



Erasmus+



MODUL 4

Organizacijsko ponašanje 50+

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, moći ćete izvoditi strategije u skladu s organizacijskim strukturama, mjerenjem performansi i ponašanjem vodstva, o načinu integriranja zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina

(Na)učit ćete sljedeće:

- Najrelevantnije teorijske aspekte organizacijske kulture, motivacije i vodstva.
- Načine i probleme utjecanja na organizacijsko ponašanje.
- Motivaciju i ostale aspekte ponašanja određene skupine i/ili organizacije.
- Planove integriranja u organizacijsku kulturu za zaposlenike u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina.
- Strukture i instrumente za motiviranje zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina, na nastavak rada i učenja.

Pregled

1. Organizacijska ili korporativna kultura

- 1.1. Funkcije i tipovi organizacijske kulture
- 1.2. Unutarnja integracija – raditi zajedno s ljudima u dobi iznad 50 godina
- 1.3. Supkulture i generacijske razlike
- 1.4. Psihološki ugovor

2. Motivacija

- 2.1. Definicija motivacije
- 2.2. Teorije motivacije
 - 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije
 - 2.2.2. Procesne teorije motivacije
- 2.3. Motivacija starijih ljudi

3. Vođenje

- 3.1. Definicije vođenja
- 3.2. Stilovi vođenja
- 3.3. Stilovi vođenja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina

4. Ocjenjivanje performansi i sustav nagrađivanja

- 4.1. Ocjenjivanje performansi za starije zaposlenike
- 4.2. Sustav nagrađivanja za starije zaposlenike

1. Organizacijska ili korporativna kultura

- Organizacijska ili korporativna kultura mogu se definirati kao obrazac **vrijednosti, normi, vjerovanja, stavova ili pretpostavki** koje oblikuju načine na koji se ljudi ponašaju i stvari koje rade (Armstrong, 2006) ili ona vodi ponašanje članova organizacije (Schermerhorn et al., 2012).
 - Jedinstvena je za svaku organizaciju.
 - U fokusu je mnogih istraživača, teoretičara i praktičara.
 - Atributi organizacijske kulture (Kreiten and Kinicki, 2013):
 - utjecaj na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo i fluktuaciju,
 - izvor kompetitivnih prednosti i
 - menadžerski utjecaj.



1.1 Funkcije organizacijske kulture

Vanjska prilagodba - Što se treba postići i na koji način?

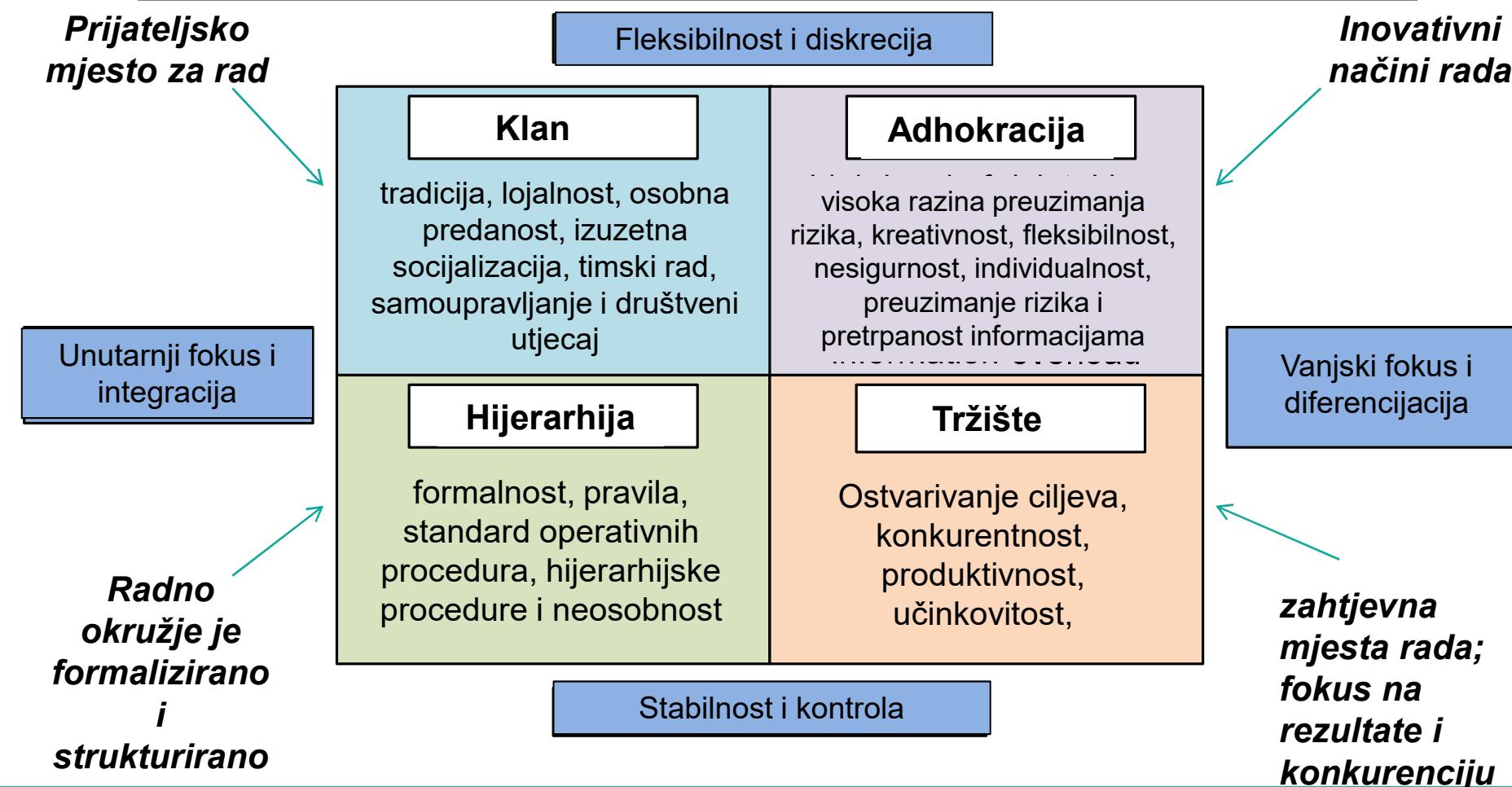
- način postizanja ciljeva, zadataka koje treba obaviti, metode koje se koriste za postizanje ciljeva i metode suočavanja sa uspjehom ili neuspjehom;
- način na koji zaposlenici predstavljaju svoju organizaciju *outsider*-ima izražavajući njihove pozitivne;
- bavi se ključnim organizacijskim aspektima kao što su misija, strategija i ciljevi praćeni mjerjenjima i ispravkama.

Unutarnja integracija – Na koji način članovi rješavaju probleme povezane sa zajedničkim radom?

- osnivanje jedinstvenog identiteta;
- odlučivanje tko je član skupine a tko nije;
- razvijanje neformalnog razumijevanja prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i odvajanje prijatelja od neprijatelja;
- razvijanje zajedničkog identiteta i kolektivne predanosti.

(Schermerhorn et al., 2012)

1.1 Tipovi organizacijske kulture (CVF)



1.2 Unutarnja integracija (raditi zajedno s ljudima 50+)



- Zaposlenici 50+
 - Snažno naglašavaju unutarnju integraciju
 - Jako su predani
 - Izražavaju visoku razinu identifikacije s organizacijama.
 - Već su se dokazali
 - Trebaju se smatrati vrijednim izvorom za nove zaposlenike
 - Njihovo znanje, vještine i iskustvo su iznimno vrijedni za mentoriranje mlađih
 - Treba ih uključiti u donošenje odluka
 - Treba im osigurati fleksibilno radno vrijeme, smanjeni raspored rada, nepuno radno vrijeme ili dijeljenje posla
 - Otporniji su na promjene
 - Uključiti "obrnuto mentoriranje"

1.3 Supkulture



- Supkulture se temelje na **vrijednostima koje dijeli skupina** prije nego organizacija kao cjelina (Hitt et al., 2011, str. 469).
- Supkulture se formiraju unutar organizacija jer su njihovi članovi češće u međusobnoj **interakciji licem u lice**, nego s drugim ljudima u organizaciji.
- Prisutnost supkulture **može komplikirati razvoj i upravljanje** organizacijskom kulturom.
- Snažne supkulture se često pronalaze u borbenim grupama, timovima i specijaliziranim projektnim grupama (linijski zaposlenici, tehnički i stručni ljudi, top menadžment).
- Supkulture se mogu kreirati kao rezultat drugih aspekata kao što su: **spol, rasa, generacija, obrazovanje, religija, obiteljski status ili lokalne sličnosti** (Schemerhorn et al., 2012).

1.3 Generacijske razlike

- Generacijske razlike mogu biti ključne u kreiranju različitih supkultura unutar organizacije zahvaljujući mnogim atributima koji karakteriziraju svaku generaciju.
- Na radnim mjestima današnjice najčešće generacije su **mladi baby boom-eri** (rođeni 1955. – 1964.), **generacija X** (rođena 1965. – 1981.) i **milenijalci ili generacija Y** (rođeni 1982. – 2000.) (Slocum and Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015).
- Svaka od ovih generacija ima različitu etiku, radne navike i komunikacijske vještine.
- Različite generacije u organizaciji, naročito razlikovane po **razini upotrebe raznih oblika tehnologije**, navode organizacije na stvaranje i ponudu različitih obuka koje premošćuju jaz između ovih skupina zaposlenika.
- Rezultati istraživanja Moss-a i Martins-a (2014) ukazuju da postoje značajne razlike u načinu na koji generacije gledaju na određene dimenzije organizacijske kulture, karakterizirajući **generaciju X kao više ciničnu a generaciju Y kao više pozitivnu, optimističnu ili čak idealističnu** kad se radi o svjetu rada.

Vježba 1.

- Kviz iz kulture: Koji rezultat osvaja vaša tvrtka?
 - Odgovorite na pitanja iz radne knjige.
 - Pronađite svoj rezultat!
- Pitanja za raspravu:
 - Usporedite vaš rezultat s rezultatom drugih polaznika i prodiskutirajte ga.
 - Jeste li iznenenađeni / zadovoljni vašim rezultatom?
 - Što mislite, kojem tipu pripada vaša organizacijska kultura prema CVF-u?



2. Motivacija

- **Motivacija** se definira kao snaga unutar pojedinca koja određuje smjer, razinu i upornost napora pojedinca utrošenog na posao.
 - **Smjer** se odnosi na izbor pojedinca između nekoliko mogućih alternativa (npr., treba u poslu slijediti kvalitetu, kvantitet, ili i jedno i drugo)
 - **Razina** motivacije se odnosi na količinu napora koji osoba ulaže (npr. uložiti puno ili vrlo malo).
 - **Upornost** se odnosi na vrijeme koje osoba posvećuje danoj radnji (npr. nastaviti pokušavati ili odustati kada se nešto pokaže teško dostižnim) (Schermerhorn et al., 2012).
- Nekoliko teorija nudi objašnjenje za motivaciju. Većina njih se može podijeliti u dvije grupe: teorije sadržaja i teorije procesa.
- Najvažnije **teorije sadržaja** su: Teorija hijerarhije potreba, Teorija stečenih potreba, and Teorija dva faktora.
- Najvažnije **procesne teorije** su: Teorija očekivanja, Teorija jednakosti i Teorija postavljanja ciljeva.

Teorija hijerarhije potreba

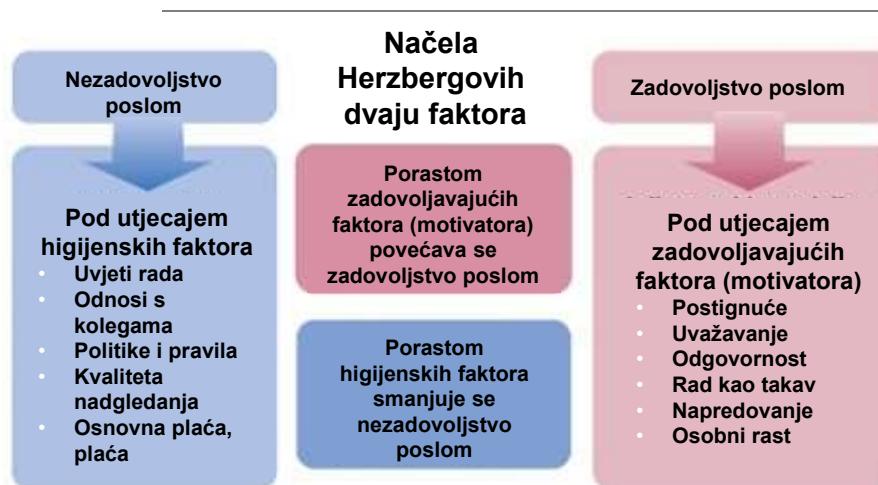
Abraham Maslow

- Jedna od najpopularnijih teorija motivacije.
- Prema Maslowu, ljudi su motivirani svojom željom da zadovolje određene potrebe.
- Općenito, potrebe niže razine trebaju biti znatno zadovoljene prije nego što važnost dobiju potrebe više razine.



Teorija dva faktora

Frederick Herzberg



Herzbergova teorija dva faktora

Ova teorija sugerira da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog kontinuma nego su neovisni jedan o drugom. Drugim riječima, suprotno od visokog zadovoljstva poslom nije visoko nezadovoljstvo poslom; prije je to nisko zadovoljstvo poslom. Na isti način, suprotno od visokog nezadovoljstva je nisko nezadovoljstvo. Slijedi da faktori posla za zadovoljstvo su različiti od onih koji vode u nezadovoljstvo, i obrnuto.

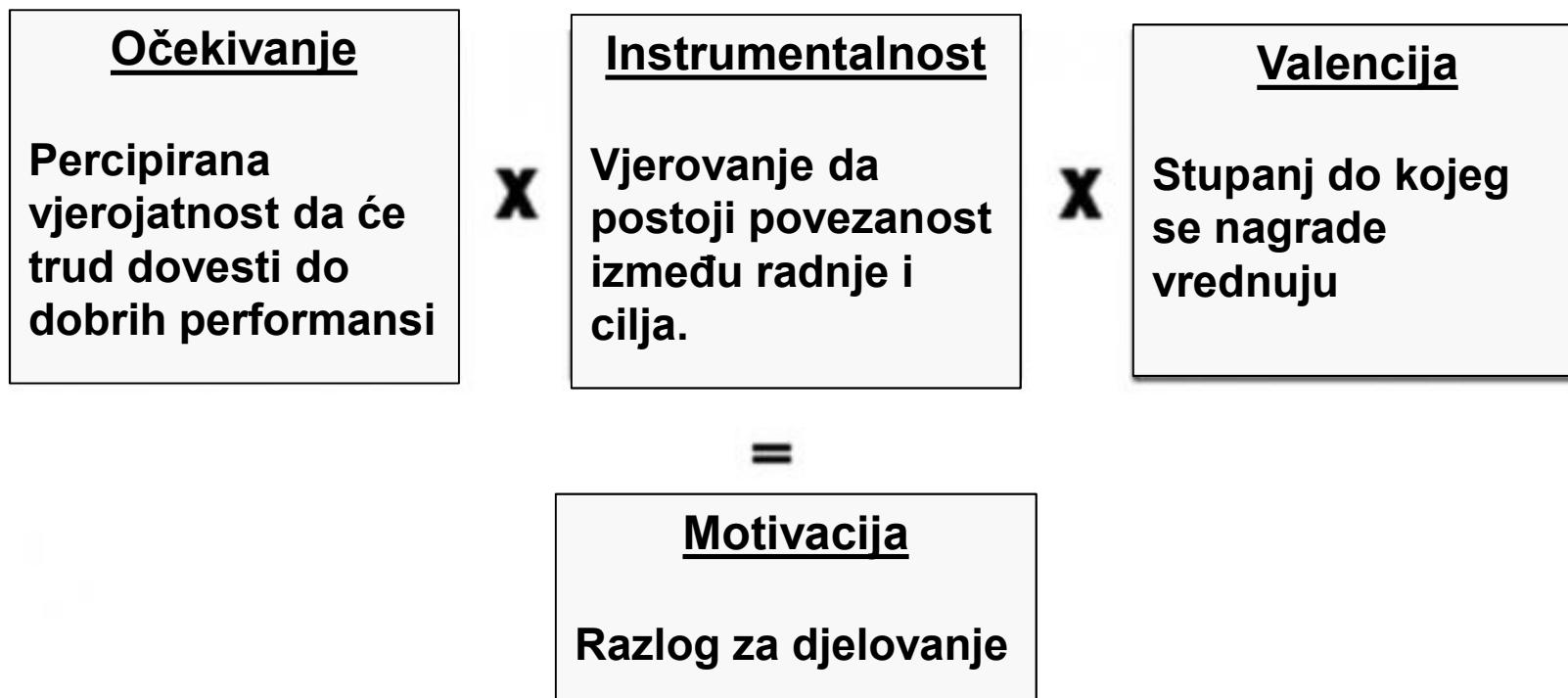
Herzbergova teorija dva faktora



Teorija očekivanja

Victor Vroom

Motivacija za rad ovisi o međuodnosu između tri faktora očekivanja.

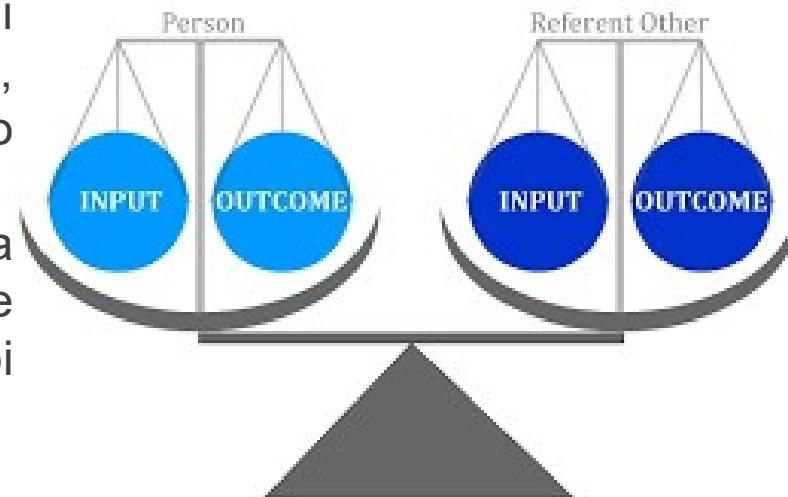


Teorija jednakosti

- Pojedince motivira pravednost, pa ako netko uoči nejednakosti u svom odnosu uloženog i dobivenog u odnosu na referentnu skupinu, tražit će prilagodbu vlastitog ulaganja kako bi dosegao ciljanu jednakost.
- Pojedinac koji percipira da ga se tretira nepravedno u usporedbi s drugima, bit će motiviran da djeluje na način kako bi smanjio doživljenu nejednakost, i to:

- mijenjanjem inputa svoga rada na način da će uložiti manje truda u svoj posao;
- mijenjanjem primljene nagrade traženjem boljih uvjeta;
- mijenjanjem točke upsoredbe kako bi se stvari činile boljima;
- mijenjanjem situacije, napuštanjem posla (Schermerhorn et al., 2012).

John Adams



Teorija postavljanja cilja

- Osnovna prepostavka je da ciljevi mogu biti visoko motivirajući ako se pravilno postave i ako se njima dobro upravlja
- Ova teorija tvrdi kako specifični i izazovni ciljevi skupa s odgovarajućim *feedback*-om doprinose višem i boljem ispunjenju ciljeva.



Edwin Locke



Vježba 2.

Motivacija ljudi u dobi iznad 50 godina

- U skladu s predstavljenim teorijama motivacije i sa svojim znanjem i iskustvom:

Definirajte motivacijske faktore koji bi bili relevantni za zaposlenike i tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina.

3.1 Vođenje

- Rječnik "Oxford English Dictionary" definira vođenje kao aktivnost vođenja skupine ljudi ili organizacije, ili sposobnosti za to.
- Daft i Marcic (2001, str.168) tvrde kako se vođenje koristi kako bi se motiviralo zaposlenike na usvajanje novog ponašanja i, za neke strategije, uvođenje novih vrijednosti i stavova.
- House et al. (2004, str. 15) vođenje smatra sposobnošću pojedinca da utječe, motivira i omogući drugima (svojim sljedbenicima) da doprinesu učinkovitosti i uspjehu organizacije čiji su članovi.
- Vođenje je proces utjecanja na druge i proces koji pojedincima i kolektivnim naporima olakšava postizanje zajedničkih ciljeva (Yukl, 2006).
- Vođenje je proces društvenog utjecaja u kojemu vođa traži dobrovoljno sudjelovanje i ulaganje truda podređenih kako bi se dosegli organizacijski ciljevi (Omolayo, 2007).
- Vođenje je proces inspiriranja drugih na marljiv rad kako bi se postigli važni ciljevi (Schermerhorn, 2008).

3.1 Vođenje

Postoje četiri zajedničke stvari u definicijama vođenja:

- Vođenje je proces između vođe i sljedbenika;
- Vođenje uključuje društveni utjecaj;
- Vođenje se pojavljuje na više razina u organizaciji (vođenje uključuje mentoriranje, treniranje, inspiriranje i motiviranje na razini pojedinca; vođe izgrađuju timove, generiraju koheziju i rješavaju konflikte na razini skupine; i konačno, vođe grade kulturu i generiraju promjenu na organizacijskoj razini);
- Vođenje se fokusira na ostvarivanje ciljeva.

(Northouse, 2007)

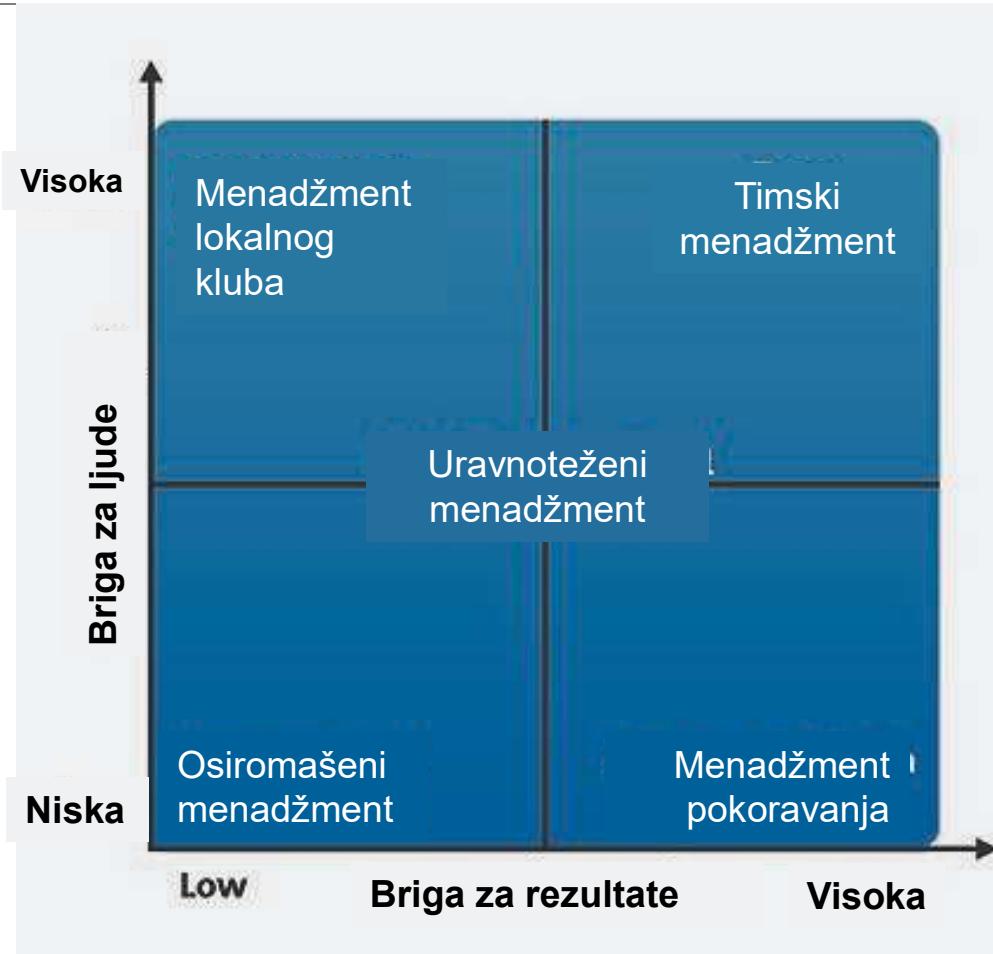
3.2 Stilovi vodstva

- Stilovi vodstva predstavljaju način i pristup usmjeravanja, primjene planova i motivacije ljudi.
- Stil koji pojedinci koriste, temeljit će se na kombinaciji njihovih **vjerovanja, vrijednosti i preferencija**, kao i na organizacijskoj **kulturi** i normama koje će neke stилove potaknuti a neke obeshrabriti.
- Tako bi se moglo reći kako ima onoliko stilova vođenja koliko je i lidera.

3.2 Lewinovi stilovi vođenja



3.2 Mreža vodstva Blake Mouton



3.2 Likertovi stilovi vodstva

EKSPLOATATORSKO AUTORITATIVAN

- Temelji se na jednosmjernoj komunikaciji.
- Donošenje odluka je centralizirano.
- Temelji se na prijetnji i strahu.

BENEVOLENTNO AUTORITATIVAN

- Jednosmjerna komunikacija.
- Temelji se na nagrađivanju.
- Donošenje odluka je centralizirano

KONZULTATIVNO VODSTVO

- Dvosmjerna komunikacija ali komunikacija usmjerena prema gore je ograničena.
- Temelji se na prikladnom nagrađivanju.
- Odlučivanje je ograničeno i decentralizirano

PARTICIPATIVNO VODSTVO

- Ovaj stil vođenja temelji se na sudjelovanju grupe.
- Postoji dvosmjerna komunikacija.
- Donošenje odluka je decentralizirano.

Izvor: Likertovi stilovi vođenja 1967



Erasmus+



3.2 Transakcijsko VS transformacijsko vodstvo

Transakcijsko vs transformacijsko vodstvo	
Transakcijsko vodstvo	Transformacijsko vodstvo
Lideri su svjesni povezanosti između napora i nagrade	Lideri razvijaju emocije kod svojih sljedbenika što njih motivira da djeluju izvan okvira onoga, što bi se moglo opisati kao odnos razmjene
Vodstvo je odgovorno a njegova glavna orijentacija bavi se trenutnim pitanjima	Vodstvo je proaktivno i stvara nova očekivanja kod sljedbenika
Lideri se uzdaju standardne oblike pobuda, nagrada, kazni i sankcija za kontrolu sljedbenika	Lideri se razlikuju prema svom kapacitetu da inspiriraju, omogućavaju individualno razmatranje, intelektualno stimuliranje i idealizirani utjecaj na svoje sljedbenike.
Lideri motiviraju sljedbenike postavljanjem ciljeva i obećanjem nagrada za željene performanse	Lideri stvaraju prilike za učenje za svoje sljedbenike, motiviraju i stimuliraju sljedbenike za rješavanje problema
Vođenje ovisi o moći lidera da nagradi podređene za njihovo uspješno ostvarenje dogovorenog.	Lideri posjeduju dobre vizionarske, retoričke i upravljačke vještine kako bi razvili snažne emotivne veze sa sljedbenicima.
Lideri često koriste tehnička znanja kako bi odredili proces promjena.	Lideri traže prilagodljiva rješenja kako bi angažirali duše i umove u procesu promjena

3.2 Stilovi vodstva za zaposlenike 50+

U procesu biranja odgovarajućeg stila vođenja, treba promatrati značajke zaposlenika u dobi iznad 50 godina (Yu & Miller, 2005):

Radne vrijednosti	Radni stavovi	Radna očekivanja
Naporan rad	Napredovanje u poslu	Novac i nagrade
Lojalnost zaposlenika	Lojalnost poslodavcu	prepoznavanja
Timski rad	Ravnoteža rada i obitelji	Sigurnost posla
Zapovijedni lanac	Ustrajnost i tempo	Slobodoumnost
Želja za upravljanjem	Formalnost	Osjećaj ovlaštenosti
Tehnički izazovi	Predanost	Visoko kompetitivan rad
	Korporativno skrbništvo	Postupno unapređenje Autoritet Zaposlenik

Vježba 3.

Rasprava.

1. Opišite odgovarajući stil vođenja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina koji se temelji na značajkama individualnog rada.
2. Postoji li ikakva povezanost između motivacijskih faktora i stila vođenja za zaposlenike 50+?
3. Treba li u odabir stila vođenja uključiti motivacijske faktore i na koji način?

4.1 Ocjena performansi za zaposlenike 50+

- Poslodavac mora procijeniti je li bolje **prilagoditi sustav performansi** ili se zaposlenik mora prilagoditi (Bird, 2014).
- Stariji radnici trebaju imati **pravedne** standarde mjerjenja; ciljevi performansi za starije zaposlenike ne mogu se primijeniti uvijek pod istim uvjetima i mogu biti pod utjecajem **dobi zaposlenika**.
- Stariji radnici **motivirani** kao i mlađi radnici; svjesnije su **uključeni** u performanse; trebaju imati **iste mogućnosti** za doprinos postignuću ciljeva; trebaju imati **pristup osposobljavanju**; mogućnost **radnih timova kombinirane dobi** (Vasconcelos, 2015; Zwick et al., 2013).

4.2 Sustav nagrađivanja za zaposlenike 50+

- Nagrada se percipira kao poželjan poticaj primatelja i stječe se kao posljedica neke radnje. Kako bi se poticaj percipirao kao pozitivan, ova nagrada mora ispunjavati potrebe primatelja.
- Kako svaki zaposlenik ima različite potrebe, ne postoji opće poželjne nagrada za sve zaposlenike.
- Kako bi se osmislio motivirajući sustav nagrađivanja, jake mjere intrinzične kompenzacije trebaju biti kombinirane s tradicionalnim mjerama ekstrinzične kompenzacije (McCoy, 2012).
- Uz novčane nagrade, zaposlenici današnjice žele i imaju rastuće zahtjevnu različitost nagrada i izbora nagrada.

Vježba 4. Rasprava

Koje kompenzacije biste uključili u ‘Cafeteria benefits plan’ za zaposlenike u dobi iznad 50 godina?

Sažetak

- Specijalist za ljudske resurse 1: Organizacijska kultura u smislu integracije starijih zaposlenika u radnu snagu zahvaljujući generacijskim razlikama.
- Specijalist za ljudske resurse 2: Odgovarajući stilovi vodstva za starije zaposlenike sukladno njihovima značajkama.
- Savjetnici 1: Odabir odgovarajuće motivacije zahvaljujući teorijama motivacije i potrebama starijih zaposlenika.
- Savjetnici 2: Ključni elementi nagrađivanja za starije zaposlenike temeljeni na njihovoј dobi.

Literatura |

-
- Adams, S. J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 63, pp. 522-436.
 - Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management, 10thed., Kogan page, London, Philadelphia.
 - Bellou, V. (2008): Identifying organisational culture and subcultures within Greek public hospitals. Journal of Health Organisation and Management, vol. 22, no. 5, pp. 496-509.
 - Bellou, V. (2010): Organisational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. Career Development International, vol. 15, No. 1, pp. 4-19.
 - Bird, A. (2014): Performance management of Older Workers. Cox&Palmer, available at <https://www.coxandpalmerlaw.com/en/home/publications/performance-management-of-older-workers.aspx>.
 - Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961): Group dynamics - Key to decision making, Houston: Gulf Publishing Co., available on https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm (10. 01. 2018.).
 - BPR Glossary of Terms available at <https://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm> (18.01.2018.).
 - Daft, R. L., Marcic, D. (2001): Understanding Management, Thompson Learning.
 - Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
 - DuBrin A. J. (2001): Leadership: Research findings, practice and skills, 3rded., Boston, MA, Houghton Mifflin.
 - Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004): Primal Leadership, HBS Press, available on <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (11. 01. 2018.)

Literatura II

- Herzberg, F., Mausner, B., B. Synderman, B. (1967): The Motivation to Work, Wiley, New York.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. and Nazroo, J. (2003): Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, Vol. 23, pp. 761-78.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. and Colella, A. (2011): Organisational Behaviour, International Student Version, 3th ed., John Wiley & Sons, Inc, Asia.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): Leadership, Culture, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (2004): Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 3, pp. 440-58.
- Khatib, T. M. (1996): Organisational culture, subcultures, and organisational commitment. Retrospective Thesis and Dissertations. 11540. Iowa State University Digital Repository available at <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd> (17.01.2018.)
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dikkens, J. (2008): Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no.4, pp. 364-394.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, pp. 462.
- Levitan, U. (1992): Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 11, pp. 49-64.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301. available on <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (12.01.2018).

Literatura III

-
- Likert, R. L. (1967): The Human Organisations, McGraw-Hill Book Company, New York, taken from <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (10. 01. 2018.)
 - Locke, E. A., Latham, G.P. (1984): Goal Setting: A Motvatinal Technique That Works!, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - Lord, R.L. (2002): Traditional motivation theories and older engineers. Engineering Management Journal, vol. 14, no. 3, pp. 3-7.
 - Lord, R.L. (2004): Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
 - Maslow, A. H. (1965): Eupsychian Management, Irwin (Richard D.) Inc.,U.S. and Maslow, A.H. (1970): Motivation and Personality, Harper&Row, New York.
 - McCoy, T.J. (2012). Compensation and Motivation, Maximizing Employee Performance with Behaviour-Based Incentive Plans, CreateSpace Independent Publishing Platform.
 - McGregor, D. (1996), Leadership and Motivation, MIT Press, Cambridge, MA.
 - Moss, M. and Martins, N. (2014): Generation Sub-cultures: Generation Y a Sub-culture? Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 21, pp. 147-160.
 - Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 2, pp. 392-423.
 - Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010): The relationship of age with job attitudes: a meta-analysis, Personnel Psychology, vol. 63, no. 3, pp. 677-718.

Literatura IV

-
- Northouse, P. G. (2007): Leadership: Theory and Practice, 4th ed., Thousand Oaks, CA, Sage Publications. See also in Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, pp. 462.
 - O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin available at https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf (16.01.2018.).
 - Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013): Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, 2(3), pp. 355-361.
 - Omolayo, B. (2007): Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organisations: A Case Study of Four Organisations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh e-Journal of Sociology, 4(2), pp. 30-37. See also in Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R.,(2014): Leadership styles, Advances in Management, Vol. 7(2), pp. 57-62.
 - Pejrova, I. (2014): Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. Working with older people, vol. 18, no. 3, pp. 152-160.
 - Robbins, S. P., Coulter, M. (2007): Management, 9th ed., Prentice- Hall, London.
 - Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (2000): The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. Journal of Organisational Behaviour, Vol. 21, pp. 525-546.
 - Schermerhorn J.R. (2008): Management 9th ed., John Wiley&Sons, New York.
 - Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012): Organisational Behaviour 12th ed., John Wiley&Sons, New York., pp. 292.

Literatura V

- Seethalekshmi M.P. (2014): A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, Research & Post-Graduate Department of Commerce, Kuriakose Gregorios College, Pampady, Kottayam, available on <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/79201?mode=full> (12.01.2018).
- Shirilla, B. J. (2015): Organisational Culture and Generational Differences available at <http://sites.psu.edu/leadership/2015/04/23/organisational-culture-and-generational-differences/> (17.01.2018.)
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011): Principles of Organisational Behaviour, 13th ed., South_Western Cengage Learning, China.
- Stanov-Robnagel, C. (2012): Ageing and work motivation: a task-level perspective. Journal of Managerial Psychology, vol. 27, no. 5, pp.459-478.
- Topolšek, D. and Orthaber, S. (2011): Understanding the importance of internal integration and its implications for intercultural business communication. Research in logistics & productions, Vol. 1, No. 3, pp. 187-201.
- Tropman, J. E. (2001). The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System, Jossey-Bass.
- Tulgan, B. (1996): Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent, Capstone Publishing, Oxford.
- Übias, Ü. and Alas, R. (2009): Organisational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Commerce of engineering decisions, No. 1 (61), pp. 90-99.

Literatura VI

-
- Vasconcelos, A. F. (2015): Older workers: some critical societal and organisational challenges. *Journal of management Development*, vol. 34, no. 3, pp. 352-372.
 - Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*, Wiley, New York.
 - Warr, P. (2001): Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, vol. 16, pp. 1-36.
 - Yu, H-C; Miller, P. (2005): Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context. *Leadership & Organisation Development Journal*, vol. 26, no. 1, p. 35 50.
 - Yukl, G. (2006): *Leadership in Organisations*, 6th ed., Prentice Hall, New York.
 - Zwick, T., Göbel, C. and Fries, J. (2013): Age- Differentiated Work Systems Enhance Productivity and Retention of Old Employees in Christopher Marc Schlick, Ekkehart Frieling, Jürgen Wegge *Age-Differentiated Work Systems*, Springer, Heidelberg, 25-44. available at www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf?