



# Содержание

Благодарности .....	5
От автора .....	6
Введение.....	8
Кому будет полезна эта книга.....	11
<b>КАПЕЛЬКА ТЕОРИИ</b> .....	12
Психологические основы геймификации .....	12
Модель эффективности «Я могу + Я хочу» .....	15
Нейрофизиология геймификации .....	19
Дофамин – гормон достигаторов .....	20
Серотонин – гормон уважения .....	22
Окситоцин – гормон теплых отношений .....	23
Зеркальные нейроны .....	25
Геймификация: легкая, сложная, смешанная.....	26
<b>АРСЕНАЛ ЛЕГКОЙ ГЕЙМИФИКАЦИИ</b> .....	34
Валюта как средство объективной оценки.....	35
Валюта как средство субъективной оценки.....	38
Анкета для структурирования правил работы с баллами .....	53
Бейджи.....	55
Анкета для структурирования правил работы с бейджами .....	67
Рейтинги.....	70
Анкета для структурирования правил работы с рейтингами .....	102
Миссии .....	103
Анкета для структурирования правил работы с миссиями.....	113
Призы .....	115
Копилка идей промежуточных призов (и баек на тему) .....	124

Анкета для структурирования правил работы с призами .....	140
Подбор цен на промежуточные призы .....	142
Сценарий.....	152
Виртуальный персонаж.....	154
Игровая метафора .....	159
<b>GAMIFICATION CANVAS: КАК ПОСТРОИТЬ СВОЙ ПРОЕКТ ГЕЙМИФИКАЦИИ .....</b>	<b>172</b>
Какую задачу будем решать?.....	173
В чем будем измерять эффект? .....	175
Определение аудитории .....	182
Руководитель проекта и проектная команда .....	185
Бюджетирование.....	188
Выбор инструментов .....	194
План вовлечения и обратная связь .....	200
Увлекательная работа вовлекатора .....	200
Контент-план и каналы коммуникаций .....	205
Запуск .....	214
Обратная связь от участников .....	220
Пилотный проект .....	224
<b>ГРАБЛЕВЕДЕНИЕ В ГЕЙМИФИКАЦИИ.....</b>	<b>227</b>
<b>СЕМЬ РЕЦЕПТОВ ЛЕГКОЙ ГЕЙМИФИКАЦИИ .....</b>	<b>248</b>
Рецепт 1. Геймификация для развития корпоративных ценностей.....	248
Рецепт 2. Геймификация для управления идеями .....	258
Рецепт 3. Геймификация для роста продаж и других объективно измеримых KPI.....	266
Рецепт 4. Геймификация для наполнения базы знаний .....	278
Рецепт 5. Геймификация для обучения и развития .....	284
Рецепт 6. Геймификация для адаптации .....	290
Рецепт 7. Геймификация клиентского сервиса .....	296
Заключение.....	301

*Сашеньке, который сладко спал свои  
младенческие ночи, пока я писала  
эту книгу.*

## Благодарности

Команде «Пряников», которая сделала и развивает самую крутую геймифицированную *HR*-платформу и запускает на ней огонь-проекты.

Клиентам «Пряников», чей опыт легкой геймификации и готовность им делиться легли в основу этой книги.

Партнерам «Пряников», а в особенности Надежде Червяковой, Гульмире Пушкаревой и команде *Orange-Apple*, показавшей мне, какую мощь можно выжать из легкой геймификации и «Пряников» на примере кейсов «Золото Эльдorado» и *SalesForce*.

Моей группе поддержки – Оксане Редько, Карине Мельниковой и Кате Типковой, которые не дали сбиться с писательского пути.

Любимому мужу и деловому партнеру Алексею, без которого не было бы ни «Пряников», ни клиентов, ни партнеров, ни группы поддержки, ни этой книги.

# От автора

Однажды снежным зимним вечером в декабре 2011 года мы с будущим мужем Алексеем гуляли в парке и штурмили идеи для какого-то бизнес-проекта. В процессе штурма я вспомнила историю компании *i-Free*, в которой сотрудники благодарили друг друга виртуальной валютой – фришками, а затем могли потратить полученные фришки в специальном внутреннем фришки-бутике. Такая своеобразная мотивация признанием, имеющим покупательную способность. Алексей вдохновился идеей и заявил, что у всех хороших компаний должны быть свои фришки, и удивительно, почему в его команде до сих пор такого нет, и надо срочно эту ситуацию исправлять.

В тот же вечер была заложена первая строчка кода «Пряников» ([www.pryaniky.com](http://www.pryaniky.com)) – программного продукта, который на сегодняшний день вырос в систему геймифицированного управления – корпоративную социальную сеть с бизнес-модулями, такими как управление идеями, знаниями и др., пронизанную элементами геймификации. Мы задумывали «Пряники» как конструктор, который вобрал бы в себя лучшие мировые практики нематериальной мотивации и сделал их доступными для любой компании, а через несколько месяцев узнали: то, что мы делаем, называется геймификацией и в Штатах уже несколько лет является супертрендом, а в России все только начинается.

С тех пор прошло больше 8 лет, мы с Алексеем поженились. «Пряники» уверенно встали на ноги и стали приносить прибыль, попутно заработав как отраслевые премии, так и синяки и шишки. А рождение сына Саши в 2017-м вдохновило меня на то, чтобы собрать наконец воедино весь накопленный за это время опыт, все

интервью с клиентами, использующими нашу «пряничную» геймификацию, и с компаниями, запустившими гейм-проекты самостоятельно, все переводы зарубежных исследований, которые мы сделали для «пряничного» блога, все «грабли», лайфхаки, схемы и формулы и написать на их основе книгу.

Задача книги – вооружить вас доступными инструментами по геймификации бизнес-процессов, с помощью которых вы сможете создавать корпоративные гейм-проекты самостоятельно и вдохновлять своих сотрудников на трудовые подвиги. Я постаралась структурировать в ней накопленный практический опыт и собрать ответы на все вопросы, с которыми сталкиваются наши клиенты при запуске геймифицированных проектов. Надеюсь, что эта книга даст новый импульс развитию рынка геймификации в России и СНГ, сделав ее более доступной, понятной и применимой для широкого круга компаний.

Я буду рада оставаться с вами на связи во время и после прочтения книги – пишите мне на [book@pryaniky.ru](mailto:book@pryaniky.ru) или в *Facebook* – <https://www.facebook.com/evgeniya.shatilova>.

Полезного чтения!

# Введение

Сегодня геймификация все глубже проникает в самые разные сферы нашей жизни: обучение, воспитание детей, занятия спортом, благотворительность, маркетинг и, конечно, управление персоналом (в мотивацию сотрудников, обучение, развитие, адаптацию, рекрутинг). Но проблема в том, что геймификацией бизнес-процессов сегодня все больше занимаются люди из игровой индустрии — геймеры. Те, кто увлечен играми как таковыми. Честно скажу — я не геймер, и это один из факторов, который позволяет мне смотреть на геймификацию с позиции бизнеса, а не с позиции фана<sup>1</sup>. Я — HR по образованию, работала HR-ом *in-house*, в кадровом агентстве, три с половиной года управляла порталом Rabota.ru и очень много знаю о мотивации сотрудников — как из собственного опыта, так и из бесед и споров с коллегами по рынку из самых разных компаний. И геймификация, я считаю, является новой формой нематериальной мотивации, приемы и инструменты которой вы наверняка применяете уже не первый год.

Инструменты геймификации выводят нематериальную мотивацию на иной уровень, дают новые средства, чтобы вдохновлять сотрудников на высокие достижения, рост продаж, командную работу, перевыполнение любых измеримых планов, а также помогают снижать «текучку», повышать удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и другие HR-метрики. И в рамках этой книги я хочу поделиться с вами практическим опытом восьми лет применения этого инструмента.

Мы немного поговорим о теоретических основах геймификации, о том, откуда она взялась, почему работает. Разберем на винтики

---

<sup>1</sup> *Fun* (англ.) — веселье, забава, развлечение. В геймификации — необходимый ингредиент, без которого она очень быстро умирает.

и шестеренки весь механизм работы, рассмотрим под микроскопом и соберем обратно, чтобы понять, как этот инструмент устроен и как он работает. Научимся строить план проекта по геймификации и обязательно учтем те «грабли», что встречаются на пути геймификатора. И, конечно же, на протяжении всей книги вас будут ждать интересные практические кейсы больших и маленьких, российских и зарубежных компаний, решавших свои *HR*-задачи при помощи геймификации. Не все кейсы могут быть озвучены с упоминанием компании, поэтому там, где я не могу назвать реальное действующее лицо, буду использовать «засекреченные» названия на кулинарную (раз уж все началось с «Пряников») тему: «АйТи-пончики», «Круассан-фарма», «Баклажан-ритейл» и т. п.

Определение «легкая» (геймификация) в названии не случайно. Из многообразия форматов геймификации – онлайн-симуляторов, настольных и кабинетных бизнес-игр, корпоративных соревнований и конкурсов – я выделяю проекты легкой геймификации, то есть те, которые вы можете создавать самостоятельно, без привлечения внешних консультантов, без долгой программной разработки под ключ. И не просто создавать однократно, а легко модифицировать, адаптируя под меняющиеся требования бизнеса и рыночную ситуацию. И делать это в сжатые сроки. Самый быстрый масштабный (на 2500 человек) гейм-проект, построенный на «Пряниках», был подготовлен всего за 3 недели (это проект *SalesForce* Банка Хоум Кредит в Казахстане, и мы подробно разберем, как он был устроен).

Бонус-уровень книги – семь сценариев легкой геймификации для решения различных *HR*-задач, которые вы можете быстро адаптировать под себя и запустить в работу. А также рабочие материалы в электронном виде – анкеты, таблицы, изображения, ссылка на которые вы найдете в конце книги.



Обращайте внимание на QR-коды на страницах книги – просканировав их камерой своего смартфона (подойдет любая программа, которую можно найти в *App Store* или *Google Play* по запросу «*qr reader*»), вы сможете посмотреть видеоиллюстрации или прочитать подробные интервью, исследования и другие материалы, которые легли в основу книги и собраны в основном в блоге «Пряников». Кстати, вот вам и первый QR-код.

Читайте и подписывайтесь  
на «пряничный» блог  
по геймификации:  
<https://blog.pryaniky.com/>



Между прочим, вы уже прочли 3% этой книги.



# Кому будет полезна эта книга

*HR*-специалистам и внутренним коммуникаторам среднего (со штатом от 100 человек) и крупного бизнеса, владельцам малого бизнеса, консультантам и тренерам, оказывающим компаниям услуги по повышению мотивации и эффективности сотрудников, улучшению внутренних коммуникаций, а также студентам, изучающим управление персоналом и менеджмент в целом.

Почему в малом бизнесе книга будет полезна только владельцам? Дело в том, что чем меньше команда, тем в большей степени ее мотивация и вовлеченность (а вовлеченность в игру – особенно!) держатся на харизме и энтузиазме лидера. К примеру, если в компании в 100 человек в игру не вовлечен генеральный директор, это будет заметно, но не критично. В компании со штатом 1000 человек сотрудники могут этого даже не заметить, а вот в команде из 20 человек все друг у друга на виду, и если шеф не является зачинщиком проекта по геймификации или хотя бы не поддерживает затею *HR*-а с энтузиазмом, сотрудники не вовлекутся, как ни старайся. Помимо этого, в маленьких командах, как правило, не хватает рук и сил на поддержание гейм-проекта в долгосрочной перспективе, и я лично неоднократно была свидетелем того, как классный сценарий, подкрепленный энтузиазмом директора, пропадал просто потому, что некому было его поддерживать. О том, что делать, чтобы все работало и приносило ожидаемый эффект, я и расскажу в этой книге, но подчеркну: она в большей степени будет полезна специалистам из среднего и крупного бизнеса, нежели малым предпринимателям, хотя и они, я уверена, почерпнут в ней интересные идеи.

# Капелька теории

## Психологические основы геймификации

Для того чтобы разобраться, а почему, собственно, геймификация работает, давайте сначала вспомним детство. Представьте себе: ребенок строит домик из кубиков. И для него это, с одной стороны, игра, но, с другой стороны, в процессе игры он развивает свои моторные навыки, умение конструировать что-то из подручных средств. То есть, по сути, это работа, которая его так или иначе развивает. Но в этом возрасте ребенок еще не замечает разницы между игрой и работой, он одинаково эффективен и в том, и в другом. Счастливый человек.

Затем наступают школьные годы чудесные, и нам рассказывают о том, что игра — это вторично, а первична работа (для школьника — учеба). И все игры — и онлайн, и спорт, и беготня с друзьями во дворе — только после того, как ты сходишь в школу, отсидишь свои уроки, сделаешь домашнее задание, помоешь посуду, уберешь в комнате, ну и т. д. И вы никогда не встретите ребенка, который, придя домой, крикнет маме: «Мама, ты пройди, пожалуйста, за меня уровень в *Angry Birds*<sup>1</sup>, а я пойду пока математику выучу». Скорее все будет наоборот: ребенок будет стремиться минимизировать свои усилия, направленные на учебу, и оставить как можно боль-

---

<sup>1</sup> Популярная игра для смартфонов.

ше времени на игру (конечно, есть исключения – например, «Новая школа» в Москве, но я говорю здесь о среднестатистических школах и полагаю, что вы сейчас вспоминаете свою альма-матер и согласно киваете). В школьном возрасте человек уже начинает снижать свою эффективность в работе (учебе), но при этом сохраняет максимальную эффективность в игре (рис. 1). Как думаете, если бы нормативы



Рис. 1. Игра vs работа в разном возрасте

по бегу на физкультуре замерялись не на беговой дорожке во время урока, а на перемене, пока дети играют в салочки, какие показатели были бы выше? Вот то-то и оно.

Во взрослом возрасте ситуация усугубляется. Карьера, «интриги-скандалы-расследования», работа по 8 часов в сутки, чтобы стать начальником и начать работать по 16 часов в сутки... Все это вам знакомо. Эффективность человеческой деятельности в работе продолжает снижаться. Мы стремимся работать меньше при сохранении того уровня зарплаты, о котором договорились с работодателем. При этом после работы масса людей приходит домой и ныряет в компьютер, чтобы ходить в рейды, «мочить» монстров, спасти принцесс из замка или попросту лопать шарики и складывать кубики — лишь бы отвлечься от дел и разгрузить мозг. И мы никогда не встретим взрослого мужчину, который, придя домой после работы, скажет супруге: «Дорогая, ты сходи за меня в рейд. Мы там монстров с друзьями должны «мочить», но я не могу: мне надо посуду помыть и отчет дописать». Скорее всего, будет наоборот. Во взрослой жизни мы снова снижаем свою эффективность в работе, сохраняя максимальную эффективность в игре. Понаблюдайте как-нибудь за родственником или знакомым, кто увлеченно играет в онлайн-игрушку. В тот момент он целиком погружен в нее и стремится достичь максимума того, что он может сделать.

На протяжении всей жизни игра сохраняет для нас свою привлекательность, и за счет этого мы в ней сохраняем свою эффективность. Неважно, сколько вам лет и во что вы играете — в сложную онлайн-стратегию в 25 или в шахматы в 70, — эффект воспроизводится в любом случае. Широкое распространение компьютерных игр и выход на рынок труда поколения, выросшего на этих играх, дали мощный толчок к тому, чтобы игровые подходы все чаще стали применяться в работе (что, впрочем, не значит, что геймифика-

ция применима только для тех, кто не старше 30 лет, — об этом мы подробно поговорим в главе «*Gamification canvas*»). Но нельзя сказать, что геймификация придумана современной молодежью, — нет! Вспомните стахановское движение в Советском Союзе. Вспомните доски почета. Если бы они были придуманы сегодня, то назывались бы геймификацией.

Современное развитие технологий и готовность к экспериментам в менеджменте организаций сделали геймификацию доступной, «легализовали» ее применение и дали ей имя, репутацию и набор инструментов. Но принципы, лежащие в основе геймификации, — это принципы мотивации человеческого поведения. А они за последние 100 лет не изменились.

## Модель эффективности «Я могу + Я хочу»

Если говорить об эффективности человеческой деятельности вообще и об эффективности в труде в частности, то можно разложить ее на две важные составляющие, которые обеспечивают эту эффективность (рис. 2). Первая составляющая — это условие «Я могу»: у меня есть руки, ноги, голова, 24 часа в сутках, чтобы заниматься той или иной работой. Мой работодатель дает мне инструменты — остро заточенную лопату или мощный компьютер — для того, чтобы я мог этим заниматься. Но вот второй фактор, который влияет на эффективность, называется «Я хочу»: то искреннее желание сделать свое дело наилучшим образом, которое и обеспечивает самые высокие результаты. И геймификация является как раз тем инструментом, который влияет на фактор «Я хочу», усиливает его за счет нематериальных стимулов.

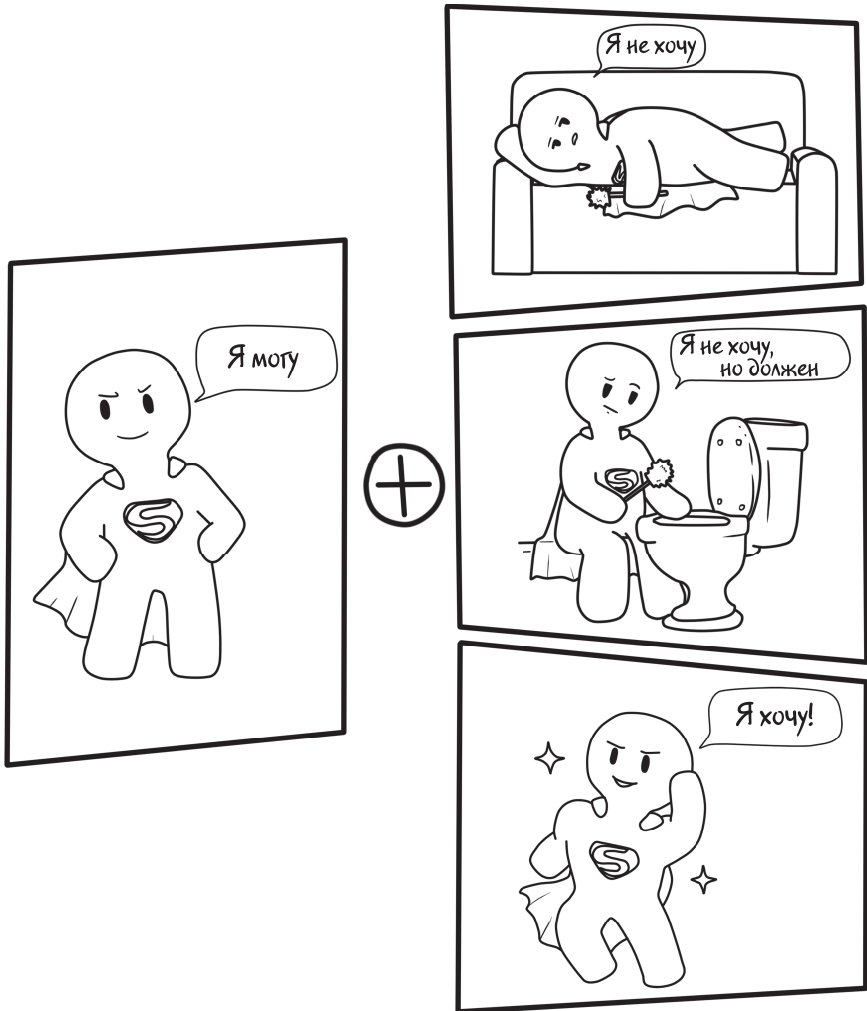


Рис. 2. Модель «Я могу + Я хочу»

Давайте рассмотрим пример. Представим себе, что у нас есть сотрудник, обладающий определенными компетенциями, знаниями, навыками. И условие «Я могу» выполняется у него на определенном фиксированном уровне. А вот желание у него колеблется в зависимости от тех мотивационных факторов, которые его окружают.

И когда условие «Я могу» встречается с формой «Я НЕ хочу» — мы получаем сотрудника, который «хотел, но не сделал», «забыл», «не успел», «звонил, но не дозвонился», «просил, но не получил». В общем, человека неэффективного, стремящегося максимально свалить свою работу на кого-то, минимизировать свои усилия при сохранении должного уровня зарплаты. Конечно, хочется верить, что в вашей компании такие люди надолго не задерживаются, но так или иначе и я, и вы встречаем их на каждом шагу.

Второй уровень реализации условия «Я хочу» называется «Я НЕ хочу, но ДОЛЖЕН». Это, пожалуй, самый популярный уровень в нашей стране, потому что институт профориентации развит у нас не лучшим образом и крайне мало счастливых людей нашли в своей жизни работу мечты и вкладывают в нее всю свою душу.

«Я НЕ хочу, но ДОЛЖЕН» — это исполнительность, ответственность, работа в определенных рамках сделки, заключенной с работодателем. Но в этой работе еще нет того сверхрезультата, который работодатель ожидает от своего сотрудника и который помогает создавать компанию уровня *Apple*, *Google* и других мировых гигантов. Такие компании возникают тогда, когда в них встречается максимальное количество людей, для которых условие «Я МОГУ» совпало с условием «Я ХОЧУ» — с искренним желанием сделать свою работу наилучшим образом, стать номером один, победить всех, покорить мир, совершить что-то невероятное. И вот именно в этом случае компании достигают сверхуспеха.

Возвращаясь к эффективности, давайте представим себе простую математическую картину (рис. 3), где у нас есть плоскость, ось X, по которой будет условие «Я МОГУ», и ось Y, по которой будет условие «Я ХОЧУ». Здесь эффективность можно определить как площадь фигуры, образованной значениями по осям X и Y. Легко представить, что чем выше уровень «Я МОГУ» и чем выше уровень «Я ХОЧУ», тем



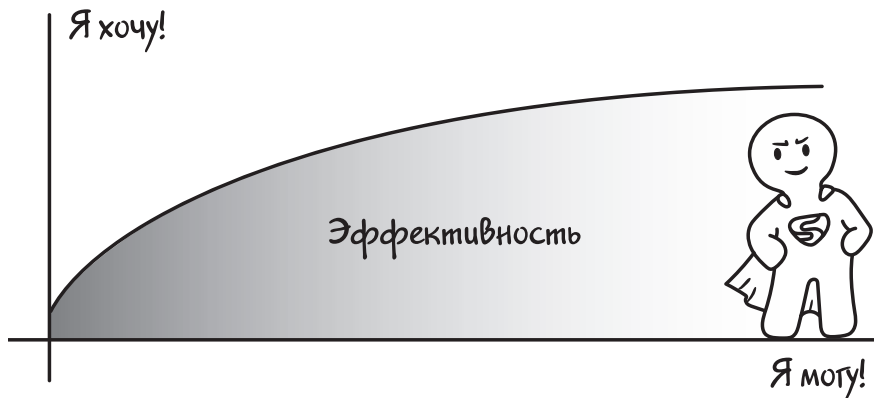


Рис. 3. Эффективность как площадь фигуры «Я могу + Я хочу»

больше будет площадь нашей фигуры и, соответственно, эффективность нашего сотрудника. Но как работодатели мы часто сосредотачиваемся на условии «Я МОГУ», совершенно забывая о том, что желание выполнять работу наилучшим образом тоже нужно формировать, а влияет на это желание не только материальное вознаграждение, но и – вспоминаем теории мотивации – признание, социальный статус, интересность и сложность задач, самореализация и пр. И если базовые потребности – в пище, безопасности – удовлетворяются зарплатой и трудовым договором, то с потребностями более высокого уровня все сложнее, и здесь мы подключаем нематериальную мотивацию и геймификацию как ее новую форму.

Ну и в качестве иллюстрации этой модели я хочу продемонстрировать вам ролик. Он не связан с бизнесом, но очень ярко иллюстрирует то, как смена отношения с формы «Я НЕ хочу» на форму «Вау, круто, я ХОЧУ, я попробую» реально меняет человеческое поведение.



Смотрите видео –  
Музыкальная лестница  
из проекта «*The Fun Theory*»,  
<http://bit.ly/2kADfUq>