УДК 331.1
JEL M51, M52, M53, M54, J28

МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА

Трубникова Ольга Михайловна, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: olya.nasonova.99@mail.ru

Предмет: в настоящее время основным вектором развития социально-трудовых отношений в России выступает социальное партнерство. В его основе лежит необходимость достижения баланса интереса, прежде всего в аспекте вознаграждения за труд, между работодателями и наемными работниками, в том числе молодыми. Предметом исследования выступает стимулирование труда молодых работников. *Цель*: разработать механизм совершенствования стимулирования труда в рамках социального партнерства на основе дифференцированного подхода, позволяющего учесть потребности различных категорий работников по возрасту и поколению. *Дизайн исследования*: выделены особенности молодых работников, общие (возрастные) и специфические (поколенческие). Обоснована роль социального партнерства в развитии социально-трудовых отношений и подчеркнута необходимость достижения баланса интересов сторон этих отношений. В результате обоснован механизм разработки системы стимулирования труда на организационном уровне в условиях развития социального партнерства. *Результаты*: предложена модель разработки системы стимулирования труда на основе дифференцированного подхода. Обоснованы элементы модели («вход», «функционирование», «выход») с учетом структуры кадрового состава по возрасту и поколению с отдельным выделением группы молодых работников. Обоснована роль предложенной модели в совершенствовании стимулирования труда молодых работников.

Ключевые слова: молодые работники, поколение, работодатели, социальное партнерство, стимулирование труда.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2026/8/69-79

Введение

В настоящее время на российском рынке труда во многих отраслях наблюдается ситуация кадрового дефицита. Уровень безработицы, согласно данным Росстата, с 2020 года демонстрирует сокращение и в 2025 году составил 2,2%[1], что свидетельствует о приближении экономики к состоянию полной занятости. Резервы пополнения кадрового состава предприятий в таких условиях ограничены, при этом одним из наиболее перспективных источников найма сотрудников выступают молодые работники, выходящие на рынок труда и начинающие карьеру. Министр труда и социальной защиты в РФ А. Котяков на заседании комиссии Государственного Совета РФ по направлению «Кадры» подчеркнул роль молодежи как основного трудового резерва страны[2], что свидетельствует о высоком приоритете вопросов занятости молодых работников на государственном уровне.

Сегодня наиболее перспективным направлением регулирования социально-трудовых отношений на всех уровнях, включая организационный уровень, является социальное партнерство. Согласно определению ст. 23 ТК РФ социальное партнерство представляет собой «систему взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленную на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений»[3]. Исследователи подчеркивают сущность социального партнерства как «реализацию прав трудящихся через механизм экономического сотрудничества и взаимных уступок», которая является исторически обусловленным результатом взаимодействия субъектов социального партнерства (работников, работодателей, государства) для удовлетворения своих экономических интересов.

Таким образом, выстраивание взаимоотношений работника и работодателя по всем вопросам регулирования труда в условиях развития социального партнерства должно базироваться на достижении баланса интереса каждой из сторон трудовых отношений. С этой точки зрения особую важность приобретает дифференцированный подход, позволяющий учесть особые потребности молодых работников, их обусловленные возрастными и поколенческими особенностями интересы в системе стимулирования труда персонала.

Методы и результаты исследования

Как показывают данные современных исследований труда молодых работников, данная группа сотрудников имеет специфические личностные

[1] Численность безработных в возрасте 15 – 72 лет и уровень безработицы // Росстат. Доступно: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud-3_15-72.xlsx (дата обращения: 13.08.2026).

[2] Состоялось заседание комиссии Госсовета РФ по направлению «Кадры» // Минтруд России. Доступно: https://mintrud.gov.ru/employment/employment/808 (дата обращения: 13.08.2026).

[3] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 15.05.2026). Доступно: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 13.08.2026).

и профессиональные черты. Они обладают новейшими знаниями, высоким уровнем цифровой грамотности и знания компьютерных технологий, открыты инновациям, способны быстро адаптироваться к новым условиям труда и легко интегрироваться в организационную культуру предприятия. При этом данной группе работников имеют небольшой профессиональный опыт или его полное отсутствие. Это, с одной стороны, зачастую создает проблему завышенных ожиданий по заработной плате, которую работодатели не готовы предложить специалистам без соответствующих знаний и навыков. С другой стороны, в некоторых сферах, например, в сфере торговли, работодатели ценят энергичность молодых работников и открытость ко всему новому, что в сочетании с возможностью платить им меньше, чем специалистам со стажем, делает данную категорию сотрудников привлекательной для найма, но одновременно не отвечает экономическим интересам самих работников.

Отдельно следует отметить специфику мотивационных потребностей молодых работников. Данная группа работников обладает особым набором специфических характеристик в любой национальной экономической системе. Эмпирическое исследование польской молодежи, проведенное K. Wojtaszczyk и др., показывает, что ключевыми ценностями для представителей поколения Z выступают подлинное лидерство, психологическая безопасность, гибкость рабочего графика и творческие профессиональные задачи. А анализ факторов благополучия на рабочем месте в рамках исследования N. Rensep и J. Kaewpijit на примере Таиланда выявил наиболее значимые стимулы для удержания сотрудников поколения Y: здоровые отношения на работе, медицинское страхование и гибкие льготы, заработная плата.

Ожидания российской молодежи от работодателя во многом аналогичны. Как показывает исследование Е.С. Дашковой, О.М. Трубниковой, Н.И. Хромова, для представителей молодых поколений большую роль приобретают гибкость, свобода в трудовой деятельности, профессиональный рост и карьерное развитие, однако заработная плата остается ключевым фактором выбора работодателя. При этом результаты опроса молодых работников свидетельствуют о недостаточном уровне удовлетворения размером заработной платы, а также стимулирующими выплатами[4]. В исследовании Т.Б. Зяковой, Т.А. Куприяновой также подчеркивается, что одной из ключевых проблем в области стимулирования труда молодых специалистов является «недооценка потребности молодого поколения», а именно – высоких ожиданий молодых сотрудников в части заработной платы, в том числе начальной, важности для данной категории работников системы материального и нематериального поощрения с прямой зависимостью от результатов работы.

Можно сделать вывод, что в настоящее время на российском рынке труда сложилась ситуация, которая характеризуется наличием негативных тенденций в аспектах равенства, социальной справедливости и соблюдения

[4] Трубникова О.М. Проблемы стимулирования и оплаты труда работников предприятий машиностроения // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 8. С. 1221–1238. DOI: 10.18334/et.12.8.123520.

баланса интересов между наемными работниками и работодателями. Это относится ко всем категориям работников, но имеет особые проявления, рассмотренные ранее, у молодых сотрудников. К числу основных проблем, наблюдаемых на рынке труда у молодых работников, можно отнести следующие:

1) несбалансированность спроса и предложения рабочей силы. В первую очередь это проявляется в виде дефицита молодых специалистов на рынке труда, причины которого многообразны: демографический фактор, проблемы трудовой социализации молодежи (NEET-молодежь, которая не занята получением образования и построением карьеры). Однако в некоторых сферах, где спрос на рабочую силу невелик в силу экономической инфраструктуры (например, архивисты, документоведы) либо имеется избыток специалистов, в том числе с большим опытом, на рынке (экономические и юридические специальности), проблема носит обратный характер: выпускники испытывают проблемы с трудоустройством;

2) рост неэффективной занятости молодых специалистов, что означает ситуацию, когда молодой работник формально трудоустроен, но в процессе трудовой деятельности не получает нужного опыта и навыков для дальнейшего профессионального роста и развития. Эта ситуация имеет негативные последствия как для самого работника в виде замедления карьерного роста и профессионального развития, так и для экономики в целом: формируется поколение работников, потенциал которых не реализован в полной мере;

3) недостаточная эффективность систем внутреннего обучения в организациях, что крайне важно для молодых сотрудников с отсутствием профессионального опыта. Многие современные инструменты обучения (e-learning, мобильное обучение, современные формы наставничества – баддинг, шеддоуинг, обучение действием, парное или взаимное обучение) еще не нашел широкого распространения на российских предприятиях;

4) дисбаланс рынка труда и рынка профессионального образования, что приводит к несоответствию ожиданий работодателей в части профессиональных компетенций молодых сотрудников и их реального уровня подготовки;

5) развитие неформальной занятости среди молодежи. Исследование А.В. Махияновой и А.Ф. Сагетдинова, в котором приняли участие 800 респондентов возрастом от 18 до 35 лет, показало, что почти половина молодых людей скорее положительно относятся к неформальной занятости. Формирование установки на позитивный образ неформальных трудовых отношений в сочетании с другими свойственными молодежи факторами (основной – необходимость сочетания работы и учебы) способствует широкому распространению неформальной занятости, что негативно влияет на социальную защищенность этой группы населения (отсутствие социального страхования), а также создает проблемы для экономики в целом (сокращение налоговых поступлений).

Все перечисленные проблемы требуют совершенствования системы стимулирования труда на предприятиях на основании дифференцированного подхода, который позволяет учесть специфические особенности молодых работников в рамках социального партнерства. При этом необходимо учитывать российскую специфику социально-трудовых отношений, которая также имеет ряд особенностей. Им присущи такие черты, как обусловленный национальным менталитетом приоритет неформальных договоренностей перед формальными (юридически оформленными). Многие работники не имеют достаточно высокого уровня правовой грамотности, что способствует распространению неформальной занятости и прочих нарушений прав работников, а для молодого поколения эта проблема усугубляется нерешительностью в отстаивании своих прав в силу возрастных характеристик личности, так и уязвимого положения на рынке труда ввиду отсутствия опыта.

Разработка механизма совершенствования стимулирования труда молодых работников осуществлялась на основе социального партнерства как способа достижения баланса всех участников социально-трудовых отношений. Как было подчеркнуто ранее, заработная плата и материальное стимулирование, а также нематериальное стимулирование (карьерный рост) являются значимыми факторами выбора рабочего места для молодых работников. Одновременно проблема оплаты и стимулирования труда выступает одной из ключевых проблем в рамках социального партнерства, так как именно денежные отношения наиболее полно отражают экономические интересы работников и работодателей.

Для решения указанной проблемы предлагается механизм разработки системы стимулирования труда на организационном уровне в рамках дифференцированного подхода (рис. 1). Дифференциация выражена в выделении особой группы молодых работников, обладающих общими (возрастными) и специфическими (поколенческими; к поколениям молодых работников относятся часть поколения Y и поколение Z) характеристиками.

Рассмотрим подробнее составляющие механизма, которые были усовершенствованы нами на основе принципа дифференциации по всем элементам.

Фундаментальная основа представленного механизма – баланс интересов всех сторон социального партнерства, причем со стороны работников учитываются дифференцированные интересы сотрудников всех возрастных групп. Для реализации этого на практике в социальном партнерстве должны принимать участие представители работников от всех возрастных групп: молодежь, работники среднего возраста, предпенсионеры и работники пенсионного возраста. В связи с этим состав субъектов механизма, в котором выделены работодатели, наемные работники и их представители, должен включать представителей молодого поколения, которые могут быть объединены в молодежный совет, молодежный кружок и аналогичные образования. Цели и принципы стимулирования труда также должны быть дифференцированы по возрастным группам персонала.

Рис. 1. Механизм разработки системы стимулирования труда на организационном уровне в условиях развития социального партнерства[5]

Объектом стимулирования выступает трудовая деятельность работников, в том числе молодых работников.

Методы и инструменты стимулирования должны разрабатываться отдельно для каждой группы работников с учетом возрастных и поколенческих особенностей.

Система стимулирования труда находится под влиянием внешних и внутренних (организационных) факторов (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на систему стимулирования труда работников[6]

Группа факторов	Фактор	Возможность применения дифференцированного подхода
Внешние	Конъюнктура рынка труда	Анализ спроса и предложения рабочей силы в сегменте молодых работников, учет особых потребностей в выборе места (гибкий график, возможность совмещения учебы и работы) молодыми работниками
	Государственное регулирование	Сотрудничество с государственными органами по вопросам трудоустройства выпускников и т.д.
	Отраслевая специфика организации	Определение специфических по сравнению с другими организациями условий занятости молодых работников
	Уровень социально-экономического развития региона	Формирование зарплатного предложения, конкурентноспособного для молодых работников в условиях региона

[5] Составлено автором.
[6] Составлено автором.

Окончание табл. 1

Группа факторов	Фактор	Возможность применения дифференцированного подхода
Внутренние	Локальные нормативные акты	Включение особых мер управления работниками молодого возраста
	Структура персонала (по профессии, квалификации, возрасту, поколению)	Определение возможностей для адаптации и интеграции молодых работников в организационную культуру
	Система обучения и оценки персонала	Расширение инструментов внутрифирменного обучения, дифференцированная оценка профессиональных компетенций работников различного стажа и возраста
	Стратегия организации, кадровая политика	Выделение в стратегических документах направлений кадровой работы, связанных с молодыми сотрудниками

В схеме механизма, как видно из рисунка 1, выделены условные блоки: «вход», «функционирование», «выход». «Вход» представлен информационным блоком – количественными и качественными показателями эффективности системы стимулирования. «Информационный портфель», формируемый на основании исследования мотивации и стимулирования труда, предполагает учет возрастной и поколенческой структуры молодых работников. Он включает следующие данные:

1) структура трудовых мотивов;

2) удовлетворенность работников системой стимулирования и оплаты труда;

3) экономические показатели системы стимулирования и оплаты труда (например, производительность труда);

4) оценка менеджмента уровня мотивированности работников.

Все представленные показатели собираются отдельно по возрастным и поколенческим группам работников.

Блок «функционирование» осуществляется на основе следующего алгоритма (табл. 2).

Таблица 2

Алгоритм функционирования системы стимулирования труда на организационном уровне на основе дифференцированного подхода[7]

Этап	Сущность	Возможность применения дифференцированного подхода
1	Постановка цели и принципов стимулирования труда	Учет особого мотивационного профиля и потребностей молодых работников как объекта стимулирования труда
2	Выбор методов и инструментов воздействия субъекта управления на объект управления	Разработка различных инструментов стимулирования для разных возрастных групп работников (например, для молодых работников – студентов предлагается поощрение за закрытие сессии)

[7] Составлено автором.

Окончание табл. 2

Этап	Сущность	Возможность применения дифференцированного подхода
3	Разработка и документальное оформление системы стимулирования и оплаты труда	Закрепление в локальных нормативно-правовых актах различных подходов и инструментов стимулирования работников разных возрастных групп

Функционирование системы стимулирования труда осуществляется с целью достижения баланса между экономическими интересами организации (получение прибыли и стабильное функционирование) и потребностями работников, в том числе молодых.

Блок «выход» предполагает получение результата – сформированной и оформленной в виде документов (локальных нормативно-правовых актов, коллективного договора, программных документов и стратегий) системы стимулирования труда работников. Такая система позволит соблюдать баланс между экономическими интересами молодых работников и работодателями, а также между особыми возрастными и поколенческими потребностями молодых работников и их вознаграждением (материальным и нематериальным) за трудовую деятельность.

Заключение

Разработанный нами механизм совершенствования стимулирования труда молодых работников использует дифференцированный подход, предполагающий наиболее полный учет специфических потребностей молодых работников как отдельной группы сотрудников, обладающих особыми возрастными и поколенческими характеристиками, в том числе повышенными требованиями к размеру и основаниям выплаты материального поощрения за труд и справедливости заработной платы.

Сегодня, когда представители поколения Z выходят на рынок труда, а представители поколения Y уже имеют опыт, построенную карьеру и демонстрируют высокие трудовые показатели, молодые работники становятся все более значимой частью кадровой структуры организации. В связи с этим большую значимость в теории и практике управления персоналом приобретают вопросы, связанные с дифференцированным подходом к управлению кадрами, позволяющим учесть интересы молодых работников и повысить привлекательность работодателя для них. Дальнейшие исследования в рамках данного подхода целесообразно проводить путем углубленного изучения и конкретизации отдельных элементов предложенного механизма, например, путем разработки дифференцированной системы инструментов стимулирования для работников различных возрастов и поколений.

Таким образом, предложенный подход, учитывающий специфику мотивационных потребностей молодых работников, позволяет сбалансировать интересы всех сторон социально-трудовых отношений в системе социального партнерства.

Список источников

1. Дашкова Е.С. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z / Е.С. Дашкова, О.М. Трубникова, Н.И. Хромов // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2024, no. 1 (169), с. 59–70.

2. Зыкова Т.Б. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов / Т.Б. Зыкова, Т.А. Куприянова // *Креативная экономика*, 2024, Т. 18, no. 10, с. 2859–2884.

3. Левицкая А.Н. Российский рынок труда в условиях дефицита молодых специалистов: проблемы и перспективы развития // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, 2022, no. 2 (134), с. 159–168.

4. Махиянова А.В. Взгляд на неформальную занятость молодежи через призму итогов социологического исследования / А.В. Махиянова, А.Ф. Сагетдинов // *Власть*, 2023, Т. 31, no. 3, с. 32–38.

5. Петров А.Я. Социальное партнерство в сфере труда: современная правовая концепция // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право*, 2023, no. 4 (55), с. 165–172.

6. Состоялось заседание комиссии Госсовета РФ по направлению «Кадры» // Минтруд России. Доступно: https://mintrud.gov.ru/employment/employment/808 (дата обращения: 13.08.2026).

7. Трубникова О.М. Анализ инструментов материального стимулирования молодых работников гостиничного бизнеса на внешнем рынке труда // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2025, no. 12 (192), с. 45–60.

8. Трубникова О.М. Проблемы стимулирования и оплаты труда работников предприятий машиностроения // *Экономика труда*, 2025, Т. 12, no. 8, с. 1221–1238.

9. Фролова Т.И. Проблема трудоустройства молодежи // *Молодой ученый,* 2025, no. 9 (560), с. 221-223.

10. Хомяков Ю.В. Специфика профессиональных качеств молодых специалистов и особенности отношения к ним работодателей // *Скиф. Вопросы студенческой науки*, 2023, no. 1 (77), с. 496–500.

11. Rensep N. A Well-Being Culture Influencing the Retention of Talent Generation Y Case Study of Top50 Companies in Thailand 2023 / N. Rensep, J. Kaewpijit // *Human Resources Development in a Digital Age. UFHRD 2024. Information Systems Engineering and Management*, 2025, vol. 52, pp. 186–200.

12. Wojtaszczyk K. Authentic leadership as an element of employer value proposition and a feature of employer of choice: generations (Z)Alpha expectations / K. Wojtaszczyk, P. Mizera, I. Różańska-Bińczyk, M. Syper-Jędrzejak, P. Łuczak // *Decision*, 2025, no. 52, pp. 439–459.

A MECHANISM FOR IMPROVING LABOR PROMOTION FOR YOUNG WORKERS BASED ON A DIFFERENTIATED APPROACH

Trubnikova Olga Mikhaylovna, graduate student

Voronezh State University, Universitetskaya Pl., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: olya.nasonova.99@mail.ru

Importance: currently, social partnership is the main vector for the development of labour relations in Russia. It is based on the need to achieve a balance of interests, primarily in terms of remuneration for labour, between employers and employees, including young workers. The subject of the study is the motivation of young workers. *Purpose*: to develop a mechanism for improving labour promotion within the framework of social partnership based on a differentiated approach that takes into account the needs of different categories of workers by age and generation. *Research design*: the characteristics of young workers have been identified, including general (age-related) and specific (generational) ones. The role of social partnership in the development of labour relations has been substantiated, and the need to achieve a balance of interests among the parties to these relations has been emphasised. As a result, a mechanism for developing a labour promotion system at the organisational level under conditions of developing social partnership has been substantiated. *Results*: a model for developing a labour promotion system based on a differentiated approach has been proposed. The elements of the model ("input", "operation", "output") have been substantiated, taking into account the structure of the workforce by age and generation, with a separate identification of the group of young workers. The role of the proposed model in improving the labour promotion system for young workers has been substantiated.

Keywords: young workers, generation, employers, social partnership, labor promotion.

References

1. Dashkova E.S. Osobennosti trudovoj motivacii rabotnikov pokoleniya Z [Features of Labor Motivation of Generation Z Employees] / E.S. Dashkova, O.M. Trubnikova, N.I. Hromov. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2024, no. 1 (169), pp. 59–70. (In Russ.)

2. Zykova T.B. Voprosy stimulirovaniya truda molodyh specialistov [Issues of Incentives for Young Professionals] / T.B. Zykova, T.A. Kupriyanova. *Kreativnaya ekonomika*, 2024, T. 18, no. 10, pp. 2859–2884. (In Russ.)

3. Levickaya A.N. Rossijskij rynok truda v usloviyah deficita molodyh specialistov: problemy i perspektivy razvitiya [Russian Labor Market in the Context of a Shortage of Young Specialists: Problems and Development Prospects]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2022, no. 2 (134), pp. 159–168. (In Russ.)

4. Mahiyanova A.V. Vzglyad na neformal'nuyu zanyatost' molodezhi cherez prizmu itogov sociologicheskogo issledovaniya [A Look at Informal Employment of Young People through the Prism of the Results of a Sociological Study] / A.V. Mahiyanova, A.F. Sagetdinov. *Vlast'*, 2023, T. 31, no. 3, pp. 32–38. (In Russ.)

5. Petrov A.Ya. Social'noe partnerstvo v sfere truda: sovremennaya pravovaya koncepciya [Social Partnership in the Sphere of Labor: A Modern Legal Concept]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo*, 2023, no. 4 (55), pp. 165–172. (In Russ.)

6. Sostoyalos' zasedanie komissii Gossoveta RF po napravleniyu «Kadry» [A Meeting of the State Council Commission of the Russian Federation on «Personnel» Was Held]. *Mintrud Rossii*. Available at: https://mintrud.gov.ru/employment/employment/808 (accessed: 13.08.2026). (In Russ.)

7. Trubnikova O.M. Analiz instrumentov material'nogo stimulirovaniya molodyh rabotnikov gostinichnogo biznesa na vneshnem rynke truda [Analysis of Instruments of Material Incentives for Young Hotel Business Employees in the External Labor Market]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2025, no. 12 (192), pp. 45–60. (In Russ.)

8. Trubnikova O.M. Problemy stimulirovaniya i oplaty truda rabotnikov predpriyatij mashinostroeniya [Problems of Incentives and Remuneration of Employees of Mechanical Engineering Enterprises]. *Ekonomika truda*, 2025, T. 12, no. 8, pp. 1221–1238. (In Russ.)

9. Frolova T.I. Problema trudoustrojstva molodezhi [The Problem of Youth Employment]. *Molodoj uchenyj*, 2025, no. 9 (560), pp. 221-223. (In Russ.)

10. Homyakov Yu.V. Specifika professional'nyh kachestv molodyh specialistov i osobennosti otnosheniya k nim rabotodatelej [Specific Features of Professional Qualities of Young Specialists and Peculiarities of Employers' Attitudes Towards Them]. *Skif. Voprosy studencheskoj nauki*, 2023, no. 1 (77), pp. 496–500. (In Russ.)

11. Rensep N. A Well-Being Culture Influencing the Retention of Talent Generation Y Case Study of Top50 Companies in Thailand 2023 / N. Rensep, J. Kaewpijit. *Human Resources Development in a Digital Age. UFHRD 2024. Information Systems Engineering and Management*, 2025, vol. 52, pp. 186–200. (In Eng.)

12. Wojtaszczyk K. Authentic leadership as an element of employer value proposition and a feature of employer of choice: generations (Z)Alpha expectations / K. Wojtaszczyk, P. Mizera, I. Różańska-Bińczyk, M. Syper-Jędrzejak, P. Łuczak. *Decision*, 2025, no. 52, pp. 439–459. (In Eng.)