



DOBRÁ PRAXE VE  
SPOLEČNOSTI SERVIER

# 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

**SERVIER, s.r.o.**

### Krátká charakteristika zaměstnavatele

Servier, s.r.o., je česká pobočka mezinárodní farmaceutické skupiny Servier, založené ve Francii v roce 1954. V České republice působí od roku 1994 a sídlí v Praze. Společnost se zaměřuje na vývoj, výrobu a distribuci léčivých přípravků, především v oblasti kardiologie a metabolických onemocnění, diabetologie, onkologie a neurověd.

Servier patří mezi zaměstnavatele, kteří dlouhodobě usilují o férové a systematicky nastavené odměňování. Mzdová politika vychází z globálního rámce Total Reward, který propojuje základní mzdu, variabilní složky, benefity, profesní rozvoj a pracovní prostředí. Rozhodování o odměnách je řízeno jasnými pravidly, víceúrovňovým schvalovacím procesem a pravidelným porovnáváním práce stejné hodnoty s trhem.

Významnou součástí kultury společnosti je podpora sladění pracovního a osobního života, zejména při návratech z mateřské a rodičovské dovolené, a důraz na otevřenou komunikaci a důvěru v systém odměňování.

**Region:**  
Praha

**Velikost organizace:**  
122 zaměstnanců a zaměstnankyň v ČR

**Odvětví:**  
Farmaceutický průmysl

**Kontakt:**  
vera.vedlichova@servier.com  
+ 420 602 312 564



Financováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE  
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ



ROVNÁ ODMĚNA



# Popis opatření

## Zavedená opatření reflektující dobrou praxi v odměňování

Společnost Servier má nastavený systém odměňování, který je pevně provázán s hodnocením výkonu a řízen centrálně definovanými pravidly.

Roční hodnoticí cyklus slouží jako hlavní nástroj pro posuzování individuálního přínosu zaměstnaných a je přímo navázán na rozhodování o mzdových úpravách a variabilních složkách odměny.

Součástí procesu je kalibrace výsledků a kontrola ze strany HR, což zajišťuje konzistentní přístup napříč organizací a omezuje prostor pro existenci individuálních rozdílů.

Mzdová politika a hodnota práce jednotlivých pracovních pozic je pravidelně porovnávána s trhem prostřednictvím externích benchmarků (např. Mercer), přičemž zaměstnaní mají v rámci hodnoticích rozhovorů možnost získat informaci o své pozici v rámci mzdového pásma (PMR).

Variabilní složka mzdy je nastavena podle role a dopředu

komunikována písemně – zaměstnaní obdrží dopis s cílovou částkou a jasně definovanými podmínkami pro její dosažení.

Významnou dobrou praxí je systematické dorovnávání mezd zaměstnankyň a zaměstnanců vracejících se z mateřské nebo rodičovské dovolené, a to na úroveň odpovídající meziročnímu vývoji mezd v organizaci.

Zároveň jsou dostupné flexibilní formy práce, včetně zkrácených úvazků a home office, přičemž benefity zůstávají zachovány i při částečných úvazcích.

Transparentnost systému je podporována nejen formální komunikací pravidel, ale také pravidelnými hodnoticími rozhovory, onboardingem a školeními manažerů a manažerek v oblasti vedení hodnoticích pohovorů.

Společnost rovněž realizuje pravidelné průzkumy spokojenosti (např. Gallup), jejichž výsledky potvrzují, že zaměstnaní vnímají systém odměňování jako férový a srozumitelný.

## Rozhovor

### se zástupcem z řad zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti

#### Kamila Adamusová, Country Sales Director



V rozhovoru byla popsána praktická aplikace systému odměňování z pohledu liniového managementu. Kamila Adamusová uvedla, že návrhy základních mezd i jejich úprav vznikají na úrovni přímých nadřízených, následně procházejí kontrolou HR oddělení a finálním schválením generálním ředitelem.

**„Je pro mě důležité, aby rozhodování o odměnách nebylo jen na jednom člověku. Víceúrovňové schvalování chrání jak zaměstnance, tak manažery,“** uvedla.

Variabilní složka mzdy je nastavena jednotně pro stejné role a je navázána na jasně definované cíle. Zaměstnaní podle její zkušenosti vědí, co jejich odměnu ovlivňuje.

**„Lidé přesně vědí, co se od nich očekává a co mají v rukou. Odměňování není překvapení na konci roku,“** popsala.

Hodnocení výkonu probíhá v měsíčních a kvartálních

cyklech, doplněných ročním shrnutím. Tento přístup umožňuje včas zachytit problém i ocenit nadstandardní výkon. Zaměstnanými je pak nejvýznamněji hodnocena průběžná zpětná vazba.

**„Zpětná vazba musí být průběžná. Pokud bychom si ji nechali jen na roční hodnocení, ztrácí smysl,“** zdůraznila.

Kamila Adamusová se dotkla i otázky pracovní zátěže a přesčasů. Ty nejsou standardem a při práci mimo běžnou pracovní dobu je preferováno náhradní volno.

**„Nepovažuji přesčasy za měřítko nasazení. Důležitější je výsledek a dlouhodobá udržitelnost výkonu,“** doplnila.

Na závěr uvedla, že při nastavování mezd klade důraz výhradně na kompetence a výsledky.

**„Pohlaví, věk ani osobní situace u nás nehrají roli. Pokud má někdo odpovídající výkon a kompetence, má mít i odpovídající odměnu,“** uzavřela.



## Rozhovor

### Rozhovor s HR zaměstnankyní

#### Věra Vedlichová, HR Director



Rozhovor s HR ředitelkou poskytl detailní vhled do architektury systému odměňování a jeho řízení ze strany HR. Věra Vedlichová popsala, že hodnocení výkonu probíhá v jednotném ročním cyklu, který je centrálně řízen a sledován.

**„Systém musí fungovat stejně pro všechny. Právě jednotná pravidla jsou klíčem k férovosti,“** uvedla.

Rozhodování o mzdových úpravách je založeno na matici, která kombinuje výkon zaměstnaných a jejich pozici v rámci mzdového pásma. Tento přístup podle ní významně omezuje prostor pro nahodilá rozhodnutí.

**„Matice nám pomáhá držet konzistenci. Manažerům dává jasný rámec a HR má možnost celý proces kontrolovat,“** vysvětlila.

Za jednu z nejdůležitějších dobrých praxí považuje systematický přístup k návratům z mateřské a rodičovské dovolené.

**„Dorovnání mzdy po návratu bereme jako samozřejmost. Nechceme, aby někdo nesl dlouhodobé finanční následky jen proto, že pečoval o rodinu,“** zdůraznila.

Věra Vedlichová zároveň upozornila, že opatření mají smysl pouze tehdy, pokud jsou srozumitelně komunikována.

HR oddělení rovněž pravidelně sleduje rozdíly v odměňování a využívá externí tržní data k ověřování konkurenceschopnosti mezd.

**„Benchmarky nevnímáme jako dogma, ale jako důležitou kotvu, která nám pomáhá ověřovat, že jsme na správné úrovni,“** uvedla.

Na závěr zdůraznila roli otevřené komunikace a dostupnosti podpory.

**„Transparentnost nevzniká dokumentem, ale každodenní komunikací,“** uzavřela.



## **Jak mohou zjištěná opatření dobré praxe u Servier, s.r.o, pomoci dalším společnostem v celé ČR:**

### **Systém Total Reward a vazba na výkon**

Propojení odměňování s pravidelným hodnocením výkonu a kalibrací napříč organizací zvyšuje vnitřní spravedlnost a omezuje riziko nahodilých či subjektivních mzdových rozhodnutí. Tento přístup posiluje důvěru zaměstnaných a zjednodušuje obhajobu mzdových úprav.

### **Benchmarking a práce s mzdovými pásmy**

Pravidelné porovnávání mezd za práci stejné hodnoty s trhem a možnost komunikovat zaměstnaným jejich pozici v rámci mzdového pásma podporují transparentnost a porozumění systému odměňování, aniž by bylo nutné zveřejňovat konkrétní mzdy.

### **Férové návraty z mateřské a rodičovské dovolené**

Systematické dorovnávání mezd po návratu z MD/RD představuje opatření s výrazným dopadem na rovnost v odměňování pečujících osob. V kombinaci s flexibilními úvazky a home office snižuje dlouhodobou mzdovou penalizaci a podporuje retenci.

### **Governance odměňování a role HR**

Víceúrovňové schvalování mezd, jasně definovaná pravidla variabilních složek a aktivní role HR jako kontrolního prvku omezují manažerskou libovůli a zajišťují auditovatelnost celého systému.

### **Otevřená komunikace a manažerské dovednosti**

Písemná komunikace bonusových pravidel, dostupné metodiky k hodnoticím rozhovorům a systematické vzdělávání manažerů a manažerek zvyšují srozumitelnost systému a předcházejí nejistotě a spekulacím.

### **Pravidelný monitoring gender pay gapu**

Průběžné sledování rozdílů v odměňování (např. prostřednictvím nástroje Logib) umožňuje včas identifikovat odchylky a cíleně na ně reagovat. V případě společnosti Servier analýza neprokázala statisticky významnou mzdovou nerovnost, což posiluje důvěryhodnost systému.