

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
<b>1. Grundlagen</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik</b>	<b>23</b>
1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft	23
1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit	24
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft	25
1.1.4 Personalpolitik	26
1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik	26
1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens	28
1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft	29
1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze	31
<b>1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft</b>	<b>32</b>
<b>1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft</b>	<b>34</b>
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	34
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung	35
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	37
<b>1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung</b>	<b>39</b>
1.4.1 Aufgaben des Personalleiters	39
1.4.2 Customer Relationship Management (CRM)	39
1.4.3 Personal als Wertschöpfungscenter	41
1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess	41
1.4.4.1 Ablauf	41
1.4.4.2 Anwendungen	41
1.4.4.3 Prozessziele	42
1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze	42
1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung	42
1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen	43
1.4.4.7 Prozessgestaltung	43
1.4.4.8 Prozessbewertung	44
1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses	44
<b>2. Personalplanung</b>	<b>45</b>
<b>2.1 Grundlagen der Personalplanung</b>	<b>45</b>
2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung	45
2.1.1.1 Formen der Arbeit	45
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung	46
2.1.2 Bedeutung der Personalplanung	46

2.1.2.1 Ziel der Personalplanung	46
2.1.2.2 Gründe für Personalplanung	47
2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung	48
2.1.3 Aufgaben der Personalplanung	49
2.1.4 Determinanten der Personalplanung	49
2.1.4.1 Interne Determinanten	49
2.1.4.2 Externe Determinanten	51
2.1.5 Hilfsmittel der Personalplanung	51
2.1.5.1 Stellenpläne	51
2.1.5.2 Stellenbesetzungspläne	52
2.1.5.3 Stellenbeschreibungen	52
2.1.5.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne	56
2.1.5.5 Urlaubspläne	57
2.1.5.6 Sonstige Hilfsmittel	57
<b>2.2 Arten der Personalplanung</b>	57
<b>2.3 Personalbedarfsplanung</b>	59
2.3.1 Eigenschaften der Personalbedarfsplanung	59
2.3.2 Bedarfsarten	59
2.3.3 Methoden der Personalbedarfsplanung	61
2.3.3.1 Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung	61
2.3.3.2 Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode	63
2.3.3.3 Stellenplanmethode	63
2.3.3.4 Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien	64
2.3.3.5 Sonstige Methoden	65
<b>2.4 Personalabbauplanung</b>	65
2.4.1 Ursachen für Personalüberhang	66
2.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	66
2.4.3 Abbaumaßnahmen	66
2.4.3.1 Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt)	67
2.4.3.2 Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt)	68
2.4.4 Vergleich der Abbaumaßnahmen	70
2.4.5 Flankierende Maßnahmen	70
<b>2.5 Personalkostenplanung</b>	70
2.5.1 Aufteilung der Personalkosten	71
2.5.2 Aufgaben der Personalkostenplanung	71
<b>2.6 Personaleinsatzplanung</b>	72
2.6.1 Zielsetzung des Personaleinsatzes	72
2.6.2 Erstellung eines Personaleinsatzplanes	74
2.6.3 Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz	75

2.6.3.1 Flexible Arbeitszeit	75
2.6.3.2 Job-sharing und Teilzeitarbeit	76
2.6.3.3 Schichtarbeit	76
2.6.3.4 Gleitende Arbeitszeit (GLAZ)	77
2.6.3.5 Rollierendes System	78
2.6.3.6 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	78
2.6.3.7 Vertrauensarbeitszeit	78
<b>2.7 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung</b>	<b>79</b>
<b>3. Personalbeschaffung</b>	<b>81</b>
<b>3.1 Grundlagen der Personalbeschaffung</b>	<b>81</b>
3.1.1 Personalmarketing	81
3.1.1.1 Ziele des Personalmarketing	81
3.1.1.2 Konzept des Personalmarketing	81
3.1.1.3 Instrumente des Personalmarketing	83
3.1.1.4 Erstellung eines Personalmarketingkonzepts	84
3.1.1.5 Internationales Personalmarketing	84
3.1.1.6 Work-Life-Balance	84
3.1.2 Ablauf der Personalbeschaffung	85
3.1.2.1 Personalanforderung	85
3.1.2.2 Anforderungsprofil	86
3.1.2.3 Modalitäten	87
3.1.2.4 Beschaffungspotenzial	88
3.1.2.5 Beteiligte	88
<b>3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung</b>	<b>88</b>
3.2.1 Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung	89
3.2.1.1 Interne Stellenausschreibung	89
3.2.1.2 Versetzung	90
3.2.1.3 Systematische Personalentwicklung	90
3.2.2 Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung	91
<b>3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung</b>	<b>91</b>
3.3.1 Beschaffung über die Arbeitsverwaltung	92
3.3.2 Private Arbeitsvermittlung	93
3.3.3 Beschaffung über Stellenanzeigen	94
3.3.3.1 Inhalt der Anzeige	94
3.3.3.2 Gestaltung der Anzeige	96
3.3.3.3 Zeitpunkt der Anzeige	96
3.3.3.4 Anzeigenträger	96
3.3.4 Internet	97

3.3.4.1 Internet-Stellenanzeige	97
3.3.4.2 Internet-Bewerbung	98
3.3.4.3 Elektronische Bewertungsauswertung	99
3.3.4.4 Vorteile der Online-Entwicklung	100
3.3.5 Beschaffung über Personalleasing	100
3.3.5.1 Begriff	100
3.3.5.2 Bedeutung	102
3.3.6 Beschaffung über Personalberater	102
3.3.7 Kontakt zu Bildungsträgern	103
3.3.8 Sonstige Instrumente	104
<b>3.4 Auswahlverfahren</b>	105
3.4.1 Grundsätze der Personalauswahl	105
3.4.2 Maßnahmen der Personalauswahl	106
3.4.2.1 Auswahlinstrumente	106
3.4.2.2 Ablauf der Personalauswahl	107
3.4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen	108
3.4.2.4 Analyse des Schriftbilds	111
3.4.2.5 Auswertung von Referenzen	112
3.4.2.6 Arbeitsproben	112
3.4.2.7 Personalbogen	112
3.4.2.8 Biografischer Fragebogen	113
3.4.2.9 Vorstellungsgespräch	113
3.4.2.10 Einstellungstests	120
3.4.2.11 Assessment-Center	122
3.4.2.12 Ärztliche Untersuchung	123
3.4.2.13 Einstellungsentscheidung	124
3.4.3 Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl	124
3.4.3.1 Abwerbung	124
3.4.3.2 Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen	124
3.4.3.3 Ersatz der Vorstellungskosten	124
3.4.3.4 Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen	125
3.4.3.5 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	126
3.4.4 Abschluss des Arbeitsvertrages	126
3.4.4.1 Form des Arbeitsvertrages	127
3.4.4.2 Inhalt des Arbeitsvertrages	128
<b>3.5 Aufgaben systematischer Einführung</b>	129
<b>3.6 Ablauf systematischer Einführung</b>	130
3.6.1 Einstellungsformalitäten	130
3.6.2 Einarbeitung	130
3.6.3 Einführungsprogramm	131

<b>4. Personalbeurteilung</b>	133
<b>4.1 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung</b>	134
4.1.1 Ziele der Beurteilung	134
4.1.2 Aufgaben der Beurteilung	135
<b>4.2 Arten und Anlässe der Personalbeurteilung</b>	135
4.2.1 Unterteilung der Personalbeurteilung	135
4.2.2 Anlässe der Personalbeurteilung	136
<b>4.3 Phasen der Personalbeurteilung</b>	137
4.3.1 Beobachtung	137
4.3.2 Beschreibung	137
4.3.3 Bewertung	137
4.3.4 Beurteilungsgespräch	137
4.3.5 Auswertung	137
<b>4.4 Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung</b>	138
<b>4.5 Das Beurteilungsgespräch</b>	138
<b>4.6 Beurteilungsverfahren</b>	139
4.6.1 Beurteilungskriterien	139
4.6.2 Beurteilungsformulare	140
4.6.3 Dokumentation	141
<b>4.7 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz</b>	141
<b>5. Personalentwicklung</b>	143
<b>5.1 Grundlagen der Personalentwicklung</b>	143
5.1.1 Bedeutung der Personalentwicklung	143
5.1.2 Ziele der Personalentwicklung	144
5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen	144
5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter	145
5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft	145
5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung	145
5.1.4 Unterteilung der Personalentwicklung	146
5.1.4.1 Berufsausbildung	146
5.1.4.2 Umschulung	147
5.1.4.3 Fortbildung	147
5.1.4.4 Weiterbildung	147
5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung	148
<b>5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs</b>	149
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf	150

5.2.2 Informationswege	150
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs	151
<b>5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung</b>	151
5.3.1 Planung der Ausbildung	151
5.3.1.1 Ausbildungsbedarf	151
5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen	152
5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans	154
5.3.2 Planung der Fortbildung	157
5.3.2.1 Inhaltsplanung	157
5.3.2.2 Interne und externe Durchführung	157
5.3.2.3 Festlegung von Zeit und Ort	159
5.3.3 Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	159
5.3.3.1 Formulierung von Lernzielen	159
5.3.3.2 Lernzielarten	160
5.3.4 Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	161
5.3.4.1 Unterweisungsprinzipien	162
5.3.4.2 Unterweisungsmethode	162
5.3.4.3 Medieneinsatz	164
5.3.4.4 E-Learning	164
<b>5.4 Individuelle Förderung</b>	165
5.4.1 Potenzialanalyse	165
5.4.1.1 Instrumente der Potenzialanalyse	165
5.4.1.2 Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse	166
5.4.1.3 Stärken-/Schwächenprofil	166
5.4.1.4 Personal-Portfolio	167
5.4.2 Entwicklungskonzepte	167
5.4.2.1 Nachwuchskräfteförderung	168
5.4.2.2 Qualifizierungsprogramme	169
5.4.2.3 Laufbahnplanung	170
5.4.2.4 Nachfolgeplanung	172
5.4.2.5 Coaching	173
5.4.2.6 Mentoring	174
<b>5.5 Evaluierung</b>	176
5.5.1 Grundlagen	176
5.5.2 Evaluierungssystem	176
5.5.3 Absicherung des Lernerfolgs	177
5.5.4 Kontrolle des Anwendungserfolgs	177

<b>6. Personalführung</b>	179
<b>6.1 Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation</b>	179
6.1.1 Führungsaufgaben	179
6.1.2 Anforderungen an die Führungskraft	182
6.1.3 Werte und Normen	182
6.1.4 Selbstbild und Fremdbild	183
6.1.5 Macht und Autorität	183
<b>6.2 Leistungsbereitschaft und Motivation</b>	184
6.2.1 Einflussgrößen des Verhaltens	184
6.2.2 Bedeutung der Motivation	185
6.2.3 Motivationstheorie	186
6.2.4 Bedeutung für das Unternehmen	188
6.2.5 Motivationsprozess	189
6.2.6 Motivationsfördernde Maßnahmen	190
<b>6.3 Gruppenpsychologie</b>	190
6.3.1 Gruppenstrukturen und -merkmale	190
6.3.2 Formelle und informelle Gruppen	194
6.3.3 Teamarbeit	196
<b>6.4 Führungsstil</b>	197
6.4.1 Führungserwartungen	198
6.4.1.1 Erwartungen des Vorgesetzten	198
6.4.1.2 Erwartungen der Mitarbeiter	199
6.4.2 Autoritäre und kooperative Führung	199
6.4.2.1 Autoritärer Führungsstil	200
6.4.2.2 Kooperativer Führungsstil	200
6.4.2.3 Laissez-faire-Führung	203
6.4.3 Verhaltensgitter	203
6.4.4 3-D-Konzept von Reddin	206
6.4.5 Referenzmodell	207
6.4.6 Kontingenzmodell von Fiedler	209
<b>6.5 Führungskonzepte und -mittel</b>	210
6.5.1 Führungsgrundsätze als Rahmen	210
6.5.2 Führungskonzepte	212
6.5.2.1 Management-by-Objectives (MbO)	214
6.5.2.2 Management-by-Exception (MbE)	216
6.5.2.3 Management-by-Systems (MbS)	218
6.5.2.4 Weitere Management-by-Methoden	219
6.5.3 Führungsmittel	219

6.5.4 Gesprächsführung	225
6.5.4.1 Fördergespräch	226
6.5.4.2 Beratungsgespräch	227
6.5.4.3 Kritikgespräch	227
6.5.4.4 Sonstige Gespräche	228
<b>6.6 Information und Kommunikation</b>	228
6.6.1 Informationsübertragung	228
6.6.2 Störungen im Kommunikationsprozess	229
<b>6.7 Umgang mit Konflikten</b>	230
6.7.1 Konfliktursachen	230
6.7.2 Konfliktarten	231
6.7.3 Handhabung von Konflikten	231
6.7.4 Vermeidung von Konflikten	232
<b>7. Entgeltpolitik</b>	233
<b>7.1 Gerechte Entlohnung</b>	234
7.1.1 Grundlagen gerechter Entgeltpolitik	234
7.1.2 Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik	234
7.1.3 Regelung der Entgeltpolitik	236
<b>7.2 Arbeitsbewertung</b>	237
7.2.1 Grundlagen der Arbeitsbewertung	237
7.2.2 Summarische Arbeitsbewertung	238
7.2.2.1 Begriff	238
7.2.2.2 Rangfolgeverfahren	238
7.2.2.3 Lohngruppenverfahren	238
7.2.3 Analytische Arbeitsbewertung	239
7.2.3.1 Begriff	239
7.2.3.2 Anforderungsarten	239
7.2.3.3 Reihung und Stufung	241
7.2.3.4 Gewichtung	241
7.2.3.5 Rangreihenverfahren	242
7.2.3.6 Stufenverfahren	242
7.2.3.7 Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung	243
<b>7.3 Entlohnungsformen</b>	244
7.3.1 Geld- und Naturallohn	245
7.3.2 Zeitlohn	245
7.3.2.1 Begriff	245
7.3.2.2 Anwendung	246
7.3.2.3 Arten	246



7.3.2.4 Beurteilung	246
7.3.3 Akkordlohn	247
7.3.3.1 Begriff	247
7.3.3.2 Anwendung	247
7.3.3.3 Arten	247
7.3.3.4 Beurteilung	248
7.3.4 Prämienlohn	249
7.3.4.1 Begriff	249
7.3.4.2 Anwendung	250
7.3.4.3 Arten	250
7.3.4.4 Beurteilung	251
7.3.5 Sonderformen	252
7.3.5.1 Pensumentgelt	252
7.3.5.2 Erfolgsbeteiligung	252
7.3.5.3 Sonstige	252
7.3.6 Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung	253
7.3.6.1 Lohnermittlung	253
7.3.6.2 Kostenmäßige Aufbereitung	253
<b>7.4 Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik</b>	254
 <b>8. Betriebliche Sozialpolitik</b>	255
<b>8.1 Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik</b>	255
<b>8.2 Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik</b>	256
8.2.1 Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen	257
8.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen	257
8.2.3 Betriebliche Altersversorgung	258
<b>8.3 Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens</b>	258
<b>8.4 Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen</b>	260
<b>8.5 Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik</b>	260
<b>8.6 Abbau betrieblicher Sozialleistungen</b>	261
8.6.1 Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen	261
8.6.2 Änderung betrieblicher Sozialleistungen	261
8.6.3 Abbau von Sozialleistungen	262
 <b>9. Personalverwaltung</b>	263
<b>9.1 Durchführung der Personalverwaltung</b>	263
9.1.1 Grundlagen der Personalverwaltung	263
9.1.2 Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung	263

9.1.3 EDV im Personalwesen	264
9.1.3.1 Vorteile der EDV	265
9.1.3.2 Anwendungsgebiete der EDV	265
9.1.4 Datenschutz	265
9.1.4.1 Ziele des Datenschutzes	266
9.1.4.2 Regelungsbereiche des Datenschutzes	266
9.1.5 Entgeltabrechnung	266
9.1.5.1 Aufgaben der Abrechnung	267
9.1.5.2 Notwendige Informationen	267
9.1.5.3 Bruttolohnberechnung	269
9.1.5.4 Bestandteile des Bruttolohns	269
9.1.5.5 Einmalzahlungen	270
9.1.5.6 Nettolohnberechnung	272
9.1.5.7 Berechnung des Auszahlungsbetrages	273
9.1.5.8 Bearbeitung nach Abrechnung	273
9.1.5.9 Abrechnungsbeispiele	274
<b>9.2 Hilfsmittel der Personalverwaltung</b>	277
9.2.1 Personalakte	277
9.2.1.1 Begriff	277
9.2.1.2 Zweck	278
9.2.1.3 Inhalt	278
9.2.1.4 Elektronische Personalakte	279
9.2.1.5 Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte	280
9.2.2 Personalkartei	281
9.2.3 Personaldatei	281
9.2.4 Personaldatenbank	282
<b>9.3 Personalstatistik</b>	282
9.3.1 Aufgaben der Personalstatistik	282
9.3.2 Personalstatistik als Steuerungsinstrument	282
9.3.3 Arten der Personalstatistik	283
9.3.3.1 Personalstruktur	283
9.3.3.2 Personalbewegungen	284
9.3.3.3 Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten	284
9.3.3.4 Personal- und Sozialaufwand	285
9.3.3.5 Personalbeschaffung und -entwicklung	286
<b>9.4 Personalcontrolling</b>	287
9.4.1 Aufgaben des Personalcontrollings	287
9.4.2 Elemente des Personalcontrollings	287

<b>10. Personalabbau</b>	289
<b>10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses</b>	289
10.1.1 Aufhebungsvertrag	289
10.1.2 Abmahnung	290
10.1.3 Kündigung	291
10.1.3.1 Ordentliche Kündigung	291
10.1.3.2 Außerordentliche Kündigung	292
10.1.3.3 Kündigungsschutz	293
<b>10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung</b>	293
<b>10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung</b>	295
10.3.1 Abwicklung des Austritts	296
10.3.2 Zeugniserteilung	296
<b>10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe</b>	299
10.4.1 Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung	299
10.4.2 Interessenausgleich und Sozialplan	299
10.4.2.1 Interessenausgleich	300
10.4.2.2 Sozialplan	300
10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen	301
10.4.4 Betriebsübergang	302
<b>11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen</b>	303
<b>11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter</b>	303
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	303
11.1.2 Maßnahmen	304
<b>11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter</b>	305
<b>11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personengruppen</b>	305
11.3.1 Frauen mit Berufspausen	306
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland	306
<b>12. Arbeitsrecht</b>	307
<b>12.1 Individuelles Arbeitsrecht</b>	307
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht	308
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses	308
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	309
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	310
12.1.2 Arbeitsschutzrecht	316
12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften	316
12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften	316

<b>12.2 Kollektives Arbeitsrecht</b>	317
12.2.1 Tarifvertragsrecht	318
12.2.1.1 Tarifaufonomie	318
12.2.1.2 Geltungsbereich	318
12.2.1.3 Inhalt	319
12.2.2 Arbeitskampfrecht	319
12.2.2.1 Streik	320
12.2.2.2 Aussperrung	320
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht	320
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats	320
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats	321
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats	321
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente	323
<b>12.3 Berufsbildungsrecht</b>	324
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	324
12.3.2 Ausbildungsordnung	325
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung	325
<b>12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit</b>	325
12.4.1 Arbeitsgericht	325
12.4.2 Landesarbeitsgericht	325
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	326
<b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>	327
<b>Fälle</b>	347
<b>Lösungen (Wiederholungsfragen)</b>	359
<b>Lösungen (Fallstudien)</b>	427
<b>MiniLex</b>	450
<b>Literaturverzeichnis</b>	467
<b>Stichwortverzeichnis</b>	469