

DOBRÁ PRAXE VE
SPOLEČNOSTI

Audit rovného odměňování



Název projektu

Zpracováno v rámci projektu Strategie a nástroje pro zvyšování transparentnosti v odměňování a zvyšování vymahatelnosti práva na rovnou odměnu dle zákoníku práce, reg. č. CZ.03.02/00/22_038/0000243 v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus.

Auditovaná společnost

DRIVALIA LEASE CZECH REPUBLIC s.r.o.

Krátká charakteristika zaměstnavatele

Drivalia Lease Czech Republic s.r.o. (dále jen Drivalia) působí v oblasti operativního leasingu a správy vozových parků, kde nabízí také doplňkové služby, jako jsou pojištění, údržba, správa pneumatik a zajištění náhradních vozidel. Skupina Drivalia v České republice zaměstnává 178 osob a dlouhodobě se profiluje jako poskytovatel moderních a udržitelných řešení mobility.

Drivalia klade důraz na řízení mzdové politiky založené na jasných datech, pravidelný benchmarking vůči trhu porovnávající práci stejné hodnoty a analytické hodnocení pracovních míst. Současně se zaměřuje na podporu sladění pracovního a osobního života, například prostřednictvím flexibilních forem práce či úprav podmínek při návratu z mateřské a rodičovské dovolené. Firemní kultura staví na otevřené komunikaci, pravidelných zaměstnaneckých průzkumech a postupném posilování transparentnosti odměňování.

Region:
Praha

Velikost organizace:
178 zaměstnanců a zaměstnankyň

Odvětví:
Operativní leasing a fleet management

Kontakt:
pavel.boril@drivalia.com
+420 727 863 111



Financováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ



ROVNÁ ODMĚNA



Popis opatření

Zavedená opatření reflektující dobrou praxi v odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň

Drivalia pracuje s analytickým hodnocením pracovních míst a struktura jejich finančního ohodnocení je napojena na externí mzdové průzkumy, srovnávající mzdu za práci stejné hodnoty napříč pracovním trhem. Roční revize mezd probíhají podle matice, která kombinuje hodnotu pozice vůči práci stejné hodnoty na trhu a výkon.

Rozhodování je řízeno víceúrovňovým workflow (HR a Remuneration Committee) a je doplněno kalibračními postupy, což zvyšuje konzistenci a dohled a naopak eliminuje nesystematické rozdíly v odměňování.

Variabilní složky mezd se algoritmicky vážou na plnění kvantifikovatelných KPI a u vybraných funkcí podléhají limitům a regulaci (např. u kontrolních funkcí aktuálně limit cca 33 %, obecně platí princip, že variabilní odměna nepřekročí základní mzdu).

U obchodních rolí funguje algoritmický provizní systém, který jasně vymezuje prostor pro hodnotu přidělené variabilní odměny a eliminuje libovůli vedoucích pracovníků a pracovníc.

Systém řízení hodnoty práce stojí na stabilních popisech pracovních pozic a každoroční kalibraci hodnocení výkonu (pětistupňové hodnocení), přičemž kompetence a výkon jsou důležitější než seniorita.

Návraty z MD/RD Drivalia řeší dorovnáním mezd podle průměrného meziročního navýšení, aby pečující osoby nebyly mzdově znevýhodněny.

Organizace podporuje work-life balance prostřednictvím práce z domova, flexibilní pracovní doby a částečných úvazků.

V oblasti transparentnosti Drivalia vysvětluje odměňování při onboardingu i průběžné komunikaci a provádí pravidelné zaměstnanecké průzkumy.

Firma plánuje dále posílit transparentnost odměňování edukací zaměstnanců o gradingu pozic, byť očekává, že širší otevřenost vyvolá diskusi.

Společnost sama sleduje gender pay gap a stanovila KPI pro zvýšení podílu žen v managementu.

Rozhovor

se zástupkyní z řad zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti

Petra Ochová, Customer Experience & Projects Director



V rozhovoru s Petrou Ochovou byly popsány každodenní zkušenosti s aplikací systému odměňování v praxi a přístup vedení k transparentní komunikaci.

Petra Ochová zdůraznila, že zaměstnaní v jejím útvaru mají jasné informace o tom, z čeho se skládá jejich mzda a jak funguje bonusové schéma.

„Podle mě je lepší na začátku detailně vysvětlit podmínky odměňování, než řešit nedorozumění na konci roku,“ uvedla.

Otevřenost je podle ní základem důvěry, a proto zaměstnaným pravidelně vysvětluje i logiku celofiremních a individuálních cílů.

Petra Ochová popsala také proces ročních mzdových revizí, které silně reflektují výkon jednotlivců a jsou vedeny v rámci jasně stanoveného rozpětí. Ve svém týmu zároveň pracuje s projektovými odměnami, které slouží jako doplňkový motivační nástroj při řízení náročných či

strategických projektů. Tyto odměny jsou vždy schvalovány ve spolupráci s nadřízeným, aby nedocházelo k oslabení výkonu v hlavní pracovní roli.

Významnou součástí praxe v jejím útvaru je individuální rozvoj zaměstnaných – sama aktivně podporuje účast na jazykových kurzech, odborných školeních i certifikacích. Vnímá to jako cestu, která pomáhá nejen profesnímu růstu zaměstnaných, ale i stabilitě a odbornosti týmu.

V rozhovoru zdůraznila i otevřenost firmy ke zkráceným úvazkům u osob s rodinnými povinnostmi, pokud to charakter práce umožňuje.

Celkově uvedla, že: **„Cílem firemního přístupu je udržet prostředí, ve kterém lidé rozumí tomu, jak a na základě čeho jsou hodnoceni, a zároveň vidí, že organizace podporuje jejich růst.“**

Transparentnost a jasná komunikace jsou podle ní klíčové pro prevenci nedorozumění a pro budování kultury důvěry.

Rozhovor

Rozhovor s HR zaměstnancem

Pavel Bořil, HR Director pro ČR



V rozhovoru s Pavlem Bořilem byly detailně popsány principy, na nichž je vystavěn systém odměňování ve společnosti Drivalia, a kroky, které firma přijímá pro posílení spravedlnosti a transparentnosti.

Pan Bořil vysvětlil, že základ systému tvoří struktura odměňování (grading) napojená na externí tržní data a každoroční mzdové revize řízené maticí kombinující výkon zaměstnaných a jejich pozici vůči práci stejné hodnoty na trhu.

„Podle mě tato architektura zajišťuje předvídatelnost a konzistentnost rozhodování a zároveň eliminuje prostor pro subjektivní zásahy,“ uvedl.

Významnou oblastí jsou variabilní složky mezd. **„Výše variabilní složky mzdy je pevně řízena algoritmem a navázána na splnění kvantifikovatelných KPI's, takže manažerská libovůle je prakticky vyloučena,“** dodal.

Ve všech rolích, zejména kontrolních funkcích podléhajících regulaci, platí i limity výše variabilní odměny, přičemž jasně

uvádí, že variabilní složka ve firmě nesmí u žádné pozice překročit základní mzdu.

„Firma se zabývá možnostmi, jak do budoucna dále zvýšit povědomí o struktuře gradů a pravidlech jejich aplikace,“ zmínil Pavel Bořil v rámci prosazované transparentnosti.

Jak uvedl, je tato změna součástí širšího projektu otevřenosti pravidel a metodiky. S tím úzce souvisí i pravidelné kalibrace hodnocení výkonu, které probíhají napříč managementem a pomáhají udržovat objektivitu hodnocení.

Celkově zdůraznil, že: **„Drivalia směřuje k systému, který stojí na jednotných pravidlech, měřitelných metrikách a jasné komunikaci.“**

Podle něj je cílem nastavit odměňování tak, aby bylo pochopitelné, férové a opírající se o data, což posiluje důvěru zaměstnaných a stabilitu interní kultury.



Jak mohou zjištěná opatření dobré praxe u zaměstnavatele Drivalia pomoci dalším společnostem v celé ČR:

Job architektura a objektivní grading dle tržních dat

Analytické hodnocení pracovních míst a grading propojený s externími mzdovými průzkumy pomáhá firmám snižovat subjektivitu při stanovení základní mzdy i při meziročních úpravách. Roční mzdová matice (výkon × pozice vůči trhu) umožňuje kultivovat vnitřní spravedlnost a zároveň držet krok s trhem. Převzetí této logiky zvyšuje předvídatelnost, urychluje rozhodování a usnadňuje obhajobu změn vůči zaměstnaným.

Kritéria variabilních odměn a governance bez libovůle

Variabilní složky vázané na kvantifikovatelné KPI, včetně jasně stanovených limitů a kontrol (HR a Remuneration Committee), snižují prostor pro libovůli a předpojatost. Algoritmizace bonusů, provizní schémata u obchodních rolí a kalibrace napříč vedením vytvářejí předvídatelný a auditovatelný systém, který lze snadno přenést i do menších organizací.

Koncepce transparentnosti a komunikace

Drivalia ukazuje realistický postup, jak zvyšovat otevřenost: vysvětlit pravidla při onboardingu i průběžně připomínat, testovat účinnost komunikačních kanálů,

publikovat strukturu odměňování a jeho stupně a připravit se na související dialog v organizaci. Kombinace jasných metodik, srozumitelných přehledů a pravidelných průzkumů spokojenosti pomáhá předcházet nejistotě a zvyšuje srozumitelnost kariérních cest.

Rovné podmínky při návratu z MD/RD a flexibilita práce

Formální dorovnání mezd po návratu z mateřské/rodičovské dovolené a rozumné využívání home office, pružné doby a částečných úvazků brání dlouhodobé mzdové penalizaci pečujících osob a podporují udržení kvalifikovaných lidí. Jde o opatření s nízkou implementační bariérou a velkým dopadem na rovnost a retenci.

Data driven monitoring (Logib), GPG a „odchytky“

Pravidelné statistické vyhodnocování (např. Logib) odhaluje strukturální vzorce (vstupy/nástupy, složky příjmů, rozložení do kvartilů) a pomáhá rychle identifikovat odlehle hodnoty. Díky tomu lze cílit zásahy (např. u konkrétních úrovních odpovědnosti) a sledovat dopady na gender pay gap a horizontální i vertikální diverzitu zaměstnaných uvnitř společnosti. To vše posiluje důvěryhodnost systému odměňování.