

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

1.1. Методика исследования

Данный опросник, предложенный А.А. Кармановым, рассчитан на исследование особенностей структуры деятельности. В основу его положен общенаучный базис Цель – Средство- Результат, отражающий основные черты любой деятельности. Согласно этой парадигме любую деятельность можно рассматривать как состоящую из трех компонент (обычно чередующихся последовательно):

- в начале любой деятельности человек, синтезируя большое количество информации, вырабатывает цель деятельности, т.е. начинает представлять более или менее ясную картину желаемого будущего, то конечное состояние, в которое он хочет привести ситуацию и себя;
- далее в ход вступают средство, т.е. тот ресурс, который человек готов истратить на достижение цели;
- итогом любой деятельности является актуализация результата - того итога, которого достиг человек.

Как разные люди, так и один человек в разные периоды своей жизни обладают неодинаковыми параметрами своей деятельности. Данная методика предназначена для определения личностных свойств индивида, связанных с деятельностью, за период 1-2 месяца перед проведением теста. Иными словами, по результатам опросника ЦСР нельзя судить о том, обладал или нет обследованный тем или иным качеством в более ранний период (например, за полгода до проведения теста). Опросник

рекомендуется применять, начиная с подросткового возраста. Допустима групповая форма работы.

Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова)

Методика предназначена для диагностики актуальности базовых потребностей: материальных, потребности в безопасности, в самовыражении (самоактуализации) и позволяет выявить базовые потребности - мотиваторы (А. Маслоу) личности и группы.

Методика допускает индивидуальное и групповое использование. Каждому обследуемому должно быть предоставлено отдельное место для выполнения задания. Длительность заполнения не более 20-25 минут. Если в процессе работы у обследуемого возникнут вопросы, психолог должен дать разъяснения.

Тест можно использовать для оценки мотивационного климата организации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности (0,1 - 0,5% опрашиваемых, если оценивается климат крупной компании, 3 - 5%, если оценивается организация численностью до 1000 человек).

Диагностические шкалы:

1. Материальное положение: желание иметь высокую заработную плату, обеспечить себе материальный комфорт, приобретать хорошие вещи.

2. Потребность в безопасности: желание обеспечить себе будущее, упрочить свое положение, избегать неприятностей.

3. Потребность в межличностных связях: желание иметь теплые отношения с людьми, иметь хороших собеседников, быть понятым другими.

4. Потребность в уважении со стороны: желание добиться признания и уважения, повышать уровень мастерства и компетентности, обеспечить себе положение, влияние.

5. Потребность в самореализации: желание развивать свои силы и способности, стремиться к новому и неизведанному, заниматься делом, требующим полной отдачи.

3. Опросник Реана. Мотивация успеха и боязнь неудачи.

Этот тест позволяет оценить, какое стремление в большей степени определяет ваше поведение: желание добиться успеха или избежать неудачи. Предпочтением одного из этих двух вариантов во многом и определяется уровень наших притязаний - готовы ли мы ставить перед собой трудные задачи, чтобы переживать значимый успех, или же выбираем цели поскромнее, лишь бы не испытать разочарования.

Инструкция. Отвечая на нижеприведенные вопросы, необходимо выбрать ответ «да» или «нет». Если Вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что «да» объединяет как явное «да», так и «скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «нет»: он объединяет явное «нет» и «скорее нет, чем да». Отвечать на вопросы следует быстро, не задумываясь надолго. Ответ, который первый приходит в голову, как правило, является и наиболее точным.

1.2. Анализ интерпретации результатов

Психодиагностическая работа проведена на базе компании ООО «Бизнес- Эксперт» г. Иркутска.

Средний возраст респондентов 41 лет (минимальный возраст – 23 года, максимальный 65 лет); средний стаж работы руководителем – 20 лет (минимальный – 1 год, максимальный 44-года), 93 % имеют высшее образование и 7 % среднее специальное. Руководители были разбиты на 3 группы по стажу работы: 1 группа – сотрудники, у которых стаж менее года (в группу вошло 8 человек); 2 группа – сотрудники со стажем от 1 до 5 лет (в группу вошло 12 человек); 3 группа – сотрудники у которых стаж от 5 до 10 лет (в группу вошло 7 человек). Женщины – 30 %, мужчины – 70%.

В психодиагностическом исследовании приняли участие – 27 руководителей. Результаты тестирований представлены в таблицах. Испытуемые были разделены по стажу работы.

В исследовании использовались методики:

1. Опросник «Цель- средство- результат» (ЦСР) А.А. Карманов

Используя опросник «Цель- средство- результат» (ЦСР) А.А. Карманов, нам удалось выяснить, что молодые специалисты в отличие от педагогов со стажем чаще не могут сосредоточиться на чем-нибудь одном; они беспокоятся по всякому поводу, часто волнуются; чувствительнее, чем больший стаж работы; более застенчивы, напряжены, чувствуют себя разбитыми и чаще уклоняются от трудностей.

(Таблица 1)

	1 группа	2 группа	3 группа
Цель	Цсовп- от-9 до -5	Цнесовп- от +5 до +9	Цсовп- от -4 до +4
Средство	Снесовп- от +7 до +9	Снесовп- от +7 до +9	Снесовп- от +3 до +6
Результат	Рсовп- от -4 до +4	Рсовп- от -9 до -5	Рсовп- от -9 до -5

Таблица 1. «Цель- средство- результат»

Исходя из таблицы 1 мы можем сделать вывод что, у 1 и 3 группы, цели не всегда обоснованы, действия нецелесообразны и иногда склонны к пустому времяпрепровождению. Чтобы подготовиться к выполнению какой-либо деятельности – всегда требуется определенная сила воли, чтобы «собраться». Периодически встречаются с трудностями в выборе средств (речь идет о психологических барьерах). Причиной такой скованности- отсутствие конструктивной, достигаемой цели. Как правило, испытуемые довольно трезво оценивают результаты своей деятельности. Они не переоценивают, но и не недооценивают итоги. А у 2 группа ставит перед собой реальные цели, настроены на достижение, мотивы целеобразования. Не склонен к пустому времяпрепровождению. Решительность связана с легкостью образования целей, не мнительностью. Поведение излишне спонтанно. Не ищет помощи от окружающих, предпочитает ими верховодить. Повышенная агрессивность, проявляющаяся как в открытых формах, так и скрытая. Склонны переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Человек находится в состоянии хронического перехода, транса. Личностный рост испытуемого непредсказуем, во многом случаен. Как правило, повышенная тревожность. Интерес к своему внутреннему миру.

2. Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова).

Методика предназначена для диагностики актуальности базовых потребностей: материальных, потребности в безопасности, в самовыражении (само-актуализации) и позволяет выявить базовые потребности- мотиваторы (А.Маслоу) личности и группы.

Данная методика позволяет выявить следующие диагностические шкалы:

1. Материальное положение: желание иметь высокую заработную плату, обеспечить себе материальный комфорт, приобретать хорошие вещи.

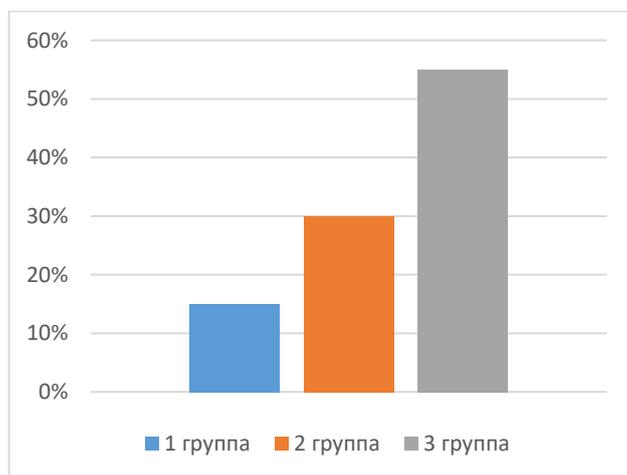


Рис. 1 Материальное положение

По результатам исследования в первой группе из 8 человек (стаж работы менее года): 3 человека (40%) со средними значениями, 5 человека (60%) с низкими значениями. Во второй группе из 12 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 8 (65%) человек с высокими значениями, 3 человека (30%) со средними значениями и у 1 человека (5%) эти значения низкие. В третьей группе из 7 человек (стаж работы от 5 до 10 лет): 2 человека (30%) со средними значениями и 5 человек (70%) с высокими значениями. (рис 1).

Вывод: в результате исследования было выявлено, что в первой группе (стаж работы менее года), у респондентов полная неудовлетворенность потребностей, во второй группе (стаж работы от 1 до 5 лет), частичная удовлетворенность потребностей и в третьей группе из (стаж работы от 5 до 10 лет) высокий уровень потребностей.

Итак, материальное положение действительно повышается с увеличением стажа работы.

2. Потребность в безопасности: желание обеспечить себе будущее, упрочить свое положение, избегать неприятностей.

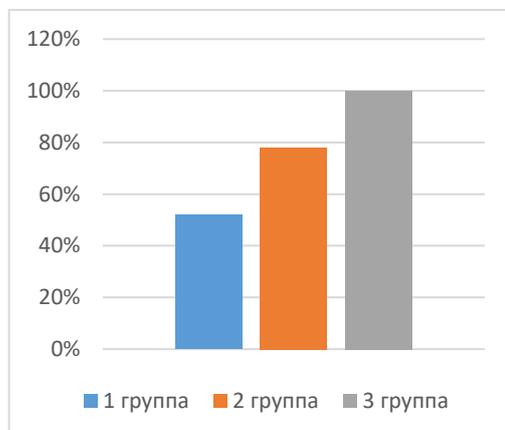


Рис 2. Потребность в безопасности

По результатам исследования в первой группе из 8 человек (стаж работы менее года): 5 человек (70%) со средними значениями, у 2 человек (20%), значения ниже среднего и у 1 человека (10%), значение низкое. Во второй группе из 12 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 10 человек (90%) со средними значениями, у 2 человек (10%) значения ниже среднего. В третьей группе из 7 человек (стаж от 5 до 10 лет): все 7 человек (100%) со средними значениями. (рис 2).

Вывод: Сравнивая значения в трех группах, было выявлено, что лишь одна третья группа полностью (100%) полностью удовлетворена, что говорит о пониженном уровне потребности в безопасности. Большинство респондентов со значениями ниже среднего, 2 человека (28%), в первой группе, что говорит о высоком уровне потребности в безопасности.

Итак, потребность в безопасности понижается со стажем работы.

3. Потребность в межличностных связях: желание иметь теплые отношения с людьми, иметь хороших собеседников, быть понятым другими.

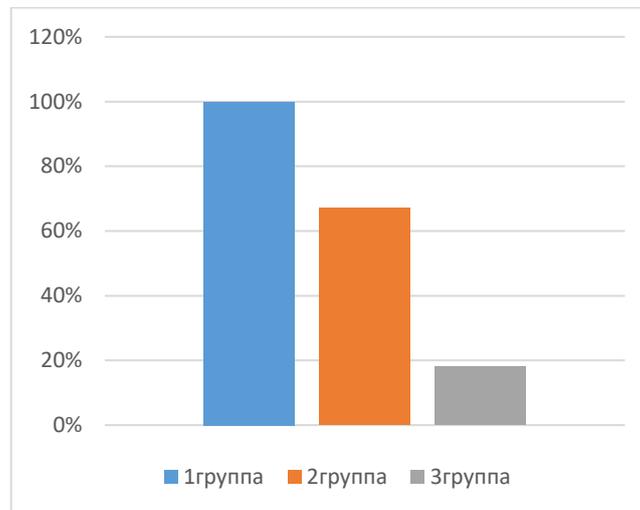


Рис.3 потребность в межличностных связях

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): все 8 человек (100%) высокие значения. Во второй группе из 12 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 10 человек (85%) с высокими значениями, у 2 человек (15%) значения ниже среднего. В третьей группе из 7 человек (стаж от 5 до 10 лет): у 1 человека (10%) средние значения, у 6 (90%) ниже среднего значения. (рис 3).

Итак, с увеличением стажа работы, уменьшается социальная межличностная потребность.

4. Потребность в уважении со стороны: желание добиться признания и уважения, повышать уровень мастерства и компетентности, обеспечить себе положение, влияние.

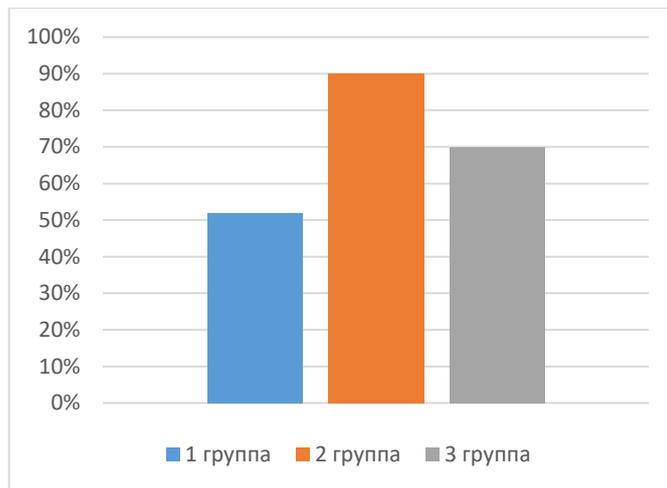


Рис.4 Потребность в уважении

По результатам исследования в первой группе из 8 человек (стаж работы менее года): 5 человек (72%) со средними значениями, у 3 человек (28%), значения ниже среднего. Во второй группе из 12 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 2 человека (8%) с высокими значениями, 9 человек (90%) со средними значениями и 1 человек (2%) с низкими значениями. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): 4 человека (70%) с высокими значениями, а 3 человека (30%) со средними значениями. (рис 4).

Итак, потребности в уважении со стороны проявляется к 4м годам стажа работы.

5.Потребность в самореализации: желание развивать свои силы и способности, стремиться к новому и неизведанному, заниматься делом, требующим полной отдачи.

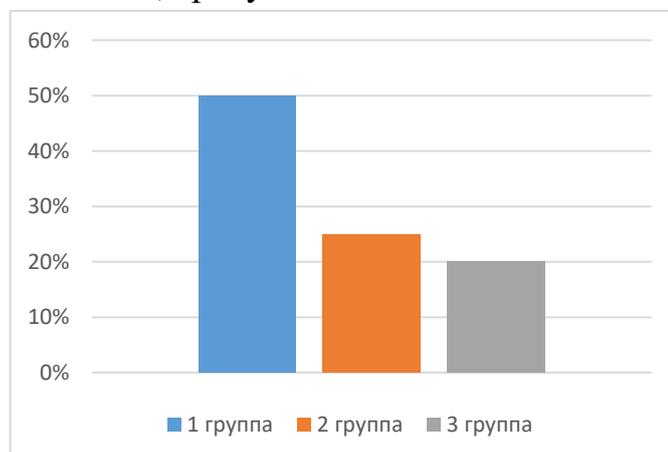


Рис.5 Потребность в самореализации

По результатам исследования в первой группе из 8 человек (стаж работы менее года): 4 человека (50%) со средними значениями, 4 человека (50%) с низкими значениями. Во второй группе из 12 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 4 человека (25%) с высокими значениями. 4 человека (25%) со средними значениями и 4 человека (25%) с низкими значениями. В третьей группе из 7 человек (стаж от 5 до 10 лет): 3 человека (30%) со средними значениями и 4 человека (70%) с низкими значениями. (рис 5).

Итак, стремление в потребности самореализации становится меньше с увеличением стажа работы.

3. Опросник Реана. Мотивация успеха и боязнь неудачи.

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

- если количество набранных баллов от 1 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).
- если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).
- если количество набранных баллов от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что, если количество баллов 8, 9, есть определенная тенденция метизации на неудачу, а если количество баллов 12, 13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

В результате опроса были выявлены следующие цифры:

- 56% руководителей мотивированы на успех;
- 28% руководителей мотивированы на неудачу;

- у 16% руководителей полюс ярко не выражен.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод о том, что, большее количество испытуемых руководителей компании ООО «Бизнес- Эксперт» настроены на успех. Их деятельность продуктивна и степень ее активности в меньшей степени зависят от внешнего контроля. Можно также сказать, что они настойчивы в достижении своей цели, склонны планировать свое будущее на большие промежутки времени.

1.3. Рекомендации

После изучения литературы и проведенных исследований, можно выделить следующие рекомендации по организации обеспечения руководителей.

- Тщательный подбор и расстановка кадров.
- Нужно начинать работу по мотивированию сотрудников уже с момента их прихода в организацию.
- Обеспечить гибкую систему обучения молодого персонала.
- Обеспечить благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- При знакомстве нового сотрудника с коллективом использовать раздаточный материал, из которого сотрудник может больше узнать о деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работы можно сделать вывод, что оценка управленческого персонала имеет особое значение в силу значимости их работы.

В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов. Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов).

Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру,

традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав воедино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом, так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом. Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.

Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. А. С. Фридман Методы развития управленческого характера. Опубликовано: 2010 г.
2. Безденежных В.В. Психологическое обеспечение управленческой деятельности директора инновационной школы : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. - Иркутск : ИГПУ, 2001. - 191 с.
3. Бородулин В.Н. Психологическое обеспечение адаптации студентов к обучению в вузе : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. - Таганрог : Таганрогский гос. радиотехнический ун-т, 2006. - 212 с.
4. Габдреев Р.В. Активность студента в учебном процесс и критерии ее оценки // Психологическая служба в вузе : сб. статей. - Казань: Изд-во Казан. Ун-та, 1981. - С.77.
5. Демидова Т.П. Психологическое сопровождение профессионально-личностного становления обучающихся в средних профессиональных учебных заведениях: дис.. канд. психол. наук: 19.00.07 М. : МПСИ, 2005. - 183 с.
6. Ершова Н.Г. Профессионально-личностное развитие студентов в условиях психолого-педагогического сопровождения в вузе физической культуры // Теория и практики физической культуры. - 2005. - № 9. - С. 44.
7. Караванов А.А. Психологическое сопровождение учебно-профессиональной деятельности курсантов младших курсов военного вуза: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. - Воронеж : Воен. ин-т радиоэлектроники, 2004. - 145 с.
8. Коровкина Т.Е. Социально-педагогическое обеспечение профессионального становления будущего учителя на начальном этапе обучения в вузе : дис. ... канд. пед. наук :

- 13.00.02, 13.00.08. - Кострома. : КГУ им. А.Н. Некрасова, 2001. - 179 с.
9. Кулешов В.Р. Психолого-педагогическое обеспечение личностного роста обучающихся профессионально-технического лицея : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. - Томск : Ин-т образования Сибири, Дальнего Востока и Севера, 2002. - 215 с.
10. Леньков С.Л. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности экономиста в современных информационных средах : дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.03. - Тверь : ТГУ, 2004. - 388 с.
11. Никифоров Г.С., Дмитриева М.А. Корнеева Л.Н.
12. Подольская Т.А. Психологическое обеспечение профессионального образования госслужащих: на примере повышения квалификации и переподготовки специалистов налоговых органов : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.07. - М. : МГУ им. М.В. Ломоносова, 2005. - 360 с.
13. Попов А.С. Информационно-психологическое обеспечение избирательных компаний : дис. ... канд психол. наук : 19. 00.05. - М. : РАГС, 2002. - 137 с.
14. Романов Н.Н. Педагогическое обеспечение интеграции содержания общего и профессионального образования: на материале образовательных учреждений Республики Саха : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. - Якутск : ЯГУ им. М.К. Аммосова, 2004. - 147 с.
15. Сивак А.Н. Психологическое обеспечение успешности учебно-профессиональной деятельности курсантов вузов МВД России : дис. ... канд психол. наук : 19.00.06. - СПб. : СПбУ МВД России, 2004. - 194 с.

16. Скороходова Н.Ю. Психологическое обеспечение деятельности учителя по развитию школьников как субъектов учения : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.03. - Тверь. : ТГУ, 2002. - 313 с.
17. Столяренко А.М. Психологические приемы в работе юриста: практ. пособие. - М.: ЮРАЙТ, 2000. - 288 с.
18. Шевкиев Б.А. Психологическое обеспечение личностно-развивающегося образования в техническом колледже : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. - Ставрополь : Северокавказский гос. технич. ун-т. - 2004. - 178 с.
19. Шевчук Л.Е. Медико-психологическое обеспечение военно-профессиональной деятельности морских пехотинцев: в связи с задачами профилактики нарушений психической адаптации : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.04. - СПб. : СПбург. научно-иссл. психоневрологический ун-т им. В.М. Бехтерева, 2001- 240 с.
20. Шевчук М.Ю. Социально-психологическое обеспечение профилактики конфликтности военнослужащих срочной службы : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. - М.: Рос. гос. социальный ун-т, 2005. - 228 с.
21. Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Предлагаемые утверждения:

1. Я активный человек.
2. Иногда я прихожу в сильное возбуждение.
3. Бывает так, что я чем-нибудь раздражен.
4. Я всегда ем то, что мне подают.
5. Чтобы добиться чего-то в жизни – надо уметь ставить перед собой цели.
6. Я бы сравнил себя с хорошо настроенным музыкальным инструментом.
7. Я всегда делаю так, как мне говорят.
8. Иногда я задумываюсь о смысле жизни.
9. Не люблю, когда мне подсказывают, как надо делать.
10. Я могу объяснить поступки каждого человека.
11. Часто мои близкие меня не слушают, и мне приходится повторять одну фразу несколько раз, пока, наконец, меня не услышат.
12. Часто со мной случаются странные вещи.
13. Обычно я не могу однозначно сказать про кого-то, хороший он человек или нет.
14. Я предпочитаю ставить перед собой цели не очень сложные, но и не очень простые.
15. Со мной часто происходят вещи, которые я не могу объяснить.
16. Когда остаюсь один, я много размышляю.
17. Я скучаю редко.
18. Мне можно доверить любую тайну.
19. В любой ситуации можно найти выход.
20. Вид заходящего солнца вызывает у меня вдохновение.
21. Проходя мимо лежащего мяча, у меня возникает желание пнуть его.

22. Когда волнуюсь, то чаще я краснею, чем бледнею.
23. Хорошая музыка меня воодушевляет.
24. Цели перед собой предпочитаю ставить сам.
25. Вид неприятного мне человека вызывает у меня желание его побить или нанести ему какой-нибудь другой ущерб.
26. Все, что мне дорого, одинаково ценно для меня.
27. Когда я что-то делаю, то охотно выслушиваю любые советы.
28. Удачно законченное дело вызывает у меня прилив хорошего настроения.
29. Принимая решение, я взвешиваю все «за» и «против».
30. Иногда бывает, что я говорю о ком-то плохо.
31. У меня характер скорее «нападающего», чем «защитника».
32. Стабильность лучше непредсказуемости.

Ключ подсчета баллов по шкалам:

1. С+	2. С+	3. Л-	4. Л+	5. Ц+	6. Ц+	7. Л+	8. Ц-
9. С+	10. Р+	11. Р+	12. Р-	13. Р-	14. Ц+	15. Р-	16. Ц-
17. Ц+	18. Л+	19. С+	20. Р-	21. С-	22. С-	23. Р-	24. Ц+
25. С+	26. Ц-	27. С-	28. Р-	29. Ц+	30. Л-	31. С+	32. Р+

Приложение 2.

Список потребностей:

- a. Добиться признания и уважения.
- b. Иметь теплые отношения с людьми.
- c. Обеспечить себе будущее.
- d. Зарабатывать на жизнь.
- e. Иметь хороших собеседников.
- f. Упрочить свое положение.
- g. Развивать свои силы и способности.
- h. Обеспечить себе материальный комфорт.
- i. Повышать уровень мастерства и компетентности.
- j. Избегать неприятностей.
- k. Стремиться к новому и неизведанному.
- l. Обеспечить себе положение влияния
- m. Покупать себе хорошие вещи.
- n. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
- o. Быть понятым другим.

Ключ: сумма баллов по 5-ти секциям по следующим вопросам:

- 1. Материальные потребности 4, 8, 13.
- 2. Потребности в безопасности 3, 6, 10.
- 3. Социальные межличностные потребности 2, 5, 15.
- 4. Потребности в признании 1, 9, 12.
- 5. Потребности в самовыражении 7, 11, 14.

Приложение 3.

Ключ

Шкала "Психологическое здоровье":

1. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
2. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
3. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
4. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
5. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
6. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
7. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
8. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
9. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
10. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
11. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
12. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
13. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
14. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
15. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
16. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
17. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
18. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
19. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
20. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
21. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
22. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
23. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
24. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
25. Если 2, то +1. Если 1, то -1.
26. Если 2, то -1. Если 1, то +1.
27. Если 2, то -1. Если 1, то +1.

- 28.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 29.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 30.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 31.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 32.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 33.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 34.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 35.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 36.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 37.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 38.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 39.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 40.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 41.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 42.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 43.Если 2, то -1. Если 1, то +1.
- 44.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 45.Если 2, то +1. Если 1, то -1.
- 46.Если 2, то +1. Если 1, то -1.