

**Иван Нефедьев
Мирослава Бронникова**

**ИГРОФИКАЦИЯ
В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ
преврати рутину в игру!**



**Издательство АСТ
Москва**

УДК 159.9
ББК 88.4
Н58

Нефедьев, Иван.

Н58 Игрофикация в бизнесе и в жизни: преврати рутину в игру! / Иван Нефедьев, Мирослава Бронникова. — Москва : Издательство «АСТ», 2019. — 448 с. — (Звезда Рунета. Бизнес).

ISBN 978-5-17-110294-4.

В мире, где каждую секунду нас отвлекают десятки уведомлений сразу из нескольких мессенджеров и приложений, где всегда можно «поразвлекаться» игрой «три в ряд», просмотром ленты в соцсетях или роликов на YouTube — самым ценным ресурсом становится внимание. Внимание клиентов, сотрудников, учеников — и даже свое собственное. Как перестать отвлекаться и прокрастинировать? Как поднять мотивацию в отделе продаж? Как заполучить лояльность клиентов? Что делать, если ребенок не хочет учиться?

Пока кто-то по старинке пытается мотивировать себя и окружающих методами кнута и пряника — многие уже осваивают инструменты игрофикации. Активно применяют рейтинги, баллы и бейджи. Придумывают игровые миры и миссии. Внедряют виртуальную валюту... И тут же обнаруживают, что пользователи пытаются обмануть систему, уходят или просто не хотят играть.

Так как же сделать такую игру, в которую захотят играть именно ваши игроки — во всех сферах жизни? Как обойти грабли замещения внутренней мотивации на внешнюю? Как не наделать всех тех ошибок, о которых нас предостерегает история развития психологии, но которые с таким рвением повторяют многие современные адепты применения геймификации? Как построить правильную, этичную и эффективную игрофицированную систему?

Ответы на эти и многие другие вопросы вы найдете в этой книге. Она станет вашим путеводителем по миру игрофикации, вашей настольной книгой Мастера по превращению рутины в игру.

**УДК 159.9
ББК 88.4**

ISBN 978-5-17-110294-4.

© Нефедьев И., Бронникова М., текст
© 000 «Издательство АСТ»

Об авторах

Иван Нефедьев и Мирослава Бронникова основали Клуб Игрофикаторов Why42 в 2014 году.

Клуб Игрофикаторов Why42 занимает лидирующее положение в сфере игрофикации (Gamification) в России. В активной компании — более сотни проектов в различных сферах, в том числе для крупных отечественных и международных организаций, образовательных учреждений и государственных структур. Наш курс «Игрофикация» на платформе Stepik признан экспертным жюри крупнейшей в Европе конференции по образованию EdCrunch лучшим онлайн-курсом в России в 2016 и в 2017 гг. Всего с образовательными проектами от Клуба Игрофикаторов Why42 по состоянию на 2018 год ознакомилось более 60 000 человек.



Иван Нефедьев, руководитель Клуба Игрофикаторов Why42. Больше 10 лет работал в области маркетинга, аналитики и организации мероприятий. Преподаватель-исследователь, спикер отечественных и международных конференций.



Мирослава Бронникова, директор по развитию Клуба Игрофикаторов Why42. Сертифицированный игромастер «Сколково», спикер отечественных и международных конференций. Журналист, преподаватель английского языка, организатор более 500 мероприятий.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Встречались ли вам такие ситуации?

- Школьник, студент или сотрудник не хочет учиться чему-то новому
- Каждый Новый год вы даёте себе одно и то же обещание — например, заняться спортом или выучить иностранный язык
- Статья или диссертация никак не пишется
- Сотрудники не хотят проявлять инициативу, всё делают только из-под палки
- Ребёнок, коллега, близкий человек всё время проводит в соцсетях
- Волонтёры начинают участвовать в социальном проекте, но быстро перегорают
- Продавцы выполняют необходимый минимум и не стремятся к большему
- Клиенты не хотят заполнять форму или вообще регистрироваться на сайте
- Слушатели не проходят ваш онлайн-курс до конца
- Материальные факторы мотивации в коллективе больше не действуют
- Ученики зубрят только то, что нужно для контрольной, а сам предмет их не интересует
- Клиенты делают покупку один раз и не возвращаются, хотя качеством удовлетворены
- Хотя расчёт был на то, что пользователи сами будут обновлять информацию в приложении, они почему-то не горят желанием это делать

Если хотя бы одна из этих ситуаций вам знакома и вы хотели бы её изменить, то вы выбрали правильную книгу. Эта книга для тех, кто в любой форме работает с людьми, — спе-

циалистов в сфере HR, рекламе или маркетинге, разработчиков приложений, преподавателей, социальных работников, журналистов, госслужащих, руководителей компаний и многих других. Эта книга поможет и в том случае, если человек, нуждающийся в повышении мотивации, — вы сами или ваш ребёнок.

Любого из нас окружает сумасшедший поток информации, многие пользуются сразу несколькими устройствами (смартфон одновременно с ноутбуком, например), поэтому внимание превратилось в самый ценный ресурс. За внимание сотрудников, клиентов, учеников и даже за своё собственное мы боремся с соцсетями, мессенджерами, развлекательными ресурсами и играми. Для того чтобы успешно конкурировать с этими отвлечениями, нужно делать реальность не менее увлекательной, чем популярная игрушка или любимый канал на YouTube.

ВВЕДЕНИЕ

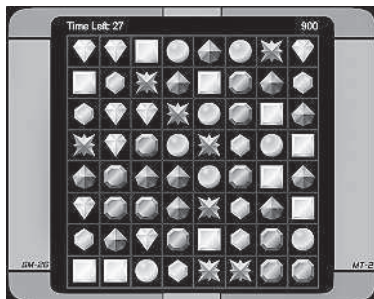
*Игра — добровольное преодоление не-
обязательных препятствий.*

Бернард Сюитс
(разработчик игр, писатель)

Во время выступлений и семинаров мы часто задаём аудитории один и тот же вопрос: кто такой, по их мнению, среднестатистический геймер? Обычно называют подростка или молодого человека 15–25 лет. Если вы тоже так думаете, посмотрите в метро или в маршрутке, чем заняты в своих телефонах люди постарше. Скорее всего, вы увидите какие-то игры, возможно, те, где нужно собирать элементы по три в ряд (match-3).

В отличие от нескольких предыдущих веков игры в наше время становятся основным контекстом, средой обитания людей. Неважно, идёт ли речь о России, США или Китае — вам будет очень сложно найти человека, который не знает, что такое переход хода к другому игроку или повышение уровня.

Среднестатистический игрок сейчас — женщина 35–40 лет. Это не значит, что играют только женщины этого возраста. Перевес в сторону женщин — совсем небольшой. На самом деле, играют все — и мужчины, и женщины, и в два года, и в 20, и в 70 лет. Например, часто можно видеть ребёнка, играющего во что-то на планшете, хотя он ещё даже говорить не умеет.



*Рис. 1. Одна из игр жанра
match-3.
Знакомая картина,
не правда ли?*

Как вы думаете, что сделает практически любой ребёнок, если пешеходная дорожка будет в разноцветную клетку?

Дети — прирождённые игрофигураторы, и с такой задачей, как превращение скучной дороги из пункта А в пункт Б в увлекательное приключение, справятся без труда. Кто-то придумает историю, что красный — это лава, и на неё нельзя наступать, кто-то решит прыгать по клеткам одного цвета, кто-то будет прыгать одной ногой по чёрным клеткам, а другой — по красным.



Рис. 2.
Пешеходная
дорожка или
поле для игры?



Хотя введение дополнительных правил — это не что иное, как создание новых проблем (ведь прыгать сложнее и опаснее, чем просто идти), так поступают почти все дети. При этом они ещё и в пункт назначения обычно попадают быстрее. Многие взрослые забыли, как это делается — как превращать скучные или слишком сложные занятия в увлекательные и лёгкие. Эта книга как раз и посвящена тому, как создавать системы, где люди сами, с удовольствием, начинают заниматься тем, что раньше вызывало скуку.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга не появилась бы на свет без того сообщества, которое сформировалось вокруг нашего курса по игрофикации, без наших друзей, а также друзей наших друзей. В конце 2017 года мы провели краудфандинговую кампанию, где собирали средства на создание этой книги, а также на улучшение и без того уже лучшего курса в России.

Мы хотим выразить огромную благодарность всем тем, кто нас поддержал, и особенно — тем, кто выбрал «спонсорский пакет» в нашей акции на Boomstarter. Вот эти люди: Ольга Невская, Сергей Кузьмин, Борис Костенко, Василий Савельев, Сергей Щукин, Оксана Силантьева, Роман Кукшинов, Лариса Тарасова, Татьяна Манцаева, Александр Соколов, Олег Романенко, Марат Козлов, Тарас Козинец, Денис Терещенко, Алексей Шиндин, Сергей Шохин, Лев Аванесов, Светлана Дьюкова, Раиса Салантий-Карпинская, Евгения Красильникова, Василиса Климашина, Екатерина Родыгина, Алексей Иванцов, Ия Семёнова, Юлия Штода, Антон Семькин, Наталия Михеева, Николай Мартынов, Артемий Анцупов, Никита Клещин, Елена Патюкова, Мария Ревко, Анастасия Бугайская, Теона Томи, Ирина Чёрная, Надежда Белова, Олег Посысаев, Яна Ломоносова, Алексей Тарасов, Александр Сенотов, Оксана Солопова, Юрий Васильев, Максим Гостев, Антон Авельев, Надежда Матюнина, Вадим Глушков, Анастасия Бондаренко, Денис Балабин, Мария Плоткина, Альберт Сумин, Светлана Павлова, Алла Гончарова, Елена Патюкова, Павел Пинженин, Оксана Яроцкая, Павел Криневич, Анна Шумилова, Дмитрий Шарабин, Елена Григорян, Вадим Бабин, Галина Брусницына, Александр Иванов, Александр Румянцев, Юрий Кетов, Дина Измайлова, Денис Михайлов, Игорь Кожевников, Ольга Ромулус, Никита, Алексей Свистунов, Александр Васильев, Эдуард Ривкин, Надежда Ван, Ирина Галанова, Людмила Джерих, Татьяна Василенко, Маргарита Бакина, Анна Шарлай, Ирина Плотникова, Олег Васильев, Наталия Овчинникова, Павел Воронин,

Евгений Синельщиков, Евгений Апакидзе, Виктор Герасимов, Алексей Заславский, ArgPg, а также несколько других, пожелавших остаться неизвестными.

Отдельно хотим поблагодарить тех, кто нам помог во время тестирования книги своими советами, предложениями и пожеланиями: Антон Лиознов, Рустам Муслимов, Борис Костенко, Василий Савельев, Валентина Назарова и Сергей Щукин. Без вас эта книга получилась бы совсем другой! Также хотим поблагодарить за работу на самом высоком уровне и внимание к нашим «пожеланиям странного» нашего менеджера от издательства Александру Амелькину и редактора этой книги Татьяну Романенко.

Отдельная благодарность — Максиму Маслову и Арману Аттояну (ARLOOPA), принимавшим участие в создании AR-квеста для этой книги, и Анне Козловой, помогавшей нам с иллюстрациями.

КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Книга получилась довольно насыщенной информацией и практическими заданиями — это скорее марафон, чем увеселительная прогулка. Прочитать всю книгу за один вечер вряд ли получится. Более вероятно, что темп будет в одну главу или даже половину главы за один раз.

Центральный стержень этой книги — разработанный нами алгоритм создания игрофицированных систем. Его можно найти в Приложении 1, а более подробно — в разделах «Практикум». Центральный пункт нашего алгоритма — третий шаг «объедините цели игроков и разработчика». Практически вся остальная книга — это пояснение, щедро одобренное примерами и разбором игровых инструментов, почему игрофикация работает именно так. Если вы уже знаете, почему самое важное в игрофикации — комфорт игроков и как его достичь, то книгу эту вам читать не обязательно.

В этой книге собран, насколько нам известно, самый полный обзор подходов, имеющих отношение к игрофикации, какой существует в мире на данный момент¹. Во всяком случае, мы постарались включить сюда из мировой практики всё, что можно реально **использовать** при разработке игрофицированных систем. Но суть и ценность книги, всё-таки, не в этом — иначе её лучше было бы назвать энциклопедией. В пятой главе вы найдёте наши авторские наработки, дающие новый взгляд на уже имеющиеся теории и связывающие их воедино. Если вы очень хорошо знакомы с концепциями Ричарда Бартла, Анджея Маржевского, Ричарда Райана и Эдварда Деси, Кэрл Дюзк, Джозефа Кэмпбелла, Фредерика Герц-

¹ Конкурировать за этот статус может разве что наш онлайн-курс, где подходов разобрано ещё больше.

берга и Михайи Чиксентмихайи, то можете приступить сразу к ней. Но даже в этом случае прочитать первые главы будет совсем не лишним.

Игрофикация проходит тот же путь, какой уже прошла психология в XX веке. Основное назначение первой главы — помочь вам избежать уже известных ошибок, а также показать, на каком базисе существует игрофикация.

Вторая глава посвящена бейджификации — бездумному и неэффективному применению простейших инструментов игрофикации. Именно с таким подходом связано большинство провалов геймификации. Также из этой главы вы узнаете о потенциальных опасностях применения наград.

Третья глава посвящена игрокам. Наличие игроков, возможно, единственное необходимое условие для существования любой игры или игрофицированной системы. Поэтому при внедрении игрофикации сложно придумать что-то более важное, чем изучение игроков.

Четвёртая глава рассказывает о том, как меняется отношение игроков к игре по мере её прохождения. О причинах, по которым игровые элементы работают с разной эффективностью на разных стадиях игры, и как меняется мотивация игроков.

В пятой главе мы связываем воедино все достойные упоминания подходы в игрофикации и показываем всю картину целиком. Много бы мы отдали, чтобы прочитать эту главу несколько лет назад!

Шестая глава — о том, как создавать прототипы, и что делать, когда игрофицированная система уже создана.

Седьмая глава — о важности этического подхода в игрофикации. Хотя этика и может показаться кому-то несущественным, избыточным усложнением — это не так. Если посмотреть чуть глубже, причина провала практически любой неудачной игрофицированной системы, — несоблюдение одного или нескольких этических принципов.

Заключение связывает воедино всю книгу и даёт ключ к игре, о которой вы прочитаете в следующем разделе.

Книга написана так, что полностью картина может сложиться только если прочитать её целиком. Мы постарались сделать это путешествие максимально захватывающим и интересным — насколько позволил нам жанр. Мы обещаем, что вы встретите что-нибудь необычное — то, о чём вы никогда не слышали, не меньше трёх раз за главу. Если вдруг это не так — напишите нам на why42@why42.ru, мы обязательно исправимся к следующему изданию.

Пара слов о терминах. Мы будем довольно часто использовать в качестве синонимов слово «игра» и словосочетание «игрофицированная система». По контексту всё будет понятно, так что путаницы возникнуть не должно. Также мы будем называть игроками всех, для кого может быть предназначена игрофицированная система, — клиентов, учеников, сотрудников — всех, кто будет играть в нашу игру. Если специально не обозначено иное, то на протяжении книги мы вкладываем одно и то же значение в словосочетания «Путь Игрока» и «Путь Героя».

Условные обозначения в книге

Чтобы книгой было легче пользоваться, в ней есть несколько условных обозначений. Смотрите, что они значат.



Краткие данные о персоне, важной для игрофикации. Мы постарались сделать такие вставки обо всех важных для этого направления людях, упоминаемых в книге. Для многих персон короткое описание можно найти в сноске внизу страницы.



Интересные факты, косвенно относящиеся к игрофикации, описание теорий, объяснение сленга. Дают более полное понимание того, о чём говорится в разделе или в главе.



Опасности, подстерегающие при внедрении игрофикации. Частые ошибки при создании игрофицированных систем и способы борьбы с ними.



Интересные примеры игрофикации, обычно иллюстрирующие то, о чём говорится в главе или разделе.



Анти-кейсы — обстоятельства и причины, по которым тот или иной проект, где применялась игрофикация, закончился неудачей.



Описание игрового элемента или инструмента игрофикации.



Вопрос к вам, читателям книги. Очень рекомендуем отвечать на такие вопросы до того, как продолжите чтение. Если хотите пообщаться с авторами книги и другими читателями, публикуйте ответы на вопросы в соцсетях с хештегом **#why42book**. Мы постараемся оперативно просматривать такие сообщения, комментировать их, отвечать на ваши вопросы. Надеемся, то же самое будете делать и вы!



Иногда в книге будут встречаться наши небольшие портреты. Как вы, наверное, догадались, они означают, что в этом месте будет мнение или описание опыта одного из нас.

Примеры, опасности, интересные факты и прочее, что вынесено во вставки, встречаются и в тексте. Например, элемент соревнований рассматривается в тексте книги несколько раз, а такому инструменту, как обратная связь, посвящён целый раздел. Есть несколько вставок, где разбирается сразу несколько примеров. Другими словами, количество вставок гораздо меньше, чем число соответствующих мест в книге. Так что читайте внимательно!

Вопросы, на которые вы можете найти ответы в этой книге

- Что такое игрофикация и что к игрофикации не относится?
- Чем игрофикация лучше геймификации?
- Какие инструменты используются в игрофикации чаще всего?
- На каких психологических теориях базируется игрофикация?
- Что можно делать с помощью игрофикации и что не получится при всём желании?
- В чём польза и вред наград?
- Как создавать целостные игрофицированные системы?
- Какие существуют типы игроков?
- Почему не всех игроков мотивируют рейтинги?
- Почему бывает так, что игра успешно стартует, а потом интерес к ней падает?
- Как с течением времени меняется игра и как меняется игрок?
- Как создавать прототипы и что делать с игрой после её запуска?
- Как бейджификация может вызывать зависимость?
- Как приобрести полезную привычку за неделю?
- Почему бывает так, что целевые показатели после окончания игры падают, и как этого избежать?
- Какие манипулятивные техники используются в медиа и соцсетях и как вы можете им противостоять?
- Что может заставить вас съесть на 73% больше калорий, чем вы планировали?
- В чём опасность использования механики соревнования?
- Что делать, чтобы игрофикация была этичной?

Кроме ответов на эти вопросы, вы найдёте в книге множество примеров применения игрофикации в самых разных отраслях, типовые ошибки, которые встречаются при создании игрофицированных систем и описание десятков игровых элементов.

Игрофикация книги про игрофикацию

Делая что-то в настоящем, мы формируем будущее, и то, что вы читаете сейчас эти строки, не случайно. Мы предлагаем вам сыграть в небольшую игру, в которой вам предстоит довольно почётная роль: определить, каким будет будущее человечества.

У этой книги два финала. К какому из них вы придёте, зависит от того, как вы сыграете в эту игру. Оба финала вы можете найти в заключении. Самые нетерпеливые могут сделать это прямо сейчас, правда тогда игра для вас потеряет смысл. Оставляем на ваше усмотрение — хотите ли вы прийти к подходящему именно вам финишу самостоятельно, или посмотреть ответ. Если вы предпочитаете второй вариант, то ознакомьтесь, хотя бы, с вопросами игры — это не займёт много времени.



Прямо сейчас, а также перед главами этой книги, вы увидите описание одного или нескольких примеров, «кейсов», специально отмеченных этим знаком весов. Мы предлагаем вам каждый раз принять взвешенное решение. В зависимости от ответа вы будете получать (или не получать) букву. Выберите место, где вы будете их записывать. Букв всего девять штук, и вы вряд ли по ходу игры соберёте их все. Результаты, к которым привела игрофикация в каждом из примеров, вы найдёте в соответствующих главах.

Ну что, сыграем?



Итак, наш первый пример — программа, направленная на повышение популярности чтения среди школьников. Спонсором этой программы выступила одна из крупнейших в мире сетей пиццерий. В предложенной ими игре любой школьник, выпол-