ПРОСТО ДОБАВЬ ИГРУ

КАК ИГРОФИЦИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ВЫИГРАТЬ

ОЛЬГА ШАТАЛОВА



Отчего ваши сотрудники, занимаясь спортом, подчас готовы затрачивать гораздо больше усилий для достижения результата, чем на рабочем месте? Почему грустно отбывают рабочие часы в офисе или на производстве, зато в свободное время развивают бешеную активность, погружаясь в какое-нибудь пустячное хобби? Как заставить их работать с таким же энтузиазмом? Ответ на эти вопросы американский бизнес-коуч Чак Кунрадт, которого теперь называют «дедушкой геймификации», искал с начала 1970-х. Пока не нащупал решение: работе нужно добавить игрового азарта. В 1973 году он открыл агентство с говорящим названием «Работа как игра» (The Game of Work), специализирующееся на консалтинге в сфере повышения производительности труда, а в 1985-м написал книгу с тем же заглавием[1].

Сам термин «геймификация[2]» (или «игрофикация») появился много позже, в начале 2000-х, и стал трактоваться очень широко — как любое применение игровой механики в неигровых процессах.

В бизнесе геймификация с тех пор расцвела пышным цветом. Выяснилось, что «играючи» можно не только повышать производительность труда, но и отбирать кандидатов на вакансии, обучать персонал, рекламировать продукт, продвигать свой бренд на рынке, добиваться лояльности потребителей и делать многое другое. Потому что люди — как внутри компании, так и за ее пределами — любят быть вовлеченными в игру. Так что среди бизнес-консультантов появилась даже новая специализация — геймификаторы, умеющие встраивать игровую механику в бизнес-процессы.

1 *Coonradt Charles. The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play. — Deseret Book, 1985.*

2 *Автором термина считают британского программиста и разработчика компьютерных игр Ника Пеллинга.*



5 ПРИНЦИПОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

1 Для работы-игры нужно установить четкие цели и разработать систему измерения результата. Улучшить можно только то, что поддается измерению и периодически измеряется. И производительность труда — не исключение.

2 Включите в своей компании «табло» — придумайте, как вести счет, отражающий успехи сотрудников-игроков, и сделайте его видимым для всех.

3 Пусть обратная связь будет как можно более быстрой: забитые «голы» в идеале должны появляться на «табло» тут же, а не в конце квартала. Азарт сотрудников-игроков требует постоянной подпитки, поскольку они все время сверяют достигнутый результат с затраченными усилиями и корректируют свою «игровую» стратегию.

4 У персонала должно быть больше личной свободы в выборе методов, позволяющих добиваться лучшего результата. Сотрудники на местах подчас лучше начальника знают, как эффективнее организовать работу.

5 Обеспечьте свободный обмен опытом и организуйте наставничество. Лучшие практики не должны держаться в секрете их носителями, а их распространение должно приносить сотрудникам-игрокам дополнительные очки.

Адаптировано из книги Чака Кунрадта «Работа как игра»

КАДРОВИК-ЗАТЕЙНИК

Благодатная почва для игрофикации в любой компании — сферы HR и обучения. Игровые механики позволяют совершенствовать процессы подбора персонала, его обучения и мотивирования. Причем инструментарий весьма широк — от детских кубиков и карт до элементов компьютерных игр и даже полноценных симуляторов. Во что играют отечественные и зарубежные «кадровики» с персоналом?

Компания PR Partner, специализирующаяся в числе прочего на подборе PR-специалистов, нашла интересный и недорогой способ геймифицировать собеседования: кандидаты проходят проверку на профпригодность с помощью различных логических и настольных игр, включая детские. Особой популярностью в компании пользуются «данетки» (от «да» и «нет»), позволяющие быстро проверить у соискателя креативность и умение налаживать контакт (важные качества для PR-специалиста). Правила игры просты. Кадровик задумывает некую абстрактную ситуацию, которую описывает короткой фразой: например, «Отец крестился и стрелял». Соискатель же должен понять, что стоит за этой фразой, задавая вопросы, на которые можно ответить лишь «да» или «нет». В приведенном примере, к слову, речь идет о священнике, играющем в компьютерные игры-стрелялки. По ходу игры кандидат может продемонстрировать такие качества, как гибкость ума и находчивость.

«Здесь неважно, разгадает ли человек «данетку», — поясняет суть игры-загадки Инна Алексеева, генеральный директор PR Partner. — Важно, чтобы он задавал как можно больше вопросов и не сдулся».

Аналогичным образом действует испытание кубиками. Каждая сторона «игрушки» содержит определенную картинку. Выкинув кубики в случайном порядке, тестируемый получает набор не связанных по смыслу изображений. Например, пчелу, Пизанскую башню и книгу. Цель игры — собрать эти картинки в единый текст. Для выполнения такого задания требуются недюжинное воображение и смекалка. Притом

РАБОТАЕМ ИГРАЮЧИ!

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕКРУТИНГОВОЙ КОМПАНИИ БИГЛ «ГЕЙМИФИКАЦИЯ В HR»



что описанные игры просты в использовании и практически не требуют финансовых затрат, их эффект весьма впечатляет. Как делятся в компании PR Partner, на этом этапе отсеивается около 60% соискателей.

А вот Финансовая группа «Лайф» использовала для поиска кандидатов специально разработанную компьютерную игру. Чтобы привлечь молодых соискателей с опытом или хорошими задатками «продажника», компания распространила в социальных сетях приложение под названием «Приключения Шерлокова. Охота на оленей». Формат и сюжет квеста были ориентированы на представителей поколения Игрек: детективная история в виде фото- и видеокомиксов позволяла провести оценку потенциальных кандидатов по трем критериям — предпринимательский подход, клиентоориентированность и нацеленность на результат. В итоге за несколько дней количество играющих перевалило за 5 тыс. человек, из которых около ста получили приглашение на собеседование.

УДАРНИКИ КАПТРУДА

У Чака Кунрадта обнаружилась масса последователей. Тем более что способов сделать так, чтобы на коллектив снизошел соревновательный дух, в компьютерную эпоху стало неизмеримо больше. Вплоть до того, что игровые механики изначально встраиваются в корпоративный софт и даже коробочные ИТ-решения для бизнеса.

Российская компания RedHelper — разработчик сервиса, с помощью которого онлайн-консультанты могут «сопровождать» посетителей своего сайта и в режиме реального времени давать им пояснения и отвечать на вопросы в чате. Некоторое время назад сервис дополнили специальным функционалом, который позволяет сравнивать успехи консультантов. В качестве критериев выбрали скорость печати, умение пользоваться «быстрыми» ответами, количество допускаемых орфографических ошибок, использование активных приглашений в чат и многое другое. Специалист видит перед глазами постоянно обновляющуюся информацию о продуктивности своего труда и труда коллег и пытается обойти конкурентов. «Эффект от внедрения был моментальным, — не скрывает радости Антон Чернятин, гендиректор RedHelper. — За первые же два дня среднее время ответа на вопрос клиента сократилось с 3 минут до 60 секунд: каждый оператор «включался в игру» и хотел достичь наивысших результатов. Сейчас статистика еще лучше».

Где соперничество — там должны быть и призы. И хорошо бы, чтобы победитель мог выбрать «подарок» на свой вкус. Такая система реализована в компании T-Systems в России (системный интегратор, подразделение Deutsche Telekom). Различные достижения сотрудников измеряются корпоративной валютой — байтом. Чтобы копить байты, необходимо принимать активное участие в жизни компании — помогать коллегам, посещать различные мероприятия и, разумеется, хорошо выполнять свою работу. Показатели каждого сотрудника фиксируются во внутрикорпоративной социальной сети. Но самое главное в том, что накопленный «капитал» — это не только свидетельство признания заслуг. Его можно обменять на что-то приятное (не обязательно материальное) в «магазине». Начинали с кружек, ежедневников и футболок с логотипом компании. Потом предлагали «красивые» внутренние номера телефонов — вроде 1111. Однажды выставили на аукцион шарф футбольного клуба «Бавария» (Мюнхен), привезенный

маркетологами (материнская компания Deutsche Telekom — спонсор команды). «Теперь хотим сделать акцент на повышении квалификации и обмене знаниями, — рассказывает генеральный директор T-Systems в России Алексей Тоскин. — Например, предложить «товары» в виде тренингов и профессионального обучения. Сотрудники будут выкладывать тренинги или учебные материалы, которые подготовили собственными силами, вложив свой опыт и знания. Все, кому материалы придутся по душе, смогут награждать автора виртуальной валютой».

Еще один любитель поиграть на рабочем месте — Клаус Кобьелл, немецкий ресторатор, владелец конференц-отелей, автор книг по маркетингу, продажам и мотивации персонала. Он разработал мотивационную систему MAX — компьютерную программу, немного напоминающую биржевые торги. Только в роли «акций» выступают сотрудники, которые определенным образом «котируются» на внутрикорпоративной «бирже». Попавшие в Топ-20 имеют все шансы на повышение оклада и преимущественный карьерный рост. Людей, показывающих самый быстрый рост в рейтинге, Клаус Кобьелл удостаивает различных премий. К примеру, на целый месяц может предоставить в пользование корпоративный кабриолет Mini. Причем, по уверениям самого бизнесмена, даже топ-менеджеры бросают на это время свои автомобили представительского класса и с удовольствием пересаживаются на «бонусную» машину.

На котировки сотрудников влияют вполне очевидные вещи. Нарекания со стороны клиентов или коллег, пропуски тренингов и семинаров, вредные привычки и другие промахи минусуют рейтинг. А вот внедрение новаторских идей, косвенно или прямо влияющих на прибыль компании, поднимает «котировки». Погоня за лучшими показателями в MAX сделала сотрудников азартными и более продуктивными. После внедрения системы лишь двое специалистов уволились, не желая трудиться по новым правилам. Примечательно, что Клаус Кобьелл распространил систему более чем в 90 компаниях по всему миру, среди которых банки, строительные предприятия, заводы и организации из других сфер. Аналогичная универсальная система ITVE была реализована и в России. Ее создатель Константин Харский опробовал разработку на отельном бизнесе, а затем распространил на компании в других отраслях.

— Принципы этой системы таковы, — рассказывает Елена Наумчик, сооснователь Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности. — Имеется единая система баллов для всех специальностей и должностей. Она открыто обсуждается, ее правила известны каждому сотруднику, а баллы доступны всем. По результатам распределяются различные дополнительные вознаграждения, льготы, бонусы… Сотрудник знает, что повышение оценки полезности на балл приведет к получению дополнительных благ, и может поднять свою оценку по критериям «лояльность», «дисциплинированность», «креативность» или «результативность».

А вот в компании «Юлмарт» при разработке геймифицированной системы мотивации решили сделать ставку на креативность. Корпоративная игра опирается на сюжет популярной саги «Звездные войны». Сетевая компания представлена в виде Галактической Империи, а ее отдельные региональные представительства — флоты, составляющие Имперскую Армию. Для спокойствия и процветания «империи» бойцам необходимо разбить Альянс Повстанцев. Его олицетворяют такие неприятные вещи, как длинные очереди к кассам, низкий уровень продаж и прочее. Таким образом, региональные подразделения «Юлмарта» устраняют недостатки в работе магазинов, тем самым борясь между собой за звание Имперской Флотилии, под руководством которой объединится весь флот. Элементы игры встроены в различные процессы компании, что позволяет отслеживать ход соревнования — выполнение и перевыполнение плановых показателей по документообороту, движению товара на складе или, к примеру, распространению промокода со скидкой. Сам антураж «Звездных войн» используется на тематических мероприятиях, в печатной и электронной продукции и так далее.

Не менее эпично выглядят геймифицированные обучающие комплексы. В частности, таков образовательный проект «Татнефти», разработанный компанией Social Insight. Как заявляет компания-разработчик, это первый в мире обучающий симулятор в области нефтедобычи. «То, что мы сделали, — не игра в полном смысле этого слова, — объясняет Андрей Подшибякин, генеральный директор и совладелец агентства Social Insight. — Это игровая оболочка над реальными экономическими процессами в области нефтедобычи, которые изучают студенты внутреннего корпоративного университета «Татнефти». Иными словами, никто за пределами компании



не смог бы в это поиграть — а если даже и смог бы, то, скорее всего, ничего не понял бы: слишком специфические и глубокие базовые знания для этого нужны. Задача игры — рассчитать экономическую эффективность нефтедобывающего комплекса с учетом ряда параметров».

Тренажер позволяет студентам проиграть все процессы нефтедобычи — от геологоразведочных работ до добычи нефти. При этом имеется возможность как решать краткосрочные задачи, связанные с разработкой нефтяных месторождений, так и планировать застройки и добычу нефти, исходя из бюджета на десятки лет. Для прохождения игры формируется команда из различных специалистов: геолога, технолога, энергетика, экономиста, механика. А успешность прохождения оценивает преподаватель.

Эксперты единодушны во мнении, что игровые механики значительно улучшают процесс обучения. Запоминать корпоративные стандарты, информацию об услугах и товарах гораздо легче в игровой форме.

АЗАРТНЫЙ КЛИЕНТ

Впрочем, геймификация прекрасно справляется и с другими задачами, в частности делает корпоративные продажи легкими, а клиентов — счастливыми.

Использование игровых механик в маркетинге сегодня переживает настоящий бум. Общение с клиентами, продажи, реклама и многое другое облекается в игровую форму. Особенно быстро геймификация проникает в рекламные сообщения. «В последнее время запуск игрофицированных рекламных кампаний становится все более популярным, — говорит Юлия Юсина, PR-директор коммуникационной группы MOV!E. — Сейчас это уже серьезная альтернатива прочим видам рекламы». MOV!E оценила бизнес-перспективу тренда игрофикации, и вот уже больше года digital-агентство Black Sugar, входящее в состав группы, активно внедряет игровые механики в рекламные сообщения.

Желающих разнообразить свои маркетинговые кампании агентство Black Sugar нашло практически сразу. К примеру, по заказу компании-застройщика было реализовано игровое приложение, с помощью которого пользователь мог управлять построенным домом — заселять, продавать квартиры, открывать магазины и многое другое. При этом виртуальный дом был полностью идентичен тому, что строился компанией-заказчиком. Аналогичные проекты создаются и для торговых центров. Пользователям предлагают попробовать себя в качестве управляющего ТЦ. Во время выполнения различных квестов и заданий игрок знакомится со всеми имеющимися в центре бутиками, их товарным ассортиментом, существующими скидками и акциями.

— Практически для любого бизнеса (и крупного, и малого, независимо от сферы) можно сделать игрофицированную программу лояльности (ИПЛ), — раскрывает секреты «кухни» креативный директор Black Sugar Роман Гусев. — Игрофикация — это как дополнительные бифидобактерии, помогающие легче «усвоить» коммуникации бренда. Главное — определиться, каких целей вы хотите достичь. Сейчас существует три вида программ. Первый вид — «стимулирующие» ИПЛ. Купи продукт, регистрируй код, прокачивай свою игру, продолжай прохождение. Второй — «коммуникационные». Этот вид позволяет удерживать потребителей, доставлять ваше сообщение в его «ум и сердце» путем игрового процесса. Наконец, «гибридные» ИПЛ — большие игровые платформы, совмещающие в себе и стимулирование продаж продукции, и завуалированное информирование о новаторстве ваших услуг или продукта. Инвестиции в такой вид рекламы сопоставимы по объему с теми деньгами, которые тратятся на медийную поддержку.

К созданию геймифицированной рекламы активно привлекаются социальные сети. Агентство «Редкая марка» реализовало для интернет-магазина «Ютинет.ру» акцию «Охота за скидкой». Каждый день на странице магазина в Twitter появлялось описание технических характеристик ноутбука с определенным хештегом. Пользователям предлагалось отыскать в каталоге «Ютинет.ру» загаданный девайс и ответить на пост, предложив вариант цены. Угадавший правильную стоимость ноутбука имел возможность приобрести его со скидкой в 25%. Акция позволила значительно увеличить посещаемость сайта. В день розыгрышей с «Твиттера» на сайт компании переходило до тысячи пользователей. Корпоративный аккаунт в сети микроблогов обогнал по количеству подписчиков все прочие страницы «Ютинет.ру» и превратился в мощный канал продаж.

Игровое вовлечение потребителя, разумеется, возможно не только в онлайне. Компания Artofad, например, реализовала остроумное техническое решение, позволяющее быстро превратить любой смартфон в руках пользователя в «игровой контроллер», с помощью которого тот может поиграть на большом экране, установленном где-нибудь в магазине или другом общественном месте. Для этого пользователю не требуется устанавливать дополнительные приложения: достаточно просто подключиться к местной сети Wi-Fi и подтвердить готовность использовать телефон в роли джойстика. Игра, естественно, непростая. По требованию заказчика Artofad разрабатывает игру с нуля или переделывает существующую. Визуальный ряд, как правило, содержит логотип бренда-заказчика, рекламируемый товар или слоган.

Не менее интересно использование геймификации в качестве инструмента, удерживающего клиентов. Многие крупные компании из различных сфер деятельности применяют игровые механики для вовлечения людей в процесс пользования своими продуктами или услугами. Например, популярный сервис LinkedIn использует шкалу «Эффективность профиля», для того чтобы побуждать пользователей портала предоставлять как можно более полные данные для персональной анкеты. Подсказки мотивируют человека указывать свой вуз, последнее и предпоследнее места работы, загружать фотографии. Все это в совокупности позволяет увеличивать посещаемость страницы. И здесь кроется двойная выгода: владелец аккаунта будет видеть заинтересованность других участников сервиса и не покинет портал, разочаровавшись, а LinkedIn, со своей стороны, будет иметь в «копилке» счастливого пользователя.

Ненавязчиво подтолкнуть клиента к более эффективному использованию своих услуг постарались и в компании Aori. Это сервис, позволяющий размещать контекстную рекламу на главных площадках интернета — «Яндексе», Google, «Рамблере» и прочих. Для опытного рекламщика использование сервиса не составляет труда, но если кампанию пытается провести малоопытный или совсем новый в контекстной рекламе человек, велик риск, что отдача будет совсем незначительной, а деньги потрачены впустую. «Контекстная реклама тяжела для восприятия, а времени на чтение ману-

алов и просмотр видеоуроков обычный предприниматель чаще всего не имеет в силу загрузки», — описывает проблему Максим Самойленко, директор по маркетингу Aori. Именно для таких пользователей придумана и внедрена «Рейтинговая шкала». Каждый шаг по созданию рекламной кампании стал оцениваться в баллах. Любое изменение параметров увеличивает или уменьшает рейтинг контекстной рекламы. Таким образом, пользователи наглядно видят результат своих действий и стремятся максимально заполнить «шкалу», что, в свою очередь, приводит к более успешным рекламным кампаниям в интернете.

ГЕЙМПЛЕЙ ВНУТРИ

Если игрофикация процессов, связанных с деятельностью персонала, встречается практически повсеместно, то создание товаров с элементами игры — большая редкость.

Любопытным проектом, совмещающим готовый продукт и игрофикацию, стал сервис HabitRPG. Девиз компании-разработчика OCDevel — «Живи играючи» — прекрасно описывает главную идею разработки: приложение помогает вырабатывать полезные привычки и при этом превращает жизнь в игру. В то время как пользователь отказывается от курения, бегает по утрам и планово посещает врача (о чем делает соответствующие отметки в сервисе), виртуальный персонаж становится здоровее и обзаводится новой экипировкой. Но если пользователь отказывается от диеты и пропускает занятия в фитнес-клубе, его виртуальный аватар начинает хиреть.

Активно применяет геймификацию в своем продукте и сервис для изучения английского языка Easy Ten. На этапе идеи проект не содержал игровых механик, но в процессе создания приложения стало очевидно, что именно использование элементов игры сделает сервис популярным среди пользователей. «Так, уже в одной из первых версий Easy Ten появилась система наград, — рассказывает основатель Easy Ten Дмитрий Зарюта. — Изучая слова и проходя всевозможные тесты, пользователь получал медали, кубки и тому подобное. Теперь же мы пошли дальше: за освоенные слова студенты получают не просто бейджи, а реальные призы. За успешное прохождение тестов мы дарим пользователям подарки от наших партнеров — бесплатные занятия иностранным языком или скидку на обучение в языковой школе».

Своими наблюдениями делится Антон Попов, генеральный директор агентства интерактивного маркетинга «Редкая марка» и автор книги «Маркетинговые игры. Как вовлечь покупателей и обыграть конкурентов»:

— Сегодня существует множество предложений в области игровой мотивации, HR, CRM, сервисов лояльности, но в добавлении игровой ценности самим продуктам и процессу продаж — пусто. А в этом, на мой взгляд, самая перспективная роль геймификации. Такие продукты с изначально заложенной игровой ценностью продают себя сами — мечта маркетолога! Не нужно постоянно придумывать акции по продвижению, поскольку они уже интегрированы в продукт.

За прошедшее время геймификация стала неотделима от многих бизнес-процессов. Сегодня уже трудно представить корпоративную сеть без виртуальных «бейджиков» или внутренней валюты, а большинство рекламных материалов снабжено интерактивными элементами. Потому так важно успеть модернизировать с помощью игровых механик те области бизнеса, где игрофикация встречается редко или отсутствует вовсе. Антон Попов убежден, что предприниматели, рискнувшие внедрить продающие игровые механики на уровне протоидеи в свой продукт, очень быстро обойдут конкурентов. И даже кризис не помешает им стать лидерами в своих товарных категориях. БЖ



МНЕНИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

ТАТЬЯНА КОМИССАРОВА

декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ

Любопытно, но термин геймификация используется для различного класса задач. Дело не только в том, что в детстве человек, играя, развивается и приобретает социальный опыт, и не в том, что жизнь в обществе — это тоже игра, как пишут психологи. Рынок, где предложение превышает спрос, стимулирует производителей создавать технологические продукты и сервисы, которые позволили бы запустить «спящую потребность» в игре у взрослого человека. Так покупка нового «умного» телевизора или новой версии смартфона дает основание человеку объяснить самому себе, почему он это делает. Маркетологи более пяти лет говорят о том, что россияне с увлечением играют в игру «новый продукт». И маркетинговые исследования показали, что эта игра, в первую очередь, направлена на самоидентификацию. Не менее интересны сценарии, с помощью которых потребители могут реализовать «игру» в самоидентификацию:

- в результате социально-экономических катаклизмов и политических процессов подтвердить принадлежность к определенной социальной группе;
- в результате изменения потребительского статуса, например, падения доходов, получать подтверждение, что он пользуется уважением определенной группы;
- познание своего места в социуме;
- восстановление и стабилизация эмоциональной сферы;
- смена личного имиджа при смене сферы деятельности и карьерном росте.

Сценарии, используемые потребителями, позволяют компаниям создавать новые продукты и таким образом эксплуатировать стремление человека играть в игры.