

Министерство образования Рязанской области
ОГБПОУ «Сасовский индустриальный колледж имени полного кавалера
ордена Славы В.М. Шемарова»

Менеджмент

*Методические указания и контрольные задания
для студентов – заочников среднего профессионального образования по
специальности
40.02.01 «Право и организация социального обеспечения»*

г.Сасово, 2017

Рассмотрено на заседании
Предметной (цикловой) комиссии
Протокол № 6 от 16.02 2014.
Председатель: Вары

УТВЕРЖДАЮ:
Зам.директора по
учебно-методической
работе А

Составила: Аракчеева Л.Н. – преподаватель ОГБПОУ «Сасовский
индустриальный колледж имени полного кавалера ордена Славы
В.М. Шемарова»

Общие методические указания.

В условиях становления рыночных отношений меняется не только характер экономической деятельности организации, но и методы управления, поэтому учебным планом специальности «Право и организация социального обеспечения» предусмотрено изучение дисциплины «Менеджмент».

Цели преподавания дисциплины: получение обучающимися специальных знаний и представлений, необходимых для работы в профессиональной деятельности. Основные задачи курса:

обеспечить обучающихся необходимыми знаниями об организации и ее системе построения, процессах управления, средствах и методах воздействия управляющей системы на управляемую;

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;

анализировать организационные структуры управления;

проводить работу по мотивации трудовой деятельности политику организации; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

применять эффективные решения, используя систему методов управления; учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

– направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;

– принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;

– мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;

– применять методы делового общения в профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

– особенности современного менеджмента;

– функцию, виды и психологию менеджмента;

– основы организации работы коллектива исполнителей;

– принципы делового общения в коллективе;

– особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;

– информационные технологии в сфере управления.

Учебным планом по дисциплине «Менеджмент» предусмотрена контрольная работа. Цель контрольной работы – выявить, в какой степени студентом освоен учебный материал, насколько он ориентируется в положениях дисциплины.

Прежде чем приступить к выполнению контрольной работы, необходимо внимательно изучить соответствующую учебную литературу.

Контрольная работа выполняется по одному из вариантов (по первой букве фамилии и последней цифре шифра). Контрольная работа включает 4 вопроса.

В контрольной работе необходимо показать глубокие знания и понимание изучаемых вопросов, умение излагать свои мысли, связывать рассматриваемые вопросы с современными проблемами жизни общества. При выполнении контрольной работы необходимо использовать не только учебные пособия, но и различные справочные материалы, статьи в журналах, публикации в газетах. Оформляется работа следующим образом: на обложку тетради следует наклеить адресный бланк учебного заведения. На

первом листе следует написать вопросы, оставить поля для замечаний преподавателя. В конце текста указать использованную литературу, поставить подпись и дату выполнения работы. Работа должна быть выполнена грамотно и аккуратно, четким разборчивым почерком. Объем работы 20-24 страницы ученической тетради. Качество работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно раскрыты вопросы. Изложение их должно носить творческий характер.

В конце работы надо дать список использованной литературы. Не разрешается переписывание текстов из брошюр, статей. В случае если контрольная работа не будет зачтена, студент обязан написать и представить ее вновь с учетом сделанных преподавателем замечаний. Только после выполнения контрольной работы студент допускается к сдаче зачета.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	60
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	40
в том числе:	
лабораторные занятия	-
практические занятия	18
контрольная работа	1
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	20
<i>Итоговая аттестация в форме дифференцированного зачета</i>	

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

«Менеджмент»

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, практических и самостоятельных работ обучающихся по дисциплине «Менеджмент»
1	2
Раздел 1. Сущность, характерные черты современного менеджмента.	
Тема 1.1. Сущность понятия «менеджмент». История развития менеджмента.	<p>Содержание учебного материала Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. История развития менеджмента: предпосылки возникновения менеджмента, школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Значение каждого этапа в развитии менеджмента.</p> <p>Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля</p>

Раздел 2. Внешняя и внутренняя среда организации	
Тема 2.1. Внутренняя среда организации	Содержание учебного материала Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура.
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля
Тема 2.2. Внешняя среда организации	Содержание учебного материала Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; профсоюзы, законы и государственные органы.
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля
Раздел 3. Организация. Типы структур организаций.	
Тема 3.1. Организация. Типы структур организаций	Содержание учебного материала Организация. Принципы построения организационной структуры управления: цели и задачи организации, функциональное разделение труда, объем полномочий руководств, соответствие социально-культурной среде, целесообразность числа звеньев. Типы структур организаций: по взаимодействию с внешней средой: механические и органические; по взаимодействию подразделений: традиционные (линейно-функциональные), дивизиональные и матричные; по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская.
	Практические занятия «Изучение и составление структур управления»
	Самостоятельная работа обучающихся - подготовка к проведению практического занятия, составление организационной структуры на примере учебного заведения.
Раздел 4. Планирование. Стратегические и тактические планы.	
Тема 4.1. Сущность стратегического тактического планирования.	Содержание учебного материала Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования. Стратегическое (перспективное) планирование. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы тактического планирования: - определение основных задач, необходимых для достижения целей; - установление взаимосвязей между основными видами деятельности; - уточнение ролей и делегирование полномочий; - оценка затрат времени; - определение ресурсов; - проверка сроков и коррекция плана действий.
	Практические занятия «Составление миссии организации».
	Самостоятельная работа обучающихся - подготовка к практическим занятиям, составление тактического планирования своего дня.
Раздел 5. Мотивация потребностей	

Тема 5.1. Система мотивации труда	Содержание учебного материала Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивации. Ступени мотивации. Правила работы с группой.
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля.
Тема 5.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации	Содержание учебного материала Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Процессуальные теории мотивации.
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля.
Тема 5.3. Сущность делегирования, его принципы	Содержание учебного материала Сущность делегирования. Правила и принципы делегирования.
	Самостоятельная работа обучающихся - подготовка доклада по принципам делегирования.
Раздел 6. Процесс принятия решения	
Тема 6.1. Типы решений и требования к ним	Содержание учебного материала Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений. Матрицы принятия решений.
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы - ответы на вопросы самоконтроля
Тема 6.2. Процесс принятия решений	Содержание учебного материала Уровни принятия решений. Этапы принятия решений.
	Практические занятия «Принятие управленческих решений в конкретной ситуации».
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка, учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля.
Раздел 7. Управление конфликтами и стрессами	
Тема 7.1. Природа конфликта. Типы и причины конфликта. Управление конфликтами	Содержание учебного материала Конфликты в коллективе как органическая составляющая жизни организации. Сущность и классификация конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Причины возникновения конфликтов. Типичные конфликтные ситуации. Правила поведения в конфликте. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов: функциональные и дисфункциональные. Стресс: природа и причины. Методы снятия стресса. Взаимосвязь конфликта и стресса. Пути предупреждения стрессовых ситуаций.
	Практические занятия «Решение заданной конфликтной ситуации».
	Самостоятельная работа обучающихся - моделирование конфликтных ситуаций по различным видам конфликтов.
Раздел 8. Руководство: власть и партнерство	
Тема 8.1. Понятие руководства и власти	Содержание учебного материала Понятие руководства и власти. Управление человеком и управление группой. Искусство строить отношения с сотрудниками. Имидж (образ) менеджера.
	Практические занятия «Определение способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных

	путей построения взаимоотношений с подчиненными».
	Самостоятельная работа обучающихся - творческая работа «Мой имидж как руководителя»
Раздел 9. Стили управления	
Тема 9.1. Сущность и классификация стилей управления.	Содержание учебного материала Стили управления и факторы его формирования. Виды и совместимость стилей. Связь стиля управления и ситуации.
	Практические занятия «Определение стиля управления по заданной ситуации»
	Самостоятельная работа обучающихся - подготовка докладов о стилях управления.
Раздел 10. Коммуникативность и общение	
Тема 10.1. Понятие общения и коммуникации. Информация, ее виды	Содержание учебного материала Понятие общения и коммуникации. Информация, ее виды: функциональная, координационная, оценочная. Три состояния человека: «Я – родитель», «Я – взрослый», «Я – ребенок». Характеристика каждого состояния. Трансакты. Эффективная коммуникация.
	Практические занятия «Упражнения по построению схем трансакций»
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля.
Раздел 11. Деловое общение	
Тема 11.1. Организация и проведение деловой беседы, переговоров, совещаний	Содержание учебного материала Деловое общение, его характеристика. Фазы делового общения: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения.
	Практические занятия «Составление планов проведения совещаний, переговоров, бесед»
	Самостоятельная работа обучающихся - систематическая проработка учебной и специальной литературы; - ответы на вопросы самоконтроля

2.3. Примерная тематика обзорных занятий по заочной форме обучения

№	Тема	Количество аудиторных часов
1	Раздел 6. Процесс принятия решения.	2
2	Раздел 7. Управление конфликтами и стрессами.	2
3	Раздел 9. Стили управления.	2
	Всего	6

2.4. Примерная тематика практических и лабораторных занятий по заочной форме обучения

№	Тема	Количество аудиторных часов
1	«Принятие управленческих решений в конкретной ситуации».	2
2	«Решение заданной конфликтной ситуации».	2
	Всего	4

Вопросы к контрольной работе.

1. Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.
2. История развития менеджмента: предпосылки возникновения менеджмента, школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Значение каждого этапа в развитии менеджмента.
3. Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура.
4. Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; профсоюзы, законы и государственные органы.
5. Организация. Принципы построения организационной структуры управления: цели и задачи организации, функциональное разделение труда, объем полномочий руководств, соответствие социально-культурной среде, целесообразность числа звеньев.
6. Типы структур организаций: по взаимодействию с внешней средой: механические и органические; по взаимодействию подразделений: традиционные (линейно-функциональные), дивизиональные и матричные; по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская
7. Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования.
8. Стратегическое (перспективное) планирование. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.
9. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы тактического планирования.
10. Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивации. Ступени мотивации.

11. Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение.
12. Процессуальные теории мотивации.
13. Сущность делегирования. Правила и принципы делегирования.
14. Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений. Матрицы принятия решений.
15. Уровни принятия решений. Этапы принятия решений.
16. Конфликты в коллективе как органическая составляющая жизни организации. Сущность и классификация конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Причины возникновения конфликтов.
17. Правила поведения в конфликте. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов: функциональные и дисфункциональные.
18. Стресс: природа и причины. Методы снятия стресса.
19. Взаимосвязь конфликта и стресса. Пути предупреждения стрессовых ситуаций.
20. Понятие руководства и власти. Управление человеком и управление группой.
21. Искусство строить отношения с сотрудниками. Имидж (образ) менеджера.
22. Стили управления и факторы его формирования.
23. Виды и совместимость стилей. Связь стиля управления и ситуации.
24. Понятие общения и коммуникации. Информация, ее виды: функциональная, координационная, оценочная.
25. Три состояния человека: «Я – родитель», «Я – взрослый», «Я – ребенок». Характеристика каждого состояния.
26. Транзакты. Эффективная коммуникация.
27. Деловое общение, его характеристика.
28. Фазы делового общения: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения.

29. В хозяйстве был объявлен субботник по заготовке кормов. Все главные специалисты во главе с руководителем хозяйства были направлены в подразделение для участия в практической работе по его проведению. Главный агроном хозяйства, таким образом, оказался в подразделении своего подчиненного-бригадира полеводческой бригады.

Бригадир заранее подумал организацию труда по заготовке кормов и принял решение о расстановке работников по рабочим местам. На утренней разрядке он начал доводить до работников задание на предстоящий рабочий день. У главного агронома возникли сомнения по поводу правильности принятого бригадиром решения о расстановке людей. В результате чего он в присутствии всех работников подразделения грубо прервал бригадира и начал излагать свой вариант расстановки людей по рабочим местам. Бригадир высказал веские доводы против решения главного агронома. Пospорив некоторое время с бригадиром главный агроном в конце концов согласился с его решением.

Правильно ли поступил главный агроном, вмешиваясь в действия своего подчиненного в данной ситуации?

Как бы Вы поступили в данной ситуации, находясь на месте главного агронома?

30. Пенсионерка – врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры.

Через несколько занятий пенсионерка С. была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу».

Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом – психотерапевтом. Прервав занятие, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка С. сказала, что ей лекция не нужна и она

будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая С. по прежней работе) потребовала, чтобы С. покинула аудиторию. С. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали говорить: «Как вам не стыдно!».

Директор дома культуры обвинил С. в том, что она сорвала лекцию. На это С. ответила: «Непонятно только почему при таком большом интересе не провести эту лекцию нормально, как полагается?».

Почему произошел конфликт?

Что надо предпринять, что не допустить конфликта?

Как преодолеть конфликт?

Оцените поведение С., остальных слушателей курсов и директора дома культуры.

31. Инженера - программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер – программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу. Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера – программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!».

Каков характер задания поступил к программисту?

Почему задание отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер – программист?

В чем заключается причина конфликта?

Как выйти из заданного конфликта?

32. На предприятие устраивается специалист только что окончивший высшее учебное заведение.

Какие методы оценки личности вы примените в данном случае?

33. В одно из хозяйств прибыл зоотехник, окончивший с отличием сельскохозяйственную академию.

Директор хозяйства, посмотрев документы, остался недоволен: «Не знаешь ты наши условия! Ну да ладно, работай! Я сейчас уезжаю, а ты давай оформляйся».

Зоотехник был разочарован таким недружелюбным приемом, но работать остался. Много хлопот причинил ему на первых порах недостаток опыта.

При встречах директор всегда с раздражением говорил ему: «Ты почему перевел гурт на новое место, ведь там еще и на старом месте есть трава? Воду почему не подвозят: Опять коровы в летнем лагере не поены?».

И все это в грубом тоне, с раздражением. От такого отношения директора у зоотехника терялся интерес к работе, наступало равнодушие. Чем больше директор хозяйства распекал его за промахи в работе, тем больше зоотехник допускал новые. Со своей стороны директор, постоянно предъявлял суровые требования к молодому зоотехнику, ни разу не поинтересовался, как он живет, где питается, какие строит планы на будущее.

Как разовьются события дальше?

Что может исправить положение?

34. Два руководителя хозяйств разговорились о том, как они дают указания подчиненным. Один из них говорит: «Главное, что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения». Второй ответил: «Может быть у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать как, где и с кем лучше говорить». Какому руководителю Вы отдаете предпочтение? Определите стиль руководства руководителей.

35. Управляющий отделением, получив право на заслуженный отдых, решил продолжить трудовую деятельность здесь же в качестве разнорабочего. Вновь назначенный руководитель не имел достаточного опыта управленческой деятельности в сельском хозяйстве, поэтому рабочие часто ссылались на бывшего управляющего, а иногда просто игнорировали указания нового руководителя. Не соглашаясь с новым управляющим, они говорили: «А вот бывший управляющий считает ...» или «При старом управляющем мы эту работу не так делали» и т.д. Почему в подразделении возникла такая ситуация? Какое решение должен принять новый управляющий в данном случае?

36. Управляющий отделением принял решение направить разнорабочую отделения на работу, связанную с откормом группы свиней. Работница категорически отказалась работать на откорме свиней, соглашаясь, однако работать на любой другой работе.

Какое решение должен принять управляющий отделением в данной ситуации?

37. Постройте функциональную структуру организации.

38. Постройте продуктовую структуру организации.

39. Техник-электрик хозяйства обратился к руководителю хозяйства с заявлением о том, что управляющий отделением игнорирует его технологические требования и тем самым подрывает авторитет техника, наносит ущерб работе оборудования.

Руководитель хозяйства поручил главному энергетiku разобраться в существе вопроса и внести свои предложения.

Дайте оценку действий управляющего и техника-электрика.

Какое решение должен принять директор?

40. Механизатор долгое время работал один. Просил руководителя подразделения перевести его на другую работу. Желание изменить работу объяснял тем, что надоело работать одному и не с кем поговорить. Руководитель подразделения, отказывая в просьбе, отвечал: «Почему бы вам не работать здесь? Заработная плата хорошая, как у всех механизаторов. Я бы поставил другого, но нечем Вас заменить, людей не хватает. Лучше и быстрее Вас эту работу никто выполнить не может. После того, как сделаете весь объем работ, будете переведены на другое место». Через несколько дней механизатор категорически заявил руководителю подразделения: «Переведите меня или я вообще не буду работать!» На следующий после этого день механизатор не вышел на работу.

Почему механизатор отказался выполнять работу?

Как должен вести себя руководитель в подобных случаях?

Какие меры нужно предпринимать для предупреждения подобных факторов?

Какое решение Вы бы приняли, находясь на месте руководителя подразделения в описываемом случае?

41. Главный энергетик по дороге в мастерскую увидел на территории группу электромонтеров о чем-то оживленно беседующих, хотя каждый из них имел наряд на работу. Через 30 минут, возвращаясь в контору, он обратил внимание на эту же самую картину, но в этой группе электромонтер Петров В.С. уже был в нетрезвом состоянии.

Как должен был поступить главный энергетик в данной ситуации, какие принять меры?

42. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными. Предложите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

43. Соотнесите характеристики руководителя со стилями руководства:

- а) непризнание ошибок в руководстве;
- б) отсутствие организаторских способностей;
- в) принятие коллективных решений;
- г) психологическое давление на подчиненных;
- д) справедливая оценка каждого работника;
- е) приверженность к единоначалию;
- ж) ожидание указаний сверху;
- з) непоследовательность в действиях;
- и) поощрение инициативы снизу.

Литература.

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник.-М.:ЮНИТИ,2000.
2. Драчева Е.Л. Менеджмент. -М.: Мастерство, 2002.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: «Дело», 2002.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент.-М.: Инфа – М, 2000.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник.-М.: «Элит-2000», 2001.
6. Уткин Э.А. Менеджмент.-М.:Зеркало,1998.

Первая буква фамилии	Последняя цифра шифра									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А - Ж	1,11 20,29	2,12 21,30	3,13 22,31	4,14 23,32	5,15 24,33	6,16 25,34	7,17 26,35	8,18 27,36	9,19 28,37	10,20 5,38
З - М	11,21 6,39	12,22 7,40	13,23 8,41	14,24 9,42	15,25 10,43	16,26 11,29	17,27 12,30	18,28 13,31	19,1 14,32	20,2 15,33
Н - Т	21,3 16,34	22,4 17,35	23,5 18,36	24,6 19,37	25,7 20,38	26,8 1,39	27,9 2,40	28,10 3,41	1,23 4,42	2,24 5,43
У - Ч	3,25 6,29	4,26 7,30	5,27 8,31	6,28 9,32	7,1 19,33	8,2 20,34	9,3 21,35	10,4 22,36	11,5 23,37	12,6 24,38
Ш - Я	13,7 25,39	14,8 26,40	15,9 27,41	16,10 28,42	17,11 1,43	18,12 2,29	19,13 3,30	20,14 4,31	21,15 5,32	22,16 6,33