

DOBRÁ PRAXE VE  
SPOLEČNOSTI STÁTNÍ  
TISKÁRNA CENIN

# 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.

Audit rovného odměňování byl realizován společností EY, s.r.o., ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí.

## Auditovaná společnost

**Státní tiskárna cenin, s. p.**

### Krátká charakteristika zaměstnavatele

Státní tiskárna cenin, s. p., (STC) je podnik se strategickým významem, který zajišťuje výrobu ceninových tiskovin a bezpečnostních řešení pro státní sektor i soukromé subjekty. Organizace zaměstnává 380 osob a vyznačuje se vysokým stupněm regulace provozu a procesů.

STC využívá detailní mzdový předpis, kolektivní smlouvu a strukturovaný katalog pracovních míst, které zajišťují stabilní rámec pro férové odměňování. Společnost zároveň realizuje modernizaci mzdového systému, posiluje transparentnost a pracuje s tržními daty pro optimální ohodnocení práce stejné hodnoty, aby byla schopna spravedlivě odměňovat srovnatelné pozice a budovat dlouhodobou rovnost v odměňování.

### Region:

Praha

### Velikost organizace:

380 zaměstnanců a zaměstnankyň

### Odvětví:

Výroba produktů s ceninovými ochrannými prvky

### Kontakt:

keimarova.michaela@stc.cz  
+420 702 153 709



Financováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE  
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ



ROVNÁ ODMĚNA



# Popis opatření

## Zavedená opatření reflektující dobrou praxi v odměňování

Společnost v posledních letech implementovala soubor opatření, která posilují férovost a transparentnost systému odměňování.

Klíčovou změnou je zavedení transparentního systému odměňování, který znamenal přechod od modelu založeného na vnímané senioritě k systému orientovanému na jasně měřitelné a hodnotitelné kompetence, výkon a tržní hodnotu vykonávajících činností – posouzení práce stejné hodnoty.

Rozsáhlá redukce příplatků a jejich integrace do základní mzdy výrazně zjednodušila celou strukturu a odstranila historicky nerovnoměrné rozdíly mezi zaměstnanými.

STC zavedla jednotnou měsíční prémii ve výši 12 % základní mzdy, která se odvíjí od jasně definovaných kritérií a podléhá rozpočtovým limitům, což podporuje férově přiznávání výkonnostních složek.

Společnost také realizuje celkovou revizi popisů pracovních míst, které budou nově představovat standardizovaný základ pro hodnocení výkonu, nastavování mezd a řízení kariérního růstu.

Zavádí se nové hodnocení THP zaměstnanců a zaměstnankyň, které se zaměřuje na dovednosti, proaktivitu, osobní odpovědnost a rozvojové potřeby, a které bude sloužit jako vstup do talent managementu.

Organizace také, nad rámec stanovených pravidel odměňování, férově dorovnává mzdy po návratu z rodičovské dovolené a aktivně podporuje formy flexibilní práce.

Všechny popsané aktivity propojuje s aktivním sociálním dialogem, čímž nejen získává kvalitnější informace pro svá rozhodnutí, ale zároveň zvyšuje i důvěryhodnost nastavených pravidel.

## Rozhovor

### se zástupcem zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti

#### Pavel Čejka, předseda odborové organizace



V rozhovoru s předsedou odborové organizace Pavlem Čejkou byla věnována pozornost dlouhodobé spolupráci mezi odbory a vedením podniku v oblasti transparentnosti odměňování.

Pavel Čejka uvedl, že odbory se dvakrát ročně aktivně účastní kolektivního vyjednávání a mají přístup k potřebným datům, často ve vyšším než požadovaném rozsahu.

Podle jeho slov „**bez informací není možné vyjednat férově – a tady je dostáváme**“. Ocenil, že zaměstnavatel sdílí přehledy o mzdových navýšeních, rozdělení prostředků i plánovaných změnách.

Pavel Čejka také popsal spolupráci při revizi katalogu pracovních míst a hodnoty práce. Odbory podle něj hrají důležitou roli při kontrole správnosti a spravedlnosti změn.

„**Naší úlohou je hlídat, aby žádná úprava neproběhla bez kontroly a bez ohledu na dopad na zaměstnance,**“ uvedl. Modernizace mzdového systému je podle něj krok správným směrem, ale vyžaduje pečlivou koordinaci.

Přestože STC provádí dorovnání mezd po návratu z rodičovské dovolené, Čejka by si přál formální popis indexace mezd po návratu z rodičovské dovolené v kolektivní smlouvě.

Současně zdůraznil význam komunikace se zaměstnanými a dostupnost odborů pro řešení pochybností ohledně odměňování.

Na závěr ocenil aktuální kvalitu sociálního dialogu a otevřenost vedení.



## Rozhovor

### Rozhovor s HR zaměstnankyní

#### Michaela Keimarová, vedoucí zaměstnaneckého útvaru (HR)



V rozhovoru se zástupkyní zaměstnaneckého útvaru Michaelou Keimarovou byly podrobně popsány změny, které STC zavádí s cílem zvýšit transparentnost a spravedlnost v odměňování.

Keimarová vysvětlila, že jedním z klíčových kroků bylo zavedení kompetenčního modelu, který podle ní „**lépe odráží skutečnou hodnotu práce než prostá délka pracovního poměru v organizaci**“. Uvedla také, že podnik aktivně využívá tržní data a každoroční benchmarking mezd (pro porovnání práce stejné hodnoty s trhem), aby zajistil spravedlivé odměňování napříč obdobnými pracovními pozicemi.

System odměňování prošel významnou změnou díky integraci řady příplatků do základní mzdy. Keimarová k tomu dodává, že „**srozumitelnost systému je pro zaměstnané klíčová – musí přesně vědět, co jejich mzdu tvoří a jak se může vyvíjet**“.

Zjednodušení mzdových složek je doplněno zavedením jednotné měsíční prémie s jasně popsanými kritérii. Podle Keimarové se tím omezil prostor pro subjektivní rozdíly a posílila se předvídatelnost výdělku.

Další významnou oblastí je revize popisů pracovních míst, jejímž cílem je sjednotit očekávání, nároky a odpovědnosti napříč organizací.

Zavedené hodnocení THP zaměstnanců a zaměstnankyň v personálním systému poskytuje ucelený obraz o výkonu, dovednostech i rozvojových potřebách. „**Je to nástroj, který nám umožní lépe plánovat kariéerní růst a identifikovat talenty**,“ uvádí Keimarová.

Citlivým tématem je návrat zaměstnaných z rodičovské dovolené. Podnik provádí valorizaci a porovnává mzdy s aktuální úrovní u srovnatelných pozic. Keimarová dodává: „**Je pro nás důležité, aby návrat nebyl handicapem, ale přirozeným pokračováním kariéry**.“ STC rovněž nabízí zkrácené úvazky a možnost práce z domova (home office), aby podpořila sladování pracovního a osobního života.

Celkově zdůrazňuje, že cílem je systém, který je spravedlivý, pochopitelný a obhajitelný vůči všem zaměstnaným. Modernizace tak podle ní přispívá k budování důvěry a otevřené firemní kultury.



## Jak mohou zjištěná opatření dobré praxe u zaměstnavatele Státní tiskárna cenin, s. p., pomoci dalším společnostem v celé ČR

### Transparentní systém odměňování

Zavedení transparentních pravidel pro určování mezd a výkonnostních složek odměňování zvyšuje důvěru zaměstnaných ve spravedlivé zacházení. Pokud mají přístup k informacím o tom, jak vzniká jejich mzda, jakým způsobem se přidělují prémie, výrazně se snižuje riziko pocitu nespravedlnosti. Transparentní přístup zároveň podporuje otevřenější firemní kulturu a umožňuje zaměstnaným lépe chápat souvislosti mezi výkonem, kompetencemi a finančním ohodnocením. Pro zaměstnavatele přináší konkurenční výhodu – firmy, které transparentnost uplatňují, bývají vnímány jako férovější, což zvyšuje jejich atraktivitu na trhu práce.

### Aktuální a srozumitelné popisy pracovních míst

Aktualizované, srozumitelné a přesné popisy pracovních míst představují zásadní předpoklad pro spravedlivé a obhajitelné odměňování. Pokud popisy odpovídají realitě práce, poskytují jasný základ pro posouzení nároků jednotlivých rolí, porovnatelnost napříč odděleními i pro tvorbu jednotných mzdových rozpětí. Firmy, které systematicky pracují s popisy práce, dokážou lépe identifikovat duplicity, přetížení nebo nejasné odpovědnosti. Revize popisů pracovních míst navíc posiluje komunikaci mezi vedoucími a zaměstnanci a podporuje řízení výkonu, protože zaměstnanci přesně vědí, co se od nich očekává.

### Podpora rodičů a flexibilní formy práce

Dorovnání mezd po návratu z rodičovské dovolené, nabídka zkrácených úvazků či možnost práce z domova výrazně zlepšují podmínky pro zaměstnankyně i zaměstnance pečující o děti. Firmy, které tato opatření uplatňují, omezují riziko vzniku mzdových rozdílů mezi ženami a muži a zvyšují šanci na návrat kvalifikovaných pracovníků a pracovníc po rodičovské dovolené. Flexibilní podmínky také přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnaných, kteří oceňují možnost sladit osobní a pracovní život bez negativního dopadu na kariéru.

### Aktivní sociální dialog a zapojení odborů

Úzká spolupráce vedení společnosti a odborových organizací podporuje komunikaci o odměňování, zvyšuje transparentnost a přispívá k rychlejšímu řešení problémů. Firmy, které sdílí s odbory relevantní data, posilují důvěru zaměstnaných a zlepšují kvalitu kolektivního vyjednávání. Odbory mohou zároveň upozorňovat na nesrovnalosti, které by jinak mohly zůstat skryté, a sloužit jako důležitý partner při implementaci změn v oblasti mzdových systémů. Aktivní sociální dialog zvyšuje stabilitu pracovního prostředí a přispívá k prevenci konfliktů.