în scopul obținerii rezultatelor prestabilite. Această influență poate fi exercitată prin intermediul sistemului de stimulare, care reprezintă un instrument de management utilizat pentru promovarea motivației spre o muncă mai eficientă și o utilizare la maxim a potențialului uman.

Alegerea modului corect de stimulare trebuie să fie bazat pe studiul motivelor interioare ale subordonaților, care stau la baza încurajării acestora pentru o activitate mai productivă.

În dependență de modul de influență asupra motivelor interioare ale angajaților, stimularea poate fi clasificată în trei tipuri: materială, socială și morală. Gestionarea eficientă a personalului poate fi exercitată prin aplicarea tuturor tipurilor de stimulare. Însă, conducătorii întreprinderilor folosesc preponderent stimularea materială, dat fiind factorul financiar pilonul determinant pentru a impune personalul să muncească mai eficient.

Simularea materială reprezintă o compensație sub formă salarială, în componența căreia se include, pe lângă salariul de bază și adaosuri și un premiu. Spre deosebire de salariul de bază și adaosuri, premiul este un element variabil al salariului. În dependență de eforturile depuse, angajatul poate obține sau nu premiul prevăzut.

Rolul premiului constă în faptul că acesta permite angajatului să-și compenseze eforturile fizice și mentale depuse suplimentar pe lângă obligațiunile de serviciu pentru atingerea de către întreprindere a unor performanțe mai înalte. Munca suplimentară creează premise pentru o mai bună utilizare a potențialului uman, ceea ce generează o creștere a productivității muncii în cadrul întreprinderii și ca consecință sporirea rezultatelor ei financiare.

Potrivit datelor publicate pe site-ul companii de consulting «Алекс» din Rusia, care prestează servicii de consultanță în domeniul managementului resurselor umane și finanțelor pentru întreprinderile de talie medie și mare din Federația Rusă și țările CSI productivitatea muncii la întreprinderile rusești nu este mai înaltă de 50 %

din nivelul planificat. Pentru a asigura o utilizare mai completă și eficientă a potențialului angajaților experții consideră că este necesar de creat și implementat un sistem eficient de premiere. În opinia lor «...o stimulare eficientă poate ridica productivitatea muncii până la nivelul planificat» [1].

Stimularea eficientă prevede crearea și implementarea în cadrul întreprinderii a unui *Sistem de premiere eficient*. Acest sistem reprezintă un instrument de management specific, care determină indicatorii de evaluare a intensității și calității muncii, condițiile de premiere și mărimea premiului.

Pentru a evalua situația privind utilizarea sistemului de premii în cadrul întreprinderilor din ramura construcțiilor din Republica Moldova autorii au efectuat un sondaj printre acestea. Rezultatele sondajului au arătat că majoritatea companiilor din ramura construcțiilor nu utilizează sistemul de premiere pentru stimularea materială a personalului. Chiar și în cazul în care sistemul de premiere este practicat în cadrul unei întreprinderi de construcții, acesta se prezintă mai puțin eficient, deoarece nu este orientat spre motivarea unui rezultat mai productiv. Situația dată ne-a impus să concluzionăm că stimularea angajaților din ramura construcțiilor este organizată la un nivel ineficient.

În scopul remedierii situației existente, este necesară înțelegerea de către conducerea întreprinderilor de construcții din republică a importanței stimulării materiale, și, în mod special, a utilizării premiilor ca instrument care ar contribui atât la creșterea performanțelor angajaților, cât și a întreprinderii în întregime.

Un studiu comparat al practicilor internaționale asupra sistemelor de premii existente, ne-a permis să distingem câteva tipuri de sisteme de premiere, care sunt orientate sau spre aprecierea justă a personalului, sau spre luarea în considerație a specificului muncii și scopurilor întreprinderii, sau spre sporirea eficienței, calității și productivității muncii. Printre cele mai răspândite sisteme de premiere pot fi menționate următoarele:

- Premiere pentru rezultatele activității individuale.

- Premiere pentru merite deosebite.
- Premiere pe baza ratei de participare la muncă.
- Premiere pentru rezultatele activității companiei.
- Premiere în baza programelor Skanlon.
- Premiere în baza programelor Raker;
- Premiere după Improshare.
- Premiere, care nu este legată de performanțele profesionale.

O mare varietate a sistemelor de premiere indică lipsa unei abordări unice cu privire la problema stimulării materiale a angajaților. Evident, că orice sistem de premiere pe lângă avantaje, are și unele dezavantaje, care nu permit stimularea eficientă a personalului pentru o perioadă îndelungată de timp. Majoritatea sistemelor de premiere utilizate în practică se caracterizează printr-un nivel sporit de orientare la atingerea rezultatelor curente. Ca regulă, la soluționarea problemelor de ordin tactic ale întreprinderii, nu se iau în considerație obiectivele strategice de dezvoltare ale acesteia. O astfel de situație face ca conducerea întreprinderii să se axeze prioritar pe direcții parțiale de dezvoltare a acesteia, cum ar fi creșterea volumului de producție sau a vânzărilor, ori reducerea costurilor de producție, limitându-se astfel la o serie restrânsă de indicatori de premiere în detrimentul unui sistem de indicatori, care ar permite dezvoltarea strategică a întreprinderii. Greșeală tipică, comisă la elaborarea sistemelor de premiere constă în faptul că acestea, ca regulă, au la bază un cerc restrâns de indicatori, ceea ce nu corespunde principiului multifactorial al sistemelor de premiere. Mai mult ca atât, sistemele de premiere menționate nu corespund nici principiului echității. Utilizarea sistemelor individuale de premiere fac imposibilă evaluarea corectă a performanțelor angajaților, deoarece rezultatul muncii lor este influențat de un ansamblu de eforturi comune depuse de către colectiv, conducerea întreprinderii și mediul exterior. Astfel, determinarea cu exactitate a remunerării muncii individuale este dificilă, uneori chiar imposibilă. Utilizarea sistemelor colective de premiere diminuează interesul individual în obținerea rezultatelor sporite ale muncii angajaților și egalează totalmente angajații în cazul lipsei premiului meritat pe motivul activității ineficiente a întregii întreprinderi.

Astfel, plata premiului și cuantumul acestuia trebuie să fie asociat atât cu rezultatul muncii fiecărui individ în parte, cât și cu performanțele companiei în general, asigurându-se astfel conformitatea cu principiul "recunoașterii contribuției personale în produsul global al

companiei", fapt care ar servi drept mecanism de preîntâmpinare a demotivării personalului.

Reieșind din cele spuse putem menționa că în practica nu există sistemele de premiere perfecte. Potrivit opiniei experților este irațional cheltuirea resurselor pentru inventarea unor noi sisteme de premiere. Mult mai eficientă este elaborarea unor steme de premiere universale, care ar avea la bază experiența existentă de stimulare a personalului, pe de o parte, iar pe de alta - înțelegerea clară a neajunsurilor sistemelor de premiere și a impactului acestora asupra performanțelor întreprinderii.

Un alt factor important, care trebuie luat în considerare la instituirea unui sistem universal de premiere este conformarea totală cu regulile de bază de elaborare și punere în aplicare a sistemului de premiere, printre care ar putea fi menționate următoarele:

1. Sistemul de premiere, ca un important instrument de management, trebuie să aibă un caracter de prevenire, trebuie să anticipeze și soluționeze potențialele probleme de dezvoltare a întreprinderii.

2. Sistemul de premiere trebuie să stimuleze angajații la atingerea simultană a mai multor indicatori de performanță.

3. Indicatorii de premiere trebuie să fie clari și ușor asimilabili pentru angajați, asigurând legătura dintre aportul personal la rezultatele finale al întreprinderii.

4. Mărimea premiului trebuie să fie determinată pe baza evidenței legitime și evaluării obiective a contribuției fiecărui angajat la obținerea rezultatelor finale ale întreprinderii.

5. Sistemul de premiere trebuie să funcționeze pe un termen cât mai lung.

6. Coraportul dintre cuantumul salariului de bază și cel al premiului necesită a fi rațional. Premiul prea mic nu va fi apreciat ca un factor stimulator pentru eficientizarea muncii. În același timp, creșterea nejustificată a premiului va dezechilibra corelația dintre ritmul de creștere a productivității muncii și ritmul de creștere a salariului.

7. Momentul de plată a premiului trebuie să fie oportun. Tergiversarea excesivă a termenului de plată a premiului de la termenul de calcul al acestuia, reduce totalmente efectul de stimulare a lui.

Toate momentele menționate mai sus au fost luate în considerație la elaborarea unui *sistem universal* de premiere a personalului pentru întreprinderile de construcții, care ar putea înlătura dezavantajele sistemelor existente și ar asigura conformitatea cu principiile de bază ale premierii. Concepția principală a sistemului, propusă de

autori, se bazează pe modelul de evaluare și condițiile de premiere ale sistemului «4x4», elaborat de specialistul rus Serghei Malenițhii [2].

Pentru ca un sistem de premiere să fie eficient, considerăm că ar trebui, în primul rând, de determinat criterii clare și ușor utilizabile pentru evaluarea performanțelor diferitor categorii de personal din cadrul întreprinderilor de construcții. Aceste criterii trebuie să fie comune pentru toate categoriile de lucrători. Indicatorii de premiere propuși pentru întreprinderile de construcții au fost clasificați în patru grupe care ar cuprinde patru domenii, și anume:

1. "*Cantitate și termen*" - determină volumul lucrărilor executate de către un angajat și durata executării acestor lucrări.

2. "*Calitate*" - reflectă modul de efectuare a lucrării.

3. "*Costuri*" - determină cheltuielile întreprinderii, provenite în urma activității salariatului.

4. "*Raționalizare*" - caracterizează contribuția fiecărui angajat în dezvoltarea companiei.

Clasificarea indicatorilor de premiere propusă ar permite angajaților să simtă impactul

activității lor asupra performanțelor companiei. Pentru asigurarea ritmului sporit de creștere a prosperității financiare a companiei, este necesară obținerea rezultatelor pozitive în cadrul fiecărui grup de criterii, și în special, în grupul "*Costuri*" și "*Raționalizare*".

Primele două grupe caracterizează activitatea cotidiană a specialiștilor, funcționarilor și muncitorilor. Al 3-lea și al 4-lea grup se caracterizează prin formarea unor indicatori strategici, fiind prerogativa conducerii, care are la dispoziție un spectru mai larg de resurse.

Pentru fiecare grup de criterii au fost selectați indicatorii tipici de performanță (vezi tabelul 1). Adnotând recomandările științifice pentru fiecare grup de criterii au fost stabiliți cel mult 3-5 indicatori, deoarece excesul acestora ar genera reducerea responsabilității angajaților privind îndeplinirea obligațiilor funcționale de evaluare a acestor indicatori și ar duce la diminuarea eficacității sistemului de premiere în întregime. În scopul unei evaluări echitabile a rezultatelor muncii, este necesar de determinat documentele confirmative, în baza cărora vor fi identificați indicatorii de performanță specifici.

**Tabelul 1.** Indicatorii de premiere pentru fiecare grup de criterii de evaluare a performanțelor angajaților.

Grupa	Indicatorii de premiere	Temeiul
I	1 Intensitatea orarului de lucru	Analiza programului salariatului sau orarului de muncă
	2 Absența cazurilor de încălcare a termenului de executare a lucrărilor	Evidența cazurilor critice, reflectate în oricare formă de evidență aprobată în cadrul instituției
	3 Existența cazurilor de anticipare a termenului de executare a lucrărilor, dar nu mai mult de 15%*	Evidența cazurilor critice, reflectate în oricare formă de evidență aprobată în cadrul instituției
II	1 Responsabilitate și perseverență față de executarea sarcinilor și obligațiilor funcționale	Aprecierea proprie a angajatorului, bazată pe rezultatele controlului lucrului prestat de salariat
	2 Absența observațiilor din partea conducerii și persoanelor terțe	Evidența cazurilor critice, reflectate în oricare formă de evidență aprobată în cadrul instituției
	3 Absența sancțiunilor disciplinare	Ordinile, dispozițiile, documentele de execuție
III	1 Reducerea normelor sau respectarea continuă a normelor de cheltuieli în domeniul de activitate a salariatului sau a celor de întreținere a acestuia	Analiza cheltuielilor financiare
	2 Lipsa faptelor de abuz de serviciu	Documentele de serviciu
	3 Lipsa cazurilor de prejudiciere materială a organizației	Documentele de serviciu
IV	1 Înaintarea propunerilor raționale, care au fost implementate, precum și alte metode și invenții din propria inițiativă a salariatului	Documentele de serviciu
	2 Înaintarea a două sau mai multe propuneri raționale, indiferent dacă acestea au fost sau nu implementate	Documentele de serviciu
	3 Manifestarea de inițiativă în sferă de raționalizare	Aprecierea proprie a angajatorului, bazată pe rezultatele controlului lucrului prestat de salariat

Sursa: elaborat de către autori pe baza materialului menționat în descrierea sistemului de premiere «4x4».

\* - avansarea calendarului de sarcini mai mult de 15% va fi considerată drept influență a circumstanțelor favorabile externe.

În baza indicatorilor de performanță din fiecare grup din criteriile enumerate se va determina punctajul total, care va servi drept bază pentru calcularea echivalentului bănesc al premiului. Luând în considerație nivelul diferit de responsabilitate a salariaților precum și gradul de prejudiciere în urma erorilor de producție, premiul trebuie să fie diferențiat cât pentru fiecare grup de criterii, atât și pentru fiecare categorie de angajați: conducători, specialiști și funcționari, muncitori.

Diferențierea premiului pe grupe de criterii și categorii de lucrători este reflectată în tabelul 2.

**Tabelul 2.** Diferențierea premiului pe grupe de criterii și categorii de lucrători, %.

Categorii de lucrători	Grupe de criterii				Nivelul minim de premiere	Nivelul maxim de premiere
	I	II	III	IV		
Conducători	0	10	50	90	0	150
Specialiști și funcționari	5	15	35	70	5	125
Muncitori	20	25	15	40	15	100

Sursa: elaborat de către autori.

Redistribuirea punctajului pe grupe de criterii depinde de natura sarcinilor pentru fiecare categorie de lucrători în parte. Activitatea conducătorilor este caracterizată prin absența activităților mecanice sau statistice, caracteristice primelor două grupe de criterii de evaluare („Cantitate și termen”, „Calitate”). Este evident că trecând de la nivelul de conducători la nivelul de muncitori, mărimea premiului pentru prima și a doua grupa se va reduce, iar pentru grupa 3 și 4 va spori pe motivul creșterii responsabilității pentru indicatori strategici.

Totodată diferența între nivelul de responsabilitate funcțională a diferitor categorii de lucrători are un diapazon de premiere mai largit pentru conducători (de la 0 până la 150 procente la salariu de bază), și mai îngust pentru muncitori.

În baza analizei documentelor confirmative se întocmește formularul de evaluare pentru atribuirea premiului. Formularul de evaluare reprezintă prin sine un chestionar format din 2-3 întrebări pentru fiecare grup de criterii, presupunând obținerea răspunsurilor afirmative sau negative.

Pentru asigurarea unui calcul justificat și obiectiv al premiului completarea formularului de evaluare se efectuează de către angajatul și conducătorul său. O excepție la completarea acestuia reprezintă primul grup de criterii care cuprinde întrebările cu privire la numărul total de ore cheltuite pentru muncă, volumul și sarcinile executate ș.a., ceea ce se evidențiază de către executorul lucrărilor.

În cazul obținerii răspunsurilor diferite la completarea formularului de evaluare, opinia conducătorului se consideră ca fiind prioritară.

Completarea lunară a formularului de evaluare reprezintă o perioadă cea mai potrivită pentru evaluarea performanțelor personalului. Evaluarea mai frecventă (de două ori pe lună) va asigura rezultate mai bune, însă aceasta necesită timp și costuri suplimentare, pe când evaluarea mai rară a performanțelor personalului duce la micșorarea obiectivității rezultatelor obținute.

Formularul de evaluare servește drept baza pentru completarea matricei sistemului de premiere cu simboluri specifice și puncte pentru fiecare angajat individual (tab. 3).

Introducerea datelor în matricea fiecărui angajat se efectuează de către specialistul departamentului resurse umane în baza prelucrării formularelor de evaluare. Pentru prezența indicatorului de premiere într-un grup de criterii se înscrie simbolul „1”, pentru absența acestuia se înscrie simbolul „0”, ceea ce înseamnă că angajatul a lucrat la minim în conformitate cu obligațiunile de serviciu. Pentru lucrul nesatisfăcător al angajatului, în matricea sistemului de premiere se introduce simbolul "n" – nesatisfăcător. Acesta ar însemna un indicatorilor de depremiere. Lista indicatorilor de depremiere trebuie să fie reflectată în documentul local al întreprinderii „Regulamentul privind premierea personalului”.

În cazul în care conducerea întreprinderii stimulează efectuarea în mod deplin a obligațiilor funcționale (lipsa încălcării termenului de executare a sarcinilor, lipsa observațiilor din partea conducătorilor și a altor persoane, lipsa acțiunilor disciplinare etc.), nerespectarea acestora duce la anularea premierii angajatului. În această situație, la fel se va introduce simbolul "n".

La determinarea punctajului total pentru fiecare grup de criterii trebuie să fie respectat următorul algoritm:

1) Prezența oricărui indicator de premiere cu condiția lipsei unor rezultate nesatisfăcătoare pentru alți indicatori din grupul dat reprezintă rezultatul pozitiv și aduce un punct pentru întregul grup de criterii în luna de raportare.

2) Prezența oricărui rezultat nesatisfăcător („n”) în cadrul unui anumit criteriu, indiferent de prezența sau lipsa altor indicatori de premiere, anulează dreptul angajatului de a obține orice punctaj pentru acest grup de criterii în luna de raportare.

3) Absența oricărui indicator de premiere, de asemenea anulează dreptul angajatului de a obține orice punctaj pentru acest grup de criterii în luna de raportare.

**Tabelul 3.** Matricea sistemului de premiere a angajatului \_\_\_\_\_ (Numele, prenumele), an. 20\_\_ .

Grupa / Indicatorul		Rezultatele lunare											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Primul grup de indicatori	Ind. 1	0	0	0									
	Ind. 2	0	0	0									
	Ind. 3	0	0	0									
Punctajul total pentru o lună		0	0	0									
Punctajul total pentru trimestru		0											
Grupul doi de indicatori	Ind. 1	1	n	1									
	Ind. 2	1	1	0									
	Ind. 3	0	0	n									
Punctajul total pentru o lună		1	0	0									
Punctajul total pentru trimestru		1											
Grupul trei de indicatori	Ind. 1	0	1	0									
	Ind. 2	1	1	0									
	Ind. 3	1	0	1									
Punctajul total pentru o lună		1	1	1									
Punctajul total pentru trimestru		3											
Grupul patru de indicatori	Ind. 1	1	0	n									
	Ind. 2	1	n	0									
	Ind. 3	0	0	n									
Punctajul total pentru o lună		1	0	0									
Punctajul total pentru trimestru		1											

Sursa: elaborat de către autori pe baza materialului menționat în descrierea sistemului de premiere « 4x4 ».

Suma totală a punctelor pentru fiecare criteriu de evaluare, obținută în decursul unei perioade de timp (trimestru) se utilizează cu scopul determinării echivalentului bănesc al premiului pentru fiecare grup de criterii. Exemplu de calcul al premiului este prezentat în tabelului 4.

**Tabelul 4.** Diferențierea premiului pe grupe de criterii și categorii de lucrători, lei.

Categorii de lucrători	Grupe de criterii				Salariu lunar de bază, lei *	Premiul pentru trimestru, lei
	I	II	III	IV		
Conducători	0	400	2000	3600	4000	6000
Specialiști și funcționari	150	450	1050	2100	3000	3750
Muncitori	400	500	300	800	2000	2000

Sursa: calculat de către autori.

În cazul în care punctajul total pentru orice grup constituie "3" puncte, angajatul primește suma întreagă a premiului, în mărime corespunzătoare unui anumit grup de criterii. În acest caz raportul dintre premiul și salariul de bază calculat pentru o

lună pentru fiecare categorie de lucrători corespunde recomandărilor științifice și asigură eficiența sistemului de premiere (tab. 5).

În cazul în care punctajul total pentru orice grup constituie "0" puncte, angajatul își pierde dreptul de a primi un premiu pentru acest grup de criterii. Aceasta înseamnă că pentru perioada de calcul angajatul a avut rezultatele nesatisfăcătoare în muncă sau a lucrat în limitele obligațiilor funcționale.

\* - mărimea salariului lunar de bază pentru fiecare categorie de salariați este determinată în mod convențional.

Dacă numărul total de puncte pentru un anumit grup de criterii este mai mare decât „0”, și totodată mai mic decât nivelul maxim posibil, adică constituie 1 sau 2 puncte, angajatul primește premiul proporțional punctelor câpătate.

Pentru a facilita calculele cu scopul determinării mărimii premiului în exprimarea bănească se recomandă aplicarea programului electronic MS Excel, care permite calcularea automată a premiului pentru fiecare angajat în baza datelor introduse, ceea ce reduce semnificativ

timpul cheltuit pentru organizarea procesului de calculare a premiilor lucrătorilor întreprinderii.

**Tabelul 5.** Recomandările științifice privind formarea fondului de premii pe categorii de lucrători.

№	Categoria de lucrători	Ponderea premiului în salariul total	Notă
1	Conducători	25-100 %	Categoria dată de angajați are cea mai mare responsabilitate pentru rezultatele activității ale companiei, de aceea trebuie să fie recompensată la maxim.
2	Specialiști și funcționari	25-50 %	În cazul în care ponderea este mai mică decât 25 %, premiul are un efect motivațional scăzut. Acest fel de premii nu constituie o recompensă suficientă pentru munca suplimentară din punct de vedere al angajatului.
3	Muncitori	25-35 %	Dacă ponderea este mai mare decât 35 %, premiul este considerat ca plata ocazională. Această situație poate cauza sentiment de nesiguranță, ceea ce nu contribuie la creșterea productivității muncii.

Sursa: elaborat de către autori pe baza literaturii de specialitate.

Astfel, sistemul de premiere propus de autori pentru aplicarea în practică de către întreprinderile de construcții îndeplinește majoritatea recomandărilor științifice de elaborare a unui sistem de premiere universal.

Criteriile stabilite de evaluare a personalului asigură rezolvarea problemelor curente și strategice ale întreprinderii, eliminând necesitatea revizuirii condițiilor de premiere în viitor.

Utilizarea indicatorilor universalii permite aplicarea sistemului de premiere pentru toate categoriile de angajați, reducând timpul pentru elaborarea sistemelor „specifice de profil”. În același timp, stabilirea unui sistem de premiere unificat pentru întregul colectiv, are un efect

stimulatoriu mai sporit, generând creșterea nivelului de cooperare a angajaților întreprinderii.

Plata premiilor trimestrial contribuie la motivarea angajaților pentru obținerea rezultatelor înalte în muncă, precum și asigură corespunderea viziunilor ale lucrătorilor asupra conceptului de stimulare a personalului.

Potrivit opiniei experților utilizarea rațională a potențialului de muncă în baza folosirii sistemului de premiere eficient poate asigura creșterea productivității muncii de două ori [1].

Această creștere, influențând pozitiv asupra profitului întreprinderii, este scopul nu numai a conducerii, ci și angajaților săi, deoarece mai mult de 65% dintre aceștia doresc să obțină salariul (inclusiv premiul) proporțional productivității mai sporite [3].

Schimbarea radicală a atitudinii conducătorilor companiilor de construcții la capitolul stimulării materiale va lichida stereotipul "premierii excesive", care deopotrivă poate fi anulată în situațiile de criză ale întreprinderii. În condițiile de criză premiul trebuie să fie folosit în calitate de un instrument important de supraviețuire și dezvoltare a întreprinderii.

Datorită faptului că sistemul propus este universal și realizează scopurile sistemelor anterior practicate, toate celelalte sisteme folosite până în prezent trebuie să fie înlocuite.

### Bibliografie

1. Datele site-ului companiei **SRL Consalting Center „Alex”**, [www.bizcouch.ru](http://www.bizcouch.ru), 09.03.2011.
2. [www.malenitsky.narod.ru/PremSys.html](http://www.malenitsky.narod.ru/PremSys.html), 04.07.2011.
3. [www.bestreferat.ru/referat-125187.html](http://www.bestreferat.ru/referat-125187.html), 30.06.2011.

**Recomandat spre publicare: 30.05.2011.**

