

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/vkr/231859>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Технология приготовления пищи

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ 5

1.1. Понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда 5

1.2. Особенности работы с персоналом на предприятиях общественного питания и повышения их трудовой мотивации 5

1.3. Основные методы оценки трудовой мотивации на предприятиях общественного питания 14

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ КАФЕ «ПАПА ЧЕ» И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ 25

2.1. Общая характеристика деятельности Кафе «Папа Че» 25

2.2. Анализ трудовой мотивации персонала Кафе «Папа Че» 25

2.3. Предложения по совершенствованию трудовой мотивации персонала Кафе «Папа Че» 26

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 44

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 46

ПРИЛОЖЕНИЕ 52

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация сложнейшая научная проблема и одновременно практическая задача, с которой сталкивается любой менеджер, при этом невозможно тиражирование зарубежных и отечественных подходов без тщательной адаптации к особенностям конкретной организации.

Актуальность проблемы мотивации персонала не оспаривается ни наукой, ни практикой, поскольку правильно разработанная система помогает не только повысить социальную, деловую и творческую активность сотрудников предприятия, но и привести к успешным результатам деятельности организации и повысить показатели работы предприятия в целом. Вместе с тем, вопрос о том, какие средства и методы воздействия на работников следует считать наиболее эффективными, является объектом обсуждения уже десятки лет в развитии науки и практики менеджмента, не говоря уже о том, что проблема эта имеет глубокие исторические корни.

Теоретической основой работы послужили работы следующих авторов: Хромовских Н.Т., Кулыгиной И.А, Иванцевич Д.М., Кибанова А.Я., Варданян И.С., Дряхлова Н., Космарской Т.Н., Кручининского С.М., Лукичева Л.И. и других.

Объект исследования - предприятие ООО «Папа Че».

Предмет исследования - трудовая мотивация персонала.

Цель работы – разработать пути совершенствования трудовой мотивации на предприятиях общественного питания.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- ☐ изучить понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда;
- ☐ раскрыть особенности работы с персоналом на предприятиях общественного питания и повышения их трудовой мотивации;
- ☐ рассмотреть основные методы оценки трудовой мотивации на предприятиях общественного питания;
- ☐ представить общую характеристику деятельности Кафе «Папа Че»;
- ☐ провести анализ трудовой мотивации персонала Кафе «Папа Че»;
- ☐ разработать предложения по повышению трудовой мотивации персонала Кафе « Папа Че».

Методологической и теоретической основой исследования являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений. В работе использовались системный, поведенческий, традиционный, инновационный и другие научные подходы исследования. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа, экспертных оценок, методические подходы к изучению эффективности использования потенциала организаций.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

1.1. Понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда

Рассмотрим содержание понятия «мотивация» с позиции отечественных исследователей.

Впервые термин «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины».

По мнению Уткина Э.А., «мотивация – это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации».

Зайцев Г.Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация – это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности».

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А.М., который считает, что «мотивация – это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности».

В представленных определениях мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научного понятия «мотивация», можно сделать вывод, что все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Кратко рассмотрим основные теории мотивации. Вслед за классиками менеджмента выделим две группы теорий мотивации:

Классические концепции.

Современные теории мотивации. Они в свою очередь подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации.

1. Классические концепции мотивации. Они используются с момента возникновения организаций в обществе и управления ими.

А). Политика кнута и пряника – наиболее древний и распространенный способ мотивации. Он известен с библейских времен, применяется и сегодня. Алгоритм мотивации по этому типу: выполнил свою работу хорошо – получи вознаграждение; не выполнил или выполнил плохо – тебя накажет начальник. Такая концепция мотивации встречается в мифах и сказках разных народов мира: если герой пройдет череду испытаний, то он получит в жены царскую дочь. Если не пройдет испытания – лишится жизни.

Добавим, что пряники в награду за хорошо выполненную работу предлагались, как правило, твердые, сухие и в маленьком количестве – ровно столько, сколько нужно для выживания.

Главным достоинством концепции кнута и пряника является ее проверенность веками управленческой практики в разных странах и разных сферах народного хозяйства. Минус концепции – в ее ограниченной применимости. К политике кнута и пряника, в основном, восприимчивы люди с низким материальным достатком (которые находятся на грани выживания) и невысоким уровнем образования и личной культуры.

Б. Психологическая теория мотивации Э. Мэйо. Не является законченной концепцией, это практические наработки в ходе знаменитого Хотторнского эксперимента. В 1923-1924 годах на текстильной фабрике в Филадельфии Мэйо впервые применил социально- психологические методы мотивации труда работников фабрики. Текучесть рабочих на прядильном участке фабрики составляла 250 %, тогда как на других участках она была 5-6%. Материальные способы стимулирования рабочих не давали результатов. С разрешения администрации фабрики Э. Мэйо установил для прядильщиков два десятиминутных перерыва для отдыха. Быстро появились результаты: текучесть рабочих резко снизилась, возросла выработка каждого рабочего, улучшилось морально-психологическое состояние прядильщиков. Впоследствии администрация фабрики отменила нововведения Мэйо и ситуация вернулась к прежнему состоянию.

Э. Мэйо не создал психологической концепции мотивации, но он доказал, что политики кнута и пряника недостаточно для эффективной мотивации сотрудников. Для эффективной мотивации сотрудников руководители должны принимать во внимание психологию людей, некоторую «нелогичность» их сознания и поведения. Наработки Э. Мэйо легли в основу современных концепций мотивации человеческих ресурсов.

2. Современные теории мотивации (содержательные и процессуальные).

Содержательные теории мотивации отвечают на вопрос: что надо мотивировать, чтобы человек трудился

эффективно?

Теория А. Маслоу. Одним из первых дал ответ на ключевой вопрос процесса мотивации – мотивировать надо потребности сотрудников организаций. Из работ А. Маслоу руководители и менеджеры узнали о том, что эффективная мотивация – это воздействие на актуальные потребности людей, а также о том, что человеческие потребности сложны и выстраиваются в определенную иерархию. Иерархия человеческих потребностей, по Маслоу, приобрела широкую известность во всем мире. Она была дополнена психологом из Гарвардского университета Мюрреем.

Иерархия человеческих потребностей А. Маслоу широко известна. Первый фундаментальный уровень потребностей человека составляют физиологические потребности; второй уровень – потребности в безопасности; третий – социальные потребности (в общении, в принадлежности к определенным социальным группам и т.д.). Четвертый уровень пирамиды потребностей А. Маслоу представлен потребностью в уважении; пятый уровень – потребностью самореализации или, в терминологии А. Маслоу, самоактуализации.

А. Маслоу доказал, что потребности человека удовлетворяются строго последовательно. Социальные и духовные потребности удовлетворяются только после того, как удовлетворены материальные потребности человека. В каждый момент времени человек стремится удовлетворить ту потребность, которая является для него актуальной, то есть наиболее важной и сильной. Сначала удовлетворяются потребности 1-2 уровней по пирамиде Маслоу, потом – потребности 3 – 5 уровней.

Маслоу первый доказал, что эффективная мотивация направлена не на любые, но только на актуальные потребности сотрудников организации. Процесс мотивации через потребности бесконечен, так как потребности человека возрастают по мере их удовлетворения (закон опережающего роста потребностей). Достоинства теории мотивации А. Маслоу: теория внесла исключительно важный вклад в практику управления, в понимание того, что побуждает людей к эффективной работе. Умелый руководитель, менеджер наблюдает, какие актуальные потребности движут его людьми. Теория Маслоу и сегодня широко используется в практике управления самыми разными организациями.

Недостаток концепции Маслоу: пирамида потребностей признается одинаковой для всех людей, она не учитывает индивидуальных различий между людьми, работающими в организации. У одних сотрудников могут преобладать физиологические потребности и потребность в безопасности, у других – потребности в уважении и самоактуализации. Мы приходим к тому, что в чистом виде единой пятиступенчатой пирамиды потребностей, пригодной для всех людей, не существует.

Теория мотивации Ф. Герцберга (50 годы XX века) разработана на основе социологических исследований, она также базируется на потребностях сотрудников организации.

Исследуя мотивацию к труду более 200 работников лакокрасочной фирмы, Ф. Герцберг установил, что сотрудников организации побуждают к работе 2 группы факторов:

- А) гигиенические факторы – условия окружающей среды, в которых работает сотрудник (содержание рабочего места, санитарно-гигиенические условия, питание, заработная плата, политика организации, отношения с коллегами, начальниками и подчиненными, степень контроля за работой);
- Б) мотивационные факторы – связаны с характером и содержанием труда сотрудников (успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможности творческого и делового роста, высокая степень ответственности).

Согласно исследованию Герцберга, гигиенические факторы сами по себе не мотивируют сотрудников к эффективной работе, но при плохом качестве или при отсутствии гигиенических факторов у сотрудника возникает стойкая неудовлетворенность своим трудом. При этом сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворения работой.

Удовлетворение трудом и сильную мотивацию, по Ф. Герцбергу, вызывают только мотивационные факторы. Однако, отсутствие мотиваций или их неадекватность не ведет к неудовлетворенности сотрудника трудом. Вывод, который сделал Ф. Герцберг: для эффективной мотивации сотрудников организации руководители и менеджеры должны использовать как гигиенические, так и мотивационные факторы. Гигиенические и мотивационные факторы мотивации хорошо работают в комплексе.

Достоинства и недостатки теории Герцберга – те же самые, что у концепции Маслоу. То, что вызовет удовлетворение от работы у одного сотрудника, не обязательно вызовет удовлетворение от работы другого сотрудника организации и наоборот. Теория Герцберга доказывает то, что мотивация является вероятностным процессом: никогда нет уверенности в том, что мотивирующий фактор для одного сотрудника организации смотивирует на эффективную работу другого сотрудника. Гигиенический и мотивационный факторы могут быть источниками эффективной мотивации, что зависит от актуальных

потребностей конкретных сотрудников .

Процессуальные теории мотивации отвечают на вопросы: «Как происходит мотивация? Какова динамика различных мотивов и стимулов, используемых для того, чтобы сотрудник эффективно работал для достижения целей организации?». Процессуальные теории мотивации считаются более современными, чем содержательные теории.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно Вруму, актуальная потребность сотрудника организации еще не мотивирует его на эффективную работу по удовлетворению своих потребностей и достижению целей организации. Мотивирующим фактором являются ожидания того, что выбранная модель поведения сотрудника принесет ему желаемый результат (удовлетворение актуальных потребностей).

Ожидание Врум определяет как оценку личностью вероятности наступления определенного события. Например, большинство работающих людей ожидают, что если они будут работать с полной отдачей, то могут получить повышение по службе или прибавку к заработной плате.

По В. Вруму главной мотивацией к трудовой деятельности являются три взаимосвязанных фактора и все они лежат в области психологических ожиданий работника: ожидания работника того, что его трудовые усилия дадут результат; ожидание того, что достигнутый результат повлечет за собой вознаграждение и ожидаемая ценность вознаграждения за полученные результаты труда, которую В. Врум называет валентностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2020. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2021. – № 4(16). – С. 23-31.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2019. – 1038 с.
4. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2021. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.
6. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2021 года. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2021. – С. 267-271.
7. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2021 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2021. – С. 100-103.
8. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2021. – 352 с.
9. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 2-1(60). – С. 65-70.
10. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 11-1(69). – С. 226-229.
11. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
12. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2021. – № 54. – С. 379-392.
13. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2021. – 802 с.
14. Джураева, Г. М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г. М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : Материалы XI Международной

научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2021 года. – Москва : РЭУ, 2021. – С. 58-60.

15. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 5(59). – С. 177-179.

16. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 378 с.

17. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 236 с.

18. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 394 с.

19. Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2020. – № 1(23). – С. 183-193.

20. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2021. – № 12-1(79). – С. 663-666.

21. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2021. – № 54. – С. 349-355.

22. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2020. – № 2-2(46). – С. 39-41.

23. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.

24. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

25. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 524 с.

26. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2021. – С. 104-108.

27. Никитина, К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2021 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2021. – С. 51-53.

28. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

29. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.

30. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2021. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

31. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2021-10662.

32. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.

33. Пряхников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряхников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

34. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

35. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 346 с.

36. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2020. – С. 21-25.

37. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического

университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

38. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 323 с.

39. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2021. – С. 184-187.

40. Стручкова, Е. В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е. В. Стручкова, И. Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2021 года. – Москва : Российский университет транспорта, 2021. – С. 362-371.

41. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации – современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2020 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва : Инфинити, 2020. – С. 45-50.

42. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2021. – 720 с.

43. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

44. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2020. – № 2. – С. 6-14.

45. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

46. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2021. – № 6(37). – С. 62-74.

47. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/vkr/231859>