

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ<sup>1</sup>

### FEATURES OF TEMPORARY STAFF MANAGEMENT

**О.В. Шутина**

**O.V. Shutina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского  
Omsk State University n.a. F.M. Dostoevskiy*

**И.Ю. Реут**

**I.Yu. Reut**

*ОАО «Омкшина»  
Omskshina*

*Статья поступила в редакцию 24 июня 2014 г.*

На фоне активной интеграции России в мировую экономику в стране очень активно развивались и применялись такие технологии заемного труда, как аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг, предоставление временного персонала. Несмотря на то, что именно эти HR-решения дали возможность крупным западным компаниям пережить кризисы 1998 и 2008 гг., практика использования этих услуг пока не пользуется в России той же популярностью, что в Америке или Европе. В России спрос на услугу аутстаффинга, аутсорсинга и лизинга персонала ежегодно увеличивается в среднем на 15–20 %, и эти показатели могли бы быть выше, но основным сдерживающим фактором развития заемного труда в России является слабая правовая база. В западных странах данная практика уже полностью сложилась: это законодательно оформленная услуга, с четко проработанным механизмом реализации.

Вышеуказанные положения обуславливают особую актуальность проблемы использования на предприятии временного персонала. Гибкость компании, возможность самостоятельно осуществлять контроль своих затрат – самая большая выгода от найма временного персонала. Если в компании есть работа – привлекается персонал, когда работы нет – его отпускают.

С целью изучения и выяснения применяемых методов привлечения временных работников на омском рынке труда авторами было проведено исследование на одном из омских предприятий с характерными колебаниями объемов выпускаемой продукции в зависимости от сезона. Были изучены применяемые на предприятии технологии управления временным персоналом и выделены два основных способа: при первом осуществляется подбор персонала на сезон с последующим оформлением части работников на постоянный трудовой договор, при втором – происходит подбор персонала на сезон с последующим высвобождением и поиском новых сотрудников на следующий сезон. Также были проанализированы затраты на осуществление подбора этой категории персонала выделенными способами и предложен вариант, который позволит предприятию более эффективно использовать временные и материальные ресурсы в процессе привлечения и использования соответствующего персонала.

Active integration of Russia into the world economy has led to the development of such technologies as outstaffing, outsourcing, leasing, provision of temporary staff. Despite the fact that these HR solutions allowed major western companies to survive the crises of 1998 and 2008, these services in Russia are not as popular as in America or Europe. One of the main reasons for this is inadequate legislation. In western countries this practice is already fully formed: it is legislated and has a well-defined mechanism for implementing. The demand for outstaffing, outsourcing and staff leasing in Russia is growing by 15–20 % annually. And these figures could be higher, but, unfortunately, the main limiting factor in the development of contingent labor in Russia is a weak legislation. All this testifies to the relevance of the use of temporary staff in the enterprise. The company's flexibility, the ability to control cost are the biggest benefits of hiring temporary staff. If the company has a job – it hires the staff, if there is no work, it dismisses the staff.

The authors conducted a study on one of the Omsk organizations with seasonal fluctuations in the volume of production with the purpose of studying the ways to attract temporary workers. The article studies technologies of the temporary staff management used in the organization. The authors highlighted two main ways: first is recruiting for the season with the subsequent signing of permanent employment contracts, and the second is the selection of personnel for the season with the subsequent release and looking for new staff for the next season. There was also analyzed the cost selection of this category of staff, and there was given an option that allows the organization to use time and material resources more efficient in the process of recruitment.

*Ключевые слова:* персонал, временный персонал, аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг, подбор временного персонала, подбор персонала, кадровое агентство.

*Key words:* staff, temporary staff, outstaffing, outsourcing, leasing, temporary staff recruitment, recruitment, recruitment agency.

<sup>1</sup> Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

На сегодняшний день неоспорима выгода привлечения временных сотрудников. В пользу их найма можно привести такие аргументы, как упрощенное юридическое оформление и схема прекращения трудового договора с неподходящим сотрудником, освобождение компании от большого количества платежей, связанных с содержанием постоянного сотрудника, т. е. налогов на заработную плату, страховых, отчислений в различные фонды, а также снижение административных и бухгалтерских издержек.

Временный персонал – это персонал, нанимаемый под определенный проект со сроком найма от 6 часов до 6 и более месяцев, в зависимости от длительности проекта или обязанностей сотрудника.

Ст. 293 ТК РФ под сезонными определяет работы, которые в силу климатических и иных природных условий выполняются в течение определенного периода (сезона), не превышающего шести месяцев. Таким образом, сезонные работники – это лица, которые приняты на работу на срок в течение определенного периода (сезона), не превышающего шести месяцев.

Временный персонал обычно представляет собой мерчендайзеров, промоутеров, переводчиков, работников производств или торговой отрасли, персонал, привлекаемый для проведения выставок, презентаций, конференций и т. д. [1].

Как правило, компании предпочитают пользоваться услугами временного персонала ввиду фактора сезонности в бизнесе, необходимости найма редкого специалиста на определенный срок, временной замены специалиста, освободившего должность (на срок болезни, декрета, отпуска и т. д.) или когда требуется привлечь дополнительный персонал, например, для проведения промо-акций или маркетингового исследования. Более того, компаниям выгодно пользоваться услугами временного персонала ввиду оперативного подбора квалифицированного персонала в запрашиваемом количестве и обговоренные со стороны провайдера услуги сроки, при этом снижая объем кадрового документооборота [2].

Временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе [3].

Ситуации, когда компании привлекают временный персонал, таковы:

- ограничения по найму постоянного персонала;
- специальные проекты;
- особые периоды деятельности компании;
- отпуска сотрудников;
- сезонные пики;
- болезни сотрудников [4].

Специальные проекты компании – презентации, конференции, рекламные кампании, участие в выставках – требуют временного увеличения количества сотрудников. В этой ситуации оптимальное решение – нанять временный персонал, который сможет выполнить необходимую часть работы.

В деятельности любой компании наступают периоды, когда ей необходимо выполнить больше работы, чем это делается в обычные рабочие дни. К ним относятся переезды офиса, производственные пики, сезон производства, годовые отчеты. В такие моменты требуются дополнительные рабочие руки [5].

Довольно большое число временных работников заинтересовано в приобретении новых знаний и навыков, в получении столь необходимого им опыта работы в компаниях с различной корпоративной культурой. В будущем это позволит им чувствовать себя более уверенно при поиске постоянной работы.

Временная работа также позволяет получить опыт в какой-то известной компании, вход в которую «с улицы» закрыт. И еще появляется возможность обзавестись полезными связями, которые могут пригодиться, когда встанет вопрос о постоянном трудоустройстве или развитии собственного бизнеса.

Иногда на временные проекты также приходят молодые женщины, не желающие работать постоянно, так как стремятся уделить основное время семье.

Смена ценностных установок в современном обществе также приводит к тому, что стиль работы free-lance сегодня выбирают и многие состоявшиеся специалисты, которые не хотят быть привязанными к одному работодателю, стремятся более гибко планировать свою жизнь, оставляя место для самосовершенствования, любимых увлечений и семьи. Free-lance – это практически какая угодно творческая профессия независимого характера: журналист (не в штате), артист (подвизающийся в ангажементе), художник (свободный), переводчик (не нанятый постоянно никакой конкретно конторой) и т. д. [6].

На Западе практика привлечения временного персонала юридически закреплена. Существуют четко прописанные законодатель-

ные положения, определяющие и регулирующие взаимоотношения сторон при найме временного персонала. Поэтому в иностранных компаниях такая практика широко распространена. В некоторых фирмах, особенно японских, временный персонал (так называемые «контрактеры»), может составлять до 90 % от всех сотрудников компании.

После кризиса 1998 г. опыт иностранных компаний пришлось перенимать и некоторым российским. Одной из первых схем работы с временным персоналом было систематическое увольнение сотрудников до истечения испытательного срока и найм на их место новых.

Современная практика более цивилизованная, хотя в России законодательной базы для привлечения временного персонала в компанию пока нет и услуга по предоставлению временного персонала только начинает приживаться в бизнес-практике. Это и не противоречит законодательству, но четких правил для подобного рода взаимоотношений между работодателем и работником нет. Эти вопросы обсуждаются в Государственной думе представителями Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП). Однако пока никаких реальных шагов законодательными органами предпринято не было [7].

В настоящее время решение компании о привлечении временного персонала определяется, прежде всего, его кадровой стратегией.

Кроме того, существуют компании с ярко выраженной сезонностью бизнеса. Чаще всего дополнительный персонал требуется летом, но есть и другие пиковые сезоны. Дополнительные сотрудники нужны в период предпраздничных продаж и проведения банкетов (8 Марта, 9 Мая, Новый год), когда необходимо усиление команды.

Многое зависит от специфики предприятия. На разных предприятиях разные сезоны. Для компаний, производящих пиво и мороженое – летом, для компаний, производящих конфеты и алкоголь – от новогодних праздников до 8 Марта, для сельскохозяйственных предприятий – осень, для служб городского озеленения – весна [8].

Некоторые компании предпочитают инвестировать значительные суммы в развитие собственных сотрудников, используя временный персонал в редких случаях для выполнения краткосрочных задач и проектов. Другие компании предпочитают привлекать временных сотрудников и именно таким образом свести к минимуму свои риски и расходы на персонал [9].

Позиция руководителей в отношении временной рабочей силы далеко не однозначна.

Так, в российских магазинах ИКЕА ежедневно работают до 70 временных сотрудников. В основном это обслуживающий персонал, а также участники всевозможных акций (например, продавцы новогодних елок). А, например, в ТД «Копейка», по словам Александра Карпова, директора управления кадровой политики и корпоративных отношений компании, временного персонала нет вообще [10].

Привлечение временного персонала идет активно в сферах, где востребован малооплачиваемый и низкоквалифицированный труд (например, в строительстве). Высокотехнологичным отраслям требуются квалифицированные работники, усиливающие конкурентоспособность компании, умеющие грамотно мыслить, готовые к профессиональному росту – временный персонал здесь не может помочь.

В практике компании Detech был случай, когда крупное российское промышленное предприятие наняло на временной основе студентов для внесения данных в электронную базу для последующего анализа. Работа несложная и, в целом, скорее механическая, но требующая внимательности и сосредоточенности на процессе. Видимо, из-за недостатка этих качеств часть данных была внесена некорректно. Как следствие, последующий анализ основывался на неверной информации, в результате чего были сделаны неправильные выводы, которые едва не привели к неправильным бизнес-решениям. В итоге организация не только не сэкономила, но и потратила больше денег на поиск ошибок силами менеджеров, а также повторный анализ, не говоря уже о том, что только благодаря опыту консультантов полученные данные вызвали подозрения, поэтому их решили перепроверить. Подобные ошибки могут привести к драматическим последствиям: ложной оценке своей позиции на рынке, утверждению неверных стратегических планов, продвижению или, наоборот, увольнению руководителей – образно говоря, может сработать «принцип домино», когда одна маленькая проблема влечет за собой множество других [11].

Второй важнейший недостаток временных сотрудников – их невысокая мотивация. Они не живут проблемами компании, не воспринимают корпоративные традиции, «выпадают» из коллектива, который, в свою очередь, относится к ним как к временщикам [12].

Существует несколько форм использования временного персонала:

1. *Лизинг персонала* – аренда персонала компанией на долгосрочной основе [13]. При этом работник числится в штате агентства-провайдера, а реально работает в той компании, куда направляет его агентство.

2. *Аутсорсинг* (буквально: вне источника) – за пределы компании выводится не конкретный персонал, а определенная функция. Это может быть уборка помещений, транспортные услуги, компьютерная поддержка, аудит, маркетинг и т. п. [14]. Подробнее особенности оптимизации численности персонала на основе аутсорсинга рассмотрены в работе [15].

3. *Аутстаффинг* (выведение персонала за штат) – оформление в штат агентства-провайдера уже работающего персонала компании, который компания по тем или иным причинам не может держать у себя в штате [16].

Для анализа использования возможных способов привлечения временного персонала авторами было проведено исследование на одном из омских предприятий с выраженным сезонным колебанием объемов производства, от чего напрямую зависит дополнительная потребность в персонале. В ходе исследования было выявлено применение двух способов привлечения временного персонала для выполнения низкоквалифицированных работ.

1. Подбор персонала на сезон с последующим оформлением части работников на постоянный трудовой договор и предоставлением рабочих мест в компаниях с кроссовым сезоном.

Так, на процедуру подбора и найма персонала затрачивается 68 рабочих дней, поэтому подбор персонала в компании на месяц май осуществляется в феврале. Затраты рабочего времени на подбор и найм одного сотрудника включают в себя:

- поиск и проведение собеседования – 6 недель;
- проверка службой безопасности – 2 дня;
- оформление санитарной книжки – 2 недели;
- оформление кадровой документации на сотрудника (приказ, трудовой договор, трудовая книжка и др.) – 1 день;
- оформление «Job Registration Form» – регистрация сотрудника в базе данных и присвоение ему идентификационного номера (ID) – 2 дня;
- инструктаж по технике безопасности и посещение лекции о компании – 2 дня;
- стажировка сотрудника – 5 дней.

Между оформлением на работу и началом работы на фабрике существует временной лаг, в

процессе которого есть риск потери уже оформленного работника, поэтому компания оплачивает время простоя работника в размере 2/3 от оклада до момента его выхода на работу.

Кроме того, в компании существует устная договоренность с предприятиями с кроссовым сезоном о занятости имеющих сезонных работников на период простоя, такими как «Сибирская белочка», «Сладуница», «Сладонеж».

Наиболее успешным и ответственным работникам компания предлагает в межсезонный период снова перейти работать на предприятия с кроссовым сезоном, при этом с ними заключается трудовой договор на неопределенный срок. Данные работники получают заработную плату в размере, установленном на предприятии с кроссовым сезоном, и 2/3 оклада, установленного в компании. Такой способ управления временным персоналом стал использоваться в компании с 2012 г.

2. Подбор персонала на сезон с последующим высвобождением и поиском новых сотрудников на новый сезон.

То есть, если временные работники показали плохие результаты в работе, то по истечении срока трудового договора следует их увольнение с выплатой выходного пособия. В данном случае предприятие снова тратит средства и время на подбор, найм, адаптацию новых сотрудников в период открытия следующего сезона.

У каждого способа есть свои недостатки и преимущества. Первый способ гарантирует работодателю стабильность большей части персонала, а также снижение затрат на обучение и адаптацию работников. Специалисту по подбору не нужно осуществлять массовый подбор. Но при этом работники все равно остаются недовольны снижением заработка. При использовании данного способа предприятие несет значительные затраты на оплату простоя работникам. Это влияет на такой показатель, как зарплатоемкость. Руководство заинтересовано в стабильности зарплатоемкости производства.

Второй способ позволяет избежать больших затрат на оплату простоя, однако при осуществлении второго способа есть риск не успеть подобрать и адаптировать нужное количество рабочих. А чтобы избежать данного риска, нужно повышать расходы – следовательно, результат опять неутешительный. Кроме того, из-за высокого показателя текучести и массовых наборов персонала возникают новые проблемы, а также значительно возрастают затраты на подбор. В связи с данными условиями

так же, как и в первом случае, растет неудовлетворенность персонала, нехватка квалифицированных работников, снижение скорости и качества работы. Производственные бригады должны работать как единый механизм, но это становится невозможным в данных условиях.

Затраты проанализированы из следующего расчета: количество переведенных укладчиков-упаковщиков на постоянные трудовые договора составило 25 человек. Планируемая численность укладчиков-упаковщиков на новый сезон соответствует 50 работникам. Таким образом, при наличии 25 постоянных работников цехов фасовки на новый сезон тре-

буется дополнительно 25 временных работников.

Итак, для первого способа – 25 человек; для второго – 50 человек.

Анализ расходов на персонал проведен по следующим статьям затрат: перевод части персонала на постоянные трудовые договора; найм персонала; адаптация персонала; затраты на оплату труда; высвобождение персонала по окончании сезона; поиск персонала и проведение собеседования.

Технология управления временным персоналом в исследуемой компании представлена на рис. 1.

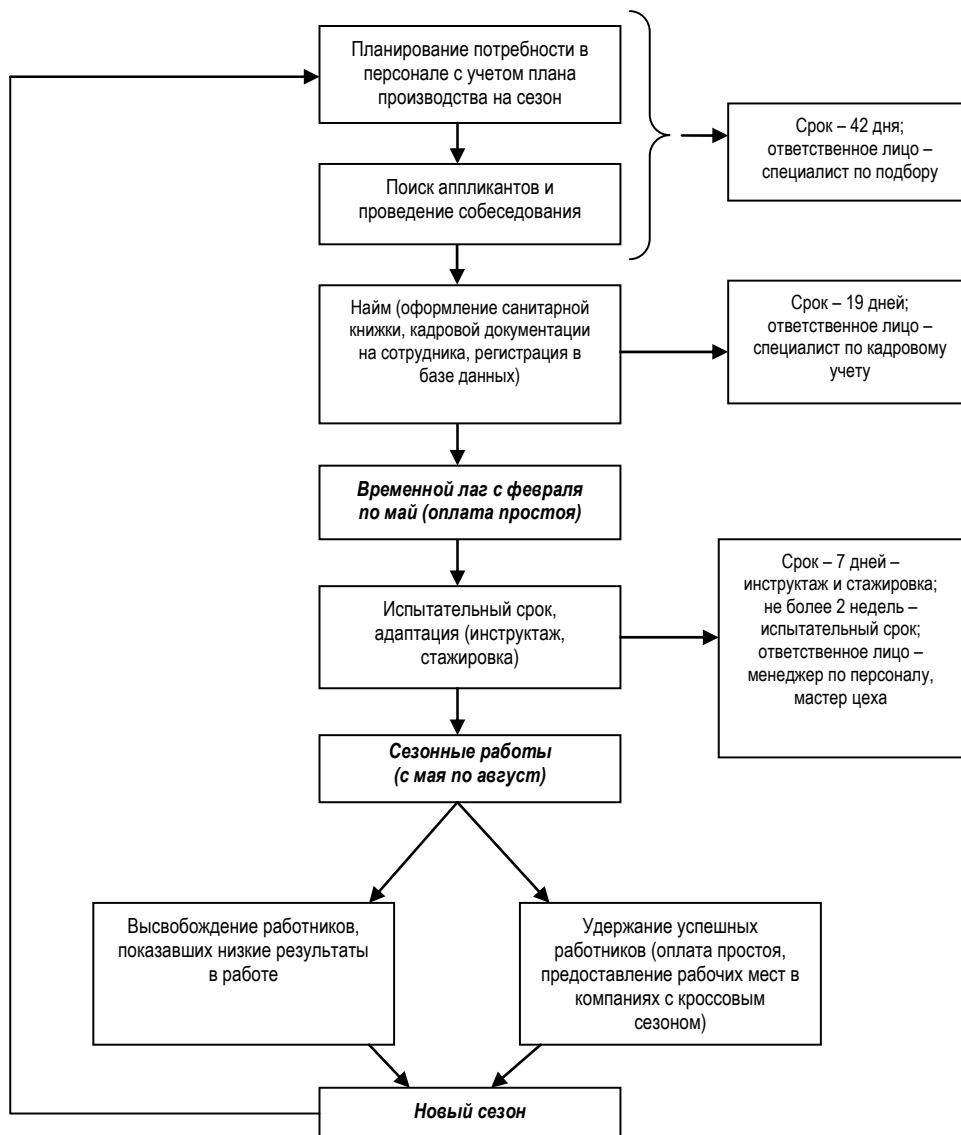


Рис. 1. Технология управления временным персоналом

При анализе затрат было выявлено, что затраты на временный персонал за период с сентября 2012 г. по август 2013 г. первым способом составили 5 147 753,5 руб., а при использовании второго способа – 4 383 982,5 руб. Таким образом, мы видим, что второй способ

является для компании более экономичным по сравнению с первым. Экономия за 12 месяцев составила 763 771 руб.

При осуществлении первого способа управления временным персоналом доля затрат на оплату труда и оплату простоя на 11 %

больше, чем при осуществлении второго способа.

Затраты на адаптацию при втором способе на 5,18 % больше, чем при первом способе, а на высвобождение персонала по окончании сезона – на 3,47 %.

Доля остальных затрат на укладчиков-упаковщиков при осуществлении второго способа выше, чем при осуществлении первого способа, однако данные затраты не перекрывают сумму затрат на оплату труда укладчиков-упаковщиков при использовании первого способа.

Однако при каждом способе управления временным персоналом существуют свои рис-

ки. При первом способе существует риск ухода персонала, уже получившего оплату простоя, на предприятия с кроссовым сезоном, а при втором – существует вероятность того, что специалисты по подбору не наберут нужное количество персонала к моменту открытия сезона. Для того чтобы избежать данные риски, компании необходимо поменять технологию управления временным персоналом. Снизить риски и сэкономить значительные финансовые затраты позволит использование услуг кадровых агентств по предоставлению временного персонала. В таблице представлена структура затрат на временный персонал.

**Структура затрат на укладчиков-упаковщиков за 12 месяцев, в %**

	<i>Поиск персонала</i>	<i>Найм персонала</i>	<i>Адаптация</i>	<i>Высвобождение по окончании сезона</i>	<i>Перевод части персонала на постоянный трудовой договор</i>	<i>Затраты на оплату труда</i>
1-й способ управления	4,3	1,51	4,15	1,52	0,04	88,48
2-й способ управления	5,06	3,49	9,33	4,98	0	77,14

Сравнивая второй способ управления персоналом с услугами кадровых агентств, было выявлено, что использование услуг кадрового агентства по предоставлению временного персонала является еще более выгодным для предприятия.

Авторами был сделан обзор предоставляемых услуг кадровых агентств Омска и их стоимость. Средняя стоимость услуг кадровых агентств по предоставлению временного персонала с учетом стоимости услуг лидера рынка – 3 878 734 руб. и 3 273 417 руб. – без учета стоимости услуг лидера рынка, что на 1 110 565 руб. дешевле, чем подбор персонала на сезон с последующим высвобождением и поиском новых сотрудников на новый сезон фабрикой самостоятельно.

Таким образом, наиболее экономичным способом управления временным персоналом для исследуемой компании является подбор персонала на сезон с последующим высвобождением и поиском новых сотрудников на новый сезон. Однако, при использовании услуг кадровых агентств по предоставлению временного персонала экономия финансовых ресурсов составляет 1 110 565 руб. по сравнению со вторым способом управления временным персоналом.

Предприятию можно порекомендовать изменить технологию управления временным персоналом и полностью передать данную функцию кадровому агентству, предоставляющему временный персонал.

Итак, предлагаемую технологию управления временным персоналом компании можно представить следующим образом:

1. Определение потребности в персонале и сроков заполнения вакансии. На данном этапе взаимодействие осуществляется между руководителями различных уровней и специалистом по подбору персонала для совместного определения количества необходимого персонала, должностей, требований к кандидатам, срока заполнения вакансий.

2. Составление заявки на подбор временного персонала осуществляется линейными руководителями подразделений с учетом потребности в персонале. Заявка прикрепляется к договору об оказании услуг подбора временного персонала.

3. Составление договора об оказании услуг подбора временного персонала (с указанием стоимости оказываемых услуг и сроков исполнения договора). Структура договора может включать следующие пункты:

- 1) наименование;
- 2) стороны договора;
- 3) предмет договора;
- 4) права и обязанности сторон;
- 5) порядок отчетов и расчетов;
- 6) ответственность сторон;
- 7) заключительные положения;
- 8) реквизиты сторон.

Договор заключается между представителями предприятия и кадрового агентства.

4. Возможно проведение вторичного собеседования специалистом по подбору компании с кандидатами на временные вакантные места и принятие окончательного решения о найме.

5. Составление акта об оказании услуг подбора временного персонала и выплата вознаграждения кадровому агентству.

Предлагаемая нами технология управления временным персоналом представлена на рис. 2.



Рис. 2. Предлагаемая технология управления временным персоналом

Использование услуг кадрового агентства позволит сэкономить финансовые средства в размере 1 110 565 руб. и решить компанией следующие проблемы:

1) подбор, прием, адаптация и увольнение временного персонала будет осуществляться кадровым агентством в установленные сроки;

2) необходимость оплачивать большое количество часов простоя будет устранена, а это приведет к значительной экономии денежных средств компании;

3) в случае невыхода на работу временного персонала кадровое агентство оперативно предоставит замену;

4) возможность временной замены штатных сотрудников на период болезни, отпуска, обучения и т. д.

Таким образом, проанализировав способы привлечения и использования временного персонала на одном из омских предприятий, было установлено, что, используя услуги кадрового агентства, компания сможет избежать таких рисков, как потеря наиболее успешных работников и их уход на предприятия с кроссовым сезоном, а также потеря значительных финансовых ресурсов, связанных с оплатой простоя временных работников.

В итоге предлагаемая технология управления временным персоналом позволяет очень гибко управлять человеческим капиталом, де-

лая кадровую политику компании более эффективной и обеспечивая необходимую мобильность для реализации каких-либо проектов или осуществления специализированных работ.

1. Гаврикова И. А. Увольнение сезонного работника // Зарплата. – 2010. – № 7. – URL : <http://www.zarplata-online.ru/art/105684>.

2. Дуракова И. Б., Родин О. А., Талтынов С. М. Теория управления персоналом : учебное пособие. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2004. – 83 с.

3. Кочеткова Ю. Аутсорсинг и аутстаффинг – сходства и различия // Финансовый дом. – URL : [http://ucfd.ru/article/articles/outsourcing\\_i\\_autstaffing\\_shodstva\\_i\\_razlichiya](http://ucfd.ru/article/articles/outsourcing_i_autstaffing_shodstva_i_razlichiya).

4. Евсеев В. Временный персонал как средство борьбы с безработицей // Кадровик. – 2009. – № 3. – URL : <http://hr-portal.ru/article/vremennyy-personal-kak-sredstvo-borby-s-bezraboticey>.

5. Ларичева Е. Временный персонал: тренды и возможности // Деловой квартал. – 2011. – № 6. – URL : <http://blog.ventra.ru/2011/04/18/trendy-i-vozmozhnosti/>.

6. Фирсова Н. Внешние ресурсы в практике управления персоналом // Кадровик. – 2009. – № 6. – С. 27–34.

7. Комарь И. Постоянный или временный? // Территория бизнеса. – 2009. – № 4. – С. 44.

8. Власова М. А. Развитие персонала современной организации. – СПб. : Питер, 2008. – 127 с.

9. Бедненко А. С временным персоналом без постоянных забот // Служба кадров и персонал. – 2011. – № 8. – С. 9–14.

10. Куревина Л. В. Трудовые отношения с сезонными работниками // Отдел кадров коммерческой организации. – 2011. – № 7. – С. 28.

11. Ильенко О. Временный персонал: скрытые проблемы. – URL : <http://director.com.ua/obuchenie/vremennui-personal-skrytye-problemy>.

12. Сайфуллина И. Внештатный работник: «Опасные» моменты для работодателя и ра-

ботника // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2009. – № 3. – С. 12–16.

13. Семенихин В. В. Лизинг. – М. : Эксмо, 2012. – 266 с.

14. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 349 с.

15. Половинко В. С. Оптимизация численности персонала на основе принципов аутсорсинга и управления по целям // Кадровик. – 2011. – № 1. – С. 108–115.

16. Куревина Л. В. Трудовые отношения с сезонными работниками // Отдел кадров коммерческой организации. – 2011. – № 7. – С. 29.