

POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ

Proč firmy provádějí politiku odměňování?

- Pracovníci se ve svých pracovních návycích liší.
- Produktivita pracovníků se stejným vybavením lidského kapitálu se mění v průběhu času nebo (a) v závislosti na pracovním prostředí.
- Produktivitu lze zvýšit iniciativním přístupem pracovníků.



Firmy se snaží ovlivnit motivaci pracovníků tak, aby výsledkem byla vyšší produktivita práce.

Zaměstnanecké kontrakty – základní charakteristika

Zaměstnanecké kontrakty jsou obvykle kombinací

- *formálního kontraktu* (v případě porušení dohody následují sankce)
- a *implicitního kontraktu* (neformální dohody, které nejsou právně vymahatelné)

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem má podobu vztahu *principal-agent (nájemce-zmocněnec)*. Agent má obvykle informační převahu nad principalem.

Problém může nastat, když agenti (zaměstnanci) sledují zájmy a cíle, které nejsou v souladu s cíli zaměstnavatele. Firmy proto řeší problém, jak vybrat správné pracovníky.

Asymetrické informace

Jak mohou firmy omezit rizika spojená s asymetrickými informacemi?

- signalizace
- self enforcement

Signalizace

Firma se může snažit přimět pracovníka, aby projevila určitý signál, tzn. aby odhalila své skutečné charakteristiky a záměry.

Může toho dosáhnout např. nabídkou určitého schématu odměňování (např. nižší nástupní plat, vyšší penzijní benefity) nebo požadavkem na určitý stupeň vzdělání.



Firmy tak využívají signálů k výběru určité skupiny lidí – pracovníků s nižší osobní diskontní mírou.

Self-enforcement

I když se firmy pokusí prostřednictvím signálů vybrat „správný typ“ lidí, nelze vyloučit oportunistické chování.

Firmy se snaží přijmout takovou politiku odměňování, aby pracovníci byli motivováni k dodržování neformálních dohod, např. nadstandardními platovými podmínkami, perspektivou kariérního růstu, postupným zvyšováním platů atd.

Způsoby odměňování pracovníků

Existují dva základní způsoby odměňování:

- odměňování podle času práce (problém v podobě morálního hazardu => zaměstnavatel musí více dohlížet na práci zaměstnanců)
- odměňování na základě výkonu (silné stimuly pro nárůst produktivity, ale riziko v podobě špatného nastavení výkonnostního měřítka)

Pokud nelze určit výsledek práce jednotlivce, firma může zavést skupinová motivační mzdová schémata. Pak vzniká problém *černého pasažéra*.

Mzdy pracovníků placených podle výkonu

Proč budou zřejmě mít pracovníci odměňovaní podle výkonu vyšší mzdu?

- výkonnostní odměňování stimuluje k tvrdší práci
- tento způsob odměňování preferují pracovníci s určitými vlastnostmi
- tento způsob odměňování je spojen s vyšším rizikem (např. v podobě nestálosti příjmů) => zaměstnavatelé platí kompenzující mzdový rozdíl

Odměňování manažerů

Jak nastavit motivační schémata, aby byly sladěny zájmy klíčových aktérů – vlastníků a manažerů? Možnosti:

- odměňování podle zisku
- odměňování akciemi nebo opcemi na nákup akcií

Produktivita a výše platu

Vyšší mzda může zvýšit produktivitu pracovníka, protože:

- vyšší mzdy rozšiřují okruh uchazečů o práci => firma si může vybrat zkušenější a motivovanější
- vyšší mzdy snižují míru fluktuace => firmy budou více investovat do dalšího vzdělávání zaměstnanců
- firmy mohou mít větší požadavky na pracovníky, zaměstnanci si budou zároveň místa více vážit
- zaměstnanci potřebují mít pocit spravedlivého zacházení

Efektivnostní mzdy

Zvyšování mezd do určité výše může vyvolat nárůst produktivity (a zisku) firmy. Od určitého bodu však budou náklady zaměstnavatele spojené s dalším zvyšováním mzdy tento přínos převyšovat. Výše mzdy, kdy se mezní příjmy firmy z dalšího nárůstu rovnají mezním nákladům, se označuje jako **efektivnostní mzda**. Výše efektivnostní mzdy, při které firma maximalizuje zisk, není závislá na vnějších tržních podmínkách (firma si ji určí sama).

Efektivnostní mzdy jsou *vyšší než rovnovážné* => důsledkem budou nevyčistišující se trhy práce – *přetrvávání nezaměstnanosti*.

Příklad. Henry Ford a efektivnostní mzdy

V r. 1913 byla denní mzda ve firmě Ford Motor Company \$2.50, což byla mzda tehdy obvyklá. Firma se vyznačovala vysokou mírou fluktuace zaměstnanců (370 %) a vysokou mírou absentérství (10 %).

Od ledna 1914 byla mzda zvýšena na \$5 (u pracovníků, kteří pro firmu pracovali alespon půl roku). Míra fluktuace klesla o cca 90 %, míra absentérství o 75 %.

Pracovní morálka se zvýšila, společnost zůstala zisková..

Efektivnostní mzdy a duální trh práce

Vyplácení efektivnostních mezd bude pravděpodobnější ve firmách, kde je obtížné pracovníky motivovat odměňováním na základě výkonu nebo kde je složité pracovníky kontrolovat.

Existence efektivnostních mezd vytváří ekonomiku s duálními trhy práce:

- primární sektor – vysoké mzdy, dobré pracovní podmínky, stabilita zaměstnání, možnosti kariérního postupu
- sekundární sektor – nízké mzdy, horší pracovní podmínky, vysoká míra fluktuace pracovníků, kariérní postup není možný

Odměňování pracovníka v průběhu kariéry

Jak může firma nastavit odměňování tak, aby byly vytvořeny stimuly pro *dlouhodobé* zvyšování produktivity?

Existují v zásadě dva způsoby:

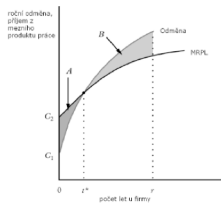
- nízké mzdy na začátku kariéry a následné zvyšování
- vyvolávání konkurence mezi pracovníky (soutěž o povýšení)

Postupné zvyšování mzdy

Odložení vyšší mzdy do budoucnosti zvyšuje produktivitu pracovníka, protože:

- selektuje zaměstnance (oslovuje spíše motivované pracovníky)
- zaměstnanec je motivován k tomu, aby se kvalifikoval pro zvýšení mzdy v budoucnu

Postupné zvyšování mzdy



Na začátku kariéry je vyplácena nižší mzda než MRPL, v průběhu kariéry mzda MRPL převyší.

Současná hodnota výdělkového toku zaměstnanců musí být přinejmenším rovna alternativnímu toku výdělků, na který by zaměstnanci dosáhli u jiného zaměstnavatele.

Postupné zvyšování mzdy

Z tohoto způsobu odměňování plynou určitá rizika (zaměstnanec může být před navýšením platu propuštěn, firma může zbankrotovat, zaměstnavatelé nemusí dohodu dodržet)

Záleží na reputaci zaměstnavatele, popř. garancích (např. právo seniority)..

Soutěž o povýšení (promotion tournaments)

Další formou dlouhodobé motivace ve firmách s interním trhem práce je vyvolávání konkurence mezi pracovníky. Soutěž o povýšení do vrcholových pracovních pozic připomíná turnaj: vítěz není jistý, vítěz je vybrán na základě relativního výkonu (tzn. ve srovnání s ostatními soutěžícími), vítěz inkasuje výhru.



Pracovníci nejsou odměňováni podle absolutního výkonu (skutečné produktivity práce), ale relativního výkonu => vítězové vydělávají několika násobně více než „poražení“, i když skutečné rozdíly v produktivitě mohou být malé (viz např. rozdíl v platu prezidenta a viceprezidenta větší společnosti).

Tyto soutěže mají stimulovat k většímu pracovnímu úsilí hlavně tam, kde je obtížné měřit skutečnou produktivitu pracovníka. Ale: zároveň mohou vést k riskantním rozhodnutím, znehodnocování práce ostatních atd.

Proč rostou výdělky u lidí, kteří pro firmu pracují déle (věk a obecná prac. zkušenost konst.)?

Vysvětlení je více..

- delší doba zaměstnání a vyšší mzdy jsou důsledkem lepšího (a produktivnějšího) umístění pracovníka k určitému zaměstnavateli
- pracovníci i firmy více investují do specifického vzdělávání
- způsob odměňování (postupné zvyšování mzdy)

Proč větší firmy platí více?

- větší firmy potřebují lepší pracovníky a nabízejí lepší možnosti zvyšování produktivity svých pracovníků
- větší firmy častěji používají výrobní procesy, které vyžadují disciplinovanost pracovníků
- vysoká fluktuace zaměstnanců způsobuje firmám dodatečné náklady
- větší firmy mají lepší možnosti efektivnějšího přiřazení pracovníků na určité pracovní pozice
- pracovníci ve větších firmách mají větší perspektivu kariérního postupu

Literatura

povinná

- Ehrenberg a Smith (2009), kapitola 11, s. 358-394

doporučená

- Borjas (2010), kapitola 11, s. 463-496
