

ГЕЙМИФИКАЦИЯ: КАК СДЕЛАТЬ РУТИНУ УВЛЕКАТЕЛЬНОЙ



ГДЕ НЕОБХОДИМА ГЕЙМИФИКАЦИЯ?

ЗУБРИТЬ ИЛИ ИГРАТЬ – ЧТО ЭФФЕКТИВНЕЕ?

**КАК ПРАВИЛЬНО ВСТРОИТЬ МЕТОДИКУ В НОВЫЕ
И УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОЕКТЫ?**

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

МИФЫ И ЛЕГЕНДЫ ГЕЙМИФИКАЦИИ

КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Основные аспекты геймификации

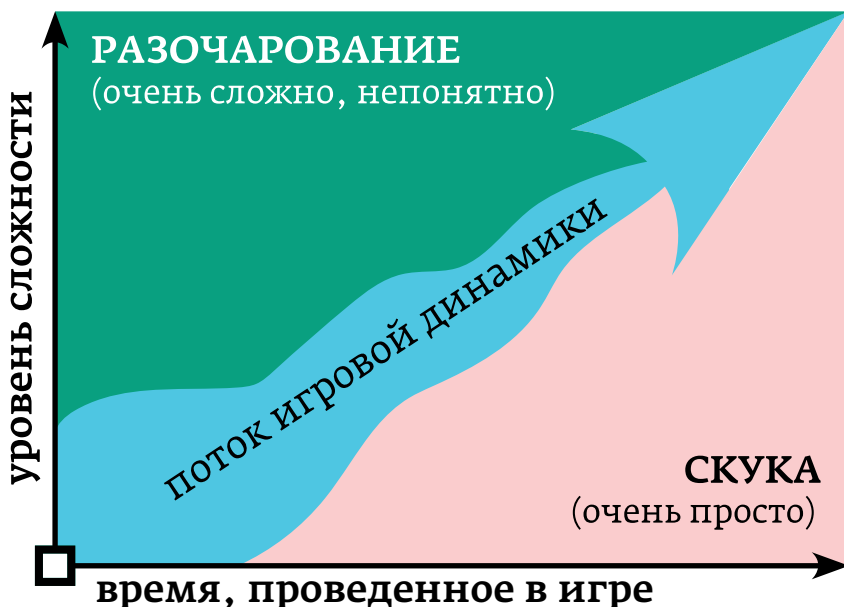
- динамика — использование сценариев, требующих внимания пользователя и реакции в реальном времени
- механика — использование сценарных элементов, характерных для игры, таких как подсчет очков, уровни сложности и мастерства, награды, статусы, рейтинги и индикаторы выполнения, соревнования между участниками, виртуальные валюты и т. д.
- эстетика — создание общего игрового впечатления, способствующего эмоциональной вовлеченности
- социальное взаимодействие — широкий спектр техник, обеспечивающих межпользовательское взаимодействие, характерное для игр

Геймификация (gamification)

Применение подходов, характерных для игр, в неигровых процессах с целью привлечения обучающихся, повышения их вовлеченности в решение задач обучения

Геймификация вокруг нас

- бонусные программы авиакомпаний
- карты и программы лояльности
- статусы/бейджи при пользовании услугами
- онлайн-конкурсы
- антирадар и штрафы ГИБДД со скидкой
- сбор наклеек
- социалистическое соревнование
- рейтинги студентов
- безотметочное оценивание в начальной школе



Процесс + Техника =		
Смоделированный	Неигровая	Симуляция
Смоделированный	Игровая	Деловая игра
Игровой	Игровая	Игра
Реальный	Игровая	Геймификация

МОДЕЛЬ «ОКТАЛИСИС» ЮКАЯ ЧОУ

Модель выделяет 8 ключевых стимулов играющих, которые надо учитывать для эффективной геймификации:



Эпичное значение и признание

Игрок верит, что он делает что-то большее, чем он сам, что он был избран для определенной миссии. Поэтому посвящает много времени общению на форумах, помогая создавать ценность для всего сообщества



Развитие и достижения

Внутренний стимул для прогресса, развития навыков и преодоления препятствий



Развитие креативности и обратная связь

Пользователи привлекают к творческому процессу, когда они постоянно придумывают новые решения и пробуют различные комбинации, им также нужно видеть результаты собственной креативности, получать обратную связь и реагировать на нее



Обладание и собственность

Стимул чего-то хотеть. Когда игрок владеет чем-то, он подсознательно хочет улучшить эту вещь или обладать еще большим количеством подобных вещей



Социальное влияние и причастность

Этот стимул объединяет все социальные возбудители, которые движут людьми (наставничество, желание быть принятым другими людьми, чувство товарищества, соперничество и зависть, желание быть ближе к людям, местам и событиям, к которым мы хотим быть причастными)



Нужда и нетерпение

Стимул хотеть чего-то, потому что у вас этого нет



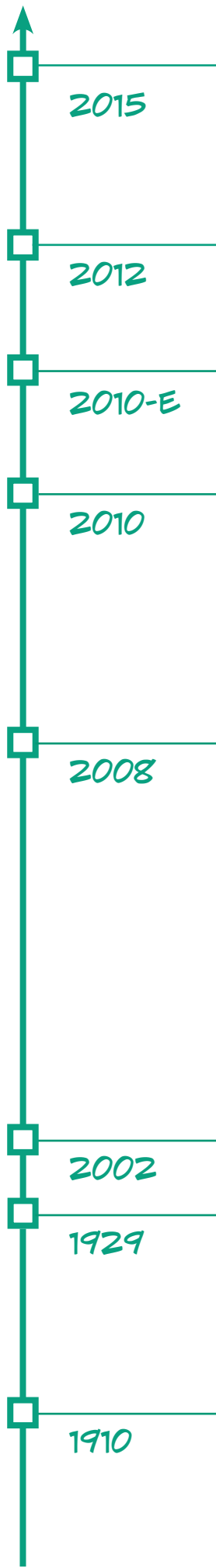
Любозыательство и непредсказуемость

Стимул разобраться в том, что же на самом деле происходит. Люди иррационально хотят увидеть, что будет дальше, если существует шанс позитивного развития событий, — даже если они знают, что, скорее всего, результат будет негативным



Потеря и избегание

Стимул основан на желании избежать чего-то негативного. В обучении это используется, в частности, в ограничениях на время выполнения заданий



2015

По результатам исследования, проведенного Империей кадров, 81% представителей российских компаний отметили положительное влияние игр и развлечений на производительность и качество работы сотрудников



2012

Юкай Чоу предлагает модель «Окталисис», которая связывает эффективность геймификации с 8 ключевыми стимулами играющих



2010-E

Геймификация начинает активно применяться в бизнес-процессах, ее используют такие компании, как Microsoft, IBM, SAP, LiveOps, Deloitte и др.

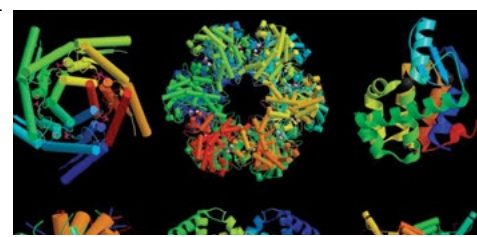
2010

В Стокгольме проходит эксперимент по геймификации правил дорожного движения. Камера фотографирует как нарушителей, так и примерных водителей: первым выписываются штрафы, вторые автоматически становятся участниками лотереи с денежными призами, «проспонсированными» нарушителями. В результате водители стали передвигаться на 22% медленнее



2008

Исследователи из Вашингтонского университета представили игру Foldit. Геймерам предложили сворачивать трехмерные модели протеинов наиболее удачным образом. Лучшие структуры белков с самым низким уровнем свободной энергии анализируются учеными, ведь с их помощью можно найти решение реальных научных проблем, связанных с поиском вакцин и биологическими инновациями. Так и случилось: в 2011 году игроки помогли расшифровать структуру ретровирусной протеазы (M-PMV), вызывающей СПИД у обезьян. Модель этого белка была загадкой в течение 15 лет, но азартные пользователи получили ее всего за 10 дней



2002

Британский программист Ник Пеллин предложил термин «геймификация»



1929

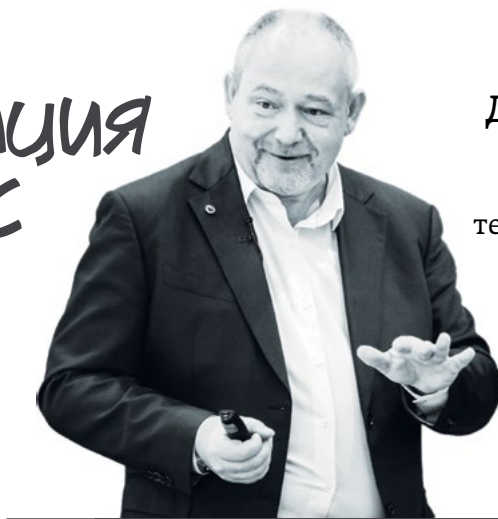
Газета «Правда» опубликовала заметку «Договор о социалистическом соревновании обрубщиков трубного цеха завода „Красный выборжец“». Это был первый в стране договор подобного рода. В англоязычном сегменте «Википедии» социалистическое соревнование названо одним из первых примеров геймификации

1910

Компания Kellogg Company, производитель продуктов питания быстрого приготовления, предлагает покупателям бесплатно получить книгу переводных картинок «Страна джунглей», вернув производителю две коробки хлопьев



ГЕЙМИФИКАЦИЯ ВОКРУГ НАС



Дмитрий Волков,
директор по развитию
образовательных
технологий, КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Каждый вовлечен во множество игровых процессов, которые помогают решать различные задачи, в том числе в обучении

Мы не потому перестаем играть, что постарели, мы стареем, потому что перестаем играть

Джордж Бернارد Шоу

Сегодня многие серьезные сервисы и приложения используют наработки из игровой индустрии, чтобы заставить сотрудников или клиентов с удовольствием выполнять рутинные действия.

Зачем же компаниям нужна геймификация процессов? Строго говоря, геймификация решает несколько типов задач. В бизнесе она помогает выстроить партнерские отношения, повышая внутреннюю мотивацию сотрудников. В онлайн-сервисах — вовлечь и удержать пользователей и клиентов. В обучении — создать новые стимулы и дать возможность быстро почувствовать собственный прогресс.

Исследование эффективности

В 2015 году Империя кадров провела исследование, посвященное вопросу эффективности использования российскими компаниями геймификации. 81% респондентов согласились, что

развлечения и игры на рабочем месте повышают производительность и качество работы персонала.

Любопытны стимулы, которые компании назвали наиболее важными в геймификации процессов. Так, на первом месте оказались развитие и достижение (73%): мы всегда что-то преодолеваем, кто достиг большего — тот и победитель. Обратную связь отметили 52% опрошенных. И замыкают тройку социальные факторы (43%): нам важны наши место и рейтинг в социуме, ведь все мы живые люди.

С чего все начиналось?

Фактически история геймификации началась задолго до ее активной популяризации. Одно из первых упоминаний датируется началом XX века, когда один из производителей продуктов питания предложил покупателям увлекательную игру: бесплатно получить книгу переводных кар-

тинок в обмен на пустые коробки из-под хлопьев.

Более того, во время подготовки к семинару я с удивлением узнал, что западные авторы первым успешным примером геймификации называют социалистическое соревнование, которое, действительно, обладало всеми атрибутами современного игрового процесса.

Играть неосознанно

Идеальная геймификация — когда вы играете, не замечая этого, просто вовлекаясь в процесс. Так, участники программы «Аэрофлот Бонус» с удовольствием копят мили и в дальнейшем обменивают их на бесплатные билеты. Активные пользователи карт лояльности получают баллы для более выгодных покупок. Посетители мага-

зинов собирают наклейки. А любители больших скоростей ежедневно играют с камерами видеофиксации — засечет или нет? Не подозревая об этом, в игре участвует и ГИБДД, высылая штрафы, которые в течение месяца можно оплатить с 50% скидкой.

Не академичная, но эффективная

В геймификации важны сценарий и сюжет, механика игры, ее красота, а также социальные взаимодействия. При этом игра должна быть не слишком простой (тогда она будет скучной) и не слишком сложной (очень сложные условия игры раздражают). Играя, человек находится в потоке, важно достичь этого состояния.

Теорию геймификации сложно назвать академичной, но и в ней есть модели. Одну из них предложил

в 2012 году Юкай Чоу: она посвящена стимулам, вовлекающим людей в игру и геймификацию. Модель «Окталисис» была переведена на девять языков и стала классическим обучающим материалом на территории США, Европы и Южной Америки.

Опыт Сбербанка

У нас в Сбербанке геймификация также успешно применяется во многих процессах. Мы проводим викторины в рамках существующих программ, развиваем и внедряем геймифицированные решения в розничном бизнесе, создаем электронные курсы с игровыми элементами. В этом номере с удовольствием расскажем о тонкостях и эффективности наших решений и, конечно, обсудим опыт компаний, предлагающих новейшие разработки в области геймификации.

Принципы геймификации

- постоянная, измеримая обратная связь от участников: возможность корректировки пользовательского поведения и, как следствие, быстрое достижение результатов обучения и поэтапное погружение участника в образовательный процесс
- создание легенды, истории, снабженной драматическими приемами. В результате у участников появляются ощущения сопричастности, вклада в общее дело, интерес к достижению каких-либо вымышленных целей
- поэтапное изменение и усложнение целей и задач по мере приобретения участниками новых навыков и компетенций. Результат достигается при сохранении вовлеченности участников
- участники должны быть мотивированы к взаимодействию: наиболее мощным стимулом является желание получить удовольствие или избавиться от дискомфорта
- неожиданные открытия и поощрения (бонусный контент, вознаграждение, похвала, новые возможности): вызывают любопытство, которое впоследствии порождает желание достичь конечной цели конкурса, задания или соревнования
- стремление к статусу: соревнование дает возможность продемонстрировать процесс и успех, что позволяет доказать свое превосходство как противнику, так и самому себе
- вознаграждением (эмоциональным, физическим, персональным или повышающим статус) должно быть именно то, что представляет ценность для целевой аудитории

ОТ ЗУБРЕЖКИ К ИГРЕ: ОПЫТ КУ СБЕРБАНКА



Владимир Казаков,
руководитель направления
«Виртуальная школа»,
КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Геймификация действительно может менять нашу жизнь и взгляды людей на их работу. Но игровые механики также можно применять для решения конкретных задач

В Корпоративном университете Сбербанка не самые простые экзамены, и обучающиеся готовятся к ним во время викторин: два человека, пять вопросов, четыре варианта ответа. Кто ответит правильно и быстрее соперника — тот и получит больше баллов.

В чем смысл?

Если начать готовиться к экзамену в ночь перед сдачей, мы вполне можем сдать его успешно, но уже через день забудем все, что учили. Кратковременная память хранит информацию всего несколько часов, поэтому необходимо неоднократное и распределенное по времени повторение, чтобы информация действительно запомнилась. А вопросы викторины

задаются в случайном порядке и повторяются из игры в игру, поэтому ответы заучиваются незаметно. Методология примитивная, но все гениальное — просто.

Конечно, играть

На самом деле мы не знаем, как устроена память. Но мы знаем, что нужно повторять пройденное и начинать готовиться к экзаменам заранее. Викторина удовлетворяет оба требования. К тому же в ней есть баллы — неотъемлемый атрибуты геймификации. И есть рейтинг — потому что раз есть баллы, что мешает его составить?

Таким образом, на вопрос «зубрить или играть?» мы ответили однозначно.

Викторины КУ Сбербанка это:

- 5 коротких вопросов
- ограниченное время для ответа
- соревнование с живым человеком или роботом
- 36 викторин за год
- 6000+ пользователей
- до 10+ викторин по одной теме
- в среднем в каждой викторине участвуют 167 человек
- топовые игроки получают до 150 тыс. баллов (максимальное количество баллов за одну игру — 300)

Какое из перечисленных действий компании приводит к возникновению обязательств в будущем?

	<input checked="" type="checkbox"/> покупка опциона пут	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> покупка азиатского опциона	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> заключение форвардного договора	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> покупка опциона колл	<input type="checkbox"/>

Владимир Казаков
Набрано очков: 183

Виртуальный соперник
Набрано очков: 201

На основании 3-х отчетов (Баланс, ОФР, ОДДС) можно сделать однозначные выводы о достоверности бухгалтерской информации.

	<input type="checkbox"/> да, согласен	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> нет, не согласен	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Владимир Казаков
Набрано очков: 0

Виртуальный соперник
Набрано очков: 0

ожидание ответа соперника

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ДЛЯ СПЕЦИАЛИ- СТОВ РОЗНИЧ- НОГО БИЗНЕСА СБЕРБАНКА



Татьяна Тен,
руководитель проектного
офиса, Центр разработки
мультимедийных
материалов

Полная версия
выступления:



Как геймификация заставляет людей включиться в образовательный процесс? Как эффективнее обучать поколение Z? Разбираемся на практике

Ключевые психологические принципы геймификации, на мой взгляд, лучше всего отразил Михай Чиксентмихайи в книге «Поток. Психология оптимального переживания», вышедшей еще в 1990 году. Состояние потока — это чувство полной вовлеченности в сложный процесс, в том числе обучения. В нем появляется возможность проявить все свои навыки. Основные критерии создания состояния потока довольно тесно связаны с ключевыми принципами геймификации в бизнесе.

Критерии создания состояния потока:

- сложная деятельность, требующая умения
- слияние действия и осознания
- ясные цели и обратная связь
- концентрация на решаемой задаче
- контроль ситуации
- как следствие: концентрация сознания и изменение чувства времени



Ключевые принципы геймификации в бизнесе:

- указать цель игры
- обозначить опорные точки на пути к цели (игровые уровни)
- обеспечить отражение прогресса (очки)
- создать механизмы социального подкрепления и обратной связи
- увеличивать уровень сложности по мере прохождения игры
- добавить дополнительные испытания для поддержания интереса

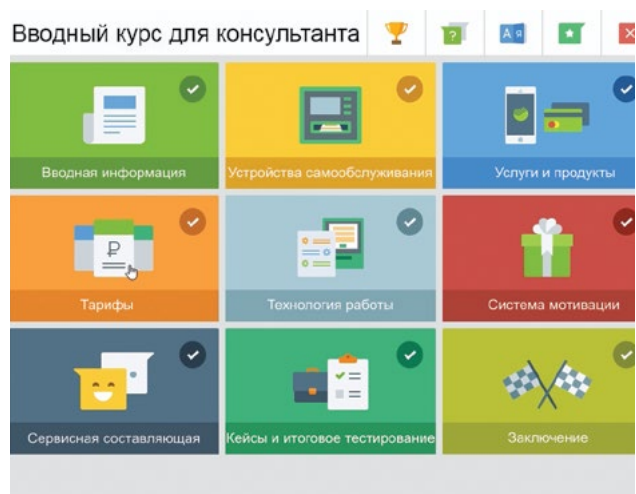
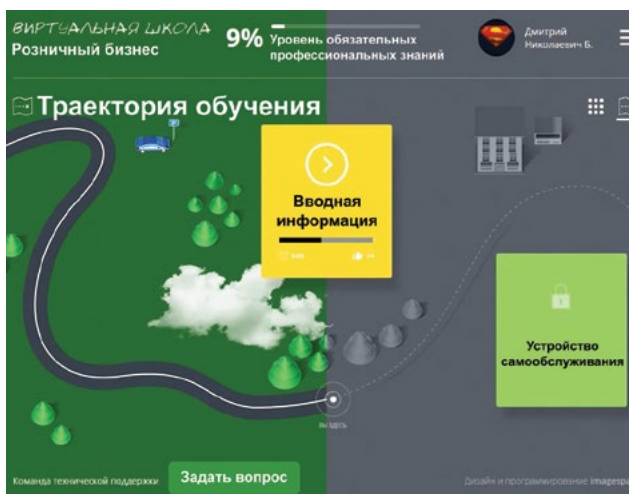
Инструменты геймификации

- сюжетные элементы в курсах
- системы баллов
- возможность тратить и использовать баллы
- рейтинги как возможность сравнить свой результат с другими пользователями
- инструменты входной оценки знаний пользователя
- корректировка траектории программы обучения под конкретного пользователя

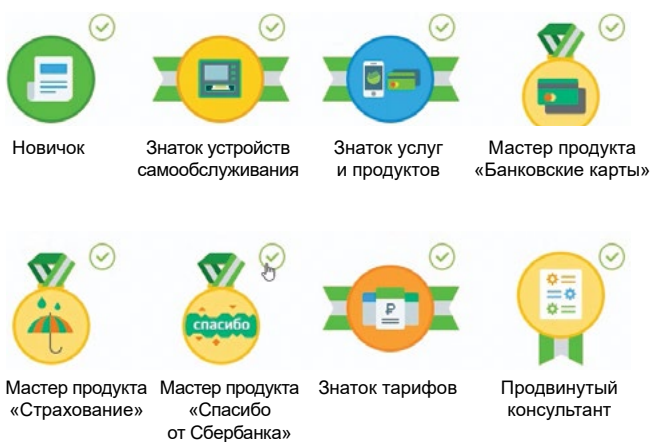
Добрый день, Михаил. Я Анатолий. Обычно обслуживаюсь в офисе рядом с работой, но сейчас в отпуске. Хочу получить для визы выписку со своего счета и купить страховку.



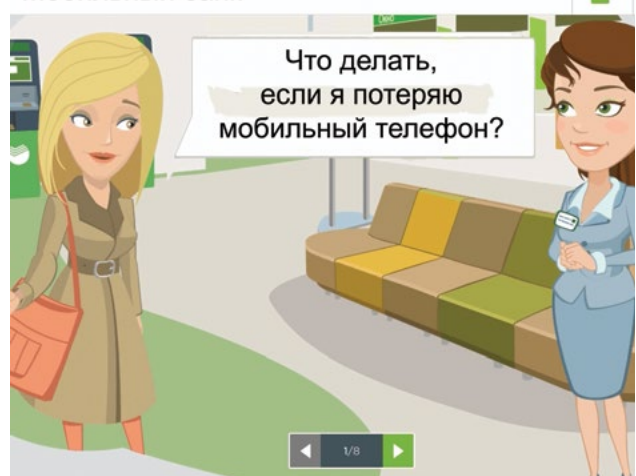
ДАЛЕЕ



Достижения



Мобильный банк



Давайте рассмотрим способы их применения на примере разработки электронного курса для обучения сотрудников Сбербанка.

Курс для консультантов по банковским продуктам

Аудитория — сотрудники в возрасте от 18 до 23 лет. Курс создан по стандартам HTML5 и адаптирован для прохождения на планшетах. Программа размещена в «Сегменте розницы» Виртуальной школы Сбербанка

Содержание курса разбито на микромодули. Пользователь

получает знания в различных форматах: используются ролики, вопросы клиентов, тренажеры-демонстрации, практикумы, кейсы с разными уровнями сложности.

Курс для консультантов по банковским продуктам был удостоен премии за достижения области управления человеческим капиталом «Хрустальная пирамида — 2016»

В процессе обучения пользователь движется по виртуальной карте. То, как усвоен любой пройденный теоретический элемент, проверяется практически

сразу, сотрудник вынужден постоянно переключаться с режима восприятия информации на режим ее проверки. Так происходит слияние действия и осознания, повышается уровень усвоения материала.

Система достижений

Достижение — это комплексный показатель. Чтобы достичь определенного уровня в игре, недостаточно просто изучить курс, нужно выполнить ряд условий. Например, набрать максимальный балл с первой попытки или пройти семь кейсов на 100%. Тот факт, что сделать это не так просто, вызывает у пользователей дополнительный интерес. Чтобы обучение в программе прошло

успешно, необходимо также доступно объяснить правила: люди должны понимать, чего от них хотят. Для этого в курсе предусмотрены под-сказки — видеоинструкции.

Геймификация повышает мотивацию

Курс прошли уже 45 000 сотрудников Сбербанка, более 12 000 находятся в процессе обучения. Новый сотрудник осваивает весь материал за пять дней стажировки, а после может возвращаться к нему при обслуживании клиентов как к справочнику. Конечно, геймификация является важным элементом обучения и мотивирует обучающихся. Однако без качественного контента проект не стал бы таким успешным.

Согласно исследованию, проведенному в конце 2016 года Сбербанком и агентством Validata, поколение Z лучше воспринимает краткую и наглядную информацию. В среднем молодой человек концентрируется на одном объекте восемь секунд. Контент потребляется маленькими порциями, а иконки, смайлики и картинки могут заменять текст

Курсометр

Собирать статистику курса помогает подключенная к порталу сегмента розничного бизнеса в Виртуальной школе КУ Сбербанка система Курсометр, благодаря которой мы знаем, на ка-

ком этапе обучения находится каждый пользователь и каких результатов он достиг. Детальный анализ доступен по каждому структурному элементу курса. С помощью специальных алгоритмов можно выявить тех, кто учится недостаточно добросовестно.

Лучшие книги о геймификации

- «Геймификация в бизнесе», Гейб Зикерманн
- «Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным», Джули Дирксен
- «Поток. Психология оптимального переживания», Михай Чиксентмихайи



«КУЛЬТУРНЫЕ ИГРЫ»: ГЕЙМИФИКАЦИЯ В ПРОГРАММАХ СБЕРБАНКА



Михаил Десяткин,
руководитель направления
Департамент HR-
компетенций,
Сбербанк

Полная версия
выступления:



В 2016 году хакеры попытались украсть из банков порядка 5 миллиардов рублей: под удар попали клиенты и сотрудники. Чтобы защитить их, на основе трех уже существующих программ мы разработали курс «Агент кибербезопасности»

Его цель — научить всех специалистов Сбербанка видеть угрозы и адекватно реагировать на них. Сотрудники должны были максимально погрузиться в игру и начать применять полученные знания на практике.

Безопасность зависит от каждого

Курс начинается с вводного ролика: игрок попадает на главный экран и видит диаграмму защищенности конкретного филиала Сбербанка, разделенную на 29 секторов. Безопасность каждого можно повысить, если успешно пройти образовательный модуль, который начинается со сторителлинга и теоретических слайдов. Результаты обучения видны во время атак. В зависимости от того, насколько успешно учился сотрудник, атака отражается или вредит сектору.

Результаты проекта

Мы разрабатывали курс около полугода, а пройти его полностью можно за 2–4 часа. Несмотря на сложность, 80% пользователей успешно завершили обучение. С помощью гейми-

фикации действительно можно научить людей распознавать фишинговые атаки: по результатам мониторинга, за год сотрудники Сбербанка стали в 2,5 раза реже переходить по вредоносным ссылкам.

Параметры проекта

- 270 000 пользователей
- 6 разделов
- 29 игровых модулей
- 10 игровых механик
- 120 экранов исходных материалов
- 1 ролик
- 3 персонажа

Обратная связь

Люди еще не привыкли к геймифицированным продуктам настолько, чтобы они успели наскучить, поэтому вовлеченность оказалась высокой. Мы получили десятки тысяч анкет поль-

Практические задания курса «Агент кибербезопасности»

- придумать и запомнить надежные пароли
- выбрать каналы для отправки служебной или личной информации
- распознать фишинговую атаку через почту и СМС



зователей. Не все из них смогли понять игровую механику — это важный момент для проектов, где задействованы 270 тысяч человек. Фокус-группы проводились в Москве, а в регионах часто не понимали, зачем серьезным взрослым людям предлагают «несерьезные» игры.

Курс оказался слишком длинным. Увлечшись геймификацией, мы отвлекли игроков от обучающих материалов: людям без технического образования было довольно сложно понять, чего от них хотят.

Корпоративные ценности

Еще один проект Сбербанка, основанный на геймификации, посвящен корпоративной культуре. Причем геймификация в нем минимальна: это шесть роликов по 30–40 секунд с тремя вариантами ответов. Цель: наглядно по-

казать всем сотрудникам, что значит вести себя в соответствии с корпоративной культурой Сбербанка.

Ролики для знакомства с корпоративными ценностями

- довольный клиент или важное интервью
- первый день на новом месте
- лучший сотрудник
- проблемный клиент
- парковка
- подарок

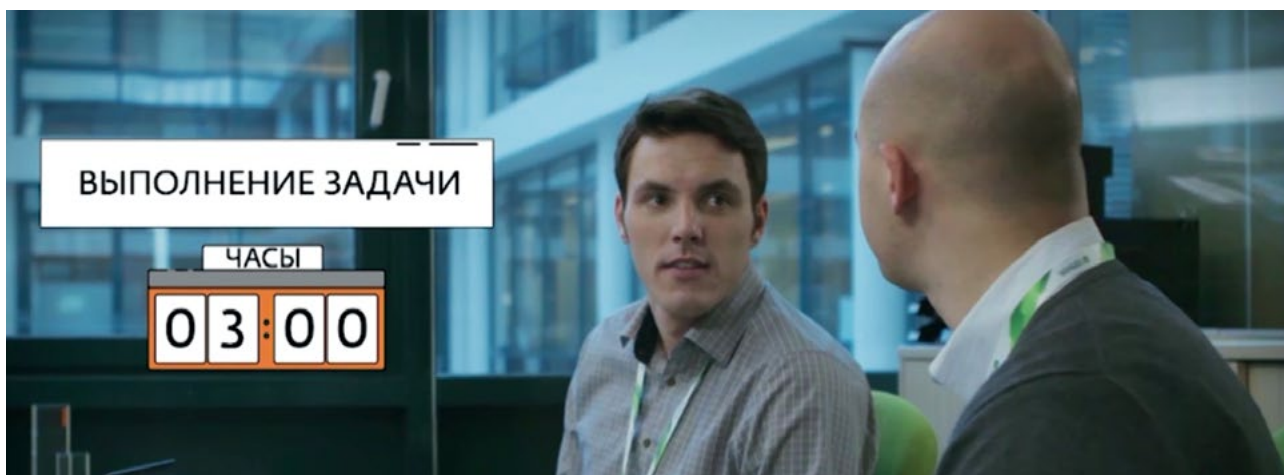
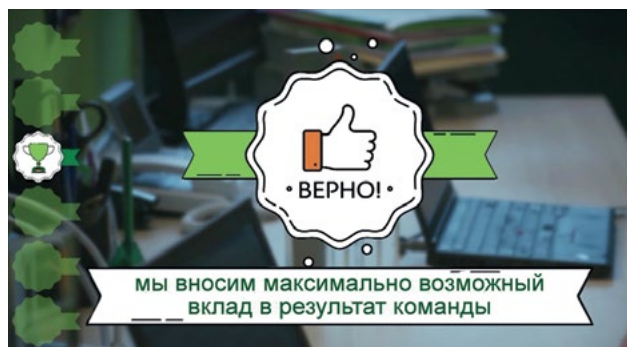
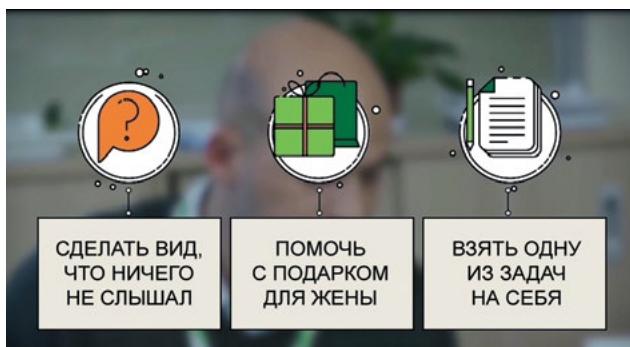
Результаты:

- Интерактивный формат работает лучше, чем обычный ролик
- Часть пользователей просматривает все ветки
- Люди пересылали ролики с помощью мессенджеров, но без вирусного эффекта
- Некоторые истории вос-

принимаются как личные
→ В приложении для финальных кандидатов большая часть пользователей досматривает ролики до самого конца

Когда геймификация перестанет работать?

Пока что на фоне стандартных продуктов любой геймифицированный проект будет привлекать внимание. Возможно, однажды людям надоест играть, но пока что инвестиции в эту отрасль перспективны. Главное, что мы поняли при разработке «больших» проектов, — фокус-группы должны быть максимально разнообразными, поскольку продуктом будут пользоваться самые разные люди. Пользователи должны максимально погружаться в обучение, для этого необходим доступ к материалам 24/7, чтобы каждый мог смотреть их в свободное время.



В ЧЕМ СМЫСЛ ГЕЙМИФИКАЦИИ?



Илья Курылёв,
руководитель,
Gamification Now,
возглавлял команду
разработчиков LinguaLeo

**Полная версия
выступления:**



Элементы геймификации и соревнования есть в любой работе. Наша задача — понять, как сделать игру «официальной» и включить в нее максимальное число участников

В основе каждой геймификации лежит простой игровой жанр. Если продавцы соревнуются, кто больше продаст, это будут «гонки», развитие навыков похоже на стратегию или ролевую игру. Менеджеры обучаются на тренажере? «Симулятор». Тренировки на кейсах — «приключение». Жанр отвечает за целостность концепции и определяется не бизнес-показателями, которых хочется достичь, а целью: что должны делать ваши сотрудники? Важное замечание: не существует «игры в бейджик», бейджики и рейтинги это не жанр, а второстепенные игровые механики, они не могут что-то действительно изменить.

Когда геймификация перестает работать?

Когда мы заставляем конкурировать тех, кто должен сотрудничать. Можно создать команды и рейтинги, но так людям нельзя будет помогать друг другу. В лучшем случае произойдет саботаж, в худшем появится нежелательная конкуренция.

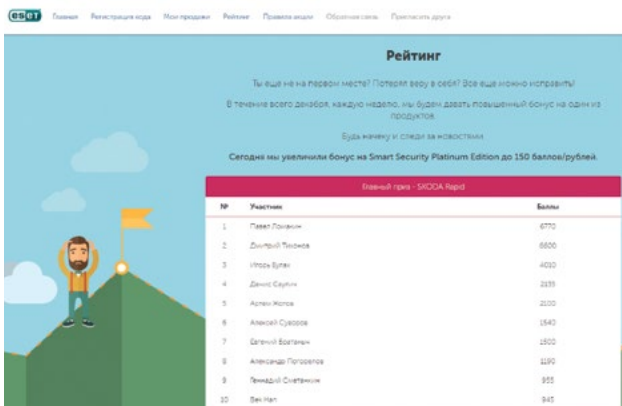
Чаще геймификация просто отвлекает от важных вопросов. Когда я работал в LinguaLeo, компания попыталась внедрить гей-

мификацию и предложила сотрудникам лайкать друг друга, зарабатывать очки и обменивать их на виртуальные подарки. Но команда взбунтовалась: «Наша настоящая цель — счастье пользователей. Чтобы достичь ее, нужно читать отзывы, работать с бизнес-метриками. Вот что нас мотивирует, а свои виртуальные призы уберите подальше». Так геймификация в LinguaLeo и не появилась: это было не то, что нужно сотрудникам. Но наверняка бы подошла игра, где предлагается достигать стратегические цели компании.

Зачем это нужно

Задача геймификации — задать правила взаимодействия пользователей и сделать игру официальной. Важно понять, во что они хотят играть или уже играют без вас, и помочь в этом. Ваши продавцы наверняка соревнуются, а программисты помогают друг другу профессионально развиваться. Используйте это. Мне кажется, геймификация должна быть ближе к жизни. Даже совсем серьезной, когда нет игровой валюты и персонажей, зато наглядно показываются работа, карьера. Возможно, в будущем не будет игровых и неигровых процессов и геймификация просто сольется в современные интерфейсы.

Игры и игровые жанры



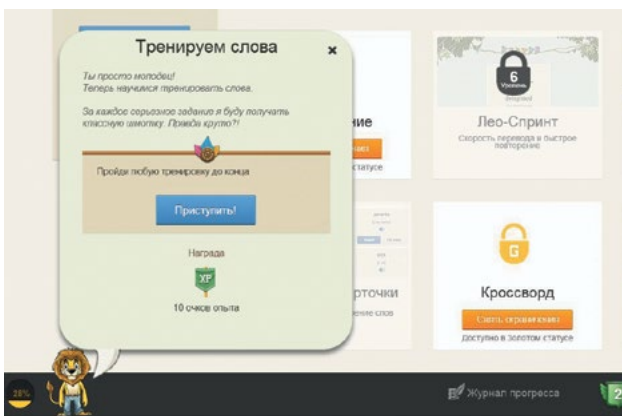
Eset гонки

Официальное соревнование продавцов. Победитель виден заранее, у остальных теряется мотивация. Рейтинги — вещь опасная и непростая. Зачастую они мотивируют небольшую группу людей и ненадолго.



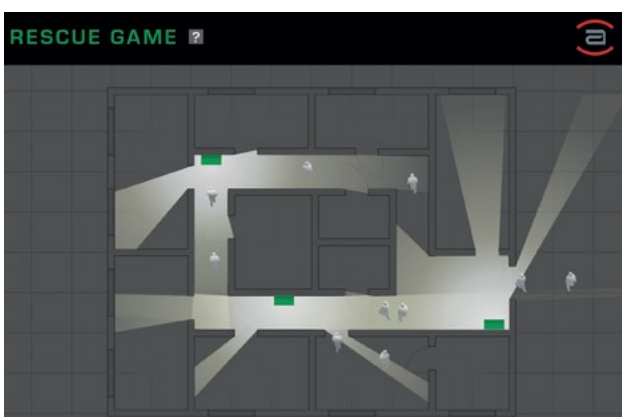
Silicon Quest ролевая игра

Развитие компетенций программиста. В ней наглядно видно, как развиваются сотрудники, прослеживаются их карьерные стратегии.



LinguaLeo приключение

Путешествие по джунглям английского языка. Создатели пытаются показать, что английский язык не набор заданий и правил, а тропический лес, где пользователя ожидают приключения.



Rescue game головоломка

Обучение технике безопасности. В игре нужно расставить датчики и нажать кнопку «Пожар»: в зависимости от того, правильно ли все сделал пользователь, люди спасутся или погибнут. Каждый задает себе вопрос: «А какие шансы спастись у меня?»

ГЕЙМИФИКАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ

Максим Коробцев,
генеральный директор,
GameTrek/WorkAndPlay



Полная версия выступления:



Компания GameTrek фокусируется на геймификации, которая больше похожа на компьютерную игру. Я расскажу о нескольких кейсах, где геймификация заточена под бизнес-задачу клиента

Победи голод гостя

Целевая аудитория:

Все сотрудники ресторана быстрого питания

Цель проекта:

При контакте с гостем сотрудник должен предлагать как можно больше блюд, чтобы увеличить наполненность чека, ускорить сборку заказа и улучшить свои позиции в рейтинге

Правила:

При общении с гостем нужно собрать «треугольник», состоящий из основного блюда, гарнира, соуса и десерта в одном чеке и получить за это очки, при помощи которых наносится удар персонажу «голод гостя»

Такой игровой жанр называется «кликер». Уникальность проекта в том, что сотрудники играют прямо на кассовом аппарате — игра полностью совместима с рабочим процессом. В геймификацию включены также менеджеры ресторана, которые управляют вниманием кассиров: подсказывают, какие блюда нужно продавать.

Walk the Talk

Целевая аудитория:

Сотрудники «Теле2»

Цель проекта:

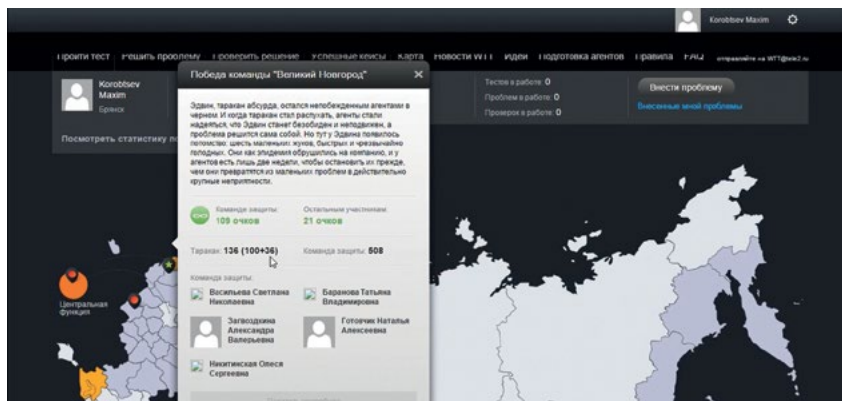
Улучшить абонентский опыт и посмотреть на себя глазами клиента

Правила:

Сотрудники выступают в роли тайных покупателей, пользуются продуктами и сервисами, выявляют и исправляют недочеты, предлагают улучшения. Все неисправленные проблемы делают врага сильнее

Чтобы защитить честь своего региона, игрокам нужно получать очки «боевого опыта». В сюжете видна отсылка к фильму «Люди в черном»: враг выглядит как таракан и медленно ползает по карте. Сражение с ним — сравнение силы таракана с суммарной силой команды защиты. Нужно количество очков обеспечивает бизнес-активность: сотрудники должны ликвидировать проблемы абонентов. Победивший регион получает в награду игровую валюту, которую можно обменять на призы в «Лавке прокачки агентов».

В основе игры — визуализация. На самом деле таракан это дедлайн, а его передвижения по карте — сообщение о том, к какой дате необходимо исправить все недочеты. Таким образом, с помощью игровой механики мы учим сотрудников доводить дела до конца.



Терраформация

Целевая аудитория: все сотрудники компании
Цель проекта: вовлечь людей в полезную для компании работу и монетизировать их участие через игровую метафору

Правила: сотрудники становятся космическими путешественниками. Они находят планеты, потенциально пригодные для жизни, и в течение месяца должны терраформировать их. Это стратегическая игра, в которой соревнуются команды. Для достижения цели они выставляют на карту башни терраформации — виртуальные объекты, которые можно купить за игровые очки. Если определенную территорию удастся окружить башнями, она считается терраформированной

Геймификация – это соцсравнение 2.0, построенное на механиках современных компьютерных игр

Игровой конфликт в том, что другие команды делают то же самое. Возникает соперничество. В основе бизнес-механики лежит система назначения поручений сотрудникам компании. Любой руководитель или одноранговый специалист может поручить игроку задание, которого не было в плане. За выполнение дополнительного поручения участники получают игровую валюту — ресурсы и кристаллы. Игра продолжается, очки и выполненные KPI помогают сотрудникам подняться в рейтинге, разделенном на пять зон. От того, в какой зоне игрок будет находиться в конце месяца, зависит множитель для преобразования

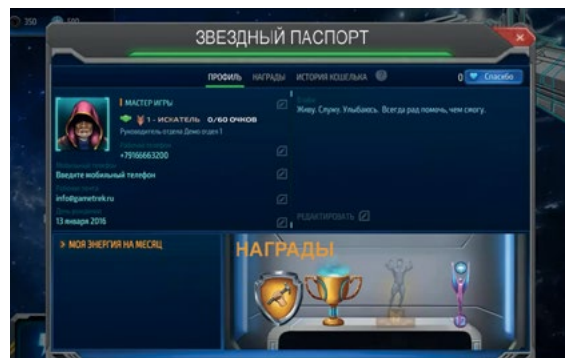
кристаллов в реальные деньги. Этот проект — наш единственный опыт связи материальной и нематериальной мотивации, когда результаты игры отражаются в зарплатной ведомости.

Важный момент:

Для визуализации ресурсов премиального фонда у каждого сотрудника есть «батарейка энергии». Тот, кто выполняет поручения, теряет энергию, и к середине месяца батарейка может разрядиться. Поручения при этом продолжают сыпаться. Что делать? Тогда игроки работают за «веру», которую нельзя монетизировать, но зато можно преобразовать в награды из «Лавки призов».

Три разновидности геймификации, заимствованные из индустрии компьютерных игр:

- *Казуальная* — не требует глубокого погружения, простые правила
- *Хардкорная* — требует слаженной работы команды, сложные правила
- *Мидлкорная* — промежуточный вариант



Рейтинг	Имя	Ранг	Очки
1	Ситникова Елена	8 Мастер	26.08
2	Назаров Сергей	6 Посвященный	19.81
3	Ильина Елена	7 Мастер	18.52
4	Корольев Александр	6 Посвященный	16.68
5	Сава Мария	2 Искатель	11.52
6	Крыкин Дмитрий	2 Искатель	9.60
7	Иуменов Алексей	7 Мастер	7.66
8	Шарбаткин Владимир	8 Мастер	7.66
9	Ковшин Света	2 Искатель	7.03
10	Новикова Анастасия	7 Мастер	7.03
11	Денисенко Ольга	3 Искатель	6.40
12	Приваленская Анастасия	5 Посвященный	6.40
13	Москвитина Ирина	8 Мастер	6.40



МЕТОД ПРЯНИКА: СОВЕТЫ ИМБИРНОЙ ФЕИ



Ксения Герасимова,
заместитель директора
по развитию, Пряники

Полная версия
выступления:



Геймификация в Пряниках — это применение игровых механик вне игровых процессов. Мы не делаем сотрудников эльфами 80 уровня и не просим завоевывать планеты, а дополняем рабочие процессы благодарностями. Буквально выдаем «пряники» за хорошую работу

Наш сегмент — готовые программные продукты, которые можно тиражировать и настраивать в зависимости от поставленных задач. Задачи у всех клиентов разные. Мы предоставляем социально-коммуникационную площадку, которая помогает компаниям вовлекать сотрудников в различные рабочие процессы, не отнимая у них много времени. Это очень похоже на социальную сеть: люди заходят на сайт, чтобы поблагодарить коллегу, задать вопрос, запустить конкурс, попросить помощи в решении задачи.

Система позволяет обменивать баллы, полученные в благодарность от коллег, на что-то полезное и приятное. Обычно клиенты награждают сотрудников реальными подарками,

сувенирной продукцией и сертификатами, но некоторые креативят (не всегда удачно). Однажды клиент положил в «Лавку пряников» подарок «Руководитель подвозит на работу». Действительно, отличная возможность прокатиться на дорогой машине и побеседовать с успешным человеком. Но вместо приятной поездки победитель получил полуторачасовую персональную встречу с начальником, который спрашивал, как продвигается работа и что уже сделано. Приз не пользовался популярностью.

Зачем нужны рейтинги?

Рейтинги позволяют придумывать самые интересные награды. Так, однажды лидер «турнирной таблицы» получил возможность на

Геймификация, как ее понимают в Пряниках

Hard

Долго, дорого, эффективно: создание классной игры под конкретную задачу

- полное погружение
- игровой мир
- игровые ресурсы
- игровые роли

Middle

Встраивание элементов геймификации в рабочие процессы

- фоновое погружение
- игровой мир
- игровые и реальные ресурсы
- игровые и реальные роли

Light

«Доски почета»

- фоновое погружение
- реальный мир
- игровые и реальные ресурсы
- реальные роли

день стать генеральным директором своей компании. Это был человек из региона, ему купили билеты, привезли в Москву, организовали экскурсию и даже довели до подписи документов. Таким образом он и остальные сотрудники увидели возможности карьерного роста внутри компании.

Однако рейтинги не работают, если во время соревнования не обнуляются показатели: есть несколько лидеров, догнать которых невозможно, и это демотивирует. Но если раз в месяц «сбрасывать» результаты, у каждого сотрудника появляется шанс стать лучшим и доказать всем, что он может свернуть горы.

Рейтинговые таблицы хороши тем, что позволяют визуализировать данные — например, для территориально распре-

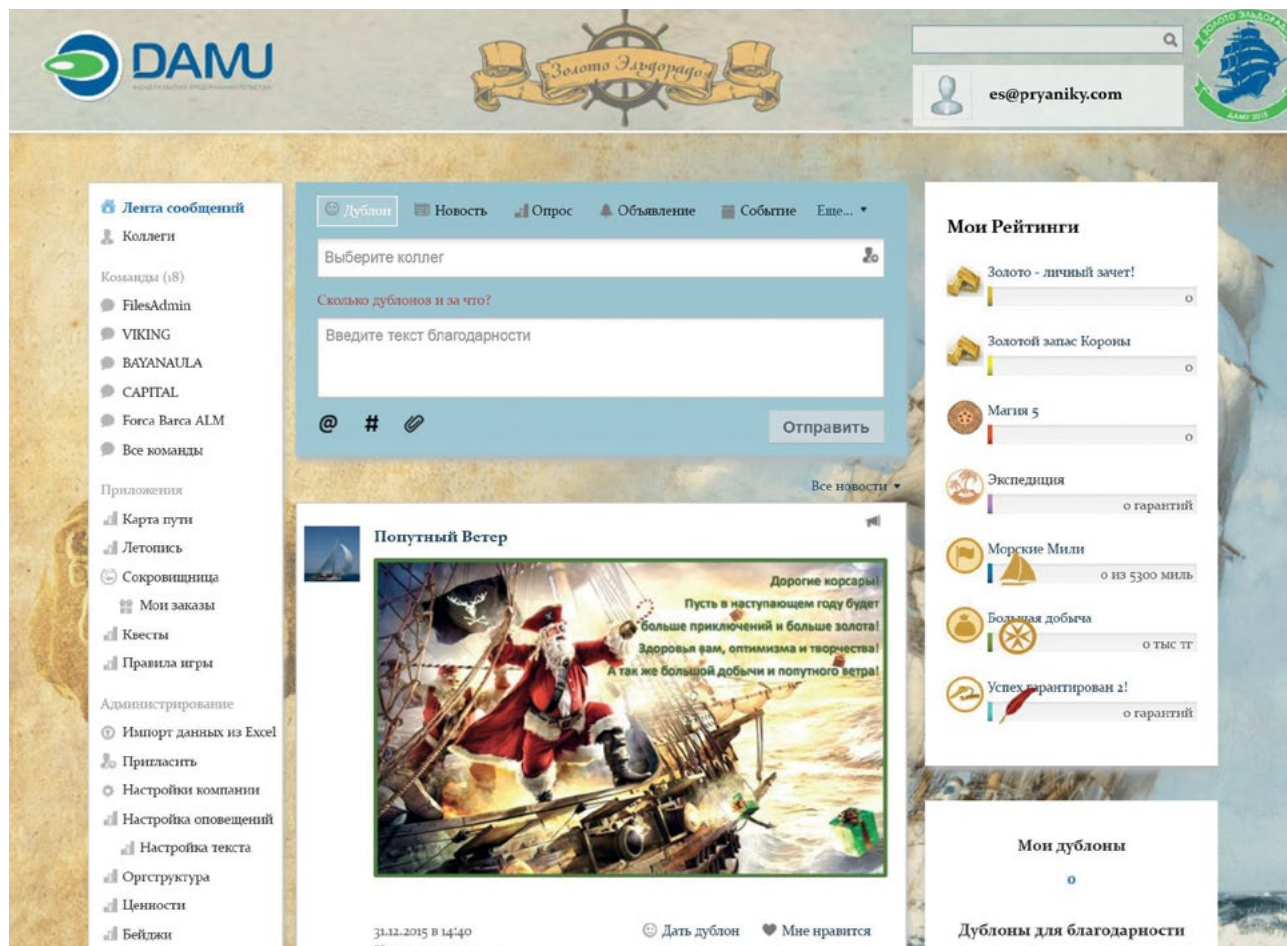
деленных компаний, где принято «не высовываться». Рейтинг помогает осознать себя частью чего-то большого и видеть свою роль — это стимулирует улучшать показатели. Но геймифицированные процессы должны быть конечными. Все время держать коллектив в тоне благодаря игре не удастся.

Золото Эльдорадо и КРІ

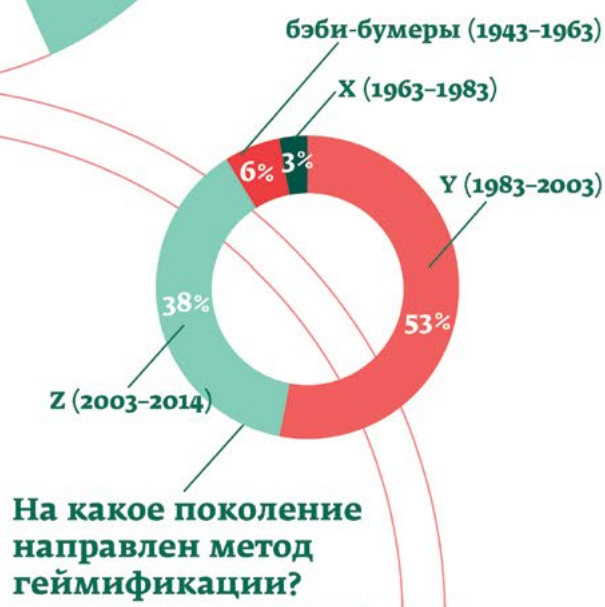
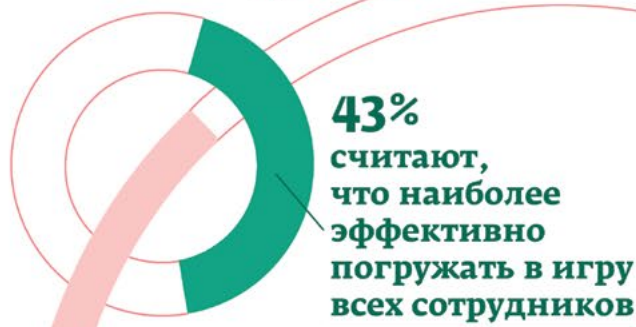
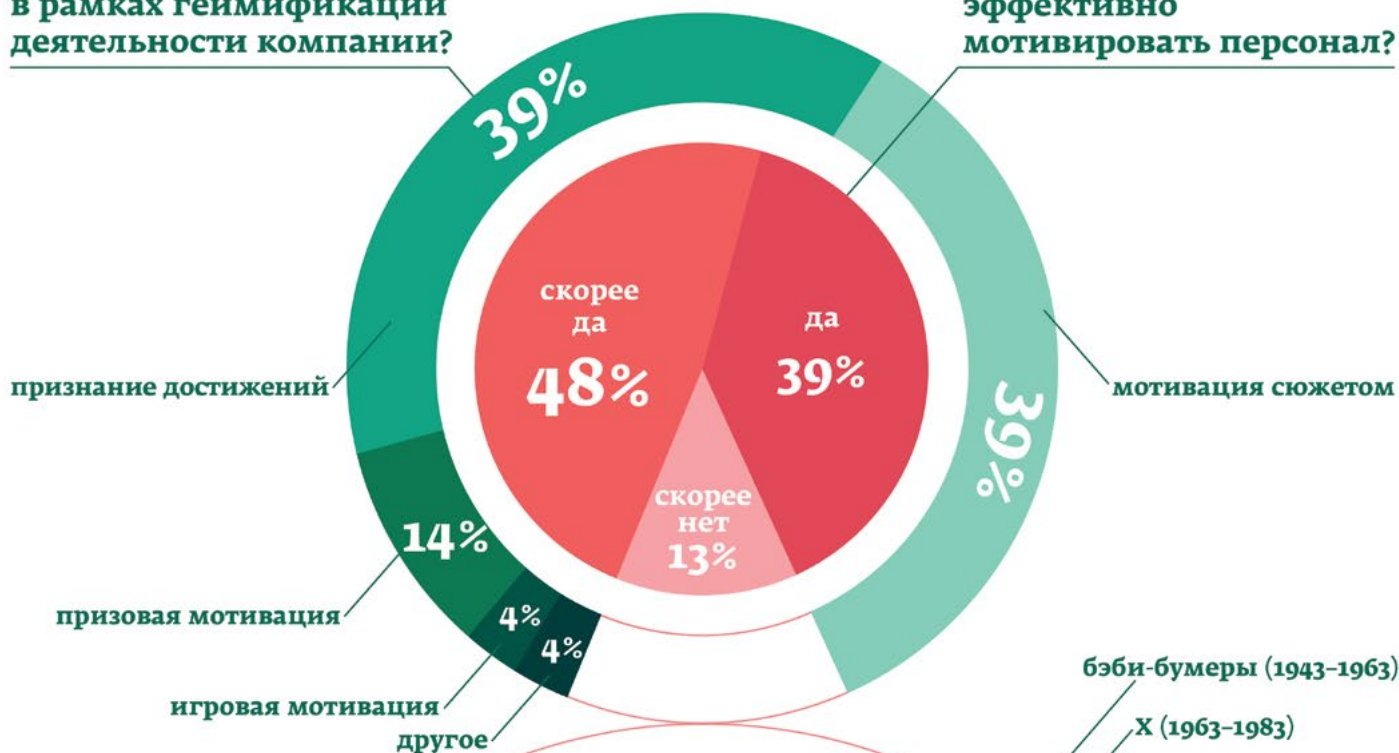
Несколько ярких кейсов Пряников появились в результате работы с казахской компанией Damu, предоставляющей кредиты малому бизнесу. Руководители заметили, что сотрудники много прокрастинируют и план на квартал выполняют за последние две недели. Поэтому КРІ увеличили в два раза и запустили игру «Золото Эльдорадо». Новый годовой план удалось выполнить всего за несколько месяцев.

В игре офисы компании стали фрегатами, которые соревновались друг с другом за приз — ящик рома. В таких играх важно общаться с сотрудниками и говорить им, что они молодцы. Для этого каждую неделю публиковалась «летопись» с новостями Damu.

Позитивная мотивация действительно работает лучше, но мы позволяем использовать клиентам антибейджи — на одних медалях далеко не уедешь. Например, есть антибейдж «подтяжки» для тех, кому нужно улучшить КРІ. Пряники существуют не только автономно, но и успешно встраиваются в ИТ-структуру компаний, «прикручиваются» к корпоративным порталам. Дополнить уже существующую систему проще, чем привлекать сотрудников на новую платформу.



Какая система должна быть внедрена в рамках геймификации деятельности компании?



В каких отделах целесообразно внедрение геймификации?



Данные: Империя кадров, 2015 год

КАК СДЕЛАТЬ ГЕЙМИФИКАЦИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ?



Дмитрий Волков,

директор по развитию образовательных технологий, КУ Сбербанка



Заказчики должны быть вовлечены в геймификацию. Для этого в проекте есть координатор — тот, кто видит все информационные потоки и помогает с экспертизой. Важно делить процесс на отрезки: вы никогда не знаете, что получится в итоге, поэтому нужно иметь возможность вносить изменения на любых этапах проекта

Ксения Герасимова,

заместитель директора по развитию, Пряники



Если делать акцент не на конечность игры, а на корпоративную культуру, внедренная система живет очень долго. Для поддержания интереса к игре существуют различные модули: биржа идей, где можно продавать свои инициативы, конкурсы, квесты, система достижений. Если все использовать комплексно, интерес игроков будет только подогреваться

**Илья
Курылёв,**
руководитель,
Gamification Now



Принципы геймификации могут успешно использоваться в игровых курсах, особенно длительных. Если нам нужна деловая игра, которая будет длиться год, без геймификации не обойтись. Но материальные поощрения не делают игру эффективнее, и к ним не стоит переходить никогда — мотивация очень сильно меняется, все заканчивается банальным пересчетом баллов в день

Юлия Кротова,

старший менеджер,
Центр обучения
персонала,
Волго-Вятский банк
ПАО Сбербанк



В течение 16 месяцев я буду курировать проект по подготовке резерва линейного менеджмента „Лидер будущего“. Всего на программе обучаются около 250 человек.

Чтобы увлечь 25-летних сотрудников, которым не хватает вовлекающих элементов на обычных тренингах, нам пришлось изменить привычные подходы к обучению.

Первые обучающиеся были достаточно мотивированными, и дополнительно стимулировать их не было необходимости. Но когда людей стало больше и начался процесс объединения территориальных банков, мы заметили, что независимо от уровня интереса, у многих возникают сложности с обучением.

Было решено внедрить геймификацию, и в начале 2017 года мы запустили „Карты завоевания территорий“, где сотрудники видели, кто учится успешнее и занимает высокие позиции в рейтинге.

Недавно мы провели опрос, в ходе которого сотрудники сами выбрали „бриллиант знаний“, необходимый для получения диплома о прохождении курса. Тот, кто его получит, не обязательно станет „лидером будущего“, ведь задача обучения — развитие компетенций. Но сам факт того, что сложное обучение пройдено, очень мотивирует и вдохновляет. В результате использования „Карты“ более 70% пользователей стали активнее, их больше не нужно было вовлекать в обучение

**Михаил
Десяткин,**

руководитель
направления
департамент HR-
компетенций,
Сбербанк



В геймификацию должны быть вовлечены все заинтересованные стороны. Как минимум заказчик должен помогать с экспертизой. Если проект долгосрочный, нужен отдельный сотрудник, который будет уделять ему хотя бы несколько часов в неделю. При этом обычного менеджмента недостаточно — в геймифицированную продукцию нужно вкладывать душу



Игровые механики позволяют удержать человека в игре довольно долго, но не бесконечно. И в компьютерных играх, и в геймификации существует термин „жизненный цикл игрока“. Когда разработчики рассчитывают время жизни игрока в системе, они часто думают о монетизации — сколько человек должен заплатить, чтобы можно было считать, что он играет достаточно долго. В геймификации аналогом монетизации являются выполненная работа и приложенные игроком усилия. Поэтому вместо количества денег нам нужно рассчитать, сколько усилий должен вложить человек, чтобы игра считалась полезной.

Все игры конечны, но они вызывают привыкание. Если в течение полутора лет все делалось правильно, то после выпадения из игры правильное поведение никуда не пропадет — человек привыкнет к новым нормам и будет продолжать им следовать.

Бессмысленно геймифицировать работу, от которой зависят жизни людей: нельзя с помощью игровых механик увеличивать производительность труда инженеров, ремонтирующих самолеты, потому что тогда самолеты начнут падать.

Что делать с теми, кто выпадает из игры? В этой ситуации срабатывает кривая применения изменений. Когда геймификация запускается, первыми в игру включается группа инноваторов, затем, благодаря работе специалистов по внутренним коммуникациям, — остальные. Сначала игроки выглядят белыми воронами, но со временем ситуация меняется, и аутсайдером выглядят уже тот, кто не играет



Максим Коробцев,
генеральный директор,
GameTrek/
WorkAndPlay



Нашим пользователям довольно просто получить доступ к знаниям с помощью LMS, созданного на базе Виртуальной школы Сбербанка. У каждого игрока есть собственная траектория обучения — не нужно думать, в какую сторону развиваться, система сама выберет путь на основе анализа достижений и компетенций.

Еще один инструмент, помогающий оценивать различные психофизические характеристики обучающихся, — Курсометр. Однако нельзя полагаться на него полностью. Чтобы выделить причинно-следственные связи, нужна команда экспертов, погруженных в проблему, а перед нами стоит другая задача — сократить затраты на обучение, чтобы как можно больше людей прошли курс и мы увидели рост продаж. Последний, конечно, зависит от многих факторов, поэтому для анализа мы опираемся как на Курсометр, так и на обратную связь



Татьяна Тен,
руководитель
проектного офиса,
Центр разработки
мультимедийных
материалов

EduTech информационно-аналитический
бюллетень КУ Сбербанка.
© Корпоративный университет Сбербанка,
2017.

Над выпуском работали: Владимир
Денисов, Кирилл Стеценко, Юлия
Шустрова, Арина Бедрик, Наталья Носова,
Екатерина Ковалева, Иван Алексеев, Елена
Сметанина, Мария Карнаухова

Руководитель проекта: Дмитрий Волков

Главный редактор: Юрий Воскресенский

По вопросам участия
обращаться к Наталье Носовой
NVNosova.CU@sberbank.ru
спикерам — к Дмитрию Волкову
DLVolkov.CU@sberbank.ru

www.sberbank-university.ru

Скоро на экранах:



EduTech

№ 7 (10) 2017

СЕССИИ СЕМИНАРА В 2017 ГОДУ:
ДЕЛОВЫЕ СИМУЛЯЦИИ И ИГРЫ
КЕЙС-МЕТОД УМЕР,
ДА ЗДРАВСТВУЮТ «ЖИВЫЕ» КЕЙСЫ?
СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ
ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ
ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОПЫТ
ГЕЙМИФИКАЦИЯ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

НОВЫЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ
НАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ