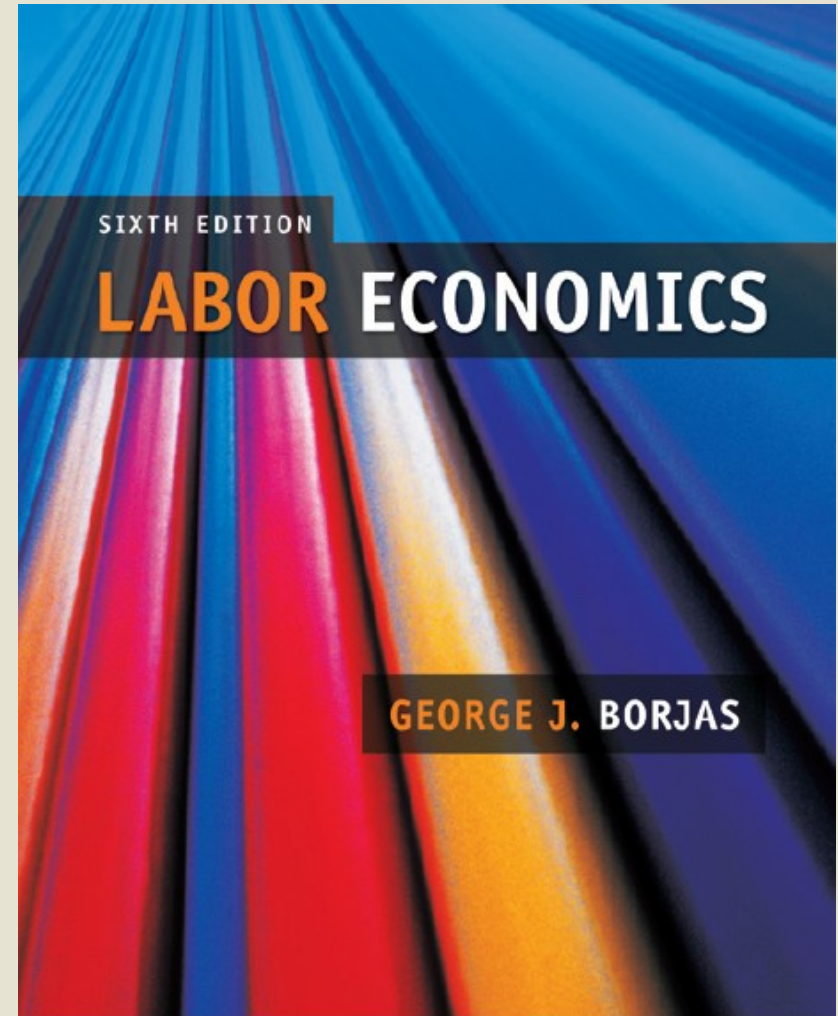


Kapitola 11

I like work; it fascinates me. I
can sit and look at it for hours.

-Jerome K. Jerome

Politika odměňování



Úvod

- Doted' jsme se bavili o mzdě jako odměně za práci a nezabývali jsme se detaily zaměstnaneckého kontraktu mezi pracovníkem a firmou
- V této přednášce budeme zkoumat různé druhy zaměstnaneckého kontraktu
 - Jaké jsou výhody a nevýhody různých odměňovacích schémat?
 - Jaká bude self-selekce pracovníků mezi firmy s různými odměňovacími schématy?
 - Jak budou různá odměňovací schémata ovlivňovat produktivitu pracovníků a zisk firmy?
 - Za jakých okolností bude firma nabízet ten či onen odměňovací systém?

O čem se dnes budeme bavit

- Úkolová mzda
- Časová mzda
- Bonusy, sdílení zisku a týmová spolupráce
- Turnaj - soutěž o povýšení
- Odměňování manažerů – principal-agent problém
- Kontrakt s odloženou kompenzací - postupné zvyšování mzdy
- Efektivnostní mzdy

Základní předpoklady

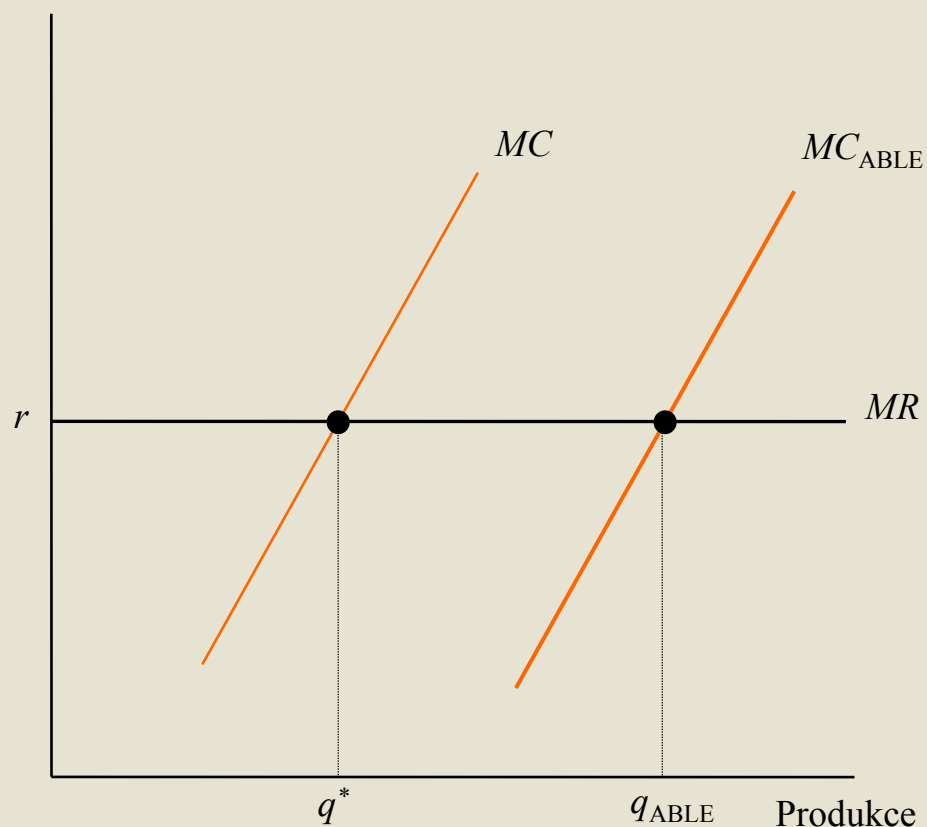
- Firma nabízí takové odměňovací schéma, které vede k nejvyššímu zisku
- Pracovník si vybere takové odměňovací schéma, které vede k nejvyšší úrovni užitku
 - Kladný užitek ze spotřeby (financované výdělkem)
 - Záporný užitek z vynaloženého pracovního úsilí

Úkolová mzda

- Úkolová mzda znamená, že pracovník je placen na základě výkonu, tj. kolik jednotek produkce vyrobí.
- Firmy využívají úkolovou mzdu, pokud je snadné (nenákladné) monitorovat výkon pracovníků.
- Tento systém přitahuje nejvíce schopné pracovníky a motivuje k velkému úsilí.

Úkolová mzda a pracovní úsilí

Dolary



Úkolová mzda je r dolarů, takže mezní příjem pracovníka z vyrobení dodatečné jednotky produkce je roven r .

Pracovník má záporný užitek z produkování výrobků, což znázorňuje rostoucí křivka mezních nákladů úsilí.

Pracovník si vybere takovou úroveň úsilí, u které se mezní náklad rovná meznímu příjmu, čili q^* jednotek.

Schopnější pracovníci čelí nižším mezním nákladům a díky tomu produkují více.

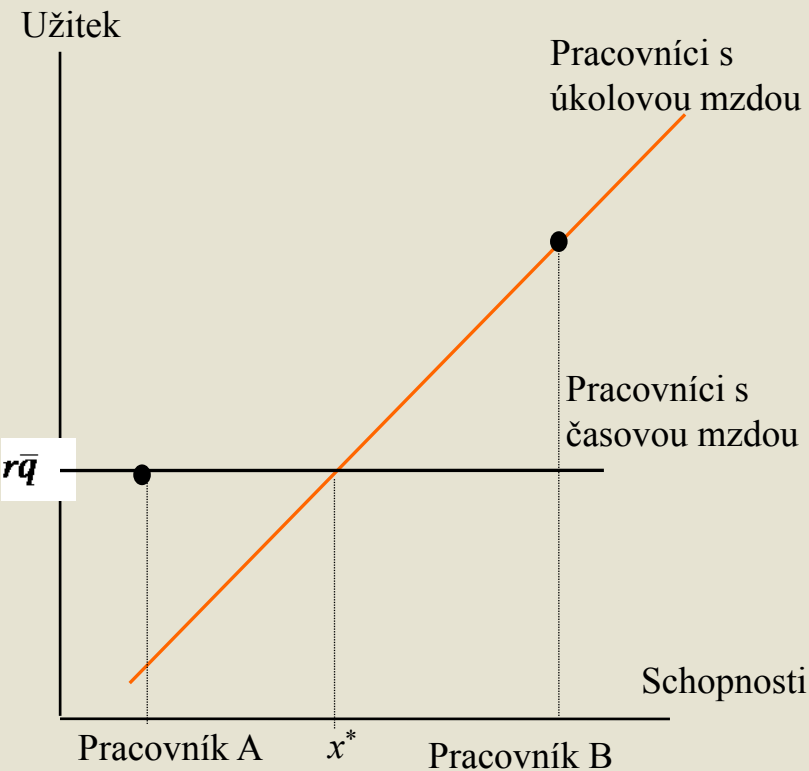
Časová mzda

- Časová mzda znamená, že pracovníkovi je placena fixní částka za časovou jednotku, během které pracuje, jako například hodinová mzda.
- Časová mzda se používá v případech, kdy je pro firmu nemožné nebo příliš nákladné sledovat přesně výkon jednotlivých pracovníků.

Časová mzda a pracovní úsilí

- Předpokládáme, že firma nedokáže přesně pozorovat výkon jednotlivých pracovníků.
- Předpokládejme ale, že existuje nějaká minimální úroveň produkce \bar{q} , kterou firma dokáže pozorovat.
 - Jestli pracovník přišel do práce, atd.
- Pokud pracovník nesplní tuto úroveň, bude vyhozen.
- Každý pracovník bude produkovat přesně \bar{q} a ne víc.
 - Vyšší úroveň produkce je pro pracovníka nákladná (co se týče úsilí) a neexistuje žádná finanční motivace, aby produkoval víc než minimum \bar{q} .

Úsilí a schopnosti pracovníků: Úkolová vs časová mzda



Při časové mzdě budou všichni pracovníci, bez ohledu na své schopnosti, vynakládat stejné minimální úsilí.

Při úkolové mzdě budou schopnější pracovníci produkovat víc (mají nižší mezní náklady úsilí) a budou mít vyšší výdělek a tedy i užitek.

Pracovníci s více než x^* jednotkami schopností si vyberou práci s úkolovou mzdou a ti méně schopní si vyberou práci s časovou mzdou.

Úsilí a schopnosti pracovníků: Úkolová vs časová mzda

- Implikace: Pracovníci placeni úkolovou mzdou budou ceteris paribus vydělávat víc než pracovníci placeni časovou mzdou
 - Jsou schopnější
 - Víc se snaží
- Empiricky se to pozoruje (viz odkazy v učebnici)
 - Obuvnictví: pracovníci s úkolovou mzdou vydělávají o 13 % více
 - Oděvnictví: pracovníci s úkolovou mzdou vydělávají o 15 % více
 - Autoopravny: pracovníci s úkolovou mzdou vydělávají o 20 % více

Automobilová skla a úkolová mzda

- Safelite Glass Corporation – největší výrobce automobilových skel v USA
- Do roku 1994 pracovníci placeni hodinovou mzdou nesouvisející s výkonem na pracovišti
- Během let 1994-1995 zavedli úkolovou mzdu (20 dolarů za kus)
- Počítačový systém shromažďoval detailní data před i po zavedení úkolové mzdy
 - Průměrný počet skel vzrostl o 20 %
 - Přilákalo to schopnější pracovníky – nově najatí pracovníci byli o 20 % produktivnější než pracovníci najmutí před rokem 1994
 - Zisk firmy vzrostl

Úkolová mzdy - výhody

- Dosavadní výklad: úkolová mzda je výhodná
 - Přitahuje schopnější pracovníky
 - Pracovníci se víc snaží
 - Mzda je přímo navázaná na výkon
 - Snižuje se možnost diskriminace
 - Zvyšuje se produktivita ve firmě
- Proč se toto odměňovací schéma nepoužívá na trhu práce častěji?

Nevýhody úkolové mzdy

- Problematické, pokud je množství produkce výsledkem týmového úsilí.
 - Úkolová mzda může sice být nastavena podle produkce týmu, pak ovšem vzniká problém černého pasažéra
- Pracovníci placení za kus mohou upřednostňovat kvantitu před kvalitou.
 - Kvalita produkce může sice být jedním z faktorů úkolové mzdy, v takovém případě to ovšem zvyšuje náklady na monitorování výkonu.

Nevýhody úkolové mzdy

- U úkolové mzdy mohou příjmy pracovníků významně kolísat, a to i díky faktorům, které pracovník nemůže ovlivnit.
 - Úkolová mzda u sběru ovoce: výtěžek je ovlivněn jak snahou, tak počasím
 - Pokud jsou pracovníci averzní k riziku, budou více preferovat časovou mzdu, kde jsou “pojištěni” proti těmto výkyvům a mají garantován stálý tok výtěžků.
 - Aby v takovém případě firmy přilákaly pracovníky na úkolovou mzdu, musí je za tyto fluktuace kompenzovat vyšší mzdou.
 - Tento kompenzující rozdíl snižuje firmě zisk a vede k tomu, že ceteris paribus méně firem bude nabízet úkolovou mzdu

Nevýhody úkolové mzdy

- Ratchet efekt (zarážkový efekt)
 - Předpokládejme, že pracovníci placeni úkolovou mzdou neočekávaně vyrobí víc.
 - Firma to může interpretovat tak, že práce zřejmě není tak namáhavá jak si mysleli a že pracovníkům platí za kus příliš mnoho.
 - Firma může úkolovou mzdu snížit a pracovník nyní musí pracovat usilovněji, aby si vydělal tolik co před tím.
 - Obava, aby se neočekávaně vyšší současný výkon nestal normou do budoucna
 - Snižuje to motivaci zavádět technologická zlepšení

Ratchet efekt a úkolová mzda

- Firma platící úkolovou mzdu dokáže ratchet efekt eliminovat, pokud se dokáže kredibilně zavázat, že ji nebude snižovat.
- Lincoln Electric – svářečské náčiní a roboti
 - Firma používá úkolovou mzdu a garantuje zaměstnání všem svým pracovníkům - celkové výděvky mohou v recesi dramaticky klesnout, ale žádný z pracovníků neztratí práci
 - Pracovníci vydělávají dvojnásobek toho co jinde a firma si to může dovolit, protože má nízké náklady na výrobu
 - Důsledek drobných zlepšení ve výrobním procesu pocházejících ze strany zaměstnanců
 - Fluktuace pracovníků je velmi malá – tato technologická zlepšení neopouští firmu

Bonusy, sdílení zisku a týmová spolupráce

- Firmy často využívají k odměňování produktivnějších pracovníků *bonusy* (*odměny, prémie*) a ne úkolovou mzdu
- Bonus je odměna vyplacená nad základní plat a často souvisí s výkonem pracovníka nebo firmy v předcházejícím období
- Pokud jsou odměny navázány na výkon firmy, jedná se v podstatě o formu *sdílení zisku*.
- Oproti tomu, kdy je plat přímo navázán na výkon jednotlivce, sdílení zisku může vytvářet problém černého pasažéra.
- Empirická evidence: programy sdílení zisku zvyšují produktivitu
 - Firmy v USA: zavedení programu sdílení zisku zvýšilo produktivitu o 4 -5 %

Continental Airlines a motivační odměny

- Během 80-tých let CA jednou z nejhorších aerolinek v USA
 - 2x musela využít konkurz (úpadkové řízení)
 - Pokud nebyla v konkurzu neměla zisk
 - poslední v hodnocení aerolinek podle (i) stížností cestujících, (ii) manipulace se zavazadly a (iii) včasnosti příletů
- 1994 -1996: nový management schválil motivační program
 - Odměna 65\$ pro každého zaměstnance, pokud se u včasnosti příletů umístí mezi 5 nejlepšími v daném měsíci
 - změna v roce 1996: odměna 65\$, pokud se umístí na 2. nebo 3. místě, odměna 100\$ pokud se umístí na prvním místě

Continental Airlines a motivační odměny

- Na některých letištích CA zaměstnanci zodpovědní za všechny činnosti (treatment group)
- Na některých letištích museli některé činnosti outsourcovat z jiných společností (control group)
 - Na zaměstnance jiných společností se tento motivační program nevztahoval
- Včasnost příletů se zvýšila a u treatment group byla o 3.4 procentních bodů větší
- Motivační program se sám zaplatil, díky nižším nákladům na přeplánování letů u cestujících, kteří zmeškali spojení

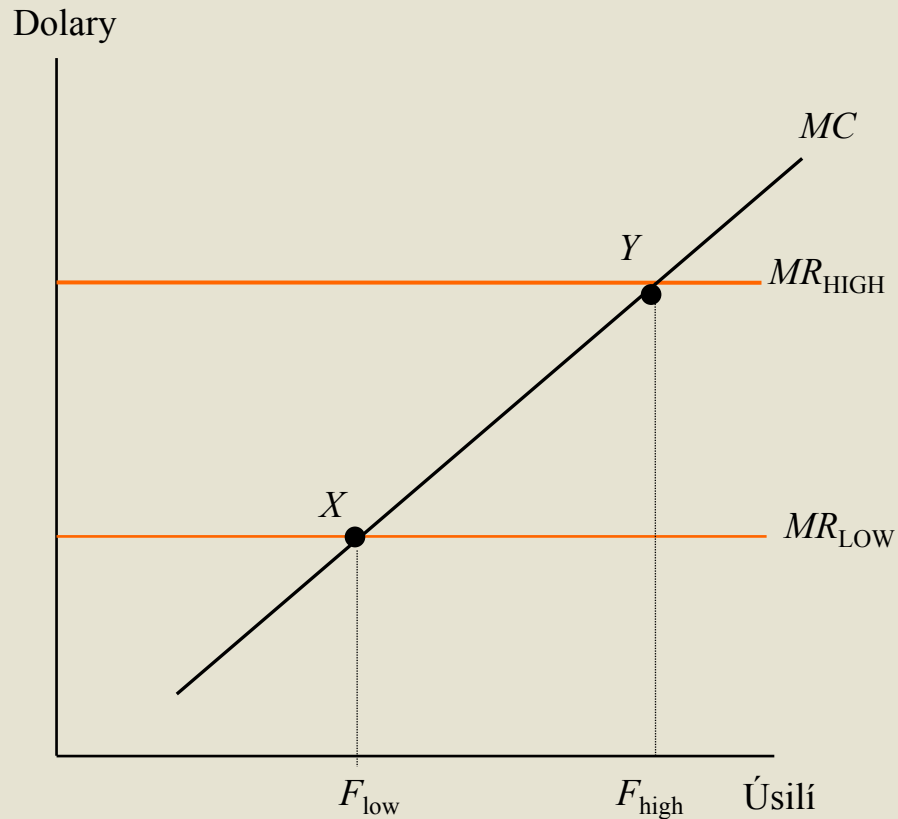
Turnaj

- V některých situacích není odměňování pracovníků založeno na absolutním měřítku produktivity, ale relativním srovnání pracovníků podle žebříčku (turnaje)
- Turnaj se používá, pokud je mnohem jednodušší určit relativní pořadí pracovníků než absolutní hodnotu jejich produktivity.
- Typickým případem může být odměňování sportovců
 - Schopnosti hráče na prvním a třetím místě se nemusí moc lišit, přesto vítěz vydělá mnohem víc než ten na třetím místě

Turnaj - Soutěž o povýšení

- Dalším případem může být odměňování vrcholových manažerů velkých firem
 - ředitel (CEO) vydělává výrazně víc než zástupce ředitele
- Soutěž o povýšení v těchto firmách má charakter turnaje
 - Výzkum v USA: povýšení ze zástupce ředitele na ředitele zahrnuje zvýšení platu o 142 %
 - Nedá se tvrdit, že by se tomuto člověku ze dne na den tak moc zvýšila hodnota mezního produktu práce
- **Pracovníci vynakládají větší úsilí, pokud rozdíl mezi odměnou pro vítěze a pro ostatní je velký.** To je ten důvod, proč se turnaje používají.

Turnaj a pracovní úsilí



Křivka mezních nákladů udává újmu z dodatečné jednotky úsilí věnované turnaji.

Pokud je rozdíl ve výdělku mezi prvním a druhým místem velký, mezní příjem z dodatečné jednotky úsilí je také velký (MR_{HIGH}).

Pracovník v takovém případě věnuje turnaji více úsilí.

Turnaje a úsilí: empirie

- Dostihy: pokud je velký rozdíl mezi odměnou na prvním a druhém místě, pak žokej s šancí na vítězství má v druhé půlce závodu výrazně lepší čas
- Golf: PGA turnaje - velká část odměny jde prvním místům
- Zvýšení celkové odměny o 100 000 dolarů snižuje skóre hráčů o 1.1 úderu

Nevýhody turnaje

- Hráči se mohou před turnajem domluvit na rozdělení výhry a nemusí se díky tomu tolik snažit
 - relevantní u sportu, hůře představitelné u CEO
- Velký rozdíl v odměnách může vytvářet motivaci sabotovat úsilí dalších pracovníků.
 - V USA je lékařskou komorou omezen počet studentů medicíny, dostudovaní lékaři pak díky tomu mají velmi vysoké platy, dostat se na příslušnou VŠ je podobné jako vyhrát v turnaji
 - Uchazeči o VŠ si často navzájem kontaminují nebo ničí experimenty v laboratořích
- V organizacích, kde pracovníci mohou jednoduše ničit výstup ostatních, přirozeně vzniká rovnostářské odměňování

Odměny vrcholových manažerů (CEOs): principal-agent problém

- Pokud je odděleno vlastnictví firmy od jejího řízení, což je častý případ velkých společností, vzniká *principal-agent problém* (nájemce-zmocněnec, resp. nájemce-správce)
- Manažer (agent) nemá správnou motivaci konat v zájmu vlastníků firmy (principal)
- Možné řešení: navázat plat manažera na výkon/hodnotu firmy
 - Empirie: existuje pozitivní korelace mezi odměnami CEOs a výkonem firmy, ale je malá - je nepravděpodobné, že CEOs mají tu “správnou” motivaci chovat se pouze v zájmu majitelů firem
 - Může to vytvářet i problémy: machinace s účetnictvím, snaha o krátkodobý zisk a podceňování dlouhodobých rizik

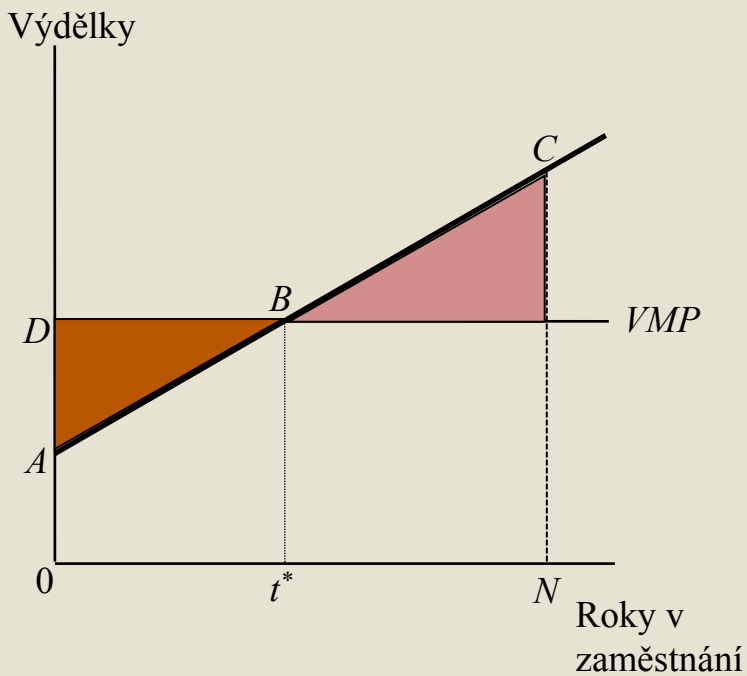
Jsou muži více soutěživí?

- V USA pouze 2.5 % vrcholových manažerských pozic zaujímají ženy – často se mluví o diskriminaci žen
- Alternativní vysvětlení: obsazování manažerských pozic má charakter soutěže (turnaje) a ženy jsou méně soutěživé
- Experiment v USA
 - Úkol: sčítat dvouciferná čísla na čas
 - Nedají se předpokládat systematické rozdíly ve schopnostech mužů a žen
 - 1. kolo – odměna podle počtu (úkolová mzda)
 - 2. kolo – odměna pouze vítězi (turnaj)
 - 3. kolo – mohli si vybrat úkolovou mzdu nebo turnaj
 - Turnaj si vybralo 73 % mužů a pouze 35 % žen

Kontrakt s odloženou kompenzací

- Snaha, aby se zaměstnanci neflákali a nepodváděli
- Rostoucí věkově-výdělkový profil může vzniknout jako důsledek odložení části výdělků do pozdějších fází životního cyklu, což motivuje pracovníky k většímu úsilí.
 - Pokud by pracovník byl přistižen při špatném chování a následně propuštěn, přijde o větší část celoživotního výdělků než v případě standardního kontraktu
- Kontrakt s odloženou kompenzací implikuje, že kontrakt musí být v určitém okamžiku ukončen, což vysvětluje existenci povinného odchodu do důchodu na pracovním trhu.
 - Odchod do důchodu nemusí být povinný, ale mohou pro něj existovat silné finanční pobídky

Indiferentnost pracovníka mezi konstantní mzdou a rostoucím věkově-výdělkovým profilem



Pro jednoduchost předpokládejme konstantní *VMP* během životního cyklu.

Pokud firma dokáže monitorovat úsilí pracovníků, bude jim platit konstantní hodnotu mezního produktu práce (*VMP*) během jejich životního cyklu.

Pokud je obtížné monitorovat úsilí pracovníků, pracovníci se mohou chtít ulejt. Rostoucí věkově-výdělkový profil (linie *AC*) odráží pracovníky od ulejtání se.

Pracovníci dostávají v prvních obdobích méně než je jejich hodnota mezního produktu a pokud se neulejtají, tato “půjčka” je jim splacena v pozdějších obdobích.

Kontrakt s odloženou kompenzací

- Pracovník bude akceptovat tento kontrakt, pokud bude mít jistotu, že po uplynutí t^* období nepřijde o práci, aniž by k tomu sám zavedl důvod
- Firma tuto nepsanou domluvu nemusí dodržet
 - Pokud by to firma dělala systematicky, rozneslo by se to
- Firma se nemusí udržet tak dlouho na trhu
 - Tyto kontrakty budou nabízet spíše velké zavedené firmy

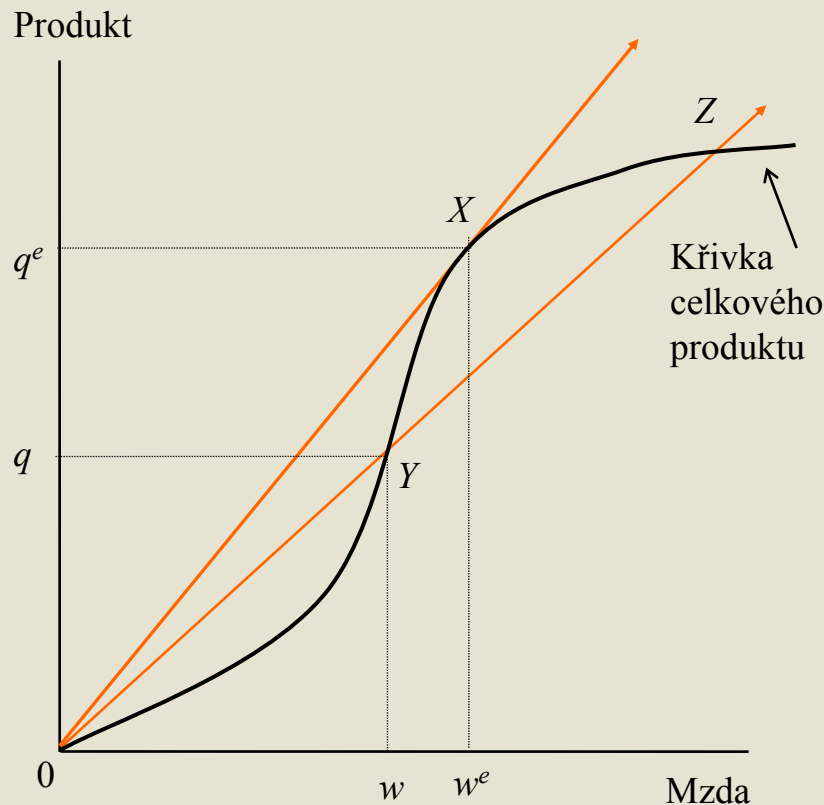
Kontrakt s odloženou kompenzací

- Vedle teorie lidského kapitálu je to alternativní vysvětlení pro rostoucí věkově-výdělkový profil
 - Jedná se však o vysvětlení pouze v rámci jednoho zaměstnání
- Vedle specifického školení je to alternativní vysvětlení pro pozorovaná dlouhotrvající “manželství” mezi firmou a zaměstnancem
 - Pracovník nebude chtít odejít, dokud mu firma nesplatí “půjčku” v podobě odloženého výdělku
 - Firma nebude chtít pracovníka propustit, aby si nezkazila reputaci

Efektivnostní mzdy

- Některé firmy mohou chtít platit mzdu vyšší než je rovnovážná mzda na konkurenčním trhu, aby motivovaly pracovní sílu k tomu být produktivnější.
- Efektivnostní mzda je stanovena tak, aby elasticita výstupu (příjmů) vzhledem ke mzdě byla rovna 1.
- Efektivnostní mzdy vytváří v ekonomice nedobrovolnou nezaměstnanost.

Určení efektivnostní mzdy



Křivka celkové produkce ukazuje jakým způsobem závisí objem produkce firmy na mzdě, kterou platí svým zaměstnancům.

Efektivnostní mzda je dána bodem X , kde se mezní produkt mzdy (sklon křivky celkového produktu) rovná průměrnému produktu mzdy (sklon linie od počátku).

Efektivnostní mzda maximalizuje zisk firmy.

Proč existuje pozitivní vztah mezi mzdami a produktivitou práce?

- Vyšší mzdy zvyšují náklady ulejšování se
 - pokud jsou při něm přistiženi, ztráta pracovního místa je bolí víc.
- Lidé, kteří jsou dobře zaplacení mohou pracovat usilovněji i v případě, že jim nehrozí propuštění za ulejšování se.
- Efektivnostní mzdy snižují fluktuaci pracovníků, což firmě snižuje náklady a díky tomu se zvyšuje objem produkce a zisk.
- Firma, která platí efektivnostní mzdy, přitahuje více kvalifikovanou strukturu uchazečů.
 - Při správném rozhodování u najímání pracovníků budu mít firma produktivnější zaměstnance.

Evidence o efektivních mzdách

- Fast-foodové řetězce v USA - některé provozovny jsou franšízy, některé jsou vlastněné příslušnou společností
 - 15 % restaurací Burger King a 25 % restaurací McDonald jsou vlastněné přímo společností
 - U lokální franšízy může být jednodušší monitorovat pracovníky
 - Pracovníci v provozovnách vlastněných společností vydělávají o 9 % víc než pracovníci v lokálních franšízách
- Velké průmyslové firmy v USA – pokud firma platí vyšší mzdy, méně pracovníků je propuštěno z disciplinárních důvodů
 - nárůst mzdy o 10 procent snižuje míru propuštění z disciplinárních důvodů o zhruba 5 procent

Henry Ford a efektivnostní mzdy

- 1908 – 1913: Ford Motor Company najela na pásovou výrobu
 - 14000 pracovníků, 250000 aut ročně a firma platila tržní mzdu
 - nudná práce sestávající se z opakování jednoduchých úkonů, výpadek pracovníka v pracovním řetězci silně ovlivňuje objem produkce
 - roční fluktuace pracovníků 370 %, denní míra absentérismu – 10 %
- 1914: zkrátil pracovní dobu z 9 hodin na 8, zvýšil denní mzdu z 2.34 dolaru na 5 dolarů
 - Okamžitě víc jak 10000 lidí stálo ve frontě na tuto práci
 - fluktuace pracovníků klesla na 16 %, míra absentérismu se snížila na 2.5 %
 - Produktivita práce se zvýšila o 40 - 70 %
 - Zisk firmy se zvýšil o 20 %

Efektivnostní mzdy a meziodvětvové mzdové rozdíly

- Velké meziodvětvové rozdíly ve mzdách
- Standardní vysvětlení se opírá o teorii lidského kapitálu a kompenzující mzdové rozdíly
- Alternativní vysvětlení pomocí efektivnostních mezd
 - V sektorech, kde jsou malé náklady monitorování pracovníků a malé náklady fluktuace pracovníků, firmy platí relativně nižší rovnovážné konkurenční mzdy
 - V sektorech, kde jsou velké náklady monitorování pracovníků nebo velké náklady fluktuace pracovníků, firmy platí relativně vyšší efektivnostní mzdy

Efektivnostní mzdy a meziodvětvové mzdové rozdíly

- Efektivnostní mzdy mohou proto vytvářet *duální trh práce*
- *Primární sektor*: vysoké mzdy, dobré pracovní podmínky, stabilita zaměstnání, velká šance na povýšení,...
- *Sekundární sektor*: nízké mzdy, špatné pracovní podmínky, nestabilita zaměstnání, malé šance na povýšení,...
- Příčinou jsou efektivnostní mzdy, které zabraňují procesu vyrovnávání mezi oběma sektory

Bonding kritika teorie efektivnostních mezd

- Různé druhy odměňovacích schémat motivují pracovníky neulejvat se
 - Turnaj, kontrakt s odloženou kompenzací, úkolová mzda, atd.,
 - Všechny jsou kompatibilní s konkurenční rovnováhou trhu práce
- Efektivnostní mzdy také motivují neulejvat se
 - Firma, která je bude platit, bude mít příliš mnoho uchazečů
 - Nenastává konkurenční rovnováha, vytváří se nedobrovolná nezaměstnanost a duální trh práce
 - Tady ten příběh ale končit nemusí

Bonding kritika teorie efektivnostních mezd

- Uchazeči mají motivaci kredibilně slíbit neulejvání, mohou firmě nabídnout dluhopis
 - Pokud je firma vyhodí kvůli ulejvání, firma si nechá dluhopis
 - Pokud vše v pořádku, firma při odchodu do důchodu vrátí dluhopis + úroky
 - Pracovníci sice zřídka emitují dluhopisy, nicméně kontrakt s odloženou kompenzací plní tu stejnou roli
- Důsledkem by měl být vyrovnávací proces na duálním trhu práce a odstranění nedobrovolné nezaměstnanosti => model efektivnostních mezd by se v dlouhém období měl sám od sebe zhroutit
- Ohledně teorie efektivnostních mezd a bonding kritiky neexistuje mezi ekonomy shoda