

DOBRÁ PRAXE VE SPOLEČNOSTI Y SOFT

Audit rovného odměňování

Název projektu

Strategie a nástroje pro zvyšování transparentnosti v odměňování a zvyšování vymahatelnosti práva na rovnou odměnu dle zákoníku práce, reg. č. CZ.03.01.02/00/22_038/0000243

Auditovaná společnost

Y Soft Corporation, a.s.

Krátká charakteristika zaměstnavatele

Y Soft Corporation, a.s., je česká technologická společnost se sídlem v Brně. Vyvíjí podniková IT řešení pro správu tisku a digitalizaci dokumentových procesů. Současně působí, jako jedni z mála v ČR, jakožto průkopníci v oblasti bezmanažersky vedených týmů.

Odměňování využívá interní mzdová pásma navázaná na tržní data a metodiku Korn Ferry. U nástupních nabídek probíhá kontrola vnitřní parity vůči stávajícím zaměstnaným.

V bezmanažerských týmech, především pak R&D, kterému je věnována majoritní část této dobré praxe, je kariérní růst založen na self a peer evaluaci, kompetenčních maticích a povyšovací komisi. Výroba naopak pracuje se sdílenými maticemi dovedností a týmovými KPIs.

Region:
Brno

Velikost organizace:
100–250 zaměstnaných

Odvětví:
Informační technologie, vývoj SW a výroba HW

Kontakt:
Kateřina Klepková, HRBP

Financováno Evropskou unií

Ministerstvo práce a sociálních věcí

ROVNÁ ODMĚNA

EY

Popis opatření

Zavedená opatření reflektující dobrou praxi v odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň

Y Soft pracuje s interními mzdovými pásmy navázanými na trh, principem stejné odměny za práci stejné hodnoty a benchmarky Korn Ferry.

U nástupních nabídek probíhá ex ante kontrola vnitřní parity, která omezuje riziko, že nástupní mzda převýší odměňování srovnatelných stávajících zaměstnaných.

V bezmanažerské části společnosti, především pak v R&D, stojí povyšování na kombinaci sebehodnocení a strukturované zpětné vazby, která má jasná a předem daná pravidla a požadovanou strukturu. Toto probíhá pod dohledem povyšovací komise, jejíž složení se průběžně mění.

Takto provedené technické posouzení seniority konkrétního jedince je tedy odděleno od mzdového rozhodnutí. O zařazení v příslušném pásmu a podúrovni rozhoduje HR společně s vedením útvaru právě na základě posouzené seniority.

Dalším významným prvkem personálního systému uplatňovaném v R&D je práce s kompetenčními modely a kariérními úrovněmi. Zaměstnaní mají možnost průběžně sledovat svůj profesní rozvoj a získávat zpětnou vazbu k dovednostem, které jsou pro jejich další kariérní růst důležité. Nastavený systém pomáhá vytvářet jasnější očekávání a podporuje transparentní rozhodování o kariérním postupu.

Firemní kultura podporuje vzájemné předávání zkušeností mezi zaměstnanými, interní mobilitu i průběžné vzdělávání. Zaměstnaní mají k dispozici různé nástroje pro rozvoj odborných znalostí a získávání nových zkušeností napříč týmy. Tento přístup přispívá k rozšiřování kompetencí i dlouhodobé zaměstnatelnosti pracovníků a pracovnic.

Rozhovor

s představitelem zaměstnaných

Tomáš Grbálik, R&D Developer



V rozhovoru s Tomášem Grbálikem byly popsány zkušenosti zaměstnané osoby s fungováním bezmanažerského prostředí, zpětnou vazbou a povyšovacím procesem.

„Snažíme se, aby rozhodnutí o kariérním postupu nestála na názoru jednoho člověka. Proto využíváme více zdrojů zpětné vazby a následnou kalibraci výsledků,“ vysvětluje respondent.

Důležitou součástí systému je práce s kompetenčními modely, které pomáhají definovat očekávání spojená s jednotlivými rolemi a kariérními úrovněmi. Zaměstnaní díky tomu získávají lepší orientaci v tom, jaké znalosti a dovednosti jsou pro jejich další rozvoj důležité.

„Největší hodnotu vidím v tom, že se snažíme vést debatu o rozvoji lidí na základě konkrétních dovedností a výsledků, ne pouze pocitů nebo dojmů,“ doplňuje.

Respondent dále vyzdvihl význam pravidelné komunikace, sdílení zkušeností a aktivního zapojení zaměstnanců a zaměstnankyň do rozvojových aktivit. Tyto principy podle něj pomáhají vytvářet prostředí podporující spolupráci, inovace a dlouhodobý profesní růst.

Jeho zkušenost ukazuje, že propojení kompetenčních modelů, víceúrovňového hodnocení a kultury založené na zpětné vazbě může významně přispět k objektivnějšímu rozhodování o rozvoji zaměstnanců a zaměstnankyň i k posílení důvěry v personální procesy společnosti.



Rozhovor

Rozhovor s představitelkou HR

Kateřina Klepková, HR Business Partner



V rozhovoru s Kateřinou Klepkovou byly popsány principy řízení kariérního rozvoje, hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň, práce s kompetenčními modely a role personálního oddělení při zajišťování transparentních a spravedlivých personálních procesů v bezmanažersky řízeném týmu R&D.

Při vzniku nebo změně role se posuzuje rozsah odpovědnosti, finanční dopad a podobnost s existujícími pozicemi. Následná kalibrace pomáhá zachovat vnitřní konzistenci.

„Snažíme se, aby zaměstnaní rozuměli tomu, co se od nich na jednotlivých úrovních očekává a jakým způsobem mohou svůj profesní růst ovlivnit,“ vysvětluje Kateřina Klepková.

Významnou roli v tomto směru hrají kariérní frameworky, kompetenční modely a pravidelně aktualizované matice dovedností, které pomáhají vytvářet společný rámec pro hodnocení napříč organizací. Zaměstnaní díky nim získávají větší přehled o požadavcích jednotlivých rolí i možnostech dalšího profesního rozvoje.

„Nechceme, aby rozhodnutí o kariérním postupu byla založena pouze na dojmu jednotlivého manažera či manažerky. Proto využíváme více zdrojů zpětné vazby a následnou kalibraci výsledků,“ doplňuje.

Personální oddělení se aktivně podílí také na nastavování procesů hodnocení, podpoře formálních vedoucích a vytváření prostředí, které podporuje sdílení zkušeností, spolupráci a profesní růst zaměstnaných. Součástí tohoto přístupu je rovněž důraz na průběžnou zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci mezi zaměstnanými, managementem a HR.

Její zkušenost ukazuje, že propojení kompetenčních modelů, vícezdrojového hodnocení a aktivní role HR může významně přispívat k transparentnějšímu rozhodování o kariérním postupu, rozvoji zaměstnaných a posilování důvěry v personální procesy společnosti.



Jak mohou zjištěná opatření dobré praxe u zaměstnavatele Y Soft, především pak v týmu R&D, pomoci dalším společnostem v celé ČR:

Mzdová pásma a kontrola vnitřní parity (celá společnost)

Tržně ukotvená pásma a ex ante kontrola nástupních nabídek vůči srovnatelným stávajícím zaměstnaným omezují vliv individuální vyjednávací síly, současně podporují dlouhodobou férovost a princip stejné odměny za práci stejné hodnoty.

Oddělení odborného hodnocení od mzdového rozhodnutí

Self a peer evaluace s dohledem povyšovací komise posuzuje odbornou úroveň, zatímco HR a vedení rozhodují o odměně v rámci pásma. Rozdělení rolí zvyšuje obhajitelnost procesu a prakticky eliminuje pravděpodobnost individuální diskriminace.

Transparentní práce s výkonem a zpětnou vazbou

Významným prvkem firemní kultury je práce se zpětnou vazbou, její dokumentace a využívání konkrétních důkazů při rozhodování o kariérním růstu. Diskuse o rozvoji zaměstnaných jsou vedeny na základě konkrétních výsledků, kompetencí a přínosu pro tým, nikoliv pouze na základě subjektivních dojmů. Tento princip může být inspirací pro zaměstnavatele, kteří chtějí zvýšit důvěru zaměstnaných ve spravedlivost personálních procesů.

Živé kompetenční a dovednostní matice

Pravidelně revidované matice zpřehledňují očekávání jednotlivých úrovní, podporují seberozvoj a poskytují společný základ pro povyšování i praktické ověřování dovedností zaměstnaných.

Interní mobilita a pracovní rotace (celá společnost)

Krátkodobé přestupy mezi týmy rozšiřují zkušenosti, podporují univerzálnost odborníků a odbornic a umožňují rozvíjet dovednosti bez nutnosti okamžitého formálního povýšení.