



Erasmus+



MODUŁ 4

Zachowanie organizacyjne

50+

Cele nauczania

Na końcu tego kursu będziesz w stanie kreować strategię organizacji z uwzględnieniem struktury organizacyjnej, pomiarów wydajności i zachowań przywódczych w zakresie integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejścia na emeryturę i osób poszukujących pracy 50+.

Będziesz wiedział, jak wykorzystać:

- Najważniejsze teoretyczne aspekty kultury organizacyjnej, motywacji i przywództwa.
- Sposoby i problemy wpływające na zachowania organizacyjne.
- Motywację i inne aspekty behawioralne określonej grupy i / lub organizacji.
- Plany integracji pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym oraz osób 50+ poszukujących pracy z kulturą organizacyjną.
- Struktury i instrumenty motywujące pracowników 50+, pracowników w okresie przejściowym i poszukujących pracy 50+ do dalszej pracy i nauki.

Przegląd

1. Kultura organizacyjna lub korporacyjna

- 1.1. Funkcje i rodzaje kultury organizacyjnej.
- 1.2. Integracja wewnętrzna - współpraca z 50+.
- 1.3. Subkultury i różnice pokoleniowe.
- 1.4. Kontrakt psychologiczny.

2. Motywacja

- 2.1. Definicja motywacji.
- 2.2. Teorie motywacji.
 - 2.2.1. Treść teorii motywacji.
 - 2.2.2. Przetwarzanie teorii motywacji.
- 2.3. Motywacja osób starszych.

3. Przywództwo

- 3.1. Definicja przywództwa.
- 3.2. Style przywództwa
- 3.3. Styl przywództwa dla pracowników 50 +.

4. System oceny wydajności i nagradzania

- 4.1. Ocena wydajności starszych pracowników
- 4.2. System nagradzania starszych pracowników

1. Kultura organizacyjna lub korporacyjna

- Kulturę organizacyjną i korporacyjną można zdefiniować jako wzór **wartości, standardów, przekonań, postaw i założeń**, które kształtują to jak się zachowujemy i wykonujemy różne rzeczy (Amstrong, 2006), lub które kierują zachowaniem członków organizacji (Schermerhorn et al., 2012).
- Jest unikalna dla każdej organizacji
- Jest w centrum zainteresowania wielu naukowców, teoretyków i praktyków
- Cechy kultury organizacyjnej (Kreiten and Kinicki, 2013):
 - wpływa na motywację pracowników, zadowolenie i obroty
 - źródło przewagi konkurencyjnej; oraz
 - wpływ kierowniczy



1.1 Funkcje kultury organizacyjnej

Adaptacja zewnętrzna – Co i jak należy osiągnąć?

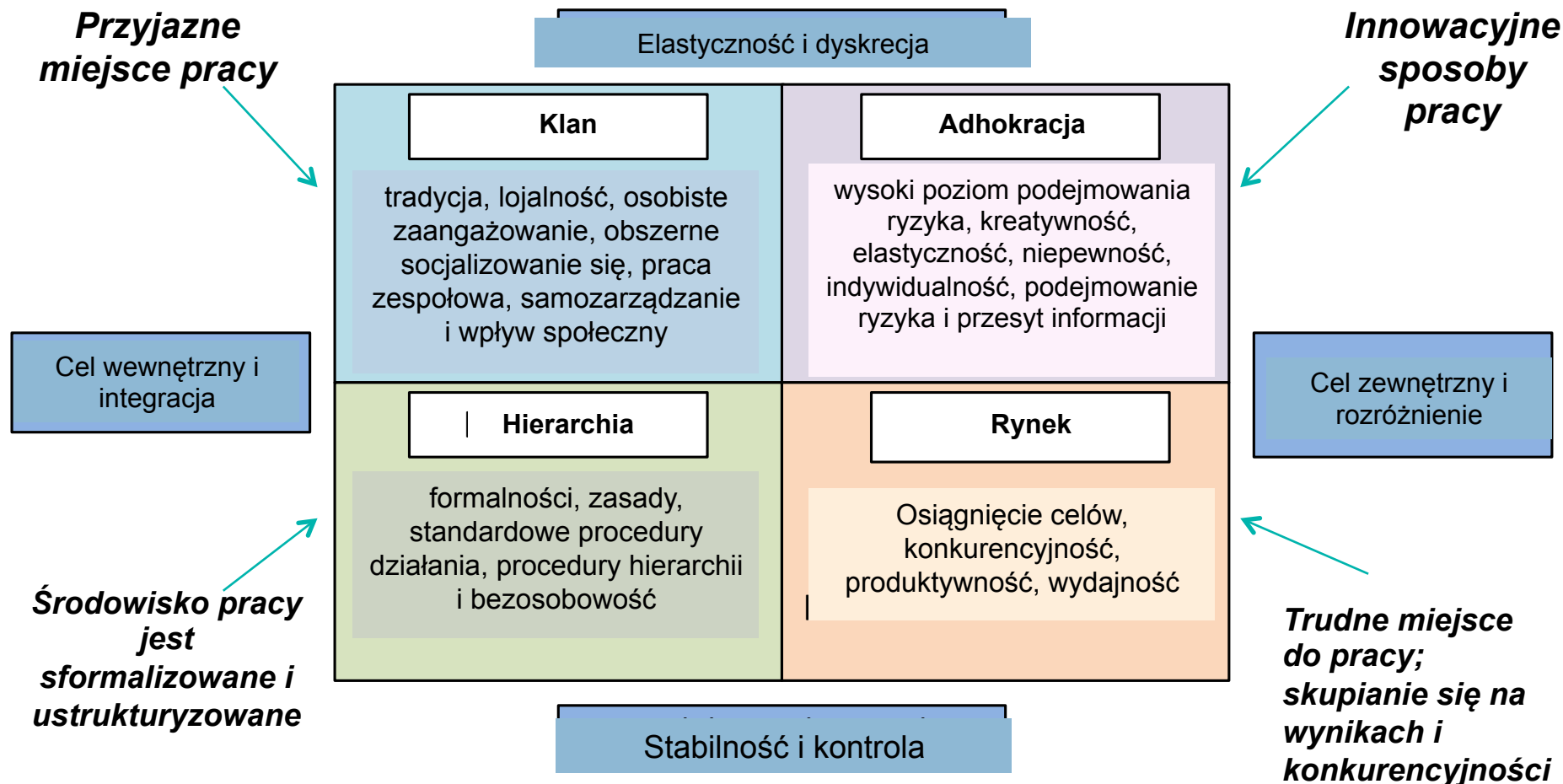
- sposoby osiągania celów, zadania, które należy wykonać, metody stosowane do osiągnięcia celów i metody radzenia sobie z sukcesem i porażką,
- sposób w jaki pracownicy przedstawiają swoją organizację na zewnątrz pokazując pozytywne wartości,
- dotyczy kluczowych aspektów organizacyjnych, takich jak misja, strategia i cele, za którymi idą pomiary i poprawki.

Integracja wewnętrzna – Jak członkowie rozwiązują problemy związane z współpracą ze sobą?

- stworzenie unikalnej tożsamości,
- zdecydowanie kto jest członkiem grupy a kto nie,
- określenie nieformalnego zrozumienia tego, jakie zachowanie jest akceptowane a jakie nie jest akceptowane i oddzielenie przyjaciół od wrogów,
- stworzenie wspólnej tożsamości i zaangażowania.

(Schermerhorn et al., 2012)

1.1 Rodzaje kultury organizacyjnej (CVF)





1.2 Integracja wewnętrzna (współpraca z osobami 50+)

- Pracownicy 50+:
 - silnie podkreślają integrację wewnętrzną,;
 - są bardzo zaangażowani,
 - prezentują bardzo wysoki poziom tożsamości organizacyjnej,
 - już udowodnili swoją wartość,
 - powinni być uważani za cenne zasoby dla nowych pracowników,
 - ich KSA [*wiedza, umiejętności, zdolności*] są bardzo cenne dla mentorowania młodszych osób,
 - powinni być zaangażowani w podejmowanie decyzji,
 - powinni mieć elastyczne godziny pracy, zredukowany harmonogram pracy, pracować w niepełnym wymiarze godzin lub współdzielić etat,
 - są bardziej odporni na zmiany,
 - obejmuje „mentoring odwrócony”



1.3 Subkultury

- Subkultury oparte są na **wartościach współdzielonych** przez grupę a nie przez organizację jako całość (Hitt et al., 2011, str. 469).
- Subkultury tworzone są wewnątrz organizacji ponieważ jej członkowie **oddziałują na siebie bezpośrednio** częściej niż z innymi osobami w organizacji
- Istnienie subkultury **może skomplikować rozwój i zarządzanie** kulturą organizacyjną
- Silne subkultury można często znaleźć w grupach roboczych, zespołach i grupach ds. specjalistycznych projektów (pracownicy linii, technicy i profesjonaliści, zarząd wyższego szczebla)
- Subkultura może być stworzona w wyniku innych aspektów, takich jak: **płeć, rasa, pokolenie, wykształcenie, religia, status rodzinny** lub lokalne podobieństwa (Schemerhorn et al., 2012).



1.3 Różnice pokoleniowe

- Różnice pokoleniowe mogą być kluczowe przy tworzeniu subkultur w organizacji ze względu na wiele cech charakterystycznych dla każdego pokolenia.
- W dzisiejszym miejscu pracy najczęstszymi pokoleniami są **młodsze dzieci z wyżu demograficznego** (urodzone 1955-1964), **Pokolenie X** (urodzone 1965 – 1981) oraz **pokolenie milenium i pokolenie Y** (urodzone 1982 – 2000) (Slocum and Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015).
- Każde z tych pokoleń ma różne nawyki pracy, etykę i umiejętności porozumiewania się
- Różne pokolenia w organizacji, rozróżnienie ich poprzez **poziom korzystania z różnych aspektów technologii** spowoduje, że organizacja będzie tworzyć i oferować różne szkolenia stanowiące most dla luk pomiędzy tymi grupami pracowników.
- Wyniki badań Mossa i Martinsa (2014) wskazują, że istnieją znaczące różnice w sposobie w jaki pokolenia postrzegają określone wymiary kultury organizacyjnej, charakteryzując **pokolenie X jako bardziej cyniczne a pokolenie Y jako bardziej pozytywne, optymistyczne i nawet w pewien sposób bardziej idealistyczne** jeżeli chodzi o pracę.

Ćwiczenie 1.

- Quiz kulturowy: Ile punktów otrzyma twoja firma?
 - Odpowiedz na pytania z podręcznika
 - Sprawdź swój wynik!
- Pytania do omówienia:
 - Porównaj i omów swój wynik z wynikami innych uczestników
 - Czy jesteś zaskoczony/zadowolony ze swojego wyniku?
 - Jak sądzisz, jaki jest rodzaj twojej kultury organizacyjnej według CVF?

2. Motywacja



Motywacja definiowana jest jako siły wewnętrzne danej osoby odpowiedzialne za kierunek, poziom i wytrwałość jej wysiłków w pracy

- **Kierunek** oznacza wybór danej osoby, której prezentuje się liczne możliwe alternatywy (np. dążenie w pracy do jakości, ilości, lub obu jednocześnie)
 - **Poziomy** oznaczają ilość wysiłku jaki wykazuje dana osoba (np. duży lub niewielki wysiłek)
 - **Wytrwałość** oznacza czas jaki osoba poświęca na dane działanie (np. dalej próbuje lub podaje się kiedy coś okazuje się trudne do osiągnięcia) (Schermerhorn et al., 2012).
- Kilkanaście teorii wyjaśnia motywację. Większość można podzielić na dwie grupy: teoria treści i teoria procesu.
 - Ważne **teorie treści** to: teoria hierarchii potrzeb, teoria trychotomii potrzeb i teoria dwuczynnikowa
 - Ważne **teorie procesu** to: teoria oczekiwań i teoria ustalania celów

Teoria hierarchii potrzeb

wg Abrahama Maslowa

- Jedna z najpopularniejszych teorii motywacji
- Według Maslowa, ludzie są motywowani potrzebą zaspokojenia określonych potrzeb
- Mówiąc ogólnie, potrzeby niższego szczebla muszą być spełnione zanim potrzeby wyższego szczebla staną się ważne.



Teoria dwuczynnikowa

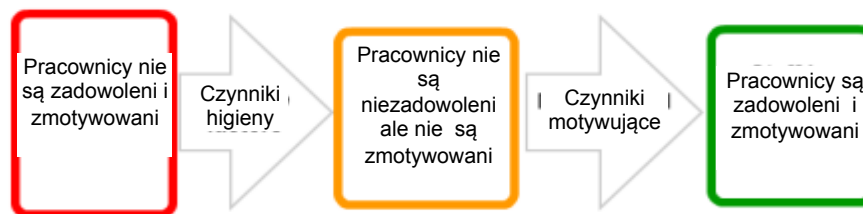
wg Fredericka Herzberga



Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Według tej teorii, zadowolenie i niezadowolenie nie są na przeciwnych końcach tego samego kontinuum, ale są oddzielnymi stanami. Innymi słowy, przeciwieństwem dużego zadowolenia z pracy nie jest niezadowolenie z pracy, a raczej niewielkie zadowolenie z pracy. Podobnie, przeciwieństwem dużego niezadowolenia jest niewielkie niezadowolenie. Oznacza to, że czynniki wpływające na zadowolenie są inne niż te prowadzące do niezadowolenia i odwrotnie.

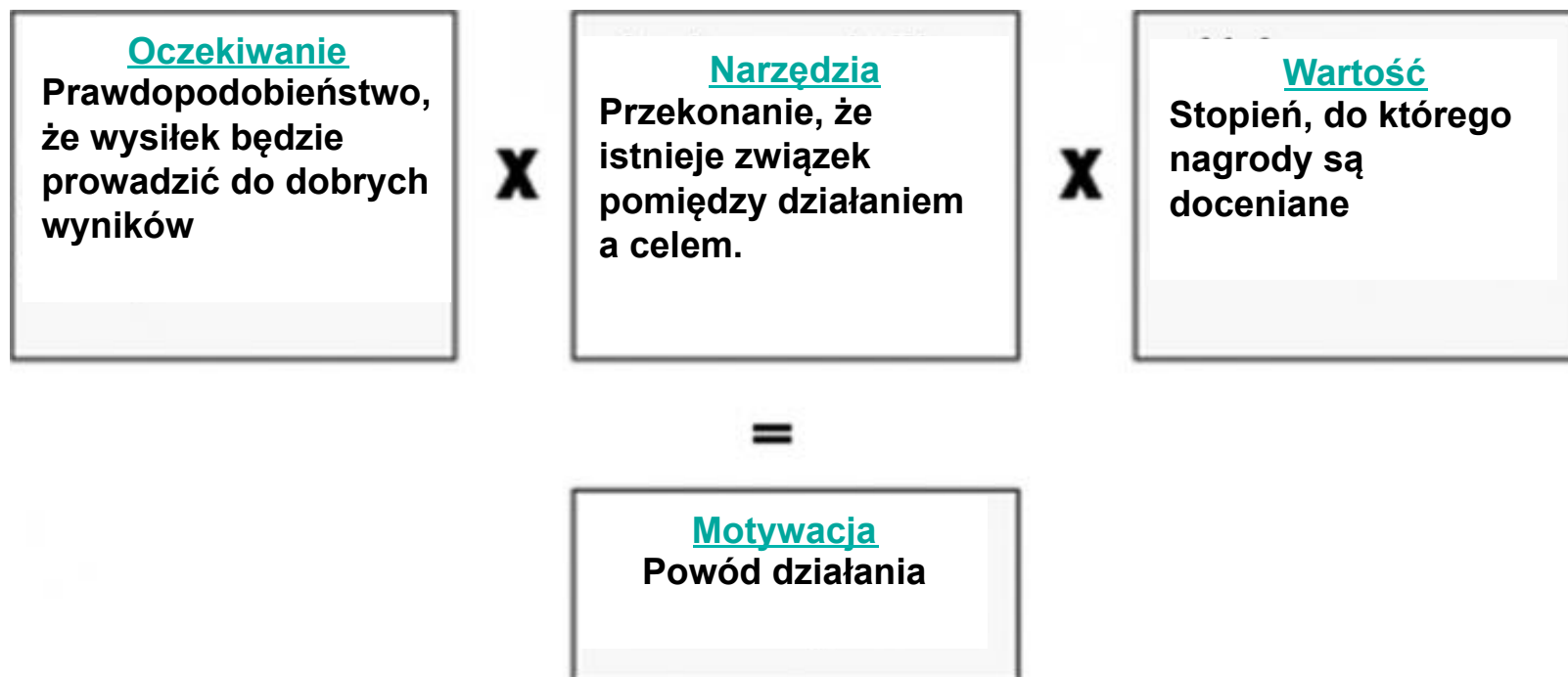
Two Factor Theory (Herzberg)



Teoria oczekiwań

wg Victora Vrooma

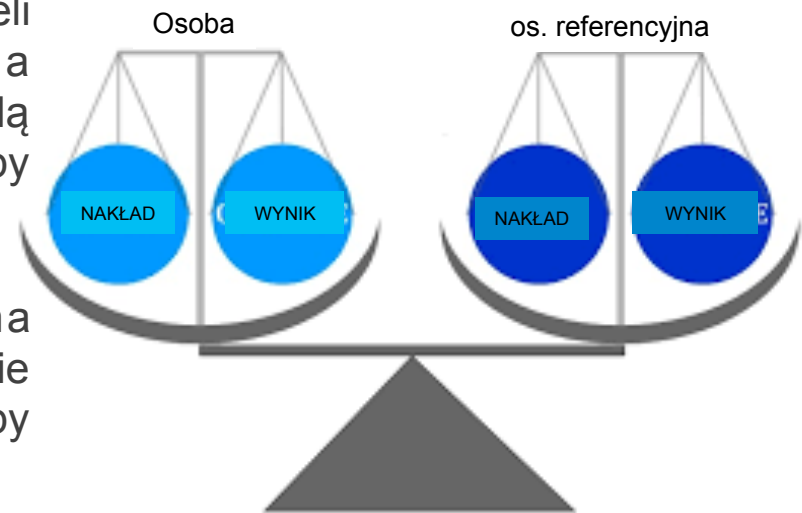
Motywacja w pracy zależy od relacji pomiędzy trzema czynnikami oczekiwań.



Teoria sprawiedliwości

wg. John Adams

- Ludzie motywowani są sprawiedliwością i jeżeli wykryją niesprawiedliwość pomiędzy nakładem a wynikiem swoim i ich grupy referencyjnej, będą dążyć do dostosowania swoich nakładów żeby osiągnąć sprawiedliwość.
- Jeżeli osoba uważa, że jest traktowana niesprawiedliwie w stosunku do innych, będzie zmotywowana do działania w taki sposób, żeby zmniejszyć niesprawiedliwość poprzez:
 - zmianę nakładów pracy poprzez mniejszy wysiłek w wykonywanych pracach
 - zmianę otrzymywanych nagród przez proszenie o lepsze traktowanie
 - zmianę punktów porównawczych tak, żeby rzeczy wydawały się lepsze
 - zmianę sytuacji przez odejście z pracy (Schermerhorn et al., 2012).



Teoria ustalenia celów

wg Edwina Locke

- Podstawowym założeniem jest, że cele mogą bardzo motywować jeżeli są odpowiednio określone i dobrze zarządzane
- Według teorii cele specjalne i będące wyzwaniem wraz z odpowiednią opinią przyczyniają się do lepszego wykonywania zadań.

Ustalenie celów



Specjalne
Wymierne
Osiągalne
Konkretne
Terminowe



Ćwiczenie 2.

Motywacja dorosłych 50+

- Zgodnie z przedstawionymi teoriami motywacji oraz odwołując się do swojej wiedzy i doświadczenia :

Zdefiniuj czynniki motywacyjne, które mogą mieć znaczenie dla pracowników 50 + i osób poszukujących pracy 50 +.

3.1 Przywództwo

- Oxford English Dictionary definiuje przywództwo jako działanie prowadzące grupę ludzi lub organizację, lub zdolność do tego.
- Daft i Marcic (2001, s.168) stwierdzili, że przywództwo jest wykorzystywane do motywowania pracowników do przyjmowania nowych zachowań i, w przypadku niektórych strategii, do wnoszenia nowych wartości i postaw.
- House et al. (2004, s. 15) uważają przywództwo za zdolność jednostki do wpływania, motywowania i umożliwiania innym (jej zwolennikom) przyczyniania się do skuteczności i sukcesu organizacji, których są członkami.
- Przywództwo to proces wywierania wpływu na innych oraz proces wspierania indywidualnych i zbiorowych wysiłków w celu osiągnięcia wspólnych celów (Yukl, 2006).
- Przywództwo to proces wpływu społecznego, w którym lider dąży do dobrowolnego udziału podwładnych w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji (Omolayo, 2007).
- Przywództwo to proces inspirowania innych do ciężkiej pracy w celu wykonania ważnych zadań (Schermerhorn, 2008).

3.1 Przywództwo

Istnieją cztery cechy wspólne dla definicji przywództwa:

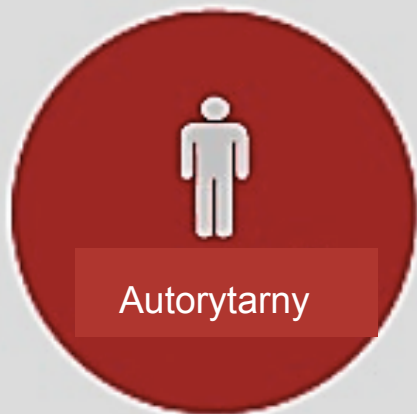
- Przywództwo to proces między przywódcą a naśladowcami;
- Przywództwo obejmuje wpływ społeczny;
- Przywództwo występuje na wielu poziomach w organizacji (przywództwo obejmuje mentoring, coaching, inspirowanie i motywowanie na poziomie indywidualnym, liderzy budują zespoły, generują spójność i rozwiązują konflikty na poziomie grupy, a wreszcie liderzy budują kulturę i generują zmiany na poziomie organizacyjnym);
- Przywództwo koncentruje się na realizacji celu.

(Northouse, 2007)

3.2 Style przywództwa

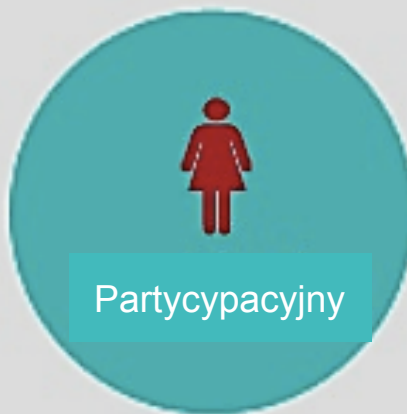
- Styl przywództwa to sposób i podejście do kierowania, realizacji planów i motywowania ludzi.
- Styl, z którego korzystają poszczególne osoby, oparty na ich przekonaniach, wartościach i preferencjach, a także na kulturze organizacyjnej i normach, które będą zachęcać niektórych i zniechęcać innych.
- Można więc powiedzieć, że istnieje tyle stylów przywództwa, ile jest liderów.

3.2 Styl przywództwa Lewina



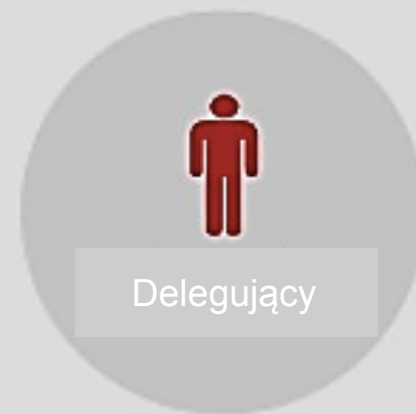
Autorytarny

Liderzy autorytarni kierują i kontrolują wszystkimi działaniami bez znaczącego uczestnictwa innych członków zespołu.



Partycypacyjny

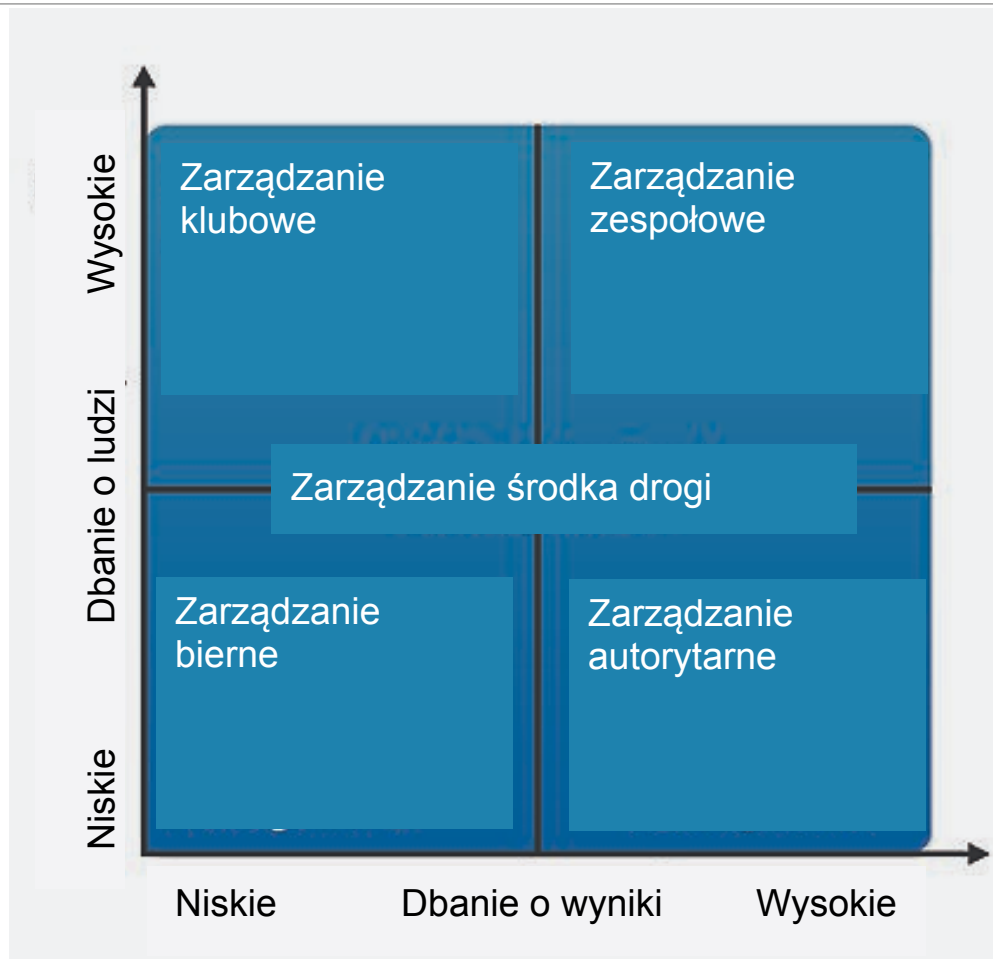
Liderzy partycypacyjni zachęcają grupę do uczestnictwa, ale zachowują ostateczny głos w procesie podejmowania decyzji.



Delegujący

Liderzy delegujący lub liderzy wolnej ręki przekazują grupie niewielkie lub żadne wskazówki.

3.2 Style kierowania wg siatki Blake'a i Mouton



3.2 Przywódczy styl Likerta

Styl eksploatacyjny • Jest oparty na jednostronnym sposobie komunikacji • Podejmowanie decyzji jest scentralizowane • W oparciu o zagrożenie i strach	Styl dobrotliwy • Istnieje jednokierunkowa komunikacja • Opiera się na nagrodach • Proces decyzyjny jest scentralizowany
Styl konsultacyjny • Komunikacja jest dwukierunkowa, ale komunikacja w górę jest ograniczona. • Jest oparty na odpowiednich nagrodach • Podejmowanie decyzji jest ograniczone i zdecentralizowane	Styl partycypacyjny • Ten styl przywództwa oparty jest na udziale grupowym • Komunikacja jest dwukierunkowa • Podejmowanie decyzji jest zdecentralizowane

Źródło: Styl przywódczy Likerta, 1967

3.2 Przywództwo transakcyjne vs Przywództwo transformacyjne

Przywództwo transakcyjne	Przywództwo transformacyjne
Liderzy są świadomi związku między wysiłkiem a nagrodą	Liderzy wzbudzają emocje u swoich naśladowców, co motywuje ich do działania poza ramami tego, co można określić mianem relacji wymiany
Przywództwo jest responsywne, a jego podstawowa orientacja dotyczy aktualnych problemów	Przywództwo jest proaktywne i tworzy nowe oczekiwania naśladowców
Przywódcy polegają na standardowych formach nakłaniania, nagradzania, karania i sankcji w celu kontrolowania zwolenników	Liderzy wyróżniają się zdolnością do inspirowania i zapewniania zindywidualizowanej uwagi, stymulacji intelektualnej i wyidealizowanego wpływu na swoich zwolenników
Liderzy motywują wyznawców, wyznaczając cele i obiecując nagrody w zamian za pożądaną wydajność	Liderzy tworzą możliwości uczenia się dla swoich naśladowców, motywują i pobudzają obserwatorów do rozwiązywania problemów
Przywództwo zależy od siły lidera, w celu wzmocnienia podwładnych na rzecz pomyślnego ukończenia sprawy	Liderzy posiadają dobre umiejętności w zakresie wizji, retoryki i zarządzania, aby rozwinąć silne emocjonalne więzi z wyznawcami
Przywódcy często wykorzystują wiedzę techniczną do określenia procesu zmian	Przywódcy poszukują adaptacyjne rozwiązania, aby zaangażować serca i umysły w proces zmian

3.2 Styl przywództwa dla osób 50+

Należy się odnosić do cech pracowników +50 w procesie wyboru odpowiedniego stylu przywództwa (Yu & Miller, 2005):

Wartości pracy	Postawy w pracy	Oczekiwania dotyczące pracy
Pracuj ciężko Lojalność wobec pracownika Praca w zespole Łańcuch poleceń Pragnienie zarządzania Wyzwania techniczne	Promocja pracy Lojalność wobec pracodawcy Równowaga między pracą a rodziną Równomierność i rytm Formalność Zaangażowanie Paternalizm korporacyjny	Nagroda pieniężna i uznanie Bezpieczeństwo pracy Liberał Poczucie uprawnienia Wysoce konkurencyjna praca Promocja krok po kroku Autorytet Pracownik

Ćwiczenie 3.

Dyskusja.

1. Opisz odpowiedni styl przywództwa dla pracowników 50+ oparty na indywidualnych cechach pracy.
2. Czy istnieje jakiś związek między czynnikami motywacyjnymi a stylem przywództwa dla pracowników 50+?
3. Czy w wyborze stylu przywództwa należy uwzględnić czynniki motywacyjne, w jaki sposób?

4.1 Ocena wydajności pracowników 50+

- Pracodawca musi oszacować, czy bardziej korzystne jest dostosowanie systemu wydajności, czy też pracownik powinien się dostosować (Bird, 2014).
- Starsi pracownicy powinni otrzymywać sprawiedliwe standardy pomiaru wydajności; celów wydajnościowych dla starszych pracowników nie można stosować zawsze w tych samych okolicznościach i na ich wpływ może mieć wiek pracownika.
- Starsi pracownicy są na ogół tak samo zmotywowani jak młodsi pracownicy; często są bardziej świadomie zaangażowani w wydajność; powinni mieć zatem te same możliwości przyczynienia się do osiągnięcia celu organizacji; powinni mieć równy dostęp do szkoleń. (Vasconcelos, 2015; Zwick i in., 2013).

4.2 System nagród dla pracowników 50+

- Nagroda jest postrzegana przez odbiorcę jako pożądana zachęta i jest uzyskiwana w wyniku działania. Aby postrzegać zachętę jako pozytywną, nagroda musi spełniać potrzeby odbiorcy.
- Ponieważ każdy pracownik ma inne potrzeby, nie ma ogólnej pożądanej nagrody dla wszystkich pracowników.
- Aby zaprojektować motywujący system nagrody, ciężka miara wewnętrznej kompensacji powinna być połączona z tradycyjnymi miarami zewnętrznej kompensacji (McCoy, 2012).
- Oprócz nagród pieniężnych, współcześni pracownicy chcą i coraz bardziej wymagają różnorodności nagród i wyboru nagrody.

Ćwiczenie 4. Dyskusja

Jaką rekompensatę wliczałbyś w plan świadczeń dla pracowników 50+?

Podsumowanie

- HR 1: Kultura organizacyjna w sensie integrowania starszych pracowników w siłę roboczą ze względu na różnice pokoleń.
- HR2: Odpowiednie style przywództwa dla starszych pracowników zgodnie z ich charakterystyką.
- Doradca 1: Wybór odpowiedniej motywacji ze względu na teorie motywacji i potrzeby starszych pracowników.
- Doradca 2: Kluczowe elementy nagradzania starszych pracowników w oparciu o ich wiek.

Bibliografia I

- Adams, S. J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 63, str. 522-436.
- Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management, wydanie dziesiąte., Kogan Page, London, Philadelphia.
- Bellou, V. (2008): Identifying organisational culture and subcultures within Greek public hospitals. Journal of Health Organisation and Management, tom 22, nr 5, str. 496-509.
- Bellou, V. (2010): Organisational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. Career Development International, tom 15, nr. 1, str. 4-19.
- Bird, A. (2014): Performance management of Older Workers. Cox&Palmer, dostępne na stronie <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., dostępne na stronie https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm (10. 01. 2018.).
- BPR Glossary of Terms dostępne na stronie t <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, wydanie trzecie, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004): Primal Leadership, HBS Press, dostępne na stronie <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (11. 01. 2018.)

Bibliografia 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, tom. 23, str. 761-78.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. and Colella, A. (2011): Organisational Behaviour, International Student Version, wydanie trzecie, 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, tom 29, nr 3, str. 440-58.
- Khatib, T. M. (1996): Organisational culture, subcultures, and organisational commitment. Retrospective Thesis and Dissertations. 11540. Iowa State University Digital Repository dostępne na stronie <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd> (17.01.2018.)
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2008): Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. Journal of Managerial Psychology, tom 23, nr, str. 364-394.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, wydanie dziesiąte, McGraw-Hill Irwin, New York, str. 462.
- Leviatan, U. (1992): Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. Canadian Journal of Community Mental Health, tom 11, str. 49-64.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, str. 271-301. dostępne na stronie <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (12.01.2018).

Bibliografia III

- Likert, R. L. (1967): The Human Organisations, McGraw-Hill Book Company, New York, dostępne na stronie <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (10. 01. 2018.)
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1984): Goal Setting: A Motivational Technique That Works!, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lord, R.L. (2002): Traditional motivation theories and older engineers. Engineering Management Journal, tom 14, nr 3, str. 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, tom 5, nr 21, str. 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, tom 93, nr 2, str 392-423.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010): The relationship of age with job attitudes: a meta-analysis, Personnel Psychology, tom 63, nr 3, str. 677-718.

Bibliografia IV

- Northouse, P. G. (2007): Leadership: Theory and Practice, wydanie czwarte, Thousand Oaks, CA, Sage Publications. Patrz również w Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, wydanie dziesiąte, McGraw-Hill Irwin, New York, str. 462.
- O'Donnel, O. and Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin dostępne na stronie 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), str. 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), str. 30-37. Patrz również w Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R., (2014): Leadership styles, Advances in Management, tom 7(2), str. 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, tom 18, nr 3, str. 152-160.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2007): Management, wydanie dziewiąte, 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, tom 21, str. 525-546.
- Schermerhorn J.R. (2008): Management, wydanie dziewiąte., John Wiley&Sons, New York.
- Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012): Organisational Behaviour, wydanie dwunaste., John Wiley&Sons, New York., str. 292.

Bibliografia 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, dostępne na stronie <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/79201?mode=full> (12.01.2018).
- Shirilla, B. J. (2015): Organisational Culture and Generational Differences dostępne na stronie <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, tom 27, nr 5, str.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, tom 1, nr 3, str. 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, CapstonePublishing, Oxford.
- Übius, Ü. and Alas, R. (2009): Organisational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Commerce of engineering decisions, nr 1 (61), str. 90-99.

Bibliografia VI

- Vasconcelos, A. F. (2015): Older workers: some critical societal and organisational challenges. *Journal of management Development*, tom 34, nr 3, str. 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*, tom 16, str. 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*, tom 26, nr. 1, str. 35 50.
- Yukl, G. (2006): *Leadership in Organisations*, wydanie szóste, 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. dostępne na stronie www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf