

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА: ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ «Y»

Рожавская А.А.

аспирант Сибирского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 630102, Россия, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, д. 6, alenaknyazeva@mail.ru

УДК 316.334.2
ББК 65.291.6-21

Цель: изучить проблему обучения поколения «Y» и выявить какие должны быть использованы методы и подходы в работе с этой группой персонала в целом, так и к обучению в частности.

Методы: системный анализ, анкетирование, наблюдение.

Результаты и область применения: Результатами представленного исследования являются выявленные характеристики, потребности и ценностные предпочтения поколения «Y», а также рекомендации по организации обучения в торгово-производственной компании работников поколения «Y».

Научная новизна: выявлено, что для достижения конкурентных преимуществ компании и наиболее эффективного формирования комплекса профессиональных компетенций для сотрудников из группы поколения «Y», программы обучения и профессионального роста должны быть составлены таким образом, чтобы сотрудники ясно понимали свое предназначение и роль в общем успехе организации, а методы обучения строиться на современных виртуальных технологиях с использованием развивающего инструментария.

Ключевые слова: обучение персонала, поколение «Y», управление персоналом, опрос, конкурентоспособность компании.

Rozhavskaya A.A.

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO PERSONNEL TRAINING: VALUES OF “Y” GENERATION

Aim: To study the training problem of “Y” generation and identify methods to be used and approaches to working with this staff group in general and their training in particular.

Methods: a systematic analysis, questioning, observation.

Results and sphere of application: The results of the present study are identified characteristics, needs and value preferences of “Y” generation, as well as recommendations to organize training for the employees of “Y” generation in a business enterprise.

Scientific novelty: It was found that to achieve competitive advantages and to develop the most efficient complex of professional competencies for employees of “Y” generation, training and professional development programs should be designed in such a way that employees can clearly understand their mission and role in the success of organization and teaching methods should be based on modern virtual technologies using upgrading tools.

Key words: personnel training, “Y” generation, personnel management, survey, company competitiveness.

В последние годы многие компании сталкиваются с тем, что молодые сотрудники по своим ценностным предпочтениям, мотивации, характеру труда кардинально отличаются от своих предшественников, что приводит к необходимости трансформации методов, способов и подходов к работе службы управления персоналом с данной группой сотрудников.

Кадровые ресурсы компаний формируются, в первую очередь, за счет тех, кто родился в последние 20 лет прошлого века: они выросли в эру глобализации и высоких технологий, что кардинально отличает их от своих предшественников. В научной литературе эту молодежь называют «поколение «Y», обладающее иными ценностями, мотивационными



установками, тактикой поведения, повышенной самоидентификацией и стремлением к позиционированию в коллективе. Для них карьерный рост не является основой успеха, важнее испытать себя сразу в нескольких областях, развивая свою личность и получая от работы те удовольствия, которые соответствуют ценностным ориентирам [1].

Для работодателя это означает, что удерживать и мотивировать такого работника становится все сложнее: представители поколения «Y», как правило, имеют завышенные ожидания от работы и зачастую не готовы подстраиваться под требования компании. Им важно чувствовать себя комфортно на рабочем месте, иметь достаточно свободного времени и при этом достойную материальную компенсацию, получать возможность развития за счет компании.

У работодателей формируется много вопросов к этим сотрудникам. При взаимоотношении с ними стали появляться не типичные проблемы и конфликты, решение которых не всегда держит ситуацию под контролем. Еще не сформировался и не отработан в методике HR инструментарий для адаптации, мотивации, обучения и организации труда таких сотрудников, что особо актуализирует вопросы методического и инструментального обеспечения служб управления персоналом.

Перед работодателями стоит важная задача – привлечь, мотивировать и удержать молодого специалиста. В отличие от типичного представителя поколения «X», который мотивирован на работу исходя из общих устоявшихся правил и нередко выполняет основные функции с интересом, энтузиазмом и за идею, поколение «Y» имеет более сдержанное и рациональное поведение в отношении к исполнению профессиональных обязанностей («не желает посвящать свою жизнь работе»). Они хотят, чтобы профессиональная деятельность была интегрирована в их существование и давала возможность развиваться, не забывая про личную жизнь. В таких условиях важно найти баланс между интересами работодателя и работника. Эта проблема, отмечают аналитики рынка труда (Пушкина Л., Власова О., Хомякова Е.) выходит далеко за рамки рекрутмента. Необходимо изменение бизнес-процессов компании под потребности поколения «Y», адаптация управленческого инструментария и формирования зон компетенций под такие группы сотрудников [1].

Авторами выдвинута следующая гипотеза исследования, для достижения более эффективной работы сотрудников из группы поколения «Y», должны быть использованы более современные, инновационно пронизанные, содержательно более тонкие инструменты, методы и подходы, как во взаимодействии в целом с этой группой персонала, так и при

организации и технологиях обучения.

Традиционно, изучение особенностей поведения поколений строится на выявлении различий между ними и базируется на мнении представителей, относящихся к разным возрастным группам. В условиях высоких темпов общественных изменений различия между поколениями представляются очевидными и реально существующими, однако, осуществление анализа поведения и мотиваций общества зачастую происходит без определения сущности поколения [2]. К поколению «Y», многие ошибочно относят всю современную молодежь. Однако, согласно теории поколений, разработанной в 1991 г. американскими учеными - демографом Нейл Хоув (Neil Howe) и историком Уильям Штраус представителей поколения «Y», следует относить к тем, кто родился в 1981-2000 годах, а в России – в 1984-2000 годах [3, с. 78].

Предметом изучения этих ученых стал феномен так называемого конфликта поколений. Авторы концепции считают, что этот конфликт детерминирован различием ценностей, а не разницей в возрасте. В противоположном случае люди, достигая определенного возраста, приобретали бы ценности, характерные для их родителей, но этого не случается. По мнению Н. Хоув и У. Штраус «основополагающие ценности людей меняются через определенное количество времени и напрямую зависят от одних и тех же событий, которые эти люди пережили (политических, экономических, социальных, технологических), а также от принципов их воспитания. Ценности, сформированные до 12-14 лет, являются подсознательными и порой неявными для их обладателей, но в течение всей жизни каждое поколение неизбежно живет и действует под их влиянием» [4, с. 154].

Разница этих ценностей может порождать трудности коммуникации между представителями разных поколений в социуме. Называется и та часть общества, ценности которой являются приоритетными в настоящее время (представители среднего класса). Согласно этой теории в настоящее время стратификация рынка труда сформирована следующими группами поколений (таблица 1).

Для формирования тактики управления поведенческими ориентирами, разработки зон профессиональных компетенций и создания благоприятных условий для развития корпоративной культуры у сотрудников поколения «Y», автором в систематизированном виде представлены основные ценности изучаемого поколения на основе имеющихся научных и информационных источников (таблица 2). Изложенные особенности, ценностные ориентации и компетенции, имеющие иное структурное содержание, говорят о целесообразности формирования новых ме-



Таблица 1. Эволюция поколений согласно теории Н. Хоув и У. Штраус [5].

Годы рождения	Название поколений
1923-1945	Молчаливое поколение
1945-1965	Беби-бумеры или бумеры
1965-1984	Поколение X или «Неизвестное поколение»
1984-2000	Поколение Y/ «поколение Сети» / «поколение Миллениум»
2000-2014	Поколение Z

Таблица 2. Основные ценности поколения «Y» *.

Основные ценности	Характеристика
Особый способ коммуникации	1. Активно общаются и обмениваются информацией посредством современных IT-технологий. 2. Общаются с большим количеством знакомых и незнакомых людей. 3. Постоянно находятся в сетях.
Общительность	1. Постоянно находятся в процессе коммуникации, а значит любой обмен опытом должен быть активным. 2. Необходимость высказывания своего мнения, обсуждения его с другими.
Потребность в самовыражении	Стремятся быть независимым и выделяться среди остальных в сети. Такие понятия как «личность», «характер», «харизма» в глобальной сети эти люди подчас выражают более ярко, чем вне этого социума.
Обмен информацией, а не её защита	1. Постоянно и открыто делятся друг с другом музыкой, фильмами, ссылками, материалами. 2. Важно, чтобы то, что интересно «Y», стало доступно друзьям, знакомым и незнакомым людям [6]. 3. Готовы делиться доступной информацией и знаниями, не держат информацию «у себя», и того же ждут от других
Демократичность, равенство	1. Все идеи, мысли, решения должны конкурировать на равных основаниях. Вне зависимости от статуса, опыта работы, возраста или полномочий у всех должны быть равные возможности, и оценка должна производиться согласно реальному вкладу, а не «регалиям». 2. Считают себя не менее способными, творческими и продуктивными, чем другие. Именно это во многом стало почвой для лавинообразного потока безумных успешных старт-апов, запускаемых современной молодёжью в самых разных направлениях деятельности.
Скорость и изменения	1. Очень ценят свое время и предпочитают быстрее поделиться и быстрее получить информацию, нежели тратить время на «редактуру». 2. Лишнее они способны сами отсечь, а недостающее тут же уточнить, оперативно связавшись с нужным человеком. 3. Иначе работают с информацией: они скорее нацелены на поиск, нежели на хранение, и скорее «будут знать, где искать», нежели «запомнят» [7].

*Систематизировано автором

тодологических и образовательных технологий, наиболее адекватно отражающих реализацию интересов и особенностей поколения «Y».

Автором поставлена задача – провести исследование и наблюдение за поведением поколения «Y», мотивациями к профессиональному росту, осуществлением политики развития и обучения в коллективе, выработки наиболее взвешенной образовательной политики и системы взаимодействия и мотивирования персонала. Данное исследование проведено в крупной производственно-торговой компании «Россита» с численностью персонала более 500 человек, которая является одной из динамично развивающихся компаний на обувном рынке России. В структуре компании предприятие по производству обуви, 45 собственных магазинов в семи городах России, широкая сеть оптовых контрагентов.

По результатам анализа демографических показателей из 520 человек, работающих в компании, сотрудников, относящихся к поколению «Y» около 60%. Практически все вновь поступившие на работу в компанию сотрудники, являются поколением «Y» (таблица 3).

В связи с этим компания столкнулась с новыми вызовами – как удержать представителей молодого поколения, какие включать мотивационные механизмы, методы и технологии обучения для достижения наибольшей эффективности.

Для ответов на поставленные менеджментом вопросы в компании был проведен анкетный опрос и проведена работа нескольких фокус-групп. Данный опрос проводился с целью изучения эффективности организации в компании «Россита» системы обучения и выработки рекомендаций по её совершенствованию. Для разработки предложений, направленных на повы-

Таблица 3. Структурное соотношение сотрудников компании, относящихся к различным поколенческим группам в разрезе филиалов.

Филиал	Общая численность сотрудников, чел.	В том числе		Доля сотрудников поколения Y в общей численности, %
		поколение X, чел	поколение Y, чел	
Красноярск	72	27	45	62,5
Магнитогорск	25	11	14	56
Новокузнецк	89	37	52	58,43
Новосибирск	110	39	71	64,55
Омск	62	25	37	59,68
Тюмень	45	18	27	60
Челябинск	22	9	13	59,09
Офис	95	42	53	55,79
итого	520	208	312	59,5



Рис.1. Содержательная логика вопросов анкеты.

шение качества обучения, необходимо было ознакомиться с предпочтениями и ценностными установками персонала розничных магазинов в возрасте от 18 до 26 лет, являющимися представителями поколения «Y», отражающим степень их удовлетворения и ожидания.

Для проведения опроса была разработана анкета по принципу «воронки», содержащая 22 вопроса (рис.1).

Анализ позиции респондентов относительно необходимости обучения показывает, что подавляющее большинство (65%) отметили важность участия в обучающих программах, 17% считают, что потребность в учебе зависит от человека, его мотивации к работе (нацелен ли он на карьерный рост и повышение зарплаты или и так все устраивает), 14% ответили, что это зависит от человека, его квалификации и способностей. Тренд на обучение у поколения «Y» проявился достаточно отчетливо.

На мотивацию сотрудника к обучению влияет в первую очередь, повышение заработной платы – 88%, возможность карьерного роста-65%, возможность личностного роста и развития -35% и требования к квалификации -15%. Сложный характер работы по мнению респондентов почти не влияет на мотивацию сотрудника к обучению (5%).

Повышение квалификации в компании, по мнению респондентов (100%), должно проводится один раз, а часовые занятия по продукту (87%) и тренинги (75%) желательно раз в месяц, такой метод обучения, как наставничество, по мнению большинства респондентов, целесообразно организовывать по необходимости (78%).

Динамика поведения, активность и стремление к мобильности оказывают влияние как на виды образовательных программ, так и на период и продолжительность обучения. Более половины сотрудников (54%) отметили, что обучающая программа должна быть не

более 30 минут, треть считают, что она не должна превышать астрономического часа и только 15% готовы заниматься около 2-3 часов.

Самой предпочтительной формой обучения сотрудники компании «Россита» назвали часовые практические занятия по продукту (73%) и тренинги (95%). Около трети считают, что обучение на рабочем месте для них более предпочтительно (27%).

Наиболее эффективным и действенным методом обучения является моделирование и разбор практических ситуаций (70%), деловые и ролевые игры (83%), метод групповой дискуссии (45%). На необходимость лекций указали только 7% респондентов.

В рамках предложений и рекомендаций о совершенствовании системы обучения 80% отметили о необходимости реализации обучающих программ в рабочее время, 70% - предпочли, чтобы обучение было менее продолжительным, и 55% – высказали желание о формировании обучающих программ более интересными и актуальными. В связи с этим, акцент в обучающих программах на «Фишки в продажах» и специальные интерактивные технологии выделили в рамках опроса 33 и 28 процентов сотрудников.

Одна из главных задач исследования – определить уровень и размер потенциальной эффективности результатов обучения в реализации конкретных показателей деятельности компании: увеличение объемов продаж, повышение лояльности потребителей, бесконфликтное взаимодействие с покупателями, усталость продавцов в течение рабочего дня (уровень эмоционального выгорания) и др.

Результаты деятельности компании, ориентированной на обучение, во многом зависят от содержания и частоты проводимых обучающих мероприятий, которые в свою очередь оказывают влияние на интенсивность и результативность применения получаемых по

Таблица 4. Структура ответов на вопрос «степень важности направлений обучения для вашей профессиональной деятельности», (в процентах)

	Совсем не важно	Не важно	Важно	Очень важно
изучение технологии продаж (развитие профессиональных компетенции)		7	85	8
изучение основ управленческой деятельности	14	35	63	0
повышение коммуникативной компетентности	22	6	67	5
развитие познавательных способностей (личностные компетенции: целеполагание, тайм менеджмент, визуальные способности)	15	23	55	7

результатам опроса знаний. В таблице 5 представлены мнения персонала о частоте проведения тренингов, мастер-классов и иных форм обучения.

По мнению большинства респондентов периодичность и качество обучения сотрудников существенно влияет на позиции компании на рынке, помогает ей выйти на новый уровень обслуживания (93%). И только для 4% влияет, но сложно определить связь с конкурентоспособностью, а 3% считают, что не влияет и никак не связано между собой.

Подавляющее большинство отвечающих сотрудников единодушны во мнении, что качество обслуживания во многом зависит от уровня обучения (92%), только 5% считает, что зависит, но не сильно, поскольку на качество обслуживания влияет мотивация и др. факторы, и 3% респондентов думают, что не зависит.

Большинство респондентов считает, что обслуживание клиентов является фактором, выделяющим компанию среди конкурентов (97%).

В опросе приняли участие линейный персонал и менеджмент среднего звена, из них средний возраст

респондентов от 20-25 лет – 72% и 25- 30 – 16%, 18-20- 7%, и 30-40 – 5%. По должности продавцы составили – 75%, товароведы - 15%, директора магазинов – 6 %.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие наблюдения для формирования системы обучения для поколения «Y», которые должны быть заложены следующие параметры:

- круглосуточный доступ к обучению, дистанционная форма обучения, которую особенно ценит поколение «Y»;
- в центре внимания - актуальная, интересная и постоянно обновляемая информация, связанная с развитием профессиональных и личных навыков;
- краткосрочные курсы и возможность получить новые знания в максимально сжатые сроки, 8 часовой тренинг вызывает скуку и нежелание идти на него;
- минимальное количество информации на тренинге, «Y» сами добирает из сети дополнительные статьи и видеоматериалы по тем пунктам которые им особенно актуальны и интересны;
- наличие обратной связи и возможности коммуникации с другими участниками;

Таблица 5. Мнение сотрудников о частоте а применения знаний, полученных по результатам образовательных программ, в профессиональной деятельности.

	постоянно в своей работе, %	достаточно часто, %	выборочно, %	редко, %	не применяю, %
Эффективная коммуникация	20	60	15	17	3
Тренинги по продукту	12	8	52	26	2
По комплексным продажам	17	62	6	10	5
Тренинги по этапам продаж	74	10	10	3	3

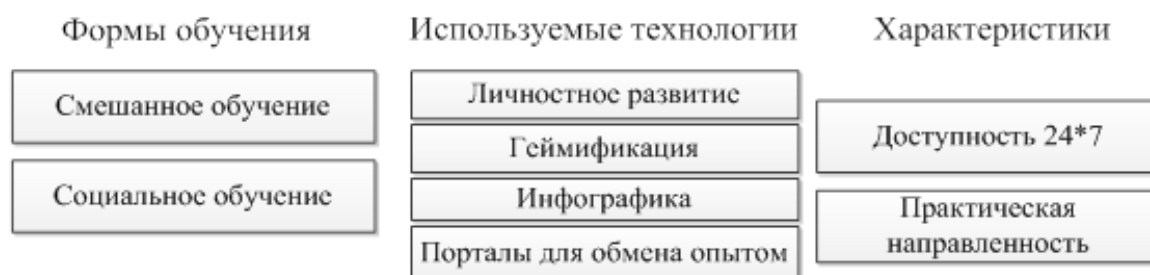


Рис. 2 Классификация форм, технологий обучения и их характеристики

- информация легко доступна, наглядно изображена и максимально проста;

- интересные и увлекательные игры, креативные упражнения, возможность для творчества;

- практико-ориентированное обучение, направленное на приобретение необходимых практических навыков по всем направлениям обучения, от развития личностных компетенций до обучения узко профессиональных навыков.

Если объединить все эти параметры, предлагается использовать несколько инструментов обучения в организации, рис. 2.

Рассмотрим формы и технологии обучения, подходящие для поколения «Y».

1. Смешанное обучение.

Смешанное обучение основано на интеграции различных форм (очное обучение в аудитории, электронное и самообучение), а также использование активных методов обучения – тренинги, мастер-классы, фокус-группы. Важное внимание уделяется рассмотрению и анализу кейсов, стажировкам и внутреннему аудиту. Ее основным достоинством является возможность комбинирования различных форматов и видов обучения для наиболее эффективного развития определенных групп сотрудников.

Данная дидактическая система включает такие элементы, как цель, содержание, методы, средства, формы обучения, обучающихся, обучающихся. Для того, чтобы она удовлетворяла потребностям представителей поколений «Y», она должна отвечать следующим условиям:

-развивающие мероприятия должны быть четко сфокусированы и максимально информативны;

- продолжительность одного занятия от 15 до 30 минут, чтобы освоить тот или иной навык, нужно проходить не один курс продолжительностью 2 часа, а серию из 10 занятий по 10 – 15 минут;

- в программах развития должны предлагаться не только аудиторные, но и дистанционные курсы;

- слушатели одной группы характеризуются разным базовым образованием, возрастом, полом, семейным положением, профессиональным опытом и достижениями [8].

2. Геймификация.

Геймификация, это превращение рутины в увлекательное занятие. Истоки геймификации— в компьютерных ролевых играх. Их главный принцип— визуализация каждого достижения игрока. Увлеченный игровым процессом почти не замечает усилий, потраченных на достижение виртуального результата, на переход от уровня к уровню. Эта особенность молодого поколения может стать технологией повышения вовлеченности, а вслед за ней и производительности.

Применение игровых методик в обучении по-

вышает интерес поколения к прохождению обучающих курсов и заинтересованность в обмене полезной информацией с коллегами. Главное преимущество геймификации заключается в том, что соревновательный характер повышает общий уровень качества и скорости работы [10].

3. Социальное обучение.

Под социальным обучением в современном обществе понимается такая развивающая среда, которая позволяет овладевать необходимыми знаниями и навыками в процессе общения и совместной работы. Для поколения «Y» целесообразно выделить следующие аспекты

- виртуализация среды общения;

- возможность самостоятельно создавать и модерировать наполняемость обучения;

- техническая оснащенность систем обучения, позволяющая четко администрировать и контролировать процесс и результаты обучения в предлагаемом формате.

4. Порталы для обмена опытом.

У сотрудника поколения «Y» желательно наличие не просто рабочего места в информационном среде, а личный кабинет на развивающем портале. Причем и весь портал, и личное пространство отдельного человека должны:

- конфигурировать в соответствии с потребностями конкретного сотрудника и по форме, и по содержанию;

- содержать все необходимые сервисы и предоставлять к ним удобный и быстрый доступ;

- быть проработанными с точки зрения дизайна и используемых технологий.

5. Инфографика.

Использовать Инфографику в обучении поколения «Y» более эффективно, чем просто методическую литературу. Обычно информации слишком много, поэтому пользователю сложно вычленивать критически важные элементы. С другой стороны, инфографика, как методический прием, помогает передать ключевые моменты информации в более наглядной и систематизированной форме, что облегчает процесс усвоения, запоминания и понимания [11, с. 25].

В результате обучение молодые люди хотят получить возможность развиваться дальше, стать более самостоятельными, ответственными, ориентированными на результат. И это плюс как для компании, так и для молодого человека. А эти программы обучения могут помочь удерживать сотрудников дольше, кроме того, обученные сотрудники эффективнее работают с клиентами и увеличивают конкурентоспособность организации.

В заключение необходимо отметить, что формирование конкурентных преимуществ субъектов

экономических отношений, достижение наиболее эффективных технологий функционирования на рынке и закрепление наиболее высоких рыночных позиций невозможно без формирования личностных компетенций у сотрудников организации. Для повышения качества обслуживания и создания новых мотивационных форматов работы персонала необходимо корректировать программы и технологии обучения с учетом факторов внешней и внутренней среды, среди которых существенное место занимает ориентация на особенности социального поведения молодых сотрудников поколения «Y».

Литература:

1. Пушкина Л. Люди Игрек. // Санкт-Петербургские ведомости. 2012. № 43.
2. Власова О.И., Социологический анализ поколений: научное наследие и современное состояние // Вопросы управления. Уральский институт управления - филиал РАНХиГС. 2013. №3(24) [электронный ресурс]. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/authors/1588/> (дата обращения 24.03.2014).
3. Neil Howe, William Strauss, Millennials Rising: The Next Great Generation - Knopf Doubleday Publishing Group, 2000. 544 p.
4. Хомякова Е. И. «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе // Известия ТПУ. 2011. №6. С.153-156.
5. Никонов Е. Основные положения теории поколений [электронный ресурс]. URL: <http://rugenerations.ru/основные-положения-теории-поколений/> (дата обращения 28.02.2014).
6. Соколова Н. Поколение Игрек // Профиль. 2010. № 34. С. 685 - 693.
7. Шатилова Е. Поколение Y: управление со многими неизвестными [электронный ресурс]. URL: <http://www.brainity.ru/business/lunch/15057/> 2012 (дата обращения 13.03.2014).
8. Климан С.В., Костин В.А. Структурно-функциональная парадигма как теоретическое основание управления корпоративным образованием // Вопросы управления. 2013. №3(24).
9. Зикерман Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
10. Павлюченко А. Игры, в которые играют игреки [электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/igry-v-kotorye-igrayut-igreki> (дата обращения 20.02.2014).
11. Болл Дж., История мира в инфографике. М.: Альпина Пабlisher, 2014. 224 с.

References:

1. Pushkin L. Y-People. // St. Petersburg Vedomosti. 2012. № 43.
2. Vlasov O.I. Sociological analysis of generations: scientific heritage and the current state // Issues of management. Ural Institute – branch of RANEPA. 2013. № 3 (24) [e-resource]. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/authors/1588/> (access date 24.03.2014).
3. Neil Howe, William Strauss, Millennials Rising: The Next Great Generation - Knopf Doubleday Publishing Group, 2000. 544 p.
4. Homyakova E. I. "Generation Y" in the context of social interaction in modern society // Bulletin of the TPU. 2011. № 6. P.153-156.
5. Nikonov E. Foundations of the theory of generations [e-resource]. URL: <http://rugenerations.ru/основные-положения-теории-поколений/> (access date 28.02.2014).
6. Sokolova N. Generation Y // Profile. 2010. № 34. P. 685 - 693.
7. Shatilova E. Generation Y: management with many unknowns [e-resource]. URL: <http://www.brainity.ru/business/lunch/15057/> 2012 (access date 13.03.2014).
8. Kliman S.V., Kostin V.A. Structural-functional paradigm as the theoretical foundation of corporate education management // Issues of management. 2013. № 3 (24).
9. Zichermann G. Linder J. Gamification revolution. How leaders leverage game mechanics to crush the competition. M. Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 272 p.
10. Pavlyuchenko A. Games that Ys play [e-resource]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/igry-v-kotorye-igrayut-igreki> (access date 20.02.2014).
11. Ball J. The infograph history of the world. M.: Alpina Publisher, 2014. 224 p.