

УДК 331.1

DOI: 10.34670/AR.2026.27.13.003

## Стратегии осмысленной геймификации в гибридной модели менеджмента для поколения зумеров

**Обухова Наталья Игоревна**

Кандидат исторических наук, доцент,  
кафедра Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии,  
Московский технический университет связи и информатики,  
123423, Российская Федерация, Москва. ул. Народного Ополчения, 32;  
e-mail: n.i.obuhova@mtuci.ru

**Толкачева Светлана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ),  
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское ш., 11;  
e-mail: tolkachevasv@mgupp.ru

### Аннотация

Современный этап развития, характеризуемый цифровой трансформацией и сменой поколений на рынке труда, обостряет противоречие между традиционными иерархическими моделями менеджмента и ценностно-смысловыми установками нового поколения зумеров. В статье на основе концепции цифрового габитуса и эмпирического исследования выявляются ключевые диспозиции зумеров. Обосновывается предположение, что характеристики поколения зумеров вступают в конфликт с управленческими моделями, основанными на внешней мотивации. В качестве альтернативы предлагается обращение к концепции осмысленной геймификации Скотта Николсона, принципы которой обнаруживают глубинное созвучие с цифровым габитусом поколения Z. Показано, что реализация этих принципов в полном объеме требует организационной среды, способной обеспечить автономию и возможность влияния на контекст. Такой средой выступает гибридная модель менеджмента. В статье предлагаются пять стратегий осмысленной геймификации, интегрированных в гибридную модель: создание ценностно-ориентированного нарратива, визуализация процессов как форма обратной связи, обеспечение автономии и исследовательского поиска, внедрение горизонтальных систем признания, трансформация роли лидера. Показано, что данные стратегии обеспечивают транзакционный переход, а именно превращение пассивного объекта управления в активного актора, способного находить личностный смысл в совместной деятельности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Обухова Н.И., Толкачева С.В. Стратегии осмысленной геймификации в гибридной модели менеджмента для поколения зумеров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 630-650. DOI: 10.34670/AR.2026.27.13.003

**Ключевые слова**

Поколение Z, зумеры, цифровой габитус, транзакционный переход, осмысленная геймификация, гибридный менеджмент, PBL-подход, сетцентричность, визуальная ориентация, ценностная мотивация, гейм-мастер.

**Введение**

Современный этап развития, часто обозначаемый как эпоха цифровой сингулярности, сопровождается не просто технологическими изменениями, а глубинным переформатированием основ экономических отношений и механизмов управления. Скорость и радикальность происходящих изменений, под воздействием цифровизации и искусственного интеллекта, приводят ко всё более нарастающему диссонансу между устоявшимися институциональными формами, унаследованными от индустриальной и постиндустриальной эпох, и новой реальностью. Прежде всего, этот диссонанс проявляется в сфере менеджмента, как ключевом институте, ответственном за координацию совместной деятельности и реализацию человеческого капитала. Традиционные иерархические структуры, ориентированные на контроль, стандартизацию и внешнюю мотивацию по принципу «кнута и пряника», демонстрируют растущую неэффективность при взаимодействии с новым поколением работников, вступающих на рынок труда. Новое поколение, считывает прежнюю логику архаичной и реагирует на нее отторжением, а не лояльностью.

В центре этого трансформационного процесса оказывается поколение зумеров (Z), демографическая когорта, родившихся между 1997 и 2012 годами. Это первое поколение, для которого цифровая среда выступает не внешней технологической надстройкой, а естественной, имманентной средой обитания, в которой происходило их когнитивное и социальное становление [Грошева Е.К., Чуприна А.Д., 2021]. Как отмечает М. Пренски [Prensky M., 2021], разрыв между «цифровыми иммигрантами» (предыдущими поколениями) и «цифровыми аборигенами» (зумерами) носит фундаментальный характер, меняющий саму природу восприятия, коммуникации и организации совместной деятельности. В условиях VUCA-мира, характеризующегося нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью, традиционные управленческие модели, построенные на жесткой иерархии и формальном авторитете должности, вступают в системный конфликт с глубинными диспозициями нового поколения, требующего горизонтальных связей и осмысленности труда [Мурадова Н., Тихонов А. И., Коновалова В. Г., 2019.].

Особую остроту этому противоречию придает тот факт, что организации, стремясь адаптироваться к новым условиям, все чаще обращаются к инструментам геймификации, пытаясь «упаковать» рутинные задачи в привлекательную игровую оболочку [Чоу, Ю.-К., 2022]. Однако практика формального внедрения так называемых PBL-подходов (Points, Badges, Leaderboards — очки, бейджи, доски лидеров) обнаруживает свою ограниченность. Механическое добавление баллов и рейтингов к неизменному содержанию труда не только не повышает вовлеченность зумеров, но зачастую воспринимается ими как манипуляция и «эксплуатация» их игровых ожиданий. Геймификация, не затрагивающая сути управленческих процессов и не дающая реальной автономии и возможности влиять на контекст, оказывается столь же чуждой новому поколению, как и прямые административные команды и приказы. Возникает парадоксальная ситуация: инструмент, призванный преодолеть кризис

вовлеченности, сам становится источником нового отчуждения.

В этой связи принципиальное значение приобретает обращение к концепции осмысленной геймификации, разработанной Скоттом Николсоном [Nicholson S., 2012]. Осмысленная геймификация делает акцент на создании условий для игрового обучения, исследований, самовыражения и погружения в нарративы, которые позволяют человеку найти личный смысл в деятельности. Именно такой подход, как мы полагаем, способен стать мостом между управленческими задачами организации и глубинными диспозициями цифрового габитуса поколения Z, который, согласно данным нашего эмпирического исследования, характеризуется запросом на неформальность (78,9%), сетевцентричностью, визуальным восприятием и ценностно-смысловой мотивацией.

Целью настоящей статьи является обоснование стратегий осмысленной геймификации, интегрированных в гибридную модель менеджмента, адекватную ценностно-смысловым и когнитивным характеристикам поколения зумеров. Такая модель способна создавать организационные условия для реализации транзакционного перехода, превращая пассивного объекта управления в активного актора, способного находить личностный смысл в совместной деятельности и реализовывать свой потенциал в условиях цифровой экономики.

### Основная часть

Для понимания причин кризиса традиционных управленческих моделей необходимо обратиться к анализу поколения, которое сегодня вступает на рынок труда. Речь идет о поколении зумеров. Это первое поколение, для которого цифровая среда выступает не внешней технологической надстройкой, а естественной, в которой происходило их когнитивное и социальное становление. Теоретическим инструментом, в этой связи, выступает понятие габитуса, разработанное Пьером Бурдьё [Bourdieu P., 1980]. Габитус, определяемый им как «система устойчивых, переносимых диспозиций, структурированных структур, предрасположенных функционировать как структурирующие структуры», представляет собой глубинную матрицу восприятия, мышления и действия, усваиваемую индивидом через длительное погружение в определенную социальную среду. Применительно к поколению Z можно говорить о формировании специфического цифрового габитуса, являющегося продуктом их первичной и тотальной социализации в цифровой среде. Источниками формирования этого габитуса выступают ранний и интенсивный контакт с цифровыми устройствами, позволивший сформировать визуально-ориентированное мышление, легкие онлайн-коммуникация как норму социального взаимодействия и создающие сетевцентричную модель общения, а также культура мгновенного доступа и обратной связи, формирующая ожидание немедленной реакции и возможности влиять на контент. Эмпирическое исследование, проведенное авторами в 2025 году на выборке студентов московского вуза (N=250, онлайн-опрос; N=28, экспертные интервью), позволяет верифицировать представленную теоретическую модель цифрового габитуса и выявить его ключевые характеристики.

Полученные количественные данные подтверждают интеграцию цифровой среды в повседневность зумеров. Среди опрошенных - 100% респондентов указали на ежедневное использование Интернета, при этом почти 40% проводят в сети более 6 часов ежедневно.

Исследование обнаружило устойчивую визуальную ориентацию, определяющую когнитивный профиль поколения зумеров. Студенты продемонстрировали устойчивое предпочтение видеоконтента текстовым форматам.

Одной из наиболее значимых характеристик цифрового габитуса выступает сетевая ориентированность и ориентация на горизонтальные связи. Полученные данные подтверждают выдвинутую гипотезу о сетевом характере социальности поколения зумеров. Более 67% коммуникационных взаимодействий, по оценке респондентов, происходит в интернет-чатах и мессенджерах. При этом 78,9% респондентов продемонстрировали чёткий запрос на неформальность, искреннее общение и неприятие «начальственного тона». Этот эмпирический факт напрямую коррелирует с отношением к иерархии и авторитету. Авторитет, по мнению зумеров, должен быть заслуженным через экспертизу и реальные достижения, а не предписанным должностью или формальным статусом. Иерархическая модель управления по принципу «начальник приказывает — подчинённый исполняет» оказывается для них глубоко чуждой, поскольку вступает в противоречие с сетевыми логикой, усвоенной с детства.

Ещё одной ключевой диспозицией цифрового габитуса выступает прагматизм и инструментальное отношение к знанию. (см. Таблица 1) Знание становится ценным не само по себе, а лишь тогда, когда оно может быть конвертировано в конкретный инструмент для изменения реальности к лучшему.

Наконец, важнейшей характеристикой цифрового габитуса является ценностная мотивация и осознанность. 67% респондентов заявили о предпочтении работодателя, демонстрирующего экологическую и социальную ответственность (ESG-факторы), даже при несколько меньшем уровне оплаты труда. В экспертных интервью респонденты описывали конкретные действия — отказ от привлекательных предложений о работе в компаниях с сомнительной экологической или социальной репутацией, регулярное участие в волонтерских проектах, внимательное изучение корпоративных отчетов в области ESG перед принятием решений о трудоустройстве. Это не просто декларативные заявления, а реальные поведенческие паттерны, свидетельствующие о глубокой интернализации ценностных ориентиров.

**Таблица 1 - Ключевые эмпирические индикаторы цифрового габитуса поколения Z (данные исследования 2025 г.)**

Индикатор / Характеристика габитуса	Количественные данные	Качественные пояснения (из экспертных интервью)
Интеграция цифровой среды	100% – ежедневное использование; 40% – >6 часов в день; 55.3% – дискомфорт без доступа	«Интернет – это как воздух, естественная среда, а не инструмент». «Офлайн и онлайн – единый континуум»
Сетевая ориентированность	59.3% – связи через онлайн-платформы; 67% коммуникаций – в чатах	«Общение в чате быстрее и честнее. Там нет этих условностей». «Авторитет должен быть заслужен, а не потому что он начальник»
Запрос на неформальность	78.9% – предпочтение неформального общения против субординации	«Ненавижу, когда со мной говорят свысока. Хочу, чтобы руководитель был на одной волне, был человечным»
Визуальная ориентация	Качественные данные: предпочтение видео чтению вслух в детстве	«Мне в детстве читали, но мне было скучно. Гораздо интереснее было самому тыкать в планшет и смотреть мультики. Там картинка, движение»
Прагматизм в образовании	63,4% – отвергают диплом как гарантию успеха; 67% – ориентация на конкретные навыки	«Зачем мне эта теория, если я не понимаю, как применить ее на практике? Я лучше онлайн-курс пройду, это сразу в портфолио»

Индикатор / Характеристика габитуса	Количественные данные	Качественные пояснения (из экспертных интервью)
Ценностная мотивация (ESG)	67% – предпочтение социально-ответственных работодателей	«Для меня важно, чтобы компания не вредила планете и чтобы в ней было этично по отношению к людям. Иначе чувствую, что продаю душу»

Выявленные характеристики цифрового габитуса поколения Z с неизбежностью ставят вопрос о характере их включенности в управленческие и образовательные процессы. Традиционные модели, будь то в менеджменте или в педагогике, рассматривают индивида преимущественно как объект воздействия — исполнителя инструкций, получателя знаний, «винтика» в организационной машине. Однако диспозиции цифрового габитуса, прежде всего запрос на аутентичность, сетцентричность и ценностную мотивацию, вступают в фундаментальное противоречие с такой ролевой позицией. Возникает необходимость концептуализации принципиально иного типа включенности, который мы предлагаем обозначить термином «транзакционный переход».

Под транзакционным переходом понимается смена ролевой позиции человека в системе управления или образования, а именно переход от пассивного субъекта (объекта воздействия, исполнителя инструкций, элемента системы) к активному актору (субъекту деятельности, носителю инициативы, со-дизайнеру процесса). Термин «транзакция» (от лат. *transactio* — соглашение, сделка) выбран не случайно: он фиксирует идею взаимного обмена, согласования интересов и совместного конструирования реальности, в отличие от однонаправленного воздействия, характерного для традиционных иерархических моделей.

Важно подчеркнуть, что сопротивление зумеров роли пассивного субъекта не является проявлением «инфантильности» или «недисциплинированности», как это часто интерпретируется представителями старших поколений. Это сопротивление есть закономерное следствие сформированного цифрового габитуса. В цифровой среде, где проходила их социализация, они с детства выступали акторами: выбирали контент, взаимодействовали с интерфейсами, влияли на игровые миры, получали немедленную обратную связь и могли менять контекст своими действиями. Перенос этих ожиданий в сферу профессиональной деятельности и образования является не капризом, а естественным требованием, проистекающим из глубинных диспозиций.

Сопротивление роли «объекта» проявляется в нескольких измерениях. Во-первых, это неприятие формальной иерархии как единственного основания для принятия решений. Зумеры готовы признавать авторитет, основанный на экспертизе и реальных достижениях, но не на должностном положении. Во-вторых, это запрос на участие в целеполагании и возможность влиять на контекст своей деятельности. Им недостаточно простого исполнения; им важно понимать смысл своих действий и иметь возможность корректировать процессы. В-третьих, это требование прозрачности и обратной связи. Зумеры ожидают, что результаты их деятельности будут замечены и оценены, а сама оценка будет основываться на понятных и справедливых критериях.

Эмпирические данные нашего исследования прямо указывают на эти ожидания. 61,7% респондентов отвергают модель «пожизненного найма», предпочитая проектную занятость и возможность выстраивать индивидуальную карьерную траекторию. В экспертных интервью это звучит следующим образом: «Я не хочу привязываться к одной компании. Хочу набираться опыта в разных проектах, растить свой личный бренд. Стабильность — это моя

востребованность, а не штатная должность». Такая установка предполагает принципиально иной тип отношений с организацией — не как с «матерью», обеспечивающей пожизненную занятость, а как с платформой для реализации проектов и развития компетенций.

Транзакционный переход, таким образом, предполагает переопределение самой природы управленческого взаимодействия. Это не отказ от управления как такового, а переход от управления как однонаправленного воздействия к управлению как совместному конструированию реальности, где каждый участник выступает не объектом, а субъектом деятельности. В этом контексте ключевым становится не принуждение и контроль, а создание условий, в которых акторы могут реализовать свой потенциал, согласуя индивидуальные цели с целями организации.

Выявленные характеристики цифрового габитуса поколения Z и необходимость транзакционного перехода ставят перед организациями задачу поиска адекватных управленческих моделей. Традиционная иерархическая модель, восходящая к принципам классической школы менеджмента [Ф. Тейлор, Ф., 1911; Файоль А., 1923], обнаруживает свою несостоятельность в работе с новым поколением. Эта модель, эффективная в условиях стабильной, предсказуемой среды массового индустриального производства, базируется на принципах жесткой иерархии, стандартизации, всеобщей формализации и контроля, реализуемых через строгие правила, регламенты и должностные инструкции. Мотивация в этой модели строится преимущественно на внешнем стимулировании (материальное вознаграждение) и угрозе санкций.

Однако в условиях VUCA-мира, где главными активами становятся скорость, инновации и адаптивность, классическая иерархия превращается в тормоз. Ее противоречия с цифровым габитусом зумеров проявляются по нескольким направлениям. Как было показано выше, иерархическая модель вступает в системный конфликт с диспозициями цифрового габитуса.

Альтернативой иерархии могла бы стать чисто сетевая модель организации, построенная на горизонтальных связях, самоорганизации и добровольной координации. Однако практика показывает, что чистые сети также обладают существенными недостатками. Они страдают от проблем координации, стратегической рассогласованности и сложности масштабирования. В чистой сети затруднено принятие долгосрочных стратегических решений, распределение ресурсов и обеспечение ответственности. Кроме того, полное отсутствие иерархии может приводить к хаосу и неэффективности при решении рутинных, повторяющихся задач.

В этой связи наиболее адекватным организационным ответом на вызовы цифрового габитуса представляется гибридная модель менеджмента, сознательно и продуманно синтезирующая элементы традиционной иерархии и сетевых принципов. Архитектура такой модели строится на двух взаимосвязанных контурах.

Первый контур — стабильное «операционное ядро» — сохраняет иерархические принципы организации. Этот контур отвечает за стратегическое планирование, распределение ресурсов, обеспечение юридической ответственности и выполнение рутинных, стандартизированных операций. Здесь сохраняется вертикаль власти, формальные процедуры и должностная иерархия. Однако эта иерархия перестает быть тотальной и пронизывающей все уровни организации.

Второй контур — гибкие «инновационные сети» — представляет собой динамичные, горизонтально организованные проектные команды, формирующиеся под конкретные задачи. Именно здесь реализуются принципы автономии, самоорганизации и коллегиального принятия решений. В этих сетях зумеры получают возможность реализовать свои ключевые диспозиции:

работать в горизонтальных связях, влиять на контекст, получать немедленную обратную связь и видеть результаты своего труда. Здесь применяются Agile-методологии, практики коллективного решения проблем и инструменты визуального управления.

Ключевую роль в гибридной модели играет лидер-фасилитатор, функции которого принципиально отличаются от функций традиционного руководителя. Если традиционный менеджер выступает как «надзиратель» и «распорядитель», отдающий команды и контролирующий их исполнение, то лидер-фасилитатор выполняет принципиально иные задачи. Его главная функция — формулировать стратегические смыслы и ценности, создавая тем самым ценностно-смысловой каркас, объединяющий автономные команды. Он обеспечивает условия для эффективной работы команд — ресурсы, информацию, полномочия, устраняет препятствия и барьеры. Он интегрирует результаты, полученные в инновационных сетях, в общую стратегию организации, обеспечивая синергию между стабильным ядром и гибкими сетями. Наконец, он выступает носителем и транслятором корпоративных ценностей, обеспечивая культурное единство организации.

Преимущество гибридной модели заключается в ее способности аккумулировать сильные стороны цифрового габитуса поколения Z, превращая потенциальные проблемы в источники развития. Сетевая ориентированность и запрос на автономию находят свое удовлетворение в рамках инновационных команд. Прагматизм и ориентация на результат реализуются через фокус на проектные цели и измеримые достижения. Ценностная мотивация получает поддержку через интеграцию ESG-принципов в стратегию организации. Визуальность и цифровизация когнитивного стиля зумеров находят прямое отражение в инструментах цифровой платформы, обеспечивающей прозрачность и горизонтальную коммуникацию.

**Таблица 2 – Сравнительный анализ управленческих моделей в контексте цифрового габитуса поколения Z**

Параметр	Традиционная иерархическая модель	Чисто сетевая модель	Гибридная модель (предлагаемая)
Организационная структура	Жесткая вертикальная пирамида, функциональное деление	Плоская, динамичная сеть узлов	Двухконтурная: стабильное «ядро» (иерархия) + гибкие «сети» (проектные команды)
Ключевой принцип	Контроль и порядок	Свобода и самоорганизация	Стратегическая стабильность + операционная гибкость
Основа власти	Формальная должность	Экспертиза, репутация, сетевое влияние	Комбинированная: позиционная власть в «ядре» + экспертная власть в «сетях»
Коммуникации	Вертикальные, формальные	Горизонтальные, неформальные	Гибридные и контекстные: формальные — для стратегии, неформальные — для операций
Мотивация	Внешняя (зарплата, карьерный рост, страх наказания)	Внутренняя (интерес, самореализация, ценности общества)	Сбалансированная: внешние стимулы + внутренняя мотивация через смысл, автономию и развитие
Отношение к ошибкам	Наказание за отклонение	Естественная часть обучения и экспериментов	Системный анализ: ошибка — источник улучшений, но в рамках управляемого риска
Адекватность для габитуса Z	Низкая (вызывает сопротивление, демотивацию, текучесть)	Высокая (но возможны проблемы координации)	Оптимальная (учитывает диспозиции Z в сетевом контуре при сохранении стратегической устойчивости)

Таким образом, гибридная модель менеджмента не является утопической конструкцией или данью моде. Она представляет собой прагматичный ответ на объективные изменения в природе человеческого капитала и социальных технологий. Создавая условия для реализации потенциала цифрового габитуса поколения Z, гибридная модель одновременно обеспечивает стратегическую устойчивость и управляемость организации, необходимые для долгосрочного развития. В этом контексте особое значение приобретает вопрос о том, каким образом осмысленная геймификация может стать инструментом, обеспечивающим транзакционный переход и эффективное функционирование гибридной модели, что и будет предметом рассмотрения ниже.

Перейдем теперь к анализу того, какую роль в этой модели может играть геймификация. Однако прежде чем говорить об осмысленной геймификации, необходимо рассмотреть, почему традиционные подходы к геймификации оказываются неэффективны в работе с поколением Z.

Стремление организаций адаптироваться к новому поколению работников и повысить их вовлеченность закономерно привело к росту популярности геймификации как инструмента управления. Под геймификацией в самом общем виде понимается использование элементов игрового дизайна в неигровых контекстах.

Массовая практика внедрения геймификации обнаружила существенные проблемы, связанные с доминированием так называемого PBL-подхода (Points, Badges, Leaderboards — очки, бейджи, доски лидеров). Этот подход, сводящий геймификацию к внешней атрибутике, требует критического анализа, особенно в контексте работы с поколением, чей цифровой габитус предполагает более глубокие формы вовлечения.

Игра как феномен человеческой культуры имеет глубокие исторические корни. Йохан Хейзинга в своем фундаментальном труде «Homo ludens» определил игру как одну из форм человеческого сознания и творчества, как праздник, делающий работу «не тягостной обязанностью, а возможностью самовыражения, возможностью выявления своей свободы» [Хейзинга Й., 2007]. Жан Пиаже рассматривал игру как «факт индивидуальных поисков самовыражения», направленный «на создание высших ценностей и на то, чтобы сделать эти ценности обратимыми и сохраняемыми» [Пиаже Ж., 2004]. Эрих Бёрн называл игру «ядром общественной жизни», подчеркивая, что «существенная особенность человеческой игры состоит не в том, что эмоции фальшивы, а в том, что они регулируются» [Бёрн Э., 2016]. Эти классические работы указывают на принципиальную характеристику игры: она создает особое пространство, где возможны эксперимент, ошибка и творчество без необратимых последствий реальной жизни.

Однако PBL-подход редуцирует это богатство игрового опыта к простым поведенческим стимулам. Очки выступают как количественная мера выполнения действий, бейджи — как символическое признание достижений, доски лидеров — как инструмент социального сравнения и конкуренции. Этот подход, заимствованный из поведенческой психологии и теории оперантного обуславливания, действительно способен обеспечить краткосрочный рост активности. Однако его эффективность оказывается ограниченной по ряду принципиальных причин.

Во-первых, PBL-подход апеллирует к внешней мотивации, тогда как цифровой габитус Z требует внутренней, смысловой.

Во-вторых, PBL-подход не изменяет содержания деятельности, а лишь добавляет к ней внешнюю оболочку. Это явление можно обозначить термином «игрофикация рутины» — ситуация, когда неизменная, монотонная, лишенная творчества деятельность просто

«упаковывается» в игровую форму. Как отмечают критики, такая «геймификация» не делает работу более осмысленной, а лишь создает иллюзию игры, которая быстро рассеивается, когда участник осознает неизменность сути происходящего.

В-третьих, PBL-подход часто порождает нездоровую конкуренцию и социальное сравнение, что может разрушать коллаборативную среду, к которой стремится поколение, ориентированное на горизонтальные связи. Доски лидеров, фиксирующие превосходство одних над другими, вступают в противоречие с запросом на неформальность и равенство, выявленным у 78,9% респондентов.

Наконец, PBL-подход игнорирует фундаментальную характеристику игры, отмеченную еще Хейзингой: игру как пространство свободы и самовыражения. Когда игра перестает быть свободной и становится принудительной, она утрачивает свою сущность. Внедрение внешних стимулов без предоставления реальной автономии и возможности влиять на контекст превращает геймификацию в изощренную форму контроля, что вызывает у зумеров, сформированных в культуре цифровой самоорганизации, закономерное отторжение.

Таким образом, кризис PBL-подхода обусловлен его неспособностью ответить на ключевой вызов: как сделать деятельность осмысленной для участника, а не просто «подсластить пилюлю» рутины внешними стимулами. Ответ на этот вызов предлагает концепция осмысленной геймификации.

В противовес редуционистскому PBL-подходу Скотт Николсон разрабатывает концепцию осмысленной геймификации (*meaningful gamification*), которая делает акцент не на внешних стимулах, а на создании условий, в которых участник может найти личный смысл в деятельности. Осмысленная геймификация, по Николсону, — это использование элементов игрового дизайна для помощи пользователям в поиске смысла в неигровом контексте. Николсон выделяет четыре ключевых принципа:

Игровое обучение (*Playful Learning*) предполагает создание безопасного пространства для экспериментов и ошибок. В традиционных управленческих моделях ошибка влечет санкции, блокируя инновации. Игровое обучение, напротив, исходит из того, что ошибка — естественная часть познания, что соответствует нелинейному, экспериментальному мышлению зумеров.

Исследование (*Exploration*) — принцип, предполагающий свободу выбора пути и нелинейность. В отличие от жестко регламентированных процессов традиционной иерархии, осмысленная геймификация предоставляет участнику возможность самостоятельно определять траекторию движения, что соответствует визуально-интерактивной матрице мышления зумеров и их привычке к нелинейной навигации.

Экспрессия (*Expression*) — возможность самовыражения и творчества. Участник может не просто выполнять предписанные действия, но и вносить в них что-то свое. Для поколения, выросшего в культуре создания контента, это базовое требование.

Нарратив (*Narrative*) — погружение в историю, придание контекста действиям. Осмысленная геймификация предполагает, что действия участника встроены в более широкий смысловой контекст, что создает ощущение причастности к чему-то большему. Это напрямую коррелирует с ценностной мотивацией зумеров.

Сопоставление этих принципов с выявленными характеристиками цифрового габитуса поколения Z обнаруживает глубокое концептуальное созвучие. Визуальная ориентация зумеров находит свое отражение в нарративных и исследовательских аспектах осмысленной геймификации, которые предполагают работу с образами, сценариями и визуализациями. Интерактивность как ожидание немедленного отклика и возможности воздействия на контент

соответствует принципам экспрессии и игрового обучения, предполагающим активную роль участника. Ценностная мотивация и запрос на осмысленность труда коррелируют с нарративным принципом, придающим действиям более широкий контекст и связывающим их с значимыми целями. Наконец, сетцентричность и ориентация на горизонтальные связи согласуются с исследовательским характером осмысленной геймификации, предполагающим свободу выбора и множественность путей, а не единственную предписанную траекторию.

**Таблица 3 – Принципы осмысленной геймификации и их соответствие характеристикам цифрового габитуса поколения Z**

Принцип осмысленной геймификации (по Николсону)	Содержание принципа	Соответствующая характеристика цифрового габитуса Z
Игровое обучение	Создание безопасного пространства для экспериментов и ошибок, обучение через пробу	Нелинейное мышление, ориентация на процесс, а не только на результат
Исследование, исследовательский поиск	Свобода выбора пути, нелинейность, возможность исследования альтернатив	Визуально-интерактивная матрица, привычка к нелинейной навигации
Экспрессия	Возможность самовыражения, творчества, проявления индивидуальности	Культура создания пользовательского контента, запрос на аутентичность
Нарратив	Погружение в историю, придание контекста действиям, связь с более широкими смыслами	Ценностная мотивация, запрос на осмысленность труда

Важно подчеркнуть, что принципы Николсона не являются просто набором методических рекомендаций. Они представляют собой философию взаимодействия, основанную на принципиально ином, по сравнению с PBL-подходом, понимании человеческой мотивации. Если PBL-подход исходит из модели «человека экономического», реагирующего на внешние стимулы, то осмысленная геймификация апеллирует к «человеку психологическому», ищущему в деятельности смысл, самовыражение и развитие. Именно эта антропологическая модель соответствует глубинным диспозициям цифрового габитуса поколения Z.

Широкое распространение практик геймификации в корпоративном секторе, образовании и маркетинге фиксируется многочисленными исследованиями [Татаринов, 2019; Leclercq, Hammedi, Poncin, 2018; Мурадова, Тихонов, Коновалова, 2019]. Его влияние простирается значительно дальше — от преодоления рутинности операций в информационных системах [Koivisto, Namari, 2019] до стимулирования лояльности и формирования позитивных ассоциаций [Seaborn, Fels, 2015].

Однако, как справедливо отмечают исследователи, многообразие практических решений в области геймификации не сопровождается адекватной систематизацией подходов к изучению данного феномена. В академической литературе геймификация традиционно рассматривается в трех ключевых областях — информационном менеджменте [Mekler et al., 2017; Friedrich et al., 2019; Koivisto, Namari, 2019], обучении [Aparicio et al., 2019; Ding, 2019] и маркетинге [Huotari, Namari, 2017]. При этом в каждой из них доминирует понимание геймификации либо как набора игровых механик (game mechanics), привносимых в неигровой контекст, либо как процесса проектирования информационных систем.

Оба этих подхода, сохраняют инструментальную установку: геймификация рассматривается как средство внешнего воздействия на пользователя, призванное преодолеть его барьеры — рутинность, недоверие, сопротивление. В контексте же работы с поколением Z, чей цифровой габитус, как было показано выше, характеризуется запросом на автономию, аутентичность и смысловую наполненность деятельности, такая инструментальная трактовка обнаруживает свою ограниченность. Она не схватывает главного: для зумеров игра — не внешний стимул и не «приманка», а естественная среда существования и способ обретения субъектности. Это обстоятельство требует перехода от понимания геймификации как инструмента манипуляции поведением к ее осмыслению как пространства транзакционного перехода, что и составляет теоретическую рамку настоящего исследования.

Однако для того чтобы принципы осмысленной геймификации могли быть реализованы в полном объеме, необходимо понимание того, какие именно механизмы обеспечивают их действенность. Рассмотрим транзакционную функцию геймификации, которая превращает пассивного участника в активного актора.

Осмысленная геймификация, понятая в контексте принципов Николсона, выполняет принципиально важную функцию, которую мы обозначаем как транзакционная. Эта функция заключается в создании условий для перехода человека из позиции пассивного объекта управленческого воздействия в позицию активного субъекта деятельности — актора. Транзакционная функция геймификации реализуется через несколько взаимосвязанных механизмов, которые последовательно трансформируют ролевую позицию участника.

Создание ситуации выбора и автономии. Первый и фундаментальный механизм транзакционного перехода — предоставление участнику реальной возможности выбора. В отличие от традиционных систем, где траектория движения жестко predetermined, осмысленная геймификация предлагает множественность путей, альтернативные сценарии, возможность принимать решения и видеть их последствия. Свобода выбора в рамках заданных правил игры создает пространство для автономного и творческого действия.

Возможность влиять на контекст (со-дизайн). Второй механизм транзакционного перехода — предоставление участнику возможности не просто действовать в заданных обстоятельствах, но и изменять сами эти обстоятельства. В традиционных управленческих моделях контекст деятельности (цели, правила, процедуры) задается извне и остается неизменным для исполнителя. Осмысленная геймификация, напротив, предполагает, что участник может влиять на контекст, модифицировать правила, предлагать новые элементы, становиться со-дизайнером игрового пространства. Это превращает его из потребителя готовых решений в соавтора реальности. Для поколения, привыкшего к модификации игр, созданию контента и активному участию в формировании цифровой среды, возможность со-дизайна является естественным требованием.

Формирование чувства принадлежности к чему-то большему (миссия). Третий механизм транзакционного перехода — связь индивидуальных действий с более широким смысловым контекстом, с миссией, выходящей за пределы сиюминутных задач. Осмысленная геймификация, в отличие от PBL-подхода, не ограничивается формированием индивидуальной мотивации, но создает ощущение причастности к коллективному действию, к реализации значимых целей. Нарратив, о котором писал Николсон, выполняет именно эту функцию: он встраивает отдельные действия в историю, придающую им смысл и ценность. Для поколения с выраженной ценностной мотивацией (ESG-повестка, социальная ответственность) возможность быть частью чего-то большего, чем просто выполнение трудовых обязанностей, становится

ключевым фактором вовлеченности.

Эти три механизма действуют в комплексе, последовательно трансформируя ролевую позицию участника. Выбор конституирует автономию, возможность влиять на контекст формирует авторство, а связь с миссией придает действиям смысл. Вместе они осуществляют тот самый транзакционный переход, который превращает пассивного исполнителя, реагирующего на внешние стимулы, в активного актора, действующего на основе внутренних смыслов и ценностей.

Эмпирические данные нашего исследования подтверждают значимость этих механизмов для поколения Z. Выявленный запрос на неформальность (78,9%) и сетевую ориентированность свидетельствуют о готовности к автономному действию в горизонтальных связях. Ориентация на конкретные навыки и их практическое применение (67%) указывает на потребность в деятельности, где можно реально влиять на результат. Ценностная мотивация (67% предпочитают социально-ответственных работодателей) демонстрирует значимость связи индивидуальных действий с более широким контекстом.

**Таблица 4 – Транзакционная функция геймификации: механизмы и эффекты**

Механизм транзакционного перехода	Содержание механизма	Ролевая позиция	Результат транзакции
Создание ситуации выбора и автономии	Предоставление множественности путей, возможности принятия решений	Автономный субъект	Формирование авторства и ответственности
Возможность влиять на контекст (со-дизайн)	Участие в формировании правил, модификации среды	Соавтор, со-дизайнер	Переход от потребления к соучастию
Формирование чувства принадлежности к миссии	Связь действий с более широким смысловым контекстом	Участник значимого коллективного действия	Возникновение внутренней мотивации, основанной на ценностях

Важно подчеркнуть, что транзакционная функция геймификации не является автоматическим следствием применения любых игровых элементов. PBL-подход, как было показано выше, не создает условий для транзакционного перехода, поскольку не предоставляет реального выбора, не дает возможности влиять на контекст и не формирует связи с более широкой миссией. Он остается на уровне внешней мотивации, не затрагивая глубинных структур субъектности. Транзакционный переход требует принципиально иного подхода — такого, который апеллирует не к внешним стимулам, а к внутренним смыслам и ценностям участника.

В этом контексте осмысленная геймификация выступает не просто как инструмент повышения вовлеченности, но как механизм трансформации самой природы управленческого взаимодействия. Она создает условия, в которых человек перестает быть объектом управления и становится его субъектом, носителем инициативы и соавтором организационной реальности. Для поколения Z, чей цифровой габитус сформировал устойчивый запрос на автономию, аутентичность и осмысленность, такой подход оказывается не просто предпочтительным, но и единственно адекватным способом включения в управленческие процессы.

Реализация транзакционной функции геймификации в полном объеме требует, однако, соответствующих организационных условий. Такой средой, как было показано выше, может стать гибридная модель менеджмента, сочетающая структурную стабильность и сетевую

гибкость. Именно в рамках гибридной модели принципы осмысленной геймификации могут быть реализованы в полном объеме, обеспечивая транзакционный переход и превращая пассивных исполнителей в активных акторов совместной деятельности.

Представленный ранее анализ позволяет перейти от теоретического обоснования к разработке конкретных стратегий, интегрирующих принципы осмысленной геймификации в гибридную модель менеджмента. Эти стратегии не являются изолированными инструментами, но образуют целостную систему, ориентированную на реализацию транзакционного перехода и создание условий, в которых поколение Z может реализовать свой потенциал в качестве активных акторов организационного развития.

Первая стратегия исходит из фундаментальной характеристики цифрового габитуса поколения Z — ценностно-смысловой мотивации. Как показало эмпирическое исследование, 67% респондентов предпочитают работодателя, демонстрирующего экологическую и социальную ответственность (ESG-факторы), даже при несколько меньшем уровне оплаты. Это свидетельствует о глубокой интернализации ценностных ориентиров и потребности в осмысленности трудовой деятельности, выходящей за рамки простого заработка.

В традиционных управленческих моделях связь индивидуальных задач с глобальными целями организации, как правило, остается невидимой для исполнителя. Сотрудник выполняет локальные операции, не понимая их места в более широком контексте и не ощущая своего вклада в конечный результат. Осмысленная геймификация предлагает иной подход: создание ценностно-ориентированного нарратива, который встраивает каждое действие в осмысленную историю, связывающую индивидуальный вклад с коллективным воздействием.

Нарратив в контексте управления выполняет несколько функций. Во-первых, он придает действиям смысл, отвечая на вопрос «почему это важно?». Во-вторых, он создает эмоциональную связь с деятельностью, превращая рутинные операции в элементы значимого сюжета. В-третьих, он формирует идентичность участника как части чего-то большего, чем просто рабочая группа. Для поколения, выросшего на нарративных компьютерных играх, где каждый квест встроен в общую историю, такой подход является естественным и понятным.

Интеграция ESG-повестки в корпоративный нарратив создает мощный мотивационный ресурс. Когда сотрудник видит, что его ежедневная работа по оптимизации процессов способствует снижению углеродного следа компании, или что разработанный им продукт улучшает качество жизни людей, его деятельность обретает дополнительное измерение. Это превращает его из простого исполнителя в участника значимого социального действия.

Практическим воплощением этой стратегии может стать создание «легенды проекта» — нарративного описания, которое связывает цели проекта с более широкими ценностными контекстами. Важно, чтобы этот нарратив не был формальным и навязанным сверху, а создавался при участии самой команды, отражая ее коллективные смыслы и ценности. В этом случае нарратив становится не внешним украшением, а внутренним мотиватором, конституирующим коллективную идентичность.

Вторая стратегия непосредственно связана с визуальной ориентацией как ключевой характеристикой цифрового габитуса поколения Z. Как было показано выше, у зумеров сформировалась визуально-интерактивная матрица восприятия, для которой характерны параллельная обработка образов, привычка к нелинейной навигации и императив интерактивности. Традиционные формы отчетности — текстовые документы, таблицы, длинные аналитические записки — не соответствуют этому когнитивному стилю и воспринимаются как устаревшие и неэффективные.

Инструменты визуального управления, заимствованные из методологии Lean, открывают новые возможности для организации обратной связи. Канбан-доски, диаграммы сгорания задач, дашборды ключевых показателей, визуализация потока создания ценности — все это позволяет представить сложные процессы в наглядной, мгновенно считываемой форме. Однако ключевой вопрос заключается в том, как используются эти инструменты: как средства контроля или как способы наглядной обратной связи.

В традиционной иерархической модели визуализация часто превращается в инструмент мониторинга и надзора. Дашборды становятся «панелями управления» для начальников, позволяющих отслеживать отклонения и наказывать за неисполнение. В такой логике визуализация усиливает контроль и вызывает отторжение. В гибридной модели, напротив, визуальные инструменты должны быть ориентированы на саму команду, предоставляя ей прозрачную и актуальную информацию о ходе процесса, проблемах и достижениях.

Осмысленная геймификация предлагает использовать визуализацию как форму обратной связи, аналогичную игровым интерфейсам. В компьютерных играх игрок постоянно видит свое состояние, прогресс, достижения, что позволяет ему самостоятельно корректировать стратегию и получать удовлетворение от движения к цели. Аналогичным образом, канбан-доска, отражающая движение задач по этапам, становится не инструментом внешнего контроля, а средством самоорганизации команды, позволяющим каждому участнику видеть свое место в общем процессе и вклад в общий результат.

Важно подчеркнуть, что визуализация должна быть не статичной, а интерактивной, позволяющей участникам не только наблюдать, но и воздействовать на отображаемые процессы. Возможность перемещать задачи, менять приоритеты, добавлять комментарии — все это превращает визуальный интерфейс в пространство коллективного действия, соответствующее интерактивным ожиданиям поколения Z.

Третья стратегия непосредственно связана с созданием условий для автономного действия и свободного исследования в концепции осмысленной геймификации. Как было показано выше, жесткая иерархия и тотальная регламентация воспринимаются поколением Z как архаичная бюрократия, душащая инициативу. Их естественная среда — горизонтальные сети, где возможен свободный выбор траектории и эксперимент.

Реализация этой стратегии предполагает делегирование реальных полномочий в рамках «инновационных сетей» гибридной модели. Проектные команды должны обладать автономией в определении способов достижения целей, распределении задач внутри команды и организации собственной работы. Вместо жесткого предписания каждого шага команде предоставляется свобода поиска оптимальных решений в рамках заданных ограничений.

Ключевым аспектом этой стратегии является создание безопасного пространства для экспериментов, где ошибка воспринимается не как повод для наказания, а как источник опыта и основа для улучшений. Этот принцип, известный в Lean-философии как Kaizen, предполагает, что непрерывное совершенствование возможно лишь тогда, когда участники не боятся пробовать новое и сообщать о проблемах. В традиционной модели, где ошибка влечет санкции, формируется культура сокрытия проблем и избегания риска. В гибридной модели, напротив, создаются условия, в которых эксперимент и даже неудача являются легитимными и ценными.

Для поколения, выросшего в игровой культуре, где «проигрыш» — это просто возможность начать заново с новым знанием, такая установка является естественной. Игры именно тем и отличаются от реальной жизни, что в них можно безопасно пробовать, ошибаться и учиться на ошибках. Перенос этого принципа в управленческую практику создает среду, в которой

автономия и исследовательский поиск становятся не просто разрешенными, но и поощряемыми.

Реализация этой стратегии требует пересмотра системы планирования и отчетности. Вместо жесткого контроля исполнения предписанных процедур акцент смещается на контроль результатов и обучение на основе анализа отклонений. Команды получают возможность самостоятельно корректировать свои планы в зависимости от меняющихся обстоятельств и полученного опыта, что соответствует нелинейному, адаптивному мышлению поколения Z.

Четвертая стратегия направлена на трансформацию системы признания и оценки в соответствии с сетевыми диспозициями цифрового габитуса. Традиционные иерархические модели используют вертикальные системы оценки, где начальник оценивает подчиненных, а карьерный рост связан с движением вверх по должностной лестнице. PBL-подход в геймификации воспроизводит эту логику через доски лидеров, фиксирующие превосходство одних над другими. Однако, как показывают эмпирические данные, такая модель вступает в противоречие с запросом зумеров на неформальность и горизонтальные связи.

Осмысленная геймификация предлагает альтернативу в виде признания со стороны коллег, основанного на экспертизе и реальном вкладе, а не на должностном положении. В этой модели ценность сотрудника определяется не его местом в иерархии, а его компетенциями, которые признаются и ценятся сообществом. Такое признание может принимать различные формы: публичные благодарности, возможность выступать наставником для других, приглашение к участию в наиболее значимых проектах.

Цифровые бейджи, о которых шла речь в критике PBL-подхода, могут быть переосмыслены в этой стратегии. Вместо того чтобы быть инструментом внешнего поощрения («награда за выслугу»), они могут выполнять функцию маркеров компетенций, признанных сообществом. В этом качестве они становятся не столько наградой, сколько инструментом навигации в пространстве экспертизы, позволяющим участникам идентифицировать носителей нужных компетенций и выстраивать коллаборации. Такой подход соответствует сетевой логике, где ценность человека определяется его экспертным вкладом, а не формальным статусом.

Важным аспектом этой стратегии является отказ от принудительного ранжирования и конкуренции. Доски лидеров, фиксирующие превосходство одних над другими, могут быть заменены инструментами, демонстрирующими разнообразие вкладов и компетенций, где каждый участник может видеть свою уникальную роль в общем процессе. Такая визуализация не порождает нездоровой конкуренции, но, напротив, укрепляет коллаборативную культуру, показывая взаимодополняемость различных ролей и вкладов.

Пятая стратегия затрагивает, пожалуй, самый чувствительный аспект управленческой трансформации — изменение роли и функций лидера. В традиционной иерархической модели лидер выступает как «надзиратель» и «распорядитель», отдающий команды и контролирующий их исполнение. Эта модель, эффективная в условиях стабильной среды и пассивных исполнителей, обнаруживает свою несостоятельность в работе с поколением Z, ориентированным на автономию и горизонтальные связи.

Осмысленная геймификация предлагает метафору лидера как гейм-мастера - фигуры, хорошо знакомой участникам игровых сообществ. В отличие от игрока, гейм-мастер не участвует непосредственно в игре, но создает условия для нее. Он проектирует игровой мир, задает правила, обеспечивает обратную связь, убирает препятствия, но не определяет каждый шаг игроков, оставляя им пространство для автономного действия и творчества.

В гибридной модели менеджмента функции лидера-фасилитатора, описанные ранее, получают конкретное наполнение через эту метафору. Во-первых, лидер проектирует

вовлекающий контекст — создает ценностно-ориентированный нарратив, о котором шла речь в первой стратегии, формулирует миссию и цели, которые значимы для участников. Во-вторых, он задает «правила игры» — определяет границы автономии, принципы взаимодействия, критерии оценки, но не предписывает каждый шаг, оставляя пространство для исследовательского поиска. В-третьих, он обеспечивает обратную связь — не в форме оценок и санкций, а в форме информации, позволяющей командам корректировать свои действия. В-четвертых, он убирает препятствия — решает проблемы, которые команда не может решить самостоятельно, обеспечивает ресурсы, защищает от внешних угроз.

Такая трансформация роли лидера требует иного типа компетенций. На смену компетенциям контроля и администрирования приходят компетенции фасилитации, коучинга, смыслообразования. Лидер должен уметь не столько командовать, сколько слушать и слышать, не столько контролировать, сколько создавать условия для самоорганизации, не столько оценивать, сколько помогать команде учиться на собственном опыте.

**Таблица 5 – Стратегии осмысленной геймификации в гибридном менеджменте**

Стратегия	Ключевое содержание	Соответствие характеристикам габитуса Z	Ожидаемый эффект
Создание ценностно-ориентированного нарратива	Интеграция целей бизнеса с ESG-повесткой, создание «легенды проекта», связь задач с глобальным воздействием	Ценностная мотивация (67% предпочитают ESG-работодателей)	Формирование чувства причастности к значимому действию, внутренняя мотивация
Визуализация процессов и результатов	Использование канбан-досок, дашбордов как средств наглядной обратной связи, а не контроля	Визуальная ориентация, клиповое мышление, интерактивность	Прозрачность процессов, возможность самонастройки, соответствие когнитивному стилю
Обеспечение автономии и свободного исследовательского поиска	Делегирование полномочий в проектных командах, создание безопасного пространства для экспериментов	Нелинейное мышление, запрос на самостоятельность, сетцентричность	Развитие инициативы, инноваций, обучение на опыте
Признание и горизонтальная оценка	Взаимное признание, цифровые бейджи как маркеры компетенций, отказ от вертикальных рейтингов	Запрос на неформальность (78,9%), ориентация на горизонтальные связи	Формирование коллаборативной культуры, признание экспертизы, а не должности
Трансформация роли лидера в гейм-мастера	Лидер как фасилитатор, проектировщик контекста, создатель условий для «игры»	Сетцентричность, недоверие к формальной иерархии	Создание среды, в которой возможна реализация всех предыдущих стратегий

Представленные пять стратегий не являются независимыми друг от друга. Они образуют целостную систему, где каждая стратегия поддерживает и усиливает другие. Ценностно-ориентированный нарратив создает смысловой контекст, визуализация обеспечивает прозрачность и обратную связь, автономия и свободный исследовательский поиск дают пространство для действия, горизонтальное признание формирует коллаборативную культуру, а трансформированная роль лидера создает условия для реализации всех этих элементов. Вместе они формируют среду, в которой возможен транзакционный переход — превращение пассивного исполнителя в активного актора, способного находить личностный смысл в совместной деятельности и реализовывать свой потенциал.

## Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов о природе формирующегося человеческого капитала в эпоху цифровой трансформации и о необходимых ответах со стороны институтов управления.

Во-первых, цифровой габитус поколения Z, сформированный тотальной социализацией в цифровой среде, характеризуется сетцентричностью, визуальностью, прагматизмом и ценностной мотивацией, что делает традиционные управленческие модели, основанные на внешней мотивации и жесткой иерархии, неадекватными для работы с новым поколением.

Во-вторых, традиционная иерархическая модель вступает в системный конфликт с этими диспозициями, что требует смены управленческой парадигмы в сторону моделей, способных обеспечить автономию, горизонтальные связи и смысловую наполненность труда.

В-третьих, осмысленная геймификация, понимаемая в логике Скотта Николсона, предлагает альтернативу редукционистскому PBL-подходу, апеллируя к внутренним механизмам мотивации через игровое обучение, исследовательский поиск, экспрессию и нарратив.

В-четвертых, гибридная модель менеджмента, синтезирующая структурную стабильность «операционного ядра» и гибкость «инновационных сетей», создает организационные условия для реализации принципов осмысленной геймификации. В рамках этой модели возможно предоставление реальной автономии проектным командам, создание безопасного пространства для экспериментов, внедрение горизонтальных систем признания и трансформация роли лидера в фасилитатора и гейм-мастера.

Разработанные стратегии осмысленной геймификации образуют целостную систему, позволяющую совершить транзакционный переход — превращение пассивных исполнителей в активных акторов и соавторов организационного развития. Создание ценностно-ориентированного нарратива, визуализация процессов как форма обратной связи, обеспечение автономии и исследовательского поиска, внедрение горизонтальных систем признания и трансформация роли лидера — вместе эти стратегии формируют среду, в которой потенциал поколения Z может быть реализован в полном объеме.

Поколение Z со своим цифровым габитусом представляет собой не проблему, требующую решения, а вызов, открывающий новые возможности для трансформации управленческих практик. Организации, которые сумеют понять внутреннюю логику этого поколения и адаптировать под нее свои управленческие модели, не только преодолеют кадровые кризисы, но и получат мощное конкурентное преимущество — человеческий капитал, готовый созидать, адаптироваться и лидировать в условиях перманентной турбулентности цифрового века.

## Библиография

1. Бёрн, Э. (2016). Игры, в которые играют люди: психология человеческих отношений // URL: [https://www.modernproblems.org.ru/attachments/article/291/transl\\_v2\\_Berne.pdf?ysclid=mmj519m4j7469559993](https://www.modernproblems.org.ru/attachments/article/291/transl_v2_Berne.pdf?ysclid=mmj519m4j7469559993)
2. Грошева, Е.К., Чуприна, А.Д. (2021). Отличительные черты и особенности поколения Z. Бизнес-образование в экономике знаний, 3(20) // URL: <https://bibs-science.ru/articles/ar1393.pdf>
3. Маркин, И. М. Поколение Z и будущее образования: геймификация как один из возможных сценариев для обучения будущих маркетологов / И. М. Маркин // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. 2019. – Т. 10, № 4. – С. 210-227. – EDN FMNCXY.
4. Мурадова Н., Тихонов А. И., Коновалова В. Г. 2019. Геймификация в адаптации персонала. Московский экономический журнал (7): 494–502.
5. Пиаже, Ж. (2004). Психология интеллекта. Питер // URL: <https://djvu.online/file/NvS7uTnp9zV2G?ysclid=mmj4zm ao5z308516686>

6. Татаринов, К. А. 2019. Роль геймификации в управлении вовлечением потребителей поколений Y и Z. *Маркетинг в России и за рубежом* (3): 19–27с.
7. Хейзинга, Й. (2007). *Homo ludens. Человек играющий*. Азбука-классика // URL: [https://yanko.lib.ru/books/cultur/huizinga\\_homo\\_ludens\\_all\\_2\\_volum%3D8l.pdf](https://yanko.lib.ru/books/cultur/huizinga_homo_ludens_all_2_volum%3D8l.pdf)
8. Тейлор, Фредерик Уинслоу *Принципы научного менеджмента*/ <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/taylor.pdf>
9. Файоль Анри: *Общее и промышленное управление* / А. Файоль; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. — Москва: Центральный институт труда, 1923. / URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5787>
10. Чоу, Ю.-К. (2022) *Геймифицируй это: как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников к работе*. - Москва: Изд-во «Эксмо», 2022.
11. Aparicio, M., Oliveira, T., Vacao, F., Painho, M. (2019) *Gamification: A key determinant of massive open online course (MOOC) success*. *Information & Management*: 39–54 p. // URL: [https://run.unl.pt/bitstream/10362/41784/1/MAparicio\\_TOliveira\\_FBacao\\_MPainho\\_Gamification\\_post\\_print.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/41784/1/MAparicio_TOliveira_FBacao_MPainho_Gamification_post_print.pdf)
12. Becker, G.S. *Human Behavior: An Economic Approach*. Moscow: HSE Publishing House, 2003. 672 p.; Theodore W. Schultz. *Investment in Human Capital* /<https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
13. Bourdieu, P. *Le Sens Pratique*. Les Editions de Minuit, Paris (1980)/ Бурдьё П. *Практический смысл*. (Перевод с французского, общая редакция: Н.А.Шматко) - М., 2001// Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. // URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3069/3074#contents>
14. Ding, L. (2019) *Applying gamifications to asynchronous online discussions: A mixed methods study*. *Computers in Human Behavior* 91(2): 1–11p.// URL:[https://www.researchgate.net/publication/327771810\\_Applying\\_gamifications\\_to\\_asynchronous\\_online\\_discussions\\_A\\_mixed\\_methods\\_study](https://www.researchgate.net/publication/327771810_Applying_gamifications_to_asynchronous_online_discussions_A_mixed_methods_study)
15. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*. *Management Science*, 60 (11), 2835–2857p. // URL: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011\\_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf)
16. Friedrich J., Becker M., Kramer F., Wirth M., Schneider M. (2019). *Incentive design and gamification for knowledge management* *Journal of Business Research* 106 (2/3) // URL: [https://www.researchgate.net/publication/331228437\\_Incentive\\_design\\_and\\_gamification\\_for\\_knowledge\\_management](https://www.researchgate.net/publication/331228437_Incentive_design_and_gamification_for_knowledge_management)
17. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. August 2012. *Labour Economics* 19(4): 451–464p. // URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w18121/w18121.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18121/w18121.pdf).
18. Huotari K., Hamari J. (2017) *A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature*. February 2017. *Electronic Markets* 27(1):21–31 // [https://www.researchgate.net/publication/290648567\\_A\\_definition\\_for\\_gamification\\_anchoring\\_gamification\\_in\\_the\\_service\\_marketing\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/290648567_A_definition_for_gamification_anchoring_gamification_in_the_service_marketing_literature)
19. Kautz Tim, James J. Heckman, Diris Ron, Bas ter Weel, Lex Borghans (2014). *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*. OECD Publishing // URL: <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/12/Kautz-Heckman-Diris-Weel-Borghans-2014.pdf>
20. Koivisto J., Hamari J. (2019). *The rise of motivational information systems: A review of gamification research*. January 2019. *International Journal of Information Management* 45(191) // URL: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/165153/Koivisto\\_Hamari\\_2019\\_International\\_Journal\\_of\\_Information\\_Management.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/165153/Koivisto_Hamari_2019_International_Journal_of_Information_Management.pdf?sequence=1)
21. Leclercq T., Hammedi W., Poncin I. 2018. *The boundaries of gamification for engaging customers: Effects of losing a contest in online co-creation communities*. *Journal of Interactive Marketing* 44 : 82–101.
22. Mekler E. D., Brühlmann F., Tuch A. N., Opwis K. 2017. *Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance*. *Computers in Human Behavior* 71 (7): 525–534 // URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2757216>
23. Nicholson, S. (2012). *Strategies for Meaningful Gamification: Concepts behind Transformative Play and Participatory Museums*. In *Proceedings of the Meaningful Play 2012 Conference*, Lansing, Michigan // URL: <http://sber.me/?p=NWVC6>
24. Prensky, M. *Digital Game-Based Learning* // Mitchell College Library 437 Pequot Avenue New London, CT 06320, 2021. 442p. URL: [https://is.muni.cz/el/fs/jaro2013/ZUR589f/um/Prensky\\_\\_2001\\_.pdf](https://is.muni.cz/el/fs/jaro2013/ZUR589f/um/Prensky__2001_.pdf)
25. Rapp A., Hopfgartner F., Hamari J., Linehan C., Cena F. 2018. *Strengthening gamification studies: Current trends and future opportunities of gamification research*. *International Journal of Human-Computer Studies* 127: 1–6.
26. Schultz, T. W. (1963) *Investment in Human Capital* // URL: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
27. Seaborn K., Fels D. I. (2015) *Gamification in theory and action: A survey*. *International Journal of Human-Computer Studies* 74: 14–31. // URL: <https://romisatriawahono.net/lecture/rm/survey/pervasive%20computing/Seaborn%20-%20Gamification%20in%20theory%20and%20action%20-%202014.pdf>

28. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. Free Press // URL: <https://archive.org/details/machinethatchang0000woma>

## Strategies of Meaningful Gamification in the Hybrid Management Model for Generation Z

**Natal'ya I. Obukhova**

PhD in Historical Sciences,  
Associate Professor,  
Department of Digital Economy, Management and Business Technologies,  
Moscow Technical University of Communications and Informatics,  
123423, 32, Narodnogo Opolcheniya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: n.i.obuhova@mtuci.ru

**Svetlana V. Tolkacheva**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH),  
125080, 11, Volokolamskoe highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: tolkachevasv@mgupp.ru

### Abstract

The current stage of development, characterized by digital transformation and generational change in the labor market, exacerbates the contradiction between traditional hierarchical management models and the value-semantic attitudes of the new generation of Zoomers. Based on the concept of digital habitus and empirical research, the article identifies key dispositions of Zoomers. The assumption is substantiated that the characteristics of Generation Z come into conflict with management models based on extrinsic motivation. As an alternative, reference is made to the concept of meaningful gamification by Scott Nicholson, the principles of which reveal a deep consonance with the digital habitus of Generation Z. It is shown that the full implementation of these principles requires an organizational environment capable of ensuring autonomy and the ability to influence the context. Such an environment is provided by the hybrid management model. The article proposes five strategies of meaningful gamification integrated into the hybrid model: creating a value-oriented narrative, visualization of processes as a form of feedback, ensuring autonomy and exploratory search, implementing horizontal recognition systems, and transforming the role of the leader. It is shown that these strategies ensure a transactional transition, namely the transformation of a passive object of management into an active actor capable of finding personal meaning in joint activity.

### For citation

Obukhova N.I., Tolkacheva S.V. (2026) Strategii osmyslennoy geymifikatsii v gibridnoy modeli menedzhmenta dlya pokoleniya zuverov [Strategies of Meaningful Gamification in the Hybrid Management Model for Generation Z]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 630-650. DOI: 10.34670/AR.2026.27.13.003

## Keywords

Generation Z, Zoomers, digital habitus, transactional transition, meaningful gamification, hybrid management, PBL approach, netcentricity, visual orientation, value motivation, game master.

## References

1. Aparicio, M., Oliveira, T., Bacao, F., Painho, M. (2019) Gamification: A key determinant of massive open online course (MOOC) success. *Information & Management*, 39–54 p. // URL: [https://run.unl.pt/bitstream/10362/41784/1/MAparicio\\_TOliveira\\_FBacao\\_MPainho\\_Gamification\\_post\\_print.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/41784/1/MAparicio_TOliveira_FBacao_MPainho_Gamification_post_print.pdf)
2. Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press. (Original work published 1964); Schultz, T. W. (1963). Investment in Human Capital. // URL: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
3. Bourdieu, P. (1980). *Le Sens Pratique*. Les Éditions de Minuit. (Russian translation: Bourdieu, P. (2001). *Prakticheskiy smysl*. Translated from French, edited by N.A. Shmatko. Moscow: Aleteyya). // Electronic publication: Center for Humanitarian Technologies. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3069/3074#contents>
4. Ding, L. (2019). Applying gamifications to asynchronous online discussions: A mixed methods study. *Computers in Human Behavior*, 91(2): 1–11. // URL: [https://www.researchgate.net/publication/327771810\\_Applying\\_gamifications\\_to\\_asynchronous\\_online\\_discussions\\_A\\_mixed\\_methods\\_study](https://www.researchgate.net/publication/327771810_Applying_gamifications_to_asynchronous_online_discussions_A_mixed_methods_study)
5. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. // URL: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011\\_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf)
6. Friedrich, J., Becker, M., Kramer, F., Wirth, M., Schneider, M. (2019). Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research*, 106(2/3). // URL: [https://www.researchgate.net/publication/331228437\\_Incentive\\_design\\_and\\_gamification\\_for\\_knowledge\\_management](https://www.researchgate.net/publication/331228437_Incentive_design_and_gamification_for_knowledge_management)
7. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4): 451–464. // URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w18121/w18121.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18121/w18121.pdf)
8. Huotari, K., Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1):21–31. // URL: [https://www.researchgate.net/publication/290648567\\_A\\_definition\\_for\\_gamification\\_anchoring\\_gamification\\_in\\_the\\_service\\_marketing\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/290648567_A_definition_for_gamification_anchoring_gamification_in_the_service_marketing_literature)
9. Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., ter Weel, B., & Borghans, L. (2014). *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*. OECD Publishing. // URL: <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/12/Kautz-Heckman-Diris-Weel-Borghans-2014.pdf>
10. Koivisto, J., Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45: 191–210. // URL: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/165153/Koivisto\\_Hamari\\_2019\\_International\\_Journal\\_of\\_Information\\_Management.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/165153/Koivisto_Hamari_2019_International_Journal_of_Information_Management.pdf?sequence=1)
11. Leclercq, T., Hammedi, W., Poncin, I. (2018). The boundaries of gamification for engaging customers: Effects of losing a contest in online co-creation communities. *Journal of Interactive Marketing*, 44: 82–101.
12. Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71(7): 525–534. // URL: <https://www.sciencedirect.com/reference/referencespapers?referenceid=2757216>
13. Nicholson, S. (2012). Strategies for Meaningful Gamification: Concepts behind Transformative Play and Participatory Museums. In *Proceedings of the Meaningful Play 2012 Conference*, Lansing, Michigan. // URL: <http://sber.me/?p=NWVC6>
14. Prensky, M. (2001). *Digital Game-Based Learning*. McGraw-Hill. // URL: [https://is.muni.cz/el/fss/jaro2013/ZUR589f/um/Prensky\\_\\_2001\\_.pdf](https://is.muni.cz/el/fss/jaro2013/ZUR589f/um/Prensky__2001_.pdf)
15. Rapp, A., Hopfgartner, F., Hamari, J., Linehan, C., Cena, F. (2018). Strengthening gamification studies: Current trends and future opportunities of gamification research. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127: 1–6.
16. Schultz, T. W. (1963). *The Economic Value of Education*. Columbia University Press. // URL: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
17. Seaborn, K., Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74: 14–31. // URL: <https://romisatriawahono.net/lecture/rm/survey/pervasive%20computing/Seaborn%20-%20Gamification%20in%20theory%20and%20action%20-%202014.pdf>
18. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Free Press. // URL: <https://archive.org/details/machinethatchang0000woma>

19. Berne, E. (2016). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. (Russian translation). // URL: [https://www.modernproblems.org.ru/attachments/article/291/transl\\_v2\\_Berne.pdf?ysclid=mmj519m4j7469559993](https://www.modernproblems.org.ru/attachments/article/291/transl_v2_Berne.pdf?ysclid=mmj519m4j7469559993)
20. Grosheva, E.K., Chuprina, A.D. (2021). Distinctive features and characteristics of Generation Z. *Business Education in the Knowledge Economy*, 3(20). (In Russian). // URL: <https://bibs-science.ru/articles/ar1393.pdf>
21. Markin, I. M. (2019). Generation Z and the future of education: gamification as one of possible scenarios for training future marketers. *Marketing MBA. Marketing Management of the Enterprise*, 10(4), 210-227. (In Russian). EDN FMNCXY.
22. Muradova, N., Tikhonov, A. I., Konovalova, V. G. (2019). Gamification in personnel adaptation. *Moscow Economic Journal*, (7): 494–502. (In Russian).
23. Piaget, J. (2004). *The Psychology of Intelligence*. Piter. (Russian translation). // URL: <https://djvu.online/file/NvS7uTnp9zV2G?ysclid=mmj4zmao5z308516686>
24. Tatarinov, K. A. (2019). The role of gamification in managing the engagement of consumers of generations Y and Z. *Marketing in Russia and Abroad*, (3): 19–27. (In Russian).
25. Huizinga, J. (2007). *Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture*. Azbuka-klassika. (Russian translation). // URL: [https://yanko.lib.ru/books/cultur/huizinga\\_homo\\_ludens\\_all\\_2\\_volum%3D8l.pdf](https://yanko.lib.ru/books/cultur/huizinga_homo_ludens_all_2_volum%3D8l.pdf)
26. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. // URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/tailor.pdf>
27. Fayol, H. (1923). *General and Industrial Management*. (Russian translation by B. V. Babin-Koren, with a preface by A. K. Gastev). Moscow: Central Institute of Labor. // URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5787>
28. Chou, Y.-K. (2022). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Eksmo. (Russian translation).