



DOBŘÁ 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

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 hodnotících 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 formálními komunikacími pravidly, ale také pravidelnými hodnotícími rozhovory, onboardingem a školeními manažerů a manažerek v oblasti vedení hodnotících 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.