

# УРОВЕНЬ 4

## Инструменты геймификации

---

### Игровые элементы

*Я спросил свою трехлетнюю дочь, из чего она сделана. Она задумалась, посмотрела на свои руки, поворачивая и изучая их. А затем воодушевленно заявила: «Я сделана из кожи!»*

Джесси Шелл, «Искусство гейм-дизайна»

*Сейчас, дойдя до уровня 4, вы уже знаете, как найти решение своих проблем в условиях геймификации и понимаете, как мотивировать пользователей.*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*Кроме того, вы увидели, как внедрить базовую систему геймификации. Пришло время следующего уровня с более подробными характеристиками игрового мышления для того, чтобы вы смогли реализовать геймификацию максимально эффективно. Мы ответим на следующие вопросы:*

- что такое очки, бейджи и рейтинги лидеров (PBL\*-элементы) и почему они так часто применяются в геймификации;*
- как действительно работают игры;*
- что такое игровые элементы и как мы можем их применять.*

Club Psych, запущенный в 2010 году, — это геймифицированный сайт, построенный на базе популярного телевизионного сериала Psych («Ясновидец») канала USA Network\*\*. Он предлагает пользователям множество заданий, например просмотр видео, участие в викторине и вступление в сообщество фанатов шоу. Загадочная игра Hashtag Killer, популярная в Twitter и Facebook, позволяет игрокам примерить облик

---

\* От англ. P — points (очки), B — badges (бейджи), L — leaderboards (рейтинги лидеров). — Прим. пер.

\*\* Сериал, сочетающий в себе жанры детектива, драмы и комедии, созданный Стивом Фрэнком. Транслировался по кабльному телеканалу USA с 7 июля 2006 года по 26 марта 2014 года. Всего вышло восемь сезонов, состоящих из 121 серии. В России Psych шел в разное время по телеканалам ТВ3 и русскоязычной версии канала Universal Channel. — Прим. ред.

героев телешоу. Мобильное приложение *Psych Vision* [105] дает фанатам возможность открыть доступ к призам и чату с другими поклонниками во время просмотра сериала на ТВ. Все эти действия приносят очки, на которые можно купить виртуальные товары или настоящие предметы, например постер с автографами актеров. Ассортимент товаров постоянно обновляется, а иногда некоторые из них убираются из продажи для того, чтобы подогреть интерес пользователей.

Самые понятные инструменты геймификации для пользователей сайта *Club Psych* — очки, бейджи и рейтинги лидеров (PBL). Очки выдаются за выполнение заданий, их можно обменять на вознаграждения, также они приводятся в рейтингах, чтобы показать, на каком месте по сравнению с другими находится игрок. Игроки собирают бейджи за всевозможные достижения на сайте.

*Club Psych* эффективно использует все PBL-элементы: после запуска этого геймифицированного сайта общее количество посещений сайта *USA Network* увеличилось на 30%, продажи интернет-товаров выросли примерно на 50%, а количество просмотров страницы официального сайта сериала *Psych* повысилось на 130%. Пользователи сайта *Club Psych*, несомненно, больше вовлечены, чем обычные домоседы. И они поделились информацией о сериале более 300 тысяч раз на *Facebook*, о чем узнало свыше 40 миллионов участников этой сети. Учитывая тот факт, что *Psych* насчитывает около 4,5 миллиона постоянных зрителей, это

высокая степень известности для такого шоу. Hashtag

[ 106 ] Killer была даже номинирована на премию Emmy.



Рисунок 4.1  
Club Psych

Означает ли это, что эффективная геймификация заключается только в добавлении очков, бейджей и рейтингов в ваш бизнес — и на этом все? Ну, не совсем. И хотя PBL — невероятно распространенный метод геймификации, этим дело не исчерпывается. Иногда рейтинги лидеров могут разрушить то, чего вы хотели добиться. Джесси Шелл, известный гейм-дизайнер,

профессор университета Карнеги-Меллон, цитату из книги которого мы вынесли в эпиграф к этому [107] уровню, рассказал историю своей дочери, которая считает, что сделана из кожи. Этим он хотел подчеркнуть, что поверхностное понимание организма человека — отличный результат для трехлетнего ребенка, но никак не для врача. То же самое можно сказать о геймификации. На уровне 4 мы начнем с рейтингов, «поверхностной» характеристики геймификации, а затем углубимся в ее суть, чтобы объяснить другие методы, которые вы, возможно, захотите использовать.

## Триада PBL

В ходе исследования мы проверили более 100 вариантов внедрения геймификации. Многие эти системы, если не сказать большая их часть, начинаются всегда с трех элементов: очки, бейджи и рейтинги. Как мы уже отмечали, Club Psych не стал исключением: PBL сделались настолько популярными в геймификации, что часто описываются так, будто они и есть геймификация в целом. Это не соответствует истине, но эти элементы — прекрасное начало.

При правильном использовании PBL — мощные, полезные и уместные элементы. Их также вполне реально использовать в намного более сложной форме, чем это можно представить. С другой стороны, PBL имеют серьезные недостатки, поэтому становятся очевидным вариантом для начала внедрения ваших

инструментов геймификации. Вы не сможете создать [108] успешную систему геймификации без понимания ее преимуществ и недостатков.

## Очки

Мы часто видим, что очки используются для того, чтобы, накапливая их, люди совершали некие действия — например, покупали больше виджетов или усерднее работали. Это довольно простой подход, который иногда работает для мотивации лишь тех, кто в принципе любит коллекционировать вещи («Смотри, сколько очков я только что получил!») или не прочь посоревноваться с другими («Ни у кого больше нет миллиона очков!»).

Но очки можно использовать и в других случаях, и мы должны разобраться, как банальные очки могут принести много пользы. Мы выделяем шесть различных способов использования очков в геймификации.

**1. Очки эффективны для ведения счета.** Это типичный способ использования очков в геймифицированной системе. Очки говорят игроку, как хорошо он справляется с игрой. Человек, который заработал 32 768 очков, играет дольше и успешнее, чем тот, кто заработал 24 813. Очки также могут разграничивать уровни. Например: «Вам нужно набрать 10 тысяч очков для того, чтобы перейти на пятый уровень, при этом вы откроете доступ к званию суперигрока и новому

контенту». В таком случае очки демонстрируют истинное «место» в игре, поскольку раскрывают [109] прогресс с начала игры и до достижения целей.

- 2. Очки могут определять состояние победы в геймифицированном процессе.** Иногда вам хочется использовать очки для создания состояния победы, например, если вы хотите отдать свой приз.
- 3. Очки создают связь между продвижением в игре и внешними вознаграждениями.** Многие геймифицированные системы предлагают настоящие призы за достижение определенных уровней или за виртуальные очки: за тысячу очков вы получите набор ножей для стейка, а за миллион вам подарят билеты в оба конца на Таити. Этот подход использовал Club Psych, и он распространен во всех сферах маркетинга и рекламы, его используют уже долгое время.
- 4. Очки гарантируют обратную связь.** Откровенные и частые отзывы — ключевой элемент при разработке большей части игр высокого качества, а очки, в свою очередь, предоставляют обратную связь быстро и просто. Очки можно отнести к самому детальному механизму обратной связи. Каждое очко дает пользователю малую толику ответной реакции, говоря о том, как

хорошо у него получается играть и какие успехи в игре он делает.

- 5. Очкi могут быть внешним показателем прогресса.** В многопользовательской игре или в среде, где каждый член сообщества или рабочего коллектива может увидеть счет другого игрока, очки демонстрируют всем остальным, как хорошо вы справляетесь с игрой. Это может стать показателем вашего статуса.
- 6. Очкi предоставляют необходимые сведения для гейм-дизайнера.** Очкi, которые зарабатывает пользователь, можно легко проследить или запомнить. Это позволяет дизайнеру проанализировать важные показатели системы. Например, насколько быстро пользователи открывают доступ к новому контенту? В определенные моменты игры они ухудшают свои показатели или же справляются с трудностями?

Понимая сущность системы очков, вы можете использовать их для реализации целей вашей геймифицированной системы. Вы хотите усилить конкуренцию? Тогда используйте очки для определения счета. Хотите, чтобы ваши пользователи «подсели» на выброс дофамина благодаря постоянной обратной связи? Используйте очки, чтобы они почувствовали свое

мастерство и продвижение, при этом не показывайте им результаты других игроков. И так далее.

[ 111 ]

Имейте в виду: применение очков крайне ограничено. Они однообразные, абстрактные, разнозначные и простые, как любые очки. Другими словами, очки есть очки. Каждое дополнительное очко просто показывает большую величину счета, и не более того. Это одна из причин, по которой часто вместе с очками используют бейджи.

## Бейджи

Бейджи — более содержательная версия очков. Это визуальное представление некоторых достижений в рамках геймифицированного процесса. (Термины «бейдж» и «достижение» в геймификации часто используются как синонимы.) Некоторые бейджи просто разграничают определенные уровни по очкам. Fitbit — это геймифицированная система, которая позволяет людям носить беспроводные шагомеры для отслеживания расстояния, которое они прошли или пробежали. Система отображает новый бейдж, если пользователь превысил определенное пороговое количество очков, как например 80 километров в неделю или 10 тысяч шагов в день.

Другие бейджи обозначают различные виды деятельности. Foursquare, сервис, который привлекает пользователей в местные заведения, заставляя их регистрировать данные об их местоположении с помощью телефона, отличается разнообразными

бейджами для всех возможных достижений. Пользователи [112] могут открыть доступ к бейджу «Искатель приключений», как только зарегистрируются в десяти местах, данные о которых уже есть в системе Foursquare, а для получения бейджа «Полный отрыв» необходимо зарегистрироваться в четырех различных барах за одну ночь. (Никто ведь не говорил, что бейджи обязательно должны быть социально ответственными.)



Рисунок 4.2  
Бейджи Fitbit

Исследователи Джудд Антин и Элизабет Черчилль предположили, что хорошо продуманная система бейджей отличается пятью мотивационными характеристиками.

1. Бейджи могут стать для пользователей причиной стремиться вперед, что доказывает их положительный мотивационный эффект.
2. Бейджи дают представление о том, чего можно добиться в данной системе, а также создают

своего рода условное обозначение того, что здесь нужно делать. Это очень важная характеристика [113] для «адаптации» или привлечения новых пользователей в систему.

3. Бейджи — сигнал того, что волнует пользователя и чем он занимается. Они будто своеобразные визуальные маркеры его репутации, и поэтому участники часто получают бейджи для того, чтобы показать другим, на что они способны.
4. Бейджи играют роль символов виртуального статуса и подтверждения личного опыта пользователя в системе геймификации.
5. Бейджи выполняют функции семейных маркеров. Пользователь, у которого некоторые бейджи совпадают с бейджами других пользователей, будет чувствовать принадлежность к этой группе людей, а продуманный дизайн геймификации может даже объединять бейджи системой отождествления с группой.

Одна из важнейших характеристик бейджей — их гибкость. За различные виды деятельности могут присваиваться разные виды бейджей. Их разнообразие ограничивается лишь воображением разработчика игр и потребностями бизнеса. Это позволяет геймифицированному сервису привлекать самые разные

группы пользователей и вызывать у них интерес [114] теми способами, которые невозможны при одноточечных системах. У вашего друга и у вас может быть различный набор бейджей, даже если вы играете в одну и ту же игру. Тем не менее и для вас, и для него бейджи будут представлять интерес и иметь смысл.

Бейджи могут выполнять функцию подтверждения. Помните печать качества от Good Housekeeping? Она говорит потребителям, что продукт прошел проверку журнала Good Housekeeping: вы не обязаны доверять продукту, вы должны доверять мнению Good Housekeeping. Прекрасное свойство бейджей в качестве подтверждения — их бесконечная гибкость. Получить бейдж можно за что угодно, от самого глупого до серьезного. Некоторые организации даже рассматривают бейджи в качестве основы для новых форм онлайн-образования и обучения. И это не так уж лишено смысла, как может показаться на первый взгляд: диплом элитного университета — своего рода бейдж, который дает обещание определенного уровня навыков и достижений у его владельца.

В контексте внутренней геймификации такие бейджи могут в какой-то степени продемонстрировать работодателю определенные навыки. Любое крупное предприятие разрабатывает расширенные программы по корпоративному обучению сотрудников в основном вне организации. В таком контексте системы бейджей эффективны.

## Рейтинги лидеров

Рейтинги — последняя составляющая триады PBL и, [115] вероятно, самая сложная. С одной стороны, игроки часто хотят знать свое положение относительно конкурентов. Кроме того, рейтинг создает такую среду для развития, которую не дают очки и бейджи. Если в игре важны показатели, то рейтинг делает эти показатели публичными — их видят все. При правильном контексте рейтинги могут стать мощными мотиваторами. Понимание, что для перемещения на строчку выше или даже на самую верхнюю строчку достаточно нескольких очков, может послужить сильным толчком для пользователей.

С другой стороны, рейтинги могут полностью лишать мотивации. Когда вы видите, насколько вы далеки от топовых игроков, то легко оставляете все попытки и выходите из игры. Кроме того, рейтинги могут снизить многообразие игры, сведя ее к борьбе за превосходство «кто кого», что само по себе отталкивает и приводит к нежелательным моделям поведения. Согласно некоторым исследованиям, внедрение в бизнес-среду исключительно рейтингов скорее приводит к снижению эффективности, а не к ее повышению.

Существует несколько способов сделать так, чтобы рейтинги в вашей геймифицированной системе работали. Рейтинг не должен быть статичной таблицей очков, и он не должен отслеживать только один показатель. В геймификации рейтинги могут отслеживать любой показатель, который хочет выделить

разработчик. Нет ничего плохого во множестве рейтингов, которые учитывают разные показатели, или в рейтингах, которые неприменимы ко всем участникам. Для предоставления более контекстуальной и менее настораживающей информации о том, как игроки достигают результатов, рейтинги могут быть связаны с социальными сетями.

### **PBL-элементы как отправная точка**

В своей совокупности триада PBL задает отправную точку для попыток внедрить геймификацию. На наших курсах по геймификации для студентов Уортонского университета почти каждая студенческая команда внедряет PBL в свой проект по геймификации, несмотря на все наши рекомендации рассматривать альтернативы. Эти компоненты удобны и целесообразны во многих проектах. В связи с этим продукты по геймификации под ключ от таких разработчиков, как Badgeville, BigDoor и Bunchball, практически всегда используют эти три компонента в качестве стандартных. Поэтому при помощи готовых продуктов легко внедрить все три подхода. И PBL интегрируют геймификацию с такими широко известными сферами предприятий, как программы лояльности, система имиджа и соревнования между сотрудниками.

Какими бы ценным ни были PBL, полагаться только на них нельзя: это может доставить вам неприятности. Применять PBL для каждого проекта не совсем правильно — это не единственные инструменты,

которые можно внедрять в геймифицированную систему. Если вы хотите извлечь из геймификации максимальную пользу, вам нужно выйти за пределы использования исключительно PBL. [ 117 ]

На этом мы переходим к следующему разделу, в котором поговорим о том, из чего состоит игра и что заставляет ее работать.

## Бросаем вызов стихии

Мы уже видели несколько примеров инструментов геймификации, которые не относятся к PBL, например команды в игре на проверку качества языка или «дуэли» в Fitocracy. Оказывается, PBL — это особые случаи того, что мы называем игровыми элементами, то есть особые характеристики игр, которые можно применить при геймификации.

Для того чтобы построить дом, нужно разбираться в мелких структурах — молотках, гвоздях и проводах 2x4, а также в понятиях среднего уровня — монтаже несущих профилей, водопроводной системе и рабочих чертежах и в высокоуровневых абстрактных понятиях — ванных комнатах для хозяев, строительном проектировании, трубопроводе и эстетике. Все это элементы строительства дома. Сумма этих элементов и способы их объединения образуют сам дом. Проектировщики и строители при помощи этих элементов превращают пустой участок в завершенную конструкцию. Специалисты, ответственные за разработку

геймификации, точно так же понимают игры и могут

[ 118 ] использовать это понимание для строительства, разборки и реконструкции своих проектов.

Существует три категории игровых элементов, применимых в геймификации: динамики, механики и компоненты. Они расставлены по степени уменьшения их абстрактности. Каждая механика связана с одной или несколькими динамиками, а каждый компонент — с одним или несколькими элементами высокого уровня.

## Динамики

Высший уровень абстракции — динамики. Важнейшие игровые динамики:

- 1) ограничения (лимиты или вынужденные компромиссы);
- 2) эмоции (любознательность, дух соперничества, разочарование, счастье);
- 3) повествование (последовательная, непрерывная сюжетная линия);
- 4) продвижение (рост игрока и его развитие);
- 5) отношения (социальные взаимодействия, формирующие чувства товарищества, статуса и альтруизма).

Динамики — это общие аспекты геймифицированной системы, которые нужно принимать во внимание и которыми следует управлять, но которые

невозможно непосредственно внедрить в игру. Аналогами из управлеченческого мира могут быть повышение квалификации сотрудников, формирование новаторской культуры и другие крупномасштабные цели, которые вы найдете в любой карманной книге по бизнесу. Динамики Club Psych включают следующие высокоуровневые характеристики: то, как призы связаны с описательной частью в телесериале (например, фигурки актеров с качающейся головой и постоянное появление ананаса), или то, как формируются отношения, когда пользователи могут прокомментировать последнюю серию. [119]

Это важный момент. Хорошие руководители и менеджеры создают в своих организациях необходимую динамику. У них редко бывает возможность выйти из бизнеса и создать его с нуля — скорее, такой возможности у них не бывает никогда. Они вынуждены толкать существующую организацию в правильном направлении при помощи трудоустройства и продвижения сотрудников, управлеченческой практики, личного примера и так далее. При создании геймифицированной системы, напротив, вы можете играть в Господа Бога. Вы создатель. В геймификации мыслить нестандартно — значит создать нечто лучшее.

## Механики

Механики — основные процессы, которые движут действиями и формируют у игрока вовлеченность. Можно выделить десять важных игровых механик:

[ 120 ]

- 1) задания (загадки или любые другие задания, которые требуют усилий для их решения);
- 2) шанс (элементы случайности);
- 3) соревнование (один игрок или группа игроков побеждает, а вторая — проигрывает);
- 4) сотрудничество (игроки должны работать вместе, чтобы достичь общей цели);
- 5) обратная связь (информация об успехах игрока);
- 6) накопление ресурсов (получение полезных или коллекционных предметов);
- 7) вознаграждения (награды за определенные действия и достижения);
- 8) сделки (торговые операции между игроками, напрямую или через посредников);
- 9) ходы (поочередное участие меняющихся игроков);
- 10) состояние победы (показатели, которые превращают игрока или команду в победителя; состояния выигрыша и проигрыша — связанные понятия).

Каждая механика — способ достижения одной или нескольких описанных динамик. Случайное событие, такое как неожиданное вознаграждение, может стимулировать в играх вовлеченность и любознательность. Таким же способом можно «зацепить» новых участников (адаптация новых игроков) или поддерживать интерес опытных игроков (кривая интереса).

В Club Psych есть механики, которые задействуют социальные задачи, например просмотр анонса клипа с друзьями, и награды — от виртуальных товаров до редких предметов. [ 121 ]

## Компоненты

Компоненты — это более конкретная форма, которую принимают механики и динамики. Пятнадцать важных игровых компонентов:

- 1) достижения (определенные цели);
- 2) аватары (визуализация характера игрока);
- 3) бейджи (визуализация достижений);
- 4) битвы с боссами (особенно сложные испытания для перехода на следующий уровень);
- 5) коллекционирование (накопление наборов предметов или бейджей);
- 6) сражения (конкретная борьба, обычно быстрая);
- 7) доступ к контенту (то, что открывается игрокам, когда они достигают определенных показателей);
- 8) подарки (возможность делиться ресурсами с другими);
- 9) рейтинги лидеров (визуализация развития и достижений игрока);
- 10) уровни (определенные шаги в развитии игрока);
- 11) очки (количественное отображение развития игры);

[ 122 ]

- 12) квесты (конкретные задачи со своими целями и наградами);
- 13) социальный профиль (визуализация игры в социальной сети игрока);
- 14) команды (определенные группы игроков, работающих вместе ради общей цели);
- 15) виртуальные товары (игровые активы с субъективной или реальной денежной ценностью).

Как каждая механика связана с одной или несколькими динамиками, каждый компонент связан с одним или несколькими элементами высшего уровня. Такие сервисы, как Club Psych, активно применяют очки и бейджи, чтобы подключить действия игрока к механикам и динамикам более высокого уровня. Таким образом, игрок, решающий головоломки, которые относятся к текущей серии, может заработать 100 очков, отвечая на вопросы, устанавливая обратную связь, приближаясь к наградам и подключаясь к содержательному контексту телевизионных серий. Или если они достигнут достаточно высокого уровня, то могут собрать бейджи из лимитированных серий в соответствии с тематикой серий Psych (накопление ресурсов, награды, повествование, продвижение, ограничения).

Обратите внимание, что к этой группе также относится и наша предыдущая триада из очков, бейджей и рейтингов лидеров. PBL — конкретные компоненты, которые можно использовать в геймификации. Как мы подчеркнули, это всего лишь некоторые

из возможных компонентов, которые вовсе не обязательно больше всего подходят к вашему контексту. [123] Чтобы понять все разнообразие элементов игрового дизайна, нужно рассмотреть пирамиду элементов.

## Интеграция

Мы предоставили вам уже достаточно много общей информации об игровых элементах. На данный момент вся эта информация может показаться несвязной. Мы сделали лишь небольшие наброски различных видов игровых элементов, чтобы вы поняли, что существует огромное количество инструментов, которые можно использовать, и чтобы у вас появились какие-то идеи, которые вы можете опробовать на деле. На следующем уровне мы покажем, как применять эти элементы в процессе дизайна. Но вы уже должны понимать, что все игровые элементы существуют в иерархии, как показано на рисунке 4.3.

Главная цель игрового дизайна — соединить все эти элементы воедино. Понимание игровых элементов сделает ваш проект по геймификации крайне интересным. Однако помните, что ни в одном таком проекте не может быть всех этих элементов. Скорее всего, вы никогда не будете использовать все составляющие любой из этих категорий. Однако если на определенном этапе игрового дизайна вы не рассмотрите все возможные варианты, ваша геймификация станет лишь набором общих идей геймифицированной системы, которые вы должны будете учитывать

и которыми станете управлять, но которые никогда [124] не сможете непосредственно внедрить в игру.



Рисунок 4.3  
Динамика иерархии игровых элементов

Последнее предостережение: список элементов необходим, но его ни в коем случае недостаточно. Создать успешный новый сервис всегда труднее, чем проанализировать уже существующий. В частности, создание увлекательного геймифицированного сервиса — это не просто галочки в нужных ячейках. Вам нужно удостовериться, что элементы отвечают конкретным потребностям вашей ситуации, и правильно внедрить их. Facebook и MySpace — социальные сети

с одинаковыми потенциальными возможностями, но одна из них заработала миллионы, а вторая — про- [ 125 ] горела сразу после запуска.

### Мышцы и кости

В примере с Club Psych мы смотрели на поверхность, но не заглядывали внутрь — не изучали органы под кожей. PBL — наиболее характерные черты таких геймифицированных систем, как Club Psych, но они могут не подходить для вашей задачи. И хотя у вас уже есть понимание элементов, из которых состоит игра — если позволите, кости и мышцы — и которые можно применить в вашем процессе, может оказаться трудным понять, как эффективно приспособить их. Как их соединить? На этот вопрос мы ответим на следующем уровне.