

ÚLOHA MZDY V MOTIVACI A STABILIZACI ZAMĚŠTNANCŮ FINANČNÍHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE VE VZTAHU K HERZBERGOVĚ TEORII DVOU DIMENZÍ MOTIVACE K PRÁCI

Iveta Němečková, Vysoká škola ekonomická v Praze¹

Úvod

V konkurenčním prostředí je úspěch či neúspěch každého subjektu závislý na mnoha faktorech, jakými jsou jak faktory vnější (makroekonomické či mikroekonomické, vliv státu a jeho administrativy, s veřejným míněním související sociální odpovědnost firem), tak i vnitřní (forma vlastnictví, předmět činnosti firmy, její vnitřní organizace, technologická vyspělost, atd.). Bezesporu jedním z klíčových parametrů každé firmy je lidský potenciál, kterým společnost disponuje. Nejenom odborné a manažerské schopnosti, znalosti a zkušenosti jejich vedoucích pracovníků, ale i erudice řadových zaměstnanců, firemní kultura a celková tvůrčí atmosféra, jsou jednou z rozhodujících položek, díky které se úspěšnost a prosperita srovnatelných firem působících ve stejném oboru podstatně liší. A právě proto by jedním z prvořadých úkolů každého manažera měla být snaha nejenom kvalifikační pracovníky do firmy získat, ale co nejlépe je motivovat a zároveň si ty nejlepší ve firmě udržet – stabilizovat je. A tak se právě motivování a stabilizování zaměstnanci stávají jedním z aktiv firmy, tím, co ji od konkurence může podstatně odlišit a může tak být i její konkurenční výhodou.

Problematika motivace a stabilizace zaměstnanců je značně komplikovaná záležitost, jejíž složitost vyplývá z individuality každého člověka. To, co motivuje jednoho, druhého motivovat nejenom nemusí, ale dokonce může způsobit i jeho demotivaci.

Odpověď na otázku „Proč pracovníky motivovat a stabilizovat?“ je poměrně jednoznačná, neboť jak odborná literatura,² tak průzkumy mezi respondenty³ potvrzují, že dostatečně motivovaný a stabilizovaný pracovník podává oproti málo či vůbec motivovanému pracovníkovi dlouhodobě lepší výsledky, které mají přímý vliv na spokojenost zákazníků a partnerů firmy a odráží se v komerčním a následně i finančním úspěchu firmy. Od finančního úspěchu firmy se odvíjí spokojenost vlastníků, která má vliv na jejich vztah k zaměstnancům, a kruh se uzavírá opět zaměstnancem, v tomto případě spokojeným.

1 Tento článek byl vytvořen za finanční podpory Interní grantové agentury Vysoké školy ekonomické v Praze, č. projektu mF/13/2012.

2 Např. F. W. Taylor, A. H. Maslow, F. Skinner, K. Lewin, M. S. Viteles, F. Herzberg, C. P. Aldefer, D. McGregor, V. H. Vroom, E. A. Locke, G. P. Latham a další – viz např. seznam literatury tohoto článku.

3 Viz vlastní průzkum autorky či obdobné průzkumy (Stanisic, Guerra, 2010; Qayyum, 2012).

Samotná motivace a stabilizace zaměstnanců má interdisciplinární charakter, neboť je výsledkem kombinací více vědních disciplín. Tematickým zaměřením patří do oblasti mikroekonomie; je součástí teorie firem a teorie řízení firem, neboť se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zároveň zahrnuje i problematiku psychologie člověka – zejména aplikované psychologie – a sociologii. V neposlední řadě se dotýká i makroekonomie, neboť s problematikou pracovní motivace a stabilizace zaměstnanců může být spojena i jejich fluktuace a případná problematika nezaměstnanosti. V mnoha případech má i mezinárodní charakter, to když se jedná o mezinárodní – nadnárodní – globalizované firmy, ve kterých se promítají různé kultury a národní zvyky zaměstnanců z rozličných zemí působících v rámci jedné společnosti.

Cílem tohoto článku je na základě unikátního empirického průzkumu doplněného metodou kulatých stolů, který nemá na území České republiky obdoby a který realizovala autorka článku (v zahraničí – na základě údajů z databáze EBSCO – byly realizovány podobné průzkumy, avšak menšího rozsahu a s částečně odlišnými parametry, viz Stanisic, Guerra, 2010; Qayyum, 2012), vymezit roli mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců zkoumaného finančního sektoru a ověřit či vyvrátit tak platnost Herzbergovy teorie dvou dimenzí ve vztahu k úloze mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců.

1. Teoretická východiska motivace a stabilizace zaměstnanců

Počátky teorií zaměřených na pracovní motivaci spadají do 19. století a přes klasické teorie pracovní motivace se dostáváme až k současným teoriím a moderním přístupům k pracovní motivaci, které obvykle přistupují k člověku jako k vědeckému modelu. Snahou převážné většiny teorií motivace a jejich cílem je vysvětlit, co to motivace je, jak vzniká, co ji ovlivňuje, jak se vyvíjí.

Motivace je definována jako cílově orientované chování každého jedince. Motivaci člověka tvoří soubor činitelů, které jsou vnitřními hnacími silami jeho činnosti a které usměrňují jeho jednání i prožívání. K motivaci dochází, když lidé vyvinou určitou aktivitu, od které očekávají, že povede k dosažení nějakého cíle, který představuje uspokojení jejich individuálních potřeb. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří efektivně pracují a mají silně vyvinutý pocit povinnosti, neboť si jsou vědomi skutečnosti, že jejich úsilí a snaha vedou k uspokojení nejen potřeb organizace, ve které jsou zaměstnáni, ale i k uspokojení jejich vlastních zájmů (Armstrong, 1999).

První z teorií motivace (např. teorie instrumentality), které se objevily ve druhé polovině 19. století, mají kořeny v metodách F. W. Taylora (Taylor, 1911), zakladatele vědeckého řízení. Teorie instrumentality je založena na posilování motivace zaměstnanců pomocí tzv. zákona příčiny a účinku, který je založen výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. Vůbec neuvažuje o variantě, že formální systém kontroly může být ovlivněn, případně narušen, neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 1999).

Řada nejstarších teorií motivace byla založena na pudech a instinktech, které byly podporovány psychodynamickými teoriemi osobnosti. S pojmem pud následně nahrazeným termínem potřeba začal pracovat i A. H. Maslow a jeho známá teorie hierarchie lidských potřeb (Landy, Conte, 2010). Mezi další klasické teorie řadíme např. teorie behaviorismu B. F. Skinnera (Skinner, 1988), teorie pole (Lewin, 1951), teorie založené na metafoře „Člověk jako stroj“, teorie průmyslové psychologie, s níž je spojen například Viteles (Viteles, 1987), Herzbergovu teorii dvou dimenzí motivace k práci (Herzberg, Maixner, Bloch-Snyderman, 1959), Alderferovu ERG teorii potřeb (Alderfer, 1972; Arnolds, 2002), teorii Y D. McGregora (McGregor, 2005) a další.

V 70. letech byla i oblast teorie pracovní motivace ovlivněna tzv. poznávací revolucí (Kanfer, Chen, Pritchard, 2008). Tento přístup dále rozpracoval americký psycholog Victor Vroom ve své expektační teorii – VIE (Vroom, 1964). V roce 1957 vystoupil psycholog Festinger (Festinger, 1957) s teorií nesouladu rozvinutou Adamsem do teorie spravedlnosti (Adams, 1966).

Moderní teorie motivace obvykle přistupují k člověku, jak již bylo napsáno výše, jako k vědeckému modelu – např. teorie stanovení cíle vytvořená Lockem a Lathamem, ve které Locke a Latham zastávají názor, že motivace a výkon jednotlivců jsou vyšší, pokud jsou stanoveny specifické cíle (Locke, Latham, 2002). Teorie zabývající se cíli jsou zpracovávány řadou dalších autorů v různých obměnách až do současnosti – např. Erez, Isen, Judge (Erez, Judge, 2001; Erez, Isen, 2002) a Zidon (Landy, Conte, 2010), kteří zdůrazňují význam vytvoření pocitu závazku splnit cíle, Robertson (Robertson, 1983), který vyzdvihuje význam cílů jakožto zdroje informací pro uvědomění si potřeby dosáhnout konkrétních výkonů (Landy, Conte, 2010), Wiese, Freund, kteří svými empirickými průzkumy dokazují, že obtížnost cíle je důležitou součástí vedoucí k dosažení výkonu a spokojenosti (Wiese, Freund, 2005). Psychologové Mitchell, Thompson a George – Falvy (Mitchell, Thompson, George – Falvy, 2000) se ve své teorii stanovení cílů soustřeďují na koncept závazku. Nelze opomenout i další moderní teorie, např. teorii kontroly a koncept seberegulace – např. Vancouver (Vancouver, 2005), Bandurovu teorii vlastní účinnosti (Bandura, Locke, 2003), nebo akční teorii – mimo jiné Frese, Sabini a Zapf (Frese, Sabini, 1985; Frese, Zapf, 1994).

Proces motivace je založen na motivačních teoriích, které se snaží vysledovat a detailně studovat a analyzovat potřeby, cíle a očekávání jednotlivce. Jsou popsány dva základní typy motivace: vnitřní a vnější.

Je třeba zdůraznit, že vztah mezi motivací a pracovním výkonem je jeden z nejdůležitějších vztahů, avšak motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Každá firma, chce-li být úspěšná a konkurenceschopná, si musí definovat vlastní motivační strategii, s jejíž pomocí bude vytvářet pracovní prostředí a vyvíjet firemní politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Nedílnou součástí motivační strategie firmy je motivační program, který představuje konkrétní systém práce s lidmi v dané organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Je to rozbohem podložený soubor pravidel, opatření a postupů.

Pod pojmem stabilizace zaměstnanců rozumíme snahu, úsilí dané společnosti posilovat stabilizační prvky zaměstnanců za účelem zvyšování jejich loajality vůči společnosti a minimalizovat počet nežádoucích odchodů potřebných zaměstnanců. Stabilizace kvalitních pracovníků je klíčem pro dlouhodobé zdraví a úspěch firmy (udržení firemního know-how, předávání znalostí, konkurenceschopnost firmy atd.).

Při úvahách o stabilizaci zaměstnanců by neměla být opomenuta žádná z následujících oblastí: spokojenost zaměstnanců (spokojený zaměstnanec je srozuměn s tím, co se od něj každý den očekává, a chápe, co je náplní jeho pracovní pozice), kvalitní vedení a řízení zaměstnanců, možnost komunikace svých myšlenek, využití nadání a schopností, pocit spravedlnosti, serióznosti a rovného zacházení, potřeba pracovních nástrojů, přiměřeného času a možnost vzdělávání se, kariéerní růst, být respektován nadřízeným, uvážlivá informovanost zaměstnanců, umění ocenit, poděkovat a respektovat názory zaměstnanců, umění naslouchat, firemní kultura. Barrie G. Christman, ředitel americké banky Principal Bank, ze své praxe potvrzuje, když v rozhovoru říká, že pro vedení jejich banky je „Jedním z našich nejzákladnějších cílů je ukázat zaměstnancům osobní i odborné uznání. Věříme, že peníze jsou vždy významným faktorem, ale pokud zaměstnanci cítí uznání a respekt, jejich osobní spokojenost je mnohem vyšší a jejich výkon je tím pozitivně ovlivněn.“ (Montley, 2007).

V rozvinutých tržních ekonomikách je stabilizaci zaměstnanců věnována velká pozornost, danou problematikou se zabývají specializované firmy, které poskytují společnostem externí poradenství, ale není ani již neobvyklé, že přímo ve firmách v personálních odděleních působí odborníci, jejichž pracovní náplní je problematika stabilizace. Je žádoucí zabývat se stabilizací zaměstnanců ne až v okamžiku, kdy se zaměstnanec rozhodl ze společnosti odejít, ale již v okamžiku výběru nových pracovníků na dané pracovní pozice, abychom zamezili nežádoucí fluktuaci.

Zodpovědné společnosti, které si problematiku stabilizace zaměstnanců uvědomují, vypracovávají stabilizační programy, které se někdy nazývají retenčními programy (Niermeyer, Seyffert, 2005). Tyto programy obsahují speciální opatření a aktivity, pomocí kterých dochází k vytváření klimatu v dané společnosti, které podporuje žádoucí motivaci a posiluje tak stabilizační síly.

2. Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci

Jedna z nejznámějších a ve všech odborných knihách zmiňovaných je teorie od amerického psychologa Fredericka Herzberga (Herzberg, Maixner, Bloch – Snyderman, 1959) tzv. Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci (Dvořáková a kol., 2007), neboli Herzbergova dvou-faktorová teorie (Landy, Conte, 2010), nebo též Herzbergův dvoufaktorový model (Armstrong, 1999).

Herzberg vycházel z předpokladu, že lidé jsou schopni přesně identifikovat a následně i sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují a které neuspokojují. Z empirického průzkumu zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení, které prováděl na skupině účetních a techniků, zjistil, že období, která zaměstnanci chápali jako

pozitivní, dobrá období, se nejčastěji týkala obsahu práce a výkonu – odpovědnosti, dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu, uznání, funkčního povýšení a práce samotné včetně možnosti vlastního rozvoje.

Naproti tomu negativně chápaná období zaměstnanci spojovali s okolnostmi a souvislostmi práce – podniková politika a správa, řízení organizace, vedení a kontrola, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky, jistota pracovního místa, peníze.

Na základě výše uvedeného Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s odlišnou funkcí a postavením v procesu motivace:

1. Motivátory vnitřních pracovních potřeb – satisfaktory, které se týkají potřeby rozvíjet povolání a zvyšovat kvalifikaci každého jedince jako zdroj jeho osobního růstu. Pokud jsou tyto motivátory pozitivně laděny a působí-li, představují nejučinnější složku motivace k práci, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a vedou nejen k pracovní spokojenosti, ale přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.
2. Hygienické faktory – dissatisfaktory (udržovací faktory) představují důležitou základnu první skupiny – satisfaktorů a slouží zejména k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Tyto faktory jsou spojeny s řízením organizace, vedením a kontrolou, pracovními podmínkami a administrativními postupy, spravedlivým odměňováním. Naplňování těchto faktorů však nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyšším pracovním výkonům, mají jen malý vliv na pozitivní postoj k práci; jejich absence či negativní stav však vede k nespokojenosti zaměstnanců.

Herzbergova teorie má příznivce i odpůrce. Je kritizována zejména proto, že autor prováděl průzkum na malém, navíc příliš specifickém vzorku respondentů (účetní a technici), a že nebyl změřen vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich výkonností.

Naproti tomu nezpochybnitelný přínos Herzbergovy teorie spočívá v tom, že rozlišuje vnitřní a vnější faktory motivace a že klade důraz na pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Významným přínosem jeho teorie je skutečnost, že specifikoval dvě skupiny faktorů motivace k práci a vymezil jejich rozdílné mechanismy působení v pracovním procesu, čímž zdůraznil odpovědnost organizace za vytváření faktorů hygieny a odpovědnost managementu společnosti za aktivaci motivátorů. Tím Herzberg vyzdvihl nutnost a nezbytnost průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stav jejich naplnění jakožto východisko pro vytvoření účinné motivační strategie dané společnosti. Nezanedbatelným faktem je i skutečnost, že Herzbergova teorie je snadno pochopitelná i pro laiky (Dvořáková a kol., 2007; Armstrong, 1999).

A právě platnost této Herzbergovy teorie chce autorka článku ověřit na úloze mzdy jakožto motivačním a stabilizačním faktoru zaměstnanců, kteří zastávají rozličné pracovní pozice v rámci finančního sektoru, který má problematiku řízení lidských zdrojů ve srovnání s ostatními obory na jedné z nejvyšších úrovní.

3. Specifika finančního sektoru

Empirický průzkum byl realizován mezi respondenty – zaměstnanci finančních institucí České republiky.⁴

Proč byl vybrán k průzkumu právě finanční sektor? Autorka článku chtěla průzkum provést mezi zaměstnanci oboru v rámci České republiky, ve kterém je práce s lidskými zdroji na vyšší odborné úrovni, což obor bankovníctví splňuje. Ve srovnání s ostatními obory mělo bankovníctví po revoluci (v roce 1989) lepší startovací možnosti, což bylo dáno jeho poměrně dobrou úrovní z již předcházejících let, navíc některé komerční banky (např. Československá obchodní banka a Živnostenská banka) byly v obchodním kontaktu se zahraničím i v době předrevoluční, což kladlo vyšší nároky na kvalitu a profesionalitu zaměstnanců již v té době. V porevolučních letech nastal mohutný rozvoj finančního sektoru – privatizace bank, přímý vstup zahraničního kapitálu do původně státem vlastněných bank, fúze, vznik nových bank a rozvoj stávajících bank. Ruku v ruce s těmito procesy se banky snažily vzájemně předhánět v nabídce nových finančních produktů a služeb, čímž vznikala ve finančním sektoru nejenom potřeba získat dostatek kvalifikovaných a na změny pružně reagujících zaměstnanců, ale také nutnost motivace a stabilizace těchto zaměstnanců.

S privatizací státních firem a vznikem Burzy cenných papírů Praha také v té době souvisí vlna vzniku nových investičních společností. To vše způsobilo velkou poptávku po kvalifikovaných a na změny připravených zaměstnancích, v důsledku čehož vznikl výrazný převis poptávky ze strany finančních institucí nad nabídkou volných kvalifikovaných zaměstnanců.

Komerční úspěch firem stojí na výkonu zaměstnanců, který je odrazem jejich motivace a stabilizace. Jestli si tuto skutečnost manažeři někde uvědomují, pak zejména v bankovníctví, které tradičně mělo v oblasti rozvoje lidských zdrojů náskok před společnostmi ostatních oborů nejenom z výše uvedených důvodů, ale bylo také jedno z prvních, které se potýkalo a bylo konfrontováno se zahraniční konkurencí.

Ve finančním sektoru je problematika motivace a stabilizace stále velmi aktuálním tématem, neboť mezi společnostmi existuje velký konkurenční boj spojený i se snahou manažerů získat do jimi řízené společnosti zkušené odborníky, ať už z trhu práce, nebo i od konkurence. Praxe potvrzuje názor Kleibla, že lidský kapitál „představuje pro řadu společností na jedné straně skrytý poklad a na straně druhé jednu z oblastí nejtvrdějšiho konkurenčního boje“ (Kleibl a kol., 2005, s. 56–57).

Finanční společnosti jsou známé poměrně rozsáhlými sociálními programy a sítí různých výhod, které svým zaměstnancům již tradičně poskytují a které jsou mnohdy finančně velmi nákladné. Zároveň byl ve finančním sektoru vždy kladen důraz na školení a další vzdělávání zaměstnanců. Zatímco v minulosti byly prostředky

4 Pojem „finanční instituce“ zahrnuje pro účely tohoto průzkumu a tohoto článku banky a investiční společnosti České republiky podle Zákona o bankách č. 21/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů a Zákona o investičních společnostech a investičních fondech č. 248/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

vkládáné do rozvoje lidských zdrojů považovány za náklad, u kterého nebyla sledována jejich návratnost a vliv na celkové výsledky podnikání, v současné době managementy společností investují finanční prostředky do sféry lidských zdrojů pouze za předpokladu jejich – pokud možno okamžitého – přínosu (Kleibl a kol., 2005). V souvislosti s tím je však nutné si uvědomit, že v personalistice se přínos vynaložených prostředků většinou neprojeví ihned, ale až po delší době.

4. Metodologie výzkumu

Jedna z částí uvedeného rozsáhlého průzkumu, který zkoumal velmi podrobně faktory, které mají vliv na motivaci zaměstnanců k práci a jejich stabilizaci (součástí průzkumu byl výzkum konkrétních položek pro motivaci a stabilizaci respondentů, požadavky respondentů na náplň pracovní pozice, na benefity poskytované zaměstnavatelem, očekávání zaměstnanců od pracovní pozice, názory respondentů na důležitost organizace práce uvnitř firmy, požadavky respondentů na nadřizené, na spolupracovníky, na pracovní prostředí, na péči o zaměstnance poskytovanou zaměstnavateli, nároky respondentů na zaměstnavatele, význam konkrétních položek pro demotivaci respondentů a jaké změny nastaly ve firmách zaměstnavatelů respondentů a jejich vliv na zaměstnancovu motivaci a stabilizaci), zjišťovala názory respondentů z řad zaměstnanců finančních institucí na faktory motivace a stabilizace zaměstnanců – co má vliv na jejich pracovní motivaci a stabilizaci v zaměstnání – a následně byla provedena analýza výsledků průzkumu.

Jako klíčový byl vybrán dotazníkový průzkumu, který byl doplněn o diskuse se zaměstnanci finančního sektoru u kulatých stolů. Ty se ukázaly jako velmi významný a vhodný podpurný prostředek dotazníkového průzkumu, neboť osobní kontakt s respondenty je nezastupitelný. Vzájemná kombinace těchto dvou metod, kvantitativního a kvalitativního průzkumu, dopomohla k objasnění a upřesnění výsledků dotazníkového průzkumu.

Metoda dotazníkového průzkumu byla vybrána i přes značná úskalí, která s sebou přináší, neboť autorka této práce vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou schopni rozpoznat, identifikovat a následně i sdělit (či vybrat z nabízených možností a seřadit podle jejich individuálního pohledu na důležitost) prvky, podmínky, faktory a skutečnosti, které mají na jejich pracovní motivaci a stabilizaci v dané společnosti vliv. Forma dotazníků byla zvolena také s ohledem na časové omezení – aby měl průzkum dostatečnou vypovídací schopnost, bylo třeba oslovit velké množství respondentů a zároveň bylo nezbytné přihlížet k časovým možnostem, pracovní zaneprázdněnosti a v neposlední řadě i ochotě respondentů zúčastnit se průzkumu.

Tato metoda měla samozřejmě níže uvedená úskalí, která se při průzkumu projevila ve velké či menší míře, případně se neprojevila vůbec, jak je uvedeno níže:

- Velká náročnost získat respondenty pro průzkum – tento problém nebyl tak veliký při získávání jednotlivých respondentů z řad firem finančního sektoru, ale projevil se v plné míře při jednáních s řediteli a personalisty jednotlivých finančních

společností, kdy bylo velmi obtížné, a v mnoha případech i nemožné, přesvědčit je k umožnění provést anonymní průzkum v daných společnostech.

- Druhým v pořadí, avšak ne v náročnosti, bylo pak vlastní zpracování a vyhodnocení velkého množství údajů získaných z průzkumu.
- Pečlivé, zodpovědné a s patřičným rozmyslem vyplnění dotazníků ze strany respondentů. Toto riziko se podařilo do velké míry eliminovat osobním kontaktem autorky tohoto článku se všemi respondenty před vlastním předáním dotazníků respondentům.
- Vytvoření dotazníku, který by zahrnoval co největší šíři okruhů dotýkajících se pracovní motivace a stabilizace zaměstnanců. I toto úskalí se podařilo překonat velmi pečlivým výběrem a formulací otázek i možných odpovědí.

Jako doplněk k dotazníkové metodě byla vybrána metoda diskusí u kulatých stolů, která měla funkci podpůrnou a spíše potvrzující, v případě potřeby upřesňující výsledky dotazníkového průzkumu. Její velký a nezastupitelný význam se projevil zejména v oblasti zkoumání problematiky mzdy jakožto prvku motivace a stabilizace zaměstnanců.

Průzkum probíhal v období květen 2010 – říjen 2010, na něj navazovaly kulaté stoly v období listopad 2010 – leden 2011.

Výzkumu se zúčastnili celkem 142 respondenti, z toho dotazníkového – kvantitativního – průzkumu se zúčastnilo 119 respondentů a u čtyř kulatých stolů – kvalitativního průzkumu – diskutovali celkem 23 respondenti. Výše uvedené počty respondentů v dostatečné míře reprezentují zaměstnance finančního sektoru České republiky nejen v potřebném počtu, který již má vypovídací schopnost, ale i co se týče struktury respondentů z hlediska jimi zastávané pracovní pozice a jejího zařazení v rámci hierarchie dané společnosti, dále pak i z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, sociálního postavení i délky zaměstnání respondentů.

Pro zkoumané proměnné, které je možné vyjádřit kvantitativně, resp. pomocí indikátorových proměnných, je možné sestavit následující popisnou statistiku:

Tabulka 1

Proměnná	Vysvětlení	Průměr	Min	Max	Směrodatná odchylka
Pohlaví	1-žena 0-muž	0,571	0,000	1,000	0,497
Vzdělání	0-SŠ 1-VŠ	0,681	0,000	1,000	0,468
Věk	-	37,622	26,500	55,000	9,112
Počet let ve firmě	-	4,496	2,000	13,000	4,627

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro kvalitativní proměnné, které není možné podobným způsobem vyjádřit, je možné určit modus (tzn. nejčastější hodnotu):

Tabulka 2

Proměnná	Modus
Rodinný stav	Bezdětný
Pracovní pozice	Specialista
Zařazení pozice	Administrativa

Zdroj: Vlastní výzkum

Reprezentativnost vzorku, tj. shodu jeho základních charakteristik s charakteristikami základního souboru, je možné ověřit porovnáním s jinými zdroji. Ve vzorku jsou nejvíce zastoupeny administrativní pozice a měl by zde být tedy nadpoloviční podíl žen (ČSÚ, 2010), což je odpovídající (procentuální podíl žen je 57 %). Střední věk pro celé finančnictví a bankovní služby je aktuálně 41 let (budoucnostprofesi.cz, 2012), což se významně neliší od zkoumaného vzorku (37,6 let). Odchylka nastává v oblasti vzdělanostní struktury, kde ve zkoumaném vzorku tvoří 68 % respondenti s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským, zatímco v celém odvětví se v roce 2008 jednalo o 37 %. Vzorek je však založen na dotazování nedělnických profesí, tzn., že jsou vyloučeni kvalifikovaní řemeslníci, pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, čímž se logicky vzdělání vychyluje k vyšším hodnotám. Zařazení podle pracovní pozice je poměrně odpovídající celému odvětví (budoucnostprofesi.cz, 2012): management je zastoupen zhruba 10 %, administrativní a techničtí pracovníci tvoří 61 % (resp. mírně více po vyloučení nekvalifikované pracovní síly) a skupinu vědců a odborníků je možné považovat za střední management.

Uvedená skupina 119 respondentů dotazníkového průzkumu byla tvořena z jedné třetiny zaměstnanci z téže banky, z druhé třetiny zaměstnanci z téže investiční společnosti a ze třetí třetiny ji tvořili zaměstnanci z různých bank a investičních společností.

Skupina v počtu 23 respondenti – účastníci kulatých stolů – byla rozdělena do 4 skupin, které vytvořily samostatné kulaté stoly. Jedna čtvrtina zaměstnanců zastává různé pracovní pozice v téže bance, druhá čtvrtina pracuje na různých pracovních pozicích v téže investiční společnosti, třetí skupina respondentů je tvořena zaměstnanci z různých firem finančního sektoru, kteří zastávají řadové pracovní pozice a samostatné pracovní pozice, a posledního kulatého stolu se zúčastnila zbývající část respondentů – manažerů z rozličných finančních společností.

5. Metodika zpracování údajů výzkumu

Respondenti rozsáhlého dotazníkového průzkumu v papírových dotaznících v jedné ze třinácti částí dotazníku, která se zabývá faktory majícími vliv na motivaci zaměstnanců k práci, podle zadání seřadili 11 nabízených položek (mzda, pracovní náplň, možnost kariéerního postupu, organizace práce ve firmě, nadřazený, spolupracovníci, pracovní

prostředí, péče podniku o zaměstnance, jméno firmy, tzn. její serióznost, dobré jméno a pevná pozice na trhu, perspektivnost oboru, ve kterém firma podniká, pružná organizace pracovní doby) podle jejich individuálního hodnocení důležitosti od nejdůležitějších položek po nejméně důležité. Těmto – podle důležitosti seřazeným položkám – byl poté přidělen konkrétní počet bodů s ohledem na jejich pořadí v dotazníku daného respondenta (např. když respondent zařadil položku „mzda“ na první místo, tato položka dostala 11 bodů, neboť respondent vybíral z celkového počtu jedenácti položek). V mimořádných případech, které se vyskytly v statisticky nevýznamném množství, kdy respondent neurčil pořadí všech nabízených hodnot v daném dotazníku a nepřidělil jim žádné pořadí, v takových případech neohodnocené položky obdržely 0 bodů.

Po zanesení všech přiřazených bodů do tabulky následoval výpočet celkové váhy jednotlivých položek tak, že ordinální škála byla převedena na ratingovou stupnici hodnotových bodů, přičemž váha dané položky byla určena vzorcem

$$w_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^N n_i},$$

kde N je počet nabízených položek v daném okruhu výzkumu a n_i je počet bodů přidělených dané položce v tomto hodnocení.

Výsledky získané z diskusí u kulatých stolů jakožto kvalitativního průzkumu posloužily k detailnějšímu upřesnění a potvrzení výsledků dotazníkového průzkumu, od kterých se výrazně nelišily. Jejich nezastupitelný význam spočíval zejména v možnosti okamžité zpětné vazby a v možnosti využít poznatky získané z řízených rozhovorů u kulatých stolů k pochopení a interpretaci některých výsledků, neboť vše, zejména v oblasti průzkumu motivace a stabilizace zaměstnanců, nelze vyčíst pouze z čísel, ale přímý kontakt a možnost hovořit s respondenty má nezastupitelný význam.

6. Struktura respondentů dotazníkového průzkumu

Z hlediska struktury respondentů podle pohlaví se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 42,9% mužů a 57,1% žen, věková struktura respondentů činila 41,2% věku do 33 let, 49,6% v intervalu 34–50 let a 9,2% tvořili zaměstnanci ve věku nad 51 let. Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání se průzkumu zúčastnilo 31,9% respondentů s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským a 68,1% vysokoškolsky vzdělaných respondentů.

Podle rodinného stavu bylo 56,3% bezdětných respondentů, 1,7% tvořili rodiče žijící samostatně bez dítěte, stejné procento tvořili rodiče žijící samostatně s dítětem, 40,3% respondentů zaujímalí rodiče žijící v partnerském vztahu.

Z hlediska respondentů zastávané pracovní pozice bylo 31,1% řadových zaměstnanců, 41,2% samostatných specialistů, 16,8% tvořili zaměstnanci středního managementu a 10,9% pracovníci nejvyššího managementu. Podle zaměření oddělení, ve kterých respondenti zastávali pracovní pozice, pracovalo v administrativě 50,4%

respondentů, 6,7% dotazovaných pracovalo v oblasti analýz a řízení rizik, 8,4% zastávalo pracovní pozice v obchodních pozicích – dealingu, 11,8% bylo zaměstnanci IT oddělení a technických oddělení, 2,5% bylo tvořeno respondenty zabývajícími se obchodními pozicemi se zaměřením na péči o ostatní klienty, 9,2% respondentů zastávalo obchodní pozice pro VIP klientelu, 3,4% zaměstnanců pracovalo v právních odděleních a oblasti controllingu a 7,6% byli vrcholoví manažeři společností.

Co se týče struktury respondentů z pohledu délky zaměstnání u stávajícího zaměstnavatele, tak 40,3% respondentů bylo u stávajícího zaměstnavatele zaměstnáno maximálně 3 roky, 37% bylo zaměstnáno 4–10 let a 22,7% bylo v pracovním poměru se stávajícím zaměstnavatelem více než 11 let.

Umístění pracovních pozic v hierarchii společnosti z hlediska pohlaví a strukturu pracovních pozic z hlediska pohlaví detailně popisují níže uvedené tabulky číslo 3 a číslo 4.

Tabulka 3

Umístění pracovních pozic v hierarchii společnosti z hlediska pohlaví

	Řadový zaměstnanec	Samostatný specialista	Střední management	Nejvyšší management
Muž	11,8%	15,1%	6,7%	9,2%
Žena	19,3%	26,1%	10,1%	1,7%

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 4

Struktura pracovních pozic z hlediska pohlaví

	Administrativa	Analýzy a řízení rizik	Obchodní pozice - dealing	IT a tech. pozice	Obchodní pozice - ostatní klienti	Obchodní pozice - VIP klienti	Právní odd. a controlling	Vrcholový management
Muž	8,4%	5,0%	6,7%	10,1%	1,7%	5,0%	1,7%	4,2%
Žena	42,0%	1,7%	1,7%	1,7%	0,8%	4,2%	1,7%	3,4%

Zdroj: Vlastní výzkum

7. Výsledky výzkumu úlohy mzdy na motivaci a stabilizaci zaměstnanců

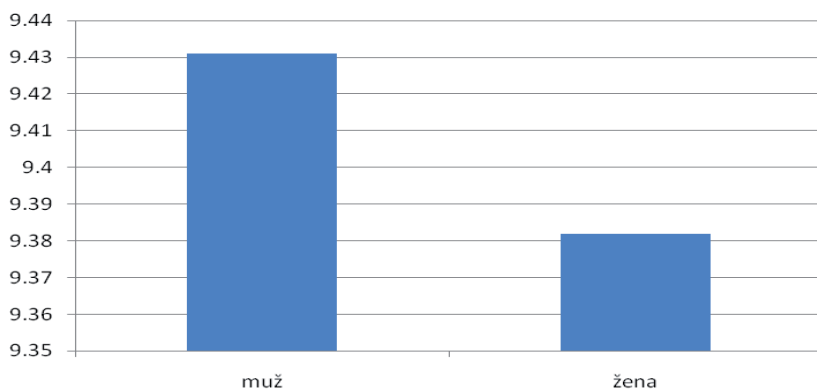
Z výsledků výzkumu vyplynulo, že z jedenácti nejdůležitějších faktorů, které uváděli účastníci průzkumu (bez ohledu na detailní členění respondentů), se na druhém místě co do důležitosti umístila výše mzdy (nejdůležitějším faktorem, který respondenti průzkumu uvedli na prvním místě před mzdou, je pracovní náplň jimi zastávané pracovní pozice). Na otázku, zda je jejich představa o výši mzdy naplněna, odpovědělo 41,5% respondentů „ano“, 39,5% respondentů „spíše ano“, 9,8% respondentů „spíše ne“ a 9,2% respondentů považují výši své mzdy neodpovídající jejich představám.

Níže uvedené grafy znázorňují váhu mzdy mezi ostatními položkami motivace a stabilizace s rozlišením podle různých hledisek rozčlenění respondentů. Hodnoty na ose „y“ vyjadřují počet bodů, které byly respondenty podle jejich konkrétního

členění v průměru uděleny položce mzda (průměrný počet bodů přidělený položce mzda muži, resp. ženami) – maximální počet bodů byl 11.

Graf 1

Váha mzdy podle pohlaví

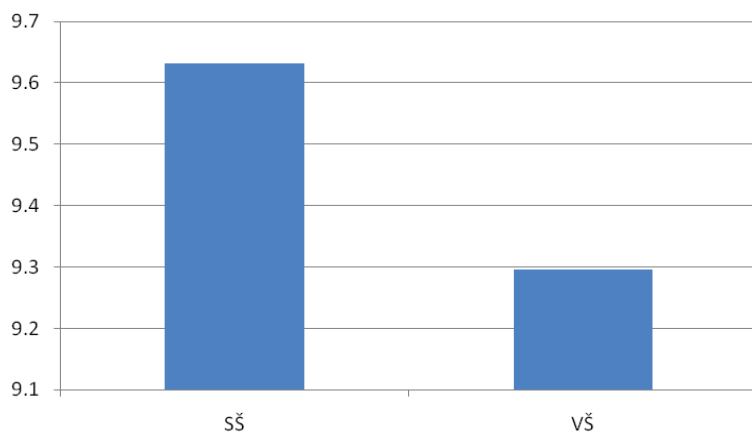


Zdroj: Vlastní výzkum

Z uvedeného grafu je zřejmé, že větší váhu mzdě přisuzují muži oproti ženám, což – jak vyplynulo z diskusí u kulatých stolů – je dáno sociálně psychickými a rodinnými tradicemi v České republice, kdy stále muži i ženy považují v převážné většině za „živitele“ rodiny muže. Diskuse u kulatých stolů rovněž potvrdila, že v rodinách respondentů mají vyšší platy muži.

Graf 2

Váha mzdy podle nejvyššího dosaženého vzdělání

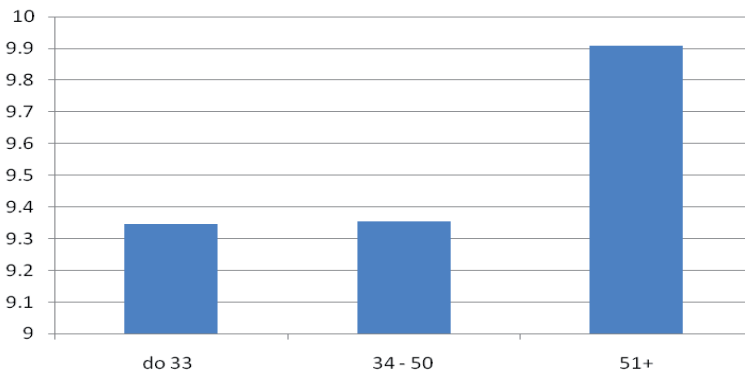


Zdroj: Vlastní výzkum

Uvedený graf jednoznačně potvrzuje skutečnost, která byla zřejmá i při diskusích u kulatých stolů, že pro zaměstnance s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským je výše mzdy důležitější, než pro vysokoškolsky vzdělané zaměstnance. Středoškoláci výši mzdy z 11 možných položek ovlivňujících jejich motivaci a stabilizaci dali nejvyšší váhu důležitosti, a tím ji zařadili na 1. místo, zatímco vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci jí udělili místo 2. v důležitosti pro jejich motivaci k práci a stabilizaci v daném zaměstnání (na 1. místo řadí pracovní náplň jimi zastávané pracovní pozice). Rovněž kulaté stoly potvrdily tyto výsledky.

Graf 3

Váha mzdy podle věku respondentů.



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf zdůrazňuje výrazně vyšší váhu, kterou mzdě udělili zaměstnanci nad 51 let věku, což je logické, neboť se zaměstnancům v této věkové kategorii z dosažené mzdy vypočítává budoucí výše jejich důchodu. Zároveň z diskusí u kulatých stolů vyplynula skutečnost, že i když je pro tuto věkovou kategorii respondentů výše mzdy velmi důležitá, neuvažují o změně zaměstnání ze mzdových důvodů (pokud by se nejednalo o výrazné zvýšení o 50% a více), neboť nechtějí podstoupit rizika související se změnou zaměstnání (např. riziko nespokojenosti z jejich strany či strany nového zaměstnavatele, riziko 3 měsíční zkušební lhůty, během které by s nimi mohl být pracovní poměr ze strany zaměstnavatele ukončen okamžitě, a s navazujícími případnými problémy při získávání nového zaměstnání, atd.). Zároveň při diskusích zazněla z řad této věkové skupiny i nižší míra ochoty a s tím související flexibility ke změnám pracovní náplně, pracovního kolektivu a prostředí, firemní kultury apod., než tomu bylo u diskutujících nižších věkových skupin.

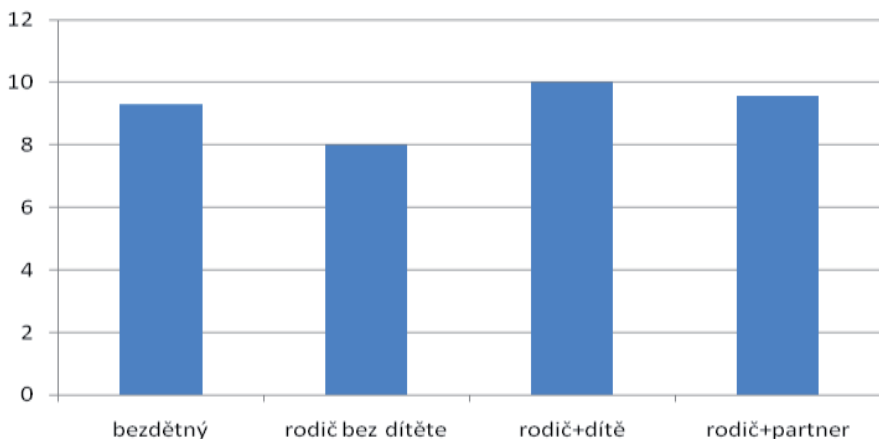
Graf 4

Váha mzdy podle zařazení respondenty zastávané pracovní pozice v hierarchii společnosti

Zdroj: Vlastní výzkum

Z dotazníkového průzkumu nejvyšší váhu mzdě přidělili respondenti zastávající pracovní pozice na úrovni středního managementu, v těsném závěsu za nimi byli řadoví zaměstnanci následovaní speciality. Výrazně nejnižší váhu ze všech uvedených kategorií respondentů přidělili mzdě vrcholoví manažeři. Tyto výsledky byly potvrzeny i diskusemi u kulatých stolů.

Graf 5

Váha mzdy podle rodinného stavu respondentů

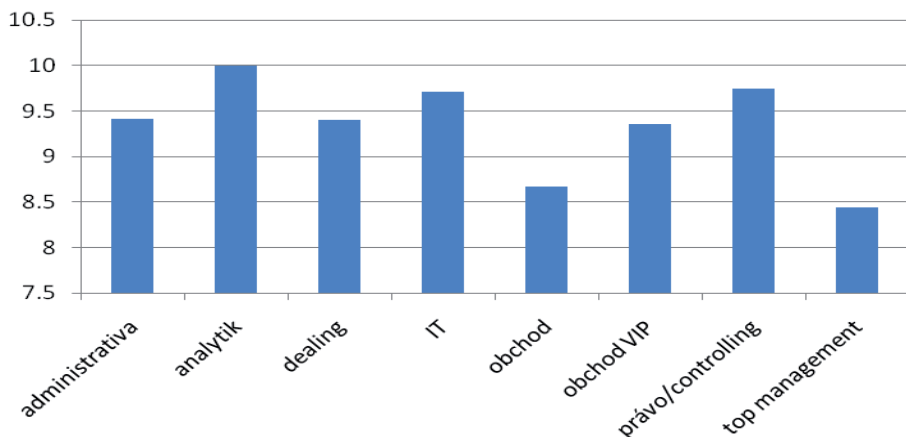
Zdroj: Vlastní výzkum

Z hlediska rodinného stavu respondentů přisoudili mzdě nejvyšší váhu rodiče, kteří žijí bez partnera sami s dítětem/děti, dále pak rodiny ve složení rodiče a děti, na třetím místě z hlediska důležitosti mzdy jakožto motivačního prvku se umístili bezdětní respondenti a na posledním pak samostatně žijící rodiče, kteří platí alimony na své dítě/děti žijící s druhým z bývalých partnerů. Rovněž tyto výsledky jsou velmi logické, daly se očekávat a byly potvrzeny i diskusemi u kulatých stolů.

V rámci diskusí u kulatých stolů zazněl i zajímavý názor vrcholového manažera, který upozornil na situaci, kdy se může mzda stát pro vrcholového řídicího pracovníka velmi důležitým faktorem, a to v případě placení alimontů na dítě/děti z rozvedeného manželství, neboť výše alimontů se odvíjí od skutečného příjmu; tzn., že v případě výrazného snížení mzdy (například v důsledku změny zaměstnání) je k jejich novému výpočtu nutný souhlas příslušného soudu (a pouhá zdůvodnění, že je manažerskou funkcí vyčerpán, že potřebuje pracovní změnu, apod. nemusí být pro soud důvody akceptovatelnými).

Graf 6

Váha mzdy podle respondenty zastávané pracovní pozice



Zdroj: Vlastní výzkum

Průzkum ukázal, že z hlediska zastávané pracovní pozice je mzda nejdůležitější pro respondenty ze skupiny analytiků, dále pak pracovníků oddělení právních a controllingů, respondentů z řad IT, za nimi následují administrativní pracovníci, pracovníci dealingů, obchodníci, kteří mají na starost VIP klientelu, obchodníci pro běžnou klientelu až po vrcholové manažery, kteří udělili mzdě nejnižší váhu ze všech uvedených skupin respondentů.

Z rozhovorů u kulatých stolů vyplynuly stejné závěry, navíc bylo zaznamenáno, že čím vyššího vzdělání v rámci daných pracovních pozic zaměstnanci dosahují, tím nižší důležitost mzdě přisuzují.

Závěr

Současný trend neustálého zvyšování produktivity a efektivnosti práce na jedné straně vytváří tlak na snižování počtu zaměstnanců, na druhé straně podněcuje k nutnosti zajistit stabilizaci kvalitních zaměstnanců a případně i získat a stabilizovat nové odborníky. Nežádoucí odchod stávajícího kvalitního zaměstnance, např. kvůli nespokojenosti s výší mzdy, je pro společnost velkou ztrátou, získání nového zkušeného zaměstnance nebo zaučení méně zkušeného je pro společnost velmi nákladné a časově náročné, bez ohledu na skutečnost, že odcházející zaměstnanci si s sebou ze společnosti odnášejí i část firemního know-how, jehož ztráta – i částečná – je vždy významná a není již tak snadno vyčíslitelná a mnohdy je i nenahraditelná. Konkurenční firmy mezi sebou svádí boj o odborníky a talentované pracovníky, výše nabídnuté mzdy jakož i další benefity jsou důležitými nástroji v tomto konkurenčním soupeření.

Z průzkumu provedeného autorkou tohoto článku mezi zaměstnanci finančního sektoru se potvrdila řada specifíků tohoto sektoru:

- Společnosti působící ve finanční sféře – zejména pak banky – mívají mnohdy mohutnou organizační strukturu firmy ve směru vertikálním i horizontálním; je zde velké množství pracovních pozic, které jsou diametrálně odlišné ve své pracovní náplni, v náročnosti na znalosti, dovednosti, ale také v požadavcích na osobnostní vlastnosti zaměstnanců,
- Drtivá většina zaměstnanců má střední a vysokoškolské vzdělání, což klade značné nároky na strukturu motivačních a stabilizačních prvků,
- Na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky nejen z hlediska odborných znalostí a zkušeností, ale i na jejich psychiku,
- Téměř na všech pracovních pozicích se předpokládá znalost minimálně jednoho světového jazyka – angličtiny,
- Zaměstnanci musí být schopni globálního uvažování, aby mohli pracovat v mezinárodních společnostech s odlišnými kulturními tradicemi a zvyklostmi, v různých tržních podmínkách, aby byli schopni chápat požadavky i zahraničních manažerů,
- Velký důraz je kladen na schopnost aktivního řešení problémů a schopnost pružně reagovat na nové přístupy a nové pracovní postupy, zájem a i schopnost učit se stále a rychle nové věci, odolnost vůči stresu, nebýt pouze úzce specializovaní, ale vidět širší souvislosti mezi náplní nejen své pracovní pozice, ale i pracovní blízkých i vzdálenějších pozic.

Z průzkumu vyplynulo, že mzdě z hlediska důležitosti přisuzují zaměstnanci finančního sektoru druhé místo (první místo náleží pracovní náplni respondentů zastávané pracovní pozice), že větší váhu mzdě přisuzují muži oproti ženám, středoškolsky vzdělaní lidé oproti zaměstnancům s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským, starší zaměstnanci oproti mladším, zaměstnanci středního managementu a řadoví zaměstnanci oproti vrcholovým manažerům, samostatně žijící rodiče s dítětem/děťmi

(bez partnera/partnerky) oproti rodičům platícím pouze alimenty na své děti a bezdětným, řadoví zaměstnanci z oblasti administrativy, analýz a řízení rizik oproti zaměstnancům zastávajícím ostatní pracovní pozice.

Díky velké podrobnosti dotazníkového průzkumu, k jehož interpretaci pomohly významným způsobem právě diskuse s respondenty u kulatých stolů, došlo k upřesnění rozdílného pohledu na funkci mzdy z hlediska různých specifík respondentů. Průzkum – zejména pak jeho část, kdy probíhaly diskuse s respondenty u kulatých stolů – prokázal, že i když úloha mzdy jakožto motivačního a stabilizačního faktoru není jednoznačná, je možné vysledovat a následně definovat případy a situace, kdy působí jako motivátor vedoucí k vyšší výkonnosti zaměstnanců (v pojetí Herzbergovy teorie dvou dimenzí jako motivátor vnitřních potřeb zaměstnanců, neboli satisfaktor) a kdy se jedná o faktor, jehož uspokojivý stav nemá vliv na aktivitu zaměstnanců, ale jeho negativní stav či jeho úplná absence vede k nespokojenosti zaměstnanců (faktor hygieny, neboli dissatisfaktor v téže teorii).

V souvislosti s tím vyplynuly z diskusí závěry, že se sice nedá – bez dalšího detailního upřesnění – říci, na koho více – zda na muže či ženy – působí mzda jako satisfaktor či dissatisfaktor, ale při rozčlenění respondentů podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání je již zřejmé, že pro středoškolsky vzdělané zaměstnance finančního sektoru znamená mzda motivátor (satisfaktor) jejich vnitřních pracovních potřeb, zatímco vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci považují mzdu spíše za hygienický faktor (dissatisfaktor).

Z diskusí s respondenty u kulatých stolů rovněž vyplynulo, že pro věkovou skupinu nad 51 let věku nepůsobí mzda jako motivátor, ale je faktorem hygieny, i když mzdě tato věková skupina zaměstnanců přikládá velký význam. Oproti tomu u nižších věkových skupin byl zaznamenán převažující pohled na mzdu jakožto faktor motivace, zejména u nejmladší věkové kategorie respondentů (do 33 let věku), ale i zde záleželo na mnoha dalších faktorech – zejména na výši dosaženého vzdělání (výrazně více se pohled na mzdu jakožto satisfaktor projevoval u středoškoláků na nižších pracovních pozicích v hierarchii společnosti).

Řadoví zaměstnanci a zaměstnanci středního managementu pohlíží na mzdu jako na významný motivátor (satisfaktor), oproti vrcholovým manažerům na nejvyšších stupních řízení firmy, kteří mzdu považují za hygienický faktor (dissatisfaktor) vnitřních pracovních potřeb, ne jako motivátor (satisfaktor), který by podněcoval jejich vyšší výkonnost. Pokud se však výše mzdy u této skupiny zaměstnanců nenachází v jimi požadovaném intervalu, ale je nižší, vede to sice k jejich nespokojenosti, kterou se snaží řešit, ale ne ke snižování výkonů, neboť na první místo důležitosti řadí pracovní náplň a prestiž zastávané pracovní pozice, jak v rozhovorech zdůraznili. Snížení výkonu z důvodu nespokojenosti se mzdou považují za neprofesionální a nepřijatelné.

Při průzkumu role mzdy u respondentů z hlediska jejich rodinného stavu, mzdu za motivátor pracovních výkonů považují zejména rodiče, kteří žijí bez partnera sami s dítětem/děťmi.

V případě rozdělení respondentů podle zastávané pracovní pozice do 8 skupin přisuzují mzdě funkci satisfaktoru zejména řadoví zaměstnanci z oblasti administrativy, analýz a řízení rizik.

Z uvedených poznatků vyplývá, že význam mzdy coby motivátoru má vyšší opodstatnění u skupin zaměstnanců s nižším pracovním zařazením, s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským a u mladších zaměstnanců, zatímco u zaměstnanců s vyšším pracovním zařazením, u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a u věkové skupiny nad 51 let věku nepůsobí již jako motivátor (satisfaktor), ale jako faktor hygieny (dissatisfaktor), tedy faktor vyvolávající demotivaci v případě, že se výše mzdy nenachází v zaměstnancem očekávaném a akceptovatelném intervalu.

Z diskusí u kulatých stolů jasně vyplynulo, že významný vliv na roli mzdy v motivaci zaměstnanců má i její interpretace ze strany managementu společností a z toho plynoucí vnímání mzdy ze strany zaměstnanců: Pokud je mzda managementem společnosti interpretována a zaměstnanci chápána jako jistý druh ocenění a uznání kvality výkonu, pak samozřejmě motivační funkci má. Pokud je však zaměstnanci vnímána jako nedílná součást dané pracovní pozice (tak ji vnímají zejména manažeři na nejvyšších pozicích v hierarchii společností) a její výše odpovídá představám zaměstnance, pak nemá vliv na motivaci.

Tím byla potvrzena Herzbergova teorie dvou dimenzí, která říká, že mzda v některých případech působí jako motivátor vnitřních potřeb zaměstnanců (satisfaktor) a někdy že je faktorem hygieny (dissatisfaktorem). Zároveň tím byla potvrzena i teorie potlačovačů (trankvilizérů) demotivace Briana Clegga (Clegg, 2005), který mzdu řadí právě spíše do kategorie potlačovačů demotivace, než motivačních prvků.

Záležitost mzdy je velmi specifická a není snadné stanovit pevnou hranici, kdy je podle pojetí Herzbergovy teorie dvou dimenzí motivátorem a kdy faktorem hygieny, což vyplynulo nejen z dotazníkového šetření, ale zejména se to potvrdilo při rozhovorech s respondenty u kulatých stolů, a proto nelze její roli v motivaci zaměstnanců přeceňovat, avšak ani podceňovat.

Z výše uvedených poznatků plyne doporučení i pro podnikovou praxi o nezbytnosti přistupovat ke mzdě s ohledem na její specifickou funkci individuálně a s ohledem na konkrétního zaměstnance uvážlivě interpretovat její roli.

Literatura

- ADAMS, J. S. 1966. Inequity in Social Exchange. In BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. 1. vydání. New York: Academic Press, 1966. s. 267–299. ISBN 9780120152025.
- ALDERFER, C. P. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press, 1972. s. 198. ISBN 9780029003909.
- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BANDURA, A.; LOCKE, E. A. 2003. Negative Self – Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 1, pp. 87–99. ISSN 0021-9010.

- Budoucnostprofesi.cz 2012. *Vývoj v odvětvích - Bankovníctví a finanční služby*. Dostupné na <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/bankovnictvi.html>. [cit. 2012-10-10]
- CLEGG, B. 2005. *Motivace*. 1. vydání. Brno: CP Books Brno, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- ČSÚ. 2012. *Zaostřeno na ženy a muže*. Dostupné na <http://notes3.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/1413-10-> [cit. 2012-10-10].
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EREZ, A.; ISEN, A. M. 2002. The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 6, pp. 1055–1067. ISSN 0021-9010.
- EREZ, A.; JUDGE, T. A. 2001. Relationship of Core Self – Evaluations to Goal Setting, Motivation and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 6, pp. 1270–1279. ISSN 0021-9010.
- FESTINGER, L. 1957. USA: Stanford University Press, 1957. 239s. ISBN: 978-0804709118.
- FRESE, M.; SABINI, J. 1985. *Goal Directed Behavior: The Concept of Action in Psychology*. 2. vydání. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1985. 411 s. ISBN 0898595290.
- FRESE, M.; ZAPF, D. 1994. Action as Core of Work Psychology: A German approach. In DUNNETTE, M., HOUGH, L., TRIANDIS, H. C. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, 2. vydání. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994. pp. 271–340. ISBN 0891060413.
- HERZBERG, F.; MAIXNER, B.; BLOCH-SNYDERMAN, B. 1959. *The Motivation to Work*. 1. vydání. USA: Transaction Publisher, 1959. 184 s. ISBN-13: 978-1560006343.
- KANFER, R.; CHEN, G.; PRITCHARD, R. D. 2008. *Work Motivation: Past, Present, and Future*. 2. vydání. USA: Taylor and Francis Group, 2008. 680 s. ISBN 978-0-8058-5745-0.
- KLEIBL, J. a kol. 2005. *Personální řízení 2, 2. část*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2005. 93 s. ISBN 80-245-0960-1.
- LANDY, F. J.; CONTE, J. M. 2010. *Work in the 21st Century: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3. vydání. USA, Malden: Blackwell Publishing, 2010. 669 s. ISBN 978-1-4051-9025-1.
- LEWIN, K. 1951. *Field Theory in Social Psychology*. New York: Harper, 1951. 346 s.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 – Year Odyssey. *American Psychologist*, 2002, Vol. 57, No. 9, pp. 705–717. ISSN 0003-066X.
- McGREGOR, D. 2005. *The Human Side of Enterprise*. 1. vydání. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2005. 256s. ISBN: 978-0071462228.
- MITCHELL, T. R.; THOMPSON, K. R.; GEORGE-FALVY, J. 2000. Goal Setting: Theory and Practice. In COOPER, C. L.; LOCKE, E. A. (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Malden, Mass: Blackwell Publishers, 2000. s. 216–243. ISBN 0631209913.
- MOTLEY, A. 2007. What is your bank's employee retention strategy? *Community Banker*; 2007, Vol. 16, No. 2, pp. 18–19. ISSN 15291332.
- NĚMEČKOVÁ, I. 2011. *Motivace a stabilizace zaměstnanců ve finančním sektoru*. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. 2011. 235 s.
- NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. 2005. *Jak motivovat spolupracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- QAYYUM, A. 2012. An Empirical Analysis of Employee Motivation and the Role of Demographics: the Banking Industry of Pakistan. *Global Business & Management Research*, 2012, Vol. 4, No. 1, pp. 1–14.
- ROBERTSON, I. T. 1983. *Human Behaviour in Organisations*. USA: Intl Ideas, 1983. 304s. ISBN: 978-0712108218.

- SKINNER, B. F. 1988. *About Behaviorism*. USA: Random House USA Inc., 1988. 291 s. ISBN: 978-0394716183.
- STANISIC, N.; GUERRA, M. 2010. Serbian Employees Work Motivation. Research Done on Specific Sample, *Singidunum Scientific Review / Singidunum Regina*, 2010, Vol. 7, No. 1, pp. 180–188.
- TAYLOR, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911. LCCN 11010339, OCLC 233134.
- VANCOUVER, J. B. 2005. The Depth of History and Explanation as Benefit and Bane for Psychological Control Theories. *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol. 90, No. 1, pp. 38–52. ISSN 0021-9010.
- VITELES, M. S. 1987. *Industrial Psychology*. New York: Garland Pub., 1987. 652 s. ISBN 0824082249.
- VROOM, V. H. 1964. *Work and Motivation*. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1964. 398s. ISBN: 978-0787900304
- WIESE, B. S.; FREUND, A. M. 2005. Goal Progress Makes One Happy, or Does It? Longitudinal Findings from the Work Domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, Vol. 78, No. 2, s. 287–304. ISSN 2044-8325.

THE ROLE OF SALARY IN EMPLOYEE MOTIVATION AND RETENTION IN THE FINANCIAL SECTOR OF THE CZECH REPUBLIC IN RELATION TO HERZBERG'S TWO FACTOR THEORY OF WORK MOTIVATION

Iveta Němečková, University of Economics, Prague, Faculty of International Relations, Department of International Trade, W. Churchill Sq. 4, CZ – 130 67 Prague 3, Czech Republic (iveta.nemeckova@vse.cz)

Abstract

The article deals with employee motivation and retention in the financial sector. The first part defines the terms motivation and retention and introduces the related theories – from the very beginning, through the classical theories and the contemporary modern theories. The article's author utilizes own extensive research among respondents coming from employees in the financial sector, supplemented by the round table method. The author analyzes the research results and deals with the role of wages in employee motivation – whether and when wage functions as a motivator leading to higher employee performance according to the Herzberg's two factor theory (an intrinsic needs motivator, i.e. satisfier) and when it is a factor, if positive, without influence on employee activity while if negative or absent, it causes employee dissatisfaction (a hygiene factor known as dissatisfier in the same theory). There are recommendations for organizational best practices shown at the end of the article.

Keywords

Financial sector, employee motivation, employee retention, wage's role in employee motivation, Herzberg's two factor theory.

JEL Classification

M5