

DOBRÁ PRAXE VE
SPOLEČNOSTI LASVIT

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

LASVIT, s.r.o.

Krátká charakteristika zaměstnavatele

LASVIT je česká designová a výrobní společnost působící v oblasti sklářských instalací a svítidel s globálním dosahem a centrálou v České republice. Zaměstnává 237 osob. Firemní kultura staví na otevřené komunikaci, spolupráci napříč týmy a inovacích, s důrazem na kreativitu, estetiku, technologii a technickou preciznost.

LASVIT dlouhodobě podporuje férové a transparentní odměňování, které je založeno na analytickém hodnocení pracovních míst (metodika Korn Ferry), pravidelném benchmarkingu vůči trhu, který porovnává práci stejné hodnoty napříč trhem, a jasně definovaných interních pravidlech. Společnost aktivně sleduje rovné příležitosti, zejména při návratu z rodičovské dovolené, kdy zajišťuje dorovnání mezd na aktuální úroveň a nabízí flexibilní formy práce.

Současně klade důraz na work-life balance prostřednictvím možností home office, pružné pracovní doby a částečných úvazků. Otevřený dialog o odměňování je podporován prostřednictvím kvartálních celofiremních meetingů, individuálních konzultací a pravidelných zaměstnaneckých průzkumů.

Region:

Liberecký kraj a Praha

Velikost organizace:

237 zaměstnanců a zaměstnankyň v ČR

Odvětví:

Sklářská výroba a design

Kontakt:

jana.kuncová@lasvit.com
+420 778 971 897

Popis opatření

Zavedená opatření reflektující dobrou praxi v odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň

LASVIT pracuje s analytickým hodnocením pracovních míst a gradingem napojeným na tržní hodnotu stejné práce, resp. práce stejné hodnoty. Roční revize mezd probíhají podle matice, která kombinuje porovnání pracovní pozice vůči její tržní hodnotě a individuální výkon.

Rozhodování je řízeno víceúrovňovým workflow (HR ve spolupráci s liniovým managementem), což zvyšuje konzistenci a dohled a eliminuje nesystematické rozdíly v odměňování.

Variabilní složky mezd se postupně transformují směrem k plnění kvantifikovatelných KPI. Cílem je zjednodušení pravidel a vyšší předvídatelnost.

Systém řízení hodnoty práce stojí na jednotných popisech pozic a analytickém hodnocení (Korn Ferry), s důrazem na kompetence a výkon.

Návraty z mateřské/rodičovské LASVIT řeší dorovnáním

mezd na aktuální úroveň, aby pečující osoby nebyly znevýhodněny. Běžná je nabídka zkrácených úvazků a flexibilní pracovní doby.

Organizace podporuje work-life balance prostřednictvím home office, pružné pracovní doby a individuálních úprav úvazků.

V oblasti transparentnosti LASVIT vysvětluje pravidla odměňování při onboardingu i prostřednictvím kvartálních celofiremních meetingů. Současně provádí pravidelné zaměstnanecké průzkumy.

Firma plánuje zvýšit otevřenost zveřejněním struktury a pravidel odměňování (včetně mzdových pásem), byť očekává, že širší transparentnost vyvolá interní diskusi.

Společnost sama sleduje gender pay gap a připravuje reporting pro pravidelnou kontrolu odchylek a férovosti napříč populací zaměstnaných.

Rozhovor

se zástupcem z řad zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti

Jakub Vykoukal, General Manager pro Evropu



V rozhovoru s Jakubem Vykoukalem byly popsány praktické aspekty řízení odměňování v jeho týmu a kroky, které podporují rovnost a transparentnost.

Jakub Vykoukal vysvětlil, že roční navyšování mezd probíhá na základě interních mediánů. Komunikace výsledků je jeho přímou odpovědností:

„Nové mzdy sděluji osobně, aby zaměstnaní rozuměli důvodům změny,“ uvedl.

Významnou oblastí jsou projektové bonusy. Zde Jakub Vykoukal uvedl, že jejich vyhodnocování probíhá dvakrát ročně a vyplácí se v šesti měsíčních splátkách, což zajišťuje lepší přehled o celkovém příjmu. Rozdělení bonusového poolu se řídí podílem práce na projektu a systém striktně sleduje pravidla alokace.

„Tento mechanismus pomáhá udržet férovost a předvídatelnost,“ doplnil.

V rozhovoru se dotkl i genderových aspektů:

„Historicky, řádově 10 let zpátky do minulosti, byly projektové manažerky placeny méně, než jejich mužští kolegové. Díky reportingu jsme ale problémy v odměňování identifikovali a postupně napravili.“

Celkově zdůraznil, že LASVIT směřuje k větší jednoduchosti a transparentnosti:

„Chceme zjednodušit provizní systém, posílit centrální kontrolu a zajistit, aby pravidla byla jasná a srozumitelná pro všechny.“



Rozhovor

Rozhovor s HR zaměstnankyní

Jana Kuncová, Senior HR Generalista



Rozhovor s Janou Kuncovou poskytl jasný obraz o tom, jak může být systém odměňování **nastaven férově, předvídatelně a dlouhodobě udržitelně**. LASVIT pracuje s analytickým hodnocením pracovních míst a pravidelnými mzdovými revizemi, což přináší vyšší objektivitu a konzistenci.

Jak Jana Kuncová uvedla: „**Tento přístup zajišťuje férovost a konzistenci rozhodování.**“ Zároveň omezuje prostor pro individuální rozdíly a to zejména díky jasně definovaným kritériím, pravidelným kontrolám a důrazu na tržní i interní data.

Silným prvkem dobré praxe je také práce s návraty z mateřské a rodičovské dovolené. LASVIT mzdy po návratu **dorovnává** na aktuální úroveň, aby předešel finančnímu znevýhodnění pečujících osob. Jana Kuncová zdůraznila, že z pohledu úpravy základní mzdy firma přistupuje k navracujícím se zaměstnancům a zaměstnankyním „**víceméně jako k novým nástupům, aby bylo zajištěno spravedlivé ocenění**“.

Společnost současně nabízí flexibilní režimy práce, částečné úvazky a možnost práce z domova. Tyto postupy mají velký dopad na udržení kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnankyň.

Firmě se osvědčuje i aktivní revize mzdových podmínek, zejména u pozic, které jsou dle tržního porovnání pod mediánem.

„**Máme zásadu, že zaměstnaní by neměli být pod hranicí 80 % interního mediánu, což slouží jako účinný nástroj k postupnému narovnávání rozdílů,**“ doplnila k tématu Jana Kuncová.

Transparentní postupy, jako je modelování rozpočtu nebo společné rozhodování HR a manažerů a manažerek, přispívají k vysoké důvěře v proces.

Významnou oblastí je také modernizace variabilního odměňování. LASVIT připravuje zavedení KPI bonusů, které mají být jasně měřitelné a snadno komunikovatelné. „**Naším cílem je, aby zaměstnaní přesně věděli, co ovlivňuje jejich odměnu,**“ shrnula.

Tento přístup podporuje motivaci a snižuje riziko nepochopení či pocitu nespravedlnosti.



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

Standardizované hodnocení výkonu a transparentní KPIs

Zavedení jednotné metodiky hodnocení výkonu napříč firmou s jasnou návazností na odměňování pomáhá snižovat subjektivitu a udržovat férové podmínky. U LASVITU je hodnocení propojeno s rozvojovým plánem i bonusovým schématem, což zvyšuje předvídatelnost a zjednodušuje odůvodnění rozhodnutí. Převzetí této logiky může ostatním zaměstnavatelům urychlit rozhodovací procesy, snížit prostor pro neodůvodněné rozdíly a podpořit jednotnou kulturu výkonu.

Pravidelné revize popisů práce a mzdových nastavení

Systematická obnova popisů práce a jejich zařazení do firemní matice pomáhá udržet aktuálnost očekávání i spravedlnost odměňování. LASVIT ukazuje, že i jednoduchá interní zásada – například pravidelná kontrola podmediánových pozic či revize úvazků po návratu z nepřítomnosti – může výrazně omezit kumulaci nerovností. Při převzetí této praxe mohou firmy napříč ČR lépe modelovat rozpočty, předcházet historickým disproporcím a posilovat důvěru zaměstnaných.

Férové návraty z MD/RD a široká flexibilita práce

Dobrým příkladem je automatické dorovnání mezd po návratu

z mateřské či rodičovské na aktuální úroveň a aktivní nabídka zkrácených úvazků. Audit ukazuje, že právě tato opatření zásadně pomáhají předejít dlouhodobému znevýhodnění pečujících osob. Přijetím obdobných procesů mohou jiné společnosti podpořit diverzitu, udržet kvalifikované pracovníky a snížit náklady spojené s fluktuací.

Otevřená a pravidelná komunikace odměňovacích pravidel

LASVIT staví na celofiremních setkáních, přístupných interních dokumentech a školení managementu v oblasti vedení hodnotících rozhovorů. Tento model je snadno přenositelný i do jiných organizací – jasná a opakovaná komunikace pravidel odměňování zvyšuje porozumění, omezuje nedorozumění a posiluje vnímanou férovost. Doplnění o FAQ nebo krátké onboardingové testy může firmám pomoci ještě víc sjednotit znalost pravidel v celé populaci.

Cílená práce s kariérní průchodností

Audit zdůrazňuje, že firma těží z aktivního vysvětlování kariérních cest – workshopů, kariérních map nebo pravidelných setkání pro řadové zaměstnance. Pokud organizace jasně popíší požadavky na postup a pravidelně je komunikují, roste angažovanost zaměstnaných, jejich motivace i loajalita. Tato opatření lze snadno škálovat a implementovat ve firmách všech velikostí.