

УДК 331.101.3

***АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА К ЦЕННОСТЯМ
ПОКОЛЕНИЯ Z: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ***

Насырова С.И.,

научный руководитель

к.э.н., доцент,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

г. Уфа, Россия

Япарова Э.Ф.,

студент,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

г. Уфа, Россия

Аннотация. В статье анализируются особенности восприятия системы вознаграждения представителями поколения Z, которые к 2025–2026 гг. составляют значительную долю рабочей силы. Рассматриваются ценностные ориентиры данной когорты: цифровая среда, ориентация на быструю обратную связь, запрос на прозрачность и гибкость, недоверие к сложным и непонятным схемам оплаты. Обосновывается неэффективность традиционных тарифных систем и предлагаются конкретные направления адаптации материального и нематериального вознаграждения.

Ключевые слова: поколение Z, система вознаграждения, оплата труда, мотивация, гибкость, прозрачность, цифровизация HR.

***ADAPTING THE REMUNERATION SYSTEM TO THE VALUES OF
GENERATION Z: CHALLENGES AND SOLUTIONS***

Nasyrova S.I.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russia*

Yaparova E.F.,
*Student
Ufa University of Science and Technology
Ufa, Russia*

Abstract. The article analyzes the peculiarities of perception of the remuneration system by representatives of Generation Z (born after 1997), who by 2025–2026 constitute a significant share of the workforce. The value orientations of this cohort are considered: digital environment, focus on rapid feedback, demand for transparency and flexibility, distrust of complex and opaque compensation schemes. The ineffectiveness of traditional tariff systems is substantiated, and specific directions for adapting material and non-material rewards are proposed.

Keywords: Generation Z, remuneration system, compensation, motivation, flexibility, transparency, HR digitalization.

В последние несколько лет структура кадрового состава в российском бизнесе претерпевает существенную трансформацию. На позиции, которые ранее удерживали миллениалы, активно заступает поколение Z - молодежь, родившаяся в период с 1997 по 2012 год. К середине текущего десятилетия они уже занимают роли от младших специалистов до руководителей среднего звена, а в таких секторах, как e-commerce, digital-маркетинг и IT, их доля достигает 40–50%. Однако их взгляды на концепцию «правильного» труда и адекватной оплаты труда зачастую в корне противоречат установкам предыдущих поколений.

Классические модели компенсации, опирающиеся на годовые премиальные выплаты, запутанную систему грейдов и секретность уровней дохода коллег, часто вызывают у «зумеров» недоумение или раздражение, что в итоге приводит к их уходу из компании. Данная статья направлена на то, чтобы проанализировать специфику восприятия денег представителями поколения Z и сформулировать практические способы корректировки систем оплаты труда под их ожидания.

Понятие «поколение Z» (или «центениалы») описывает людей, чье становление пришлось на эпоху тотальной цифровизации, интернета и мобильных технологий. В отличие от миллениалов, переживших переход от аналогового мира к цифровому, центениалы - это коренные обитатели цифровой среды. Подобный бэкграунд сформировал у них ряд специфических черт.

Максимальная скорость обработки данных. Свойство быстрого потребления контента и привычка к мгновенному получению информации переносятся и на сферу занятости: молодым сотрудникам важно сразу понимать логику своих заработков и механизмы начислений.

Запрос на регулярную обратную связь. Если для предшественников годовое премирование было нормой, то для центениалов период в двенадцать месяцев кажется бесконечным. Они нуждаются в частых (раз в месяц или квартал) контрольных точках и хотят, чтобы вознаграждение было немедленно связано с их результативностью.

Скепсис по отношению к закрытости данных. Воспитанные в условиях прозрачности информации и цифровых расследований, они с недоверием относятся к непрозрачным премиальным схемам. Для них критически важна открытость данных о доходах коллег на аналогичных позициях и предельно ясный алгоритм расчета переменной части.

Приоритет свободы над стабильностью. Гарантированный высокий оклад, обеспечивающий предсказуемость, привлекает их меньше, чем возможность работать удаленно, гибкий график или участие в уникальных проектах.

Исследования подтверждают, что значительная часть российской молодежи готова снизить доход ради обретения мобильности.

Трансформация роли материального стимула. Для многих представителей Z работа перестает быть смыслом жизни, превращаясь в ресурс для реализации личных интересов, путешествий и саморазвития. Из-за этого старая парадигма «больше усилий - больше денег» перестает работать во всех случаях.

Большинство текущих в России моделей оплаты труда создавались под стандарты 2000–2010-х годов, когда рынок труда отличался меньшей динамичностью. Основные раздражители для нового поколения можно классифицировать следующим образом.

Избыточная сложность и неясность. Многоуровневые системы грейдов с внутренними коэффициентами и запутанными формулами для человека, привыкшего к простым интерфейсам, выглядят как пережиток прошлого. Сотрудник поколения Z не желает тратить время на выяснение причин разницы в грейдах между собой и коллегой; ему нужен понятный диапазон зарплаты и четкие условия для его повышения.

Чрезмерно долгие циклы планирования. Годовые бонусы, принятые в крупных корпорациях, воспринимаются центиалами как нечто абстрактное и далекое. В условиях нестабильности и высокой мобильности кадров они стремятся получать выплаты по завершении конкретного этапа или квартала, чтобы чувствовать реальный контроль над финансами.

Отсутствие цифрового сопровождения. Молодые специалисты испытывают дискомфорт, если компания не предоставляет удобный мобильный сервис для отслеживания зарплаты, остатков отпуска или прогресса по KPI в реальном времени. Привыкшие к визуализации данных и геймификации, они видят в использовании громоздких Excel-таблиц проявление неуважения.

Акцент на должности, а не на навыках. Для поколения Z более органична модель оплаты на основе компетенций (skill-based pay), где доход зависит от набора умений, а не от позиции в иерархии. Традиционные должностные

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

инструкции и жесткие тарифные сетки мешают их стремлению к быстрому росту и освоению новых сфер.

Опираясь на мировой опыт и практику российских компаний, можно выделить несколько основополагающих принципов трансформации.

Принцип краткосрочности и частоты выплат. Годовые премии стоит переводить в квартальные или даже ежемесячные форматы. Даже при сохранении итоговой суммы, дробление выплат на части повышает уровень удовлетворенности персонала. Также эффективны «спотовые бонусы» - мгновенные выплаты за конкретные достижения, такие как решение сложной задачи или внедрение идеи.

Принцип упрощения и визуализации. Вместо разветвленных систем грейдов целесообразно внедрить несколько широких зарплатных зон с прозрачными критериями перехода. Через HR-портал или приложение сотрудник должен видеть не только сумму, но и свой прогресс по КРІ и близость к верхнему пределу зоны. Это превращает оплату в понятный инструмент управления.

Принцип баланса финансов и льгот. Поколение Z оценивает деньги через призму возможности покупки свободного времени. Поэтому востребованы программы гибких бенефитов: сотруднику выделяется бюджет, который он сам распределяет между обучением, спортом, расширенной медициной или дополнительными выходными. Это дает ощущение контроля, крайне важное для центиалов.

Принцип оплаты за навыки, а не за статус. В стартапах и IT-сфере успешно работают модели, где оклад привязан к уровню владения конкретными инструментами или языками. Получение нового навыка или сертификата автоматически повышает уровень оплаты. Такая система стимулирует непрерывное обучение, что полностью соответствует ценностям поколения Z.

Принцип открытости зарплатных диапазонов. Скрытие доходов коллег, ранее считавшееся нормой, сегодня воспринимается молодежью как

манипуляция. Компании все чаще внедряют политику открытых вилок: для каждой роли объявляется диапазон оклада. Знание границ позволяет сотруднику объективно оценивать свои перспективы и снижает уровень стресса в коллективе.

Для организаций, стремящихся удержать таланты нового поколения, рекомендуется придерживаться следующего алгоритма.

Проведение аудита текущих условий. Необходимо проанализировать каждый элемент компенсации (от оклада до соцпакета) через призму вопроса: «Будет ли это понятно и справедливо для 24-летнего специалиста?». Оптимально провести прямой опрос среди молодых сотрудников.

Оптимизация структуры. Если в компании используется слишком много уровней грейдов и категорий премий, их следует сократить. Чем меньше ступеней в системе, тем выше уровень ее прозрачности и доверия к ней.

Цифровизация процессов. Минимум - это понятная мобильная детализация выплат. Максимум - полноценный HR-портал с личным кабинетом, где в реальном времени отображаются KPI, накопленные бонусы и история начислений.

Переход на частые циклы выплат. Рекомендуется заменить годовое премирование на квартальное или ежемесячное. Возможен гибридный вариант: часть годового бонуса выплачивается ежеквартально, а остаток - по итогам года, чтобы сохранить долгосрочную мотивацию.

Геймификация вознаграждения. Использование элементов игры, внутренней валюты за успехи и публичных рейтингов достижений (в рамках этики) будет максимально близко поколению, выросшему в цифровой игровой среде.

Поколение Z - это не «проблемные» сотрудники, а новая реальность, требующая адаптации бизнеса. Их требования к справедливости оплаты труда могут казаться непривычными для традиционного HR, но именно они определяют вектор развития рынка на годы вперед. Компании, сумевшие сделать Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

систему вознаграждения прозрачной, гибкой и цифровой, обеспечат себе преимущество в борьбе за таланты. Те же, кто застрянет в устаревших методах, неизбежно столкнутся с высокой текучестью кадров. Таким образом, подстройка под ценности центриалов - это не следование моде, а стратегическая необходимость для выживания в конкурентной среде.

Библиографический список

1. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI / Е. Н. Ветлужских. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2022. - 218 с.
2. Деси, Э., Райан, Р. Теория самодетерминации / Э. Деси, Р. Райан // Психология мотивации: классика и современность. - М.: ИД ВШЭ, 2018. - С. 89–112.
3. Чуланова, О. Л. Тенденции развития мотивации и стимулирования персонала в новых условиях / О. Л. Чуланова, Е. В. Устинова // Вестник университета. - 2023. - № 6. - С. 18–27.
4. Исследование hh.ru «Что ждут от работодателя представители поколения Z» / HeadHunter, 2024. - URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 20.05.2026).
5. Твигг, Д. Поколение Z: Стив Джобс, YouTube и история будущего / Д. Твигг. - М.: Эксмо, 2021. - 352 с.
6. Насырова, С. И. Мотивация как функция менеджмента: конструирование категории // Московский экономический журнал. - 2020. - № 9. - С. 42.
7. Насырова, С. И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // Московский экономический журнал. - 2020. - № 9. - С. 43.