

odborný časopis

sociální služby

cena: 69 Kč / 3 €

Dítě v síti ztráty

Transparentní odměňování:
jak nastavit srozumitelný
a obhajitelný systém

Sociální služby

Skryté formy násilí na seniorech:

Když pomoc překročí hranici



Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky
www.apsscr.cz • www.socialnisluzby.eu

ročník: XXVIII.
říjen 2026

vytváří. V aktuálním českém návrhu se však hranice 100 zaměstnanců nemá posuzovat jako prostý počet osob. Počet se má určit za celý předchozí kalendářní rok; zaměstnanci s kratší pracovní dobou se započítají poměrně podle úvazku a zaměstnanci pracující na DPP či DPČ podle odpracované doby. Prakticky tedy půjde o přepočtený počet zaměstnanců, přičemž přesný způsob výpočtu má stanovit vyhláška MPSV.

Celkový gender pay gap může být ovlivněn například tím, že ženy a muži nejsou stejně zastoupeni v jednotlivých pracovních kategoriích nebo na vedoucích pozicích, případně rozdílným využíváním osobních a mimořádných odměn. Výsledky je proto potřeba číst společně se strukturou pracovních míst a s pravidly, která odměňování ovlivňují. Až takové srovnání ukáže, zda je rozdíl objektivně vysvětlitelný, nebo vyžaduje nápravu. Samostatně je třeba vnímat hranici 5 %. Pokud zpráva v některé skupině prací ukáže rozdíl v průměrné hodinové odměně žen a mužů ve výši alespoň 5 %, nejde automaticky o porušení zásady rovného odměňování. Povinnost provést podrobnější posouzení nastupuje tehdy, pokud zaměstnavatel rozdíl neodůvodní objektivními a genderově neutrálními kritérii a zároveň jej do šesti měsíců nenapraví.

» Výsledky je potřeba interpretovat

Číslo je potřeba vždy zasadit do kontextu. **Výraznější odchylka může souviset se strukturou pracovních míst, rozdílnou odpovědností, odborností, pracovním režimem nebo s nastavením osobních a mimořádných odměn.** Analýza má proto odpovědět především na otázku, zda organizace umí rozdíl vysvětlit pomocí předem stanovených a skutečně používaných kritérií.

Praktickým výstupem proto není jen tabulka s výsledky. Měl by vzniknout také seznam zjištěných příčin a tam, kde je to možné, i konkrétních opatření – například zpřesnění pravidel pro osobní příplatky a odměny, aktualizace pracovních náplní, sjednocení rozhodovacích kritérií vedoucích pracovníků nebo revize pracovních kategorií. Pro poskytovatele je taková analýza současně příležitostí zjednodušit systém, který se mohl v průběhu let postupně vrstvit.

» Jak může vypadat změna v praxi

Představme si zaměstnavatele – **poskytovatele sociálních služeb, u něhož pracují dvě vedoucí pobyťových služeb.** Obě pozice mají podobný název, ale jedna vedoucí odpovídá za pobyťové zařízení s 50 klienty a tým 30 zaměstnanců v přímé péči

poskytující službu chráněného bydlení, zatímco druhá řídí pobyťovou službu se 100 klienty, týmem 60 zaměstnanců v přímé péči poskytující sociální službu domova pro seniory. Rozdílná odměna může být dobře obhajitelná, pokud organizace předem stanoví, že při zařazení pozice zohledňuje rozsah řízení, počet zaměstnanců, provozní náročnost a míru odpovědnosti. Problém by vznikl spíše tehdy, pokud by rozdíl existoval, ale zaměstnavatel by nedokázal doložit, podle jakých pravidel vznikl.

Podobně lze postupovat u osobních příplatků či mimořádných odměn. Organizace si například stanoví několik společných kritérií – kvalitu a spolehlivost práce, převzetí nadstandardní odpovědnosti, zastupování, metodické vedení kolegů nebo mimořádný úkol – a vedoucí pracovníci při návrhu odměny uvedou, které kritérium a v jakém rozsahu zaměstnanec splnil. Rozhodování zůstává individuální, ale opírá se o společný a dohledatelný rámec.

Pro poskytovatele sociálních služeb je transparentní odměňování především otázkou srozumitelnosti a konzistence. Dobře nastavený systém pomáhá vedoucím pracovníkům rozhodovat podle stejných pravidel, zaměstnancům dává větší jistotu, že jejich odměna nevzniká nahodile, a organizaci umožňuje lépe obhájit případné rozdíly. Vedle splnění budoucích legislativních požadavků tak může přinést i praktický přínos pro řízení lidí a důvěru uvnitř organizace.

Česká republika transpoziční lhůtu do 7. června 2026 nestihla. Vláda dne 31. srpna 2026 schválila se změnou návrh novely zákoníku práce a souvisejících zákonů, která má směrnicí (EU) 2023/970 převést do českého práva. Legislativní proces v době přípravy tohoto článku pokračuje. Poskytovatelé sociálních služeb proto musí sledovat konečné znění a účinnost české úpravy. S přípravou však není nutné čekat: revize pracovních pozic, pravidel pro osobní a mimořádné odměny a dostupnosti personálních dat dává smysl bez ohledu na konečnou podobu zákona a může organizaci výrazně usnadnit následné splnění nových povinností. Odborná příprava vlastních změn, jejich interní projednání a schválení v organizaci, včetně případných dopadů do rozpočtu organizace, je vhodné plánovat a řešit s dostatečným předstihem. Jak ostatně říká osvědčené rčení: „Kdo je připraven, není překvapen.“

Moore Czech Republic je poradenská, auditní a technologická skupina, která poskytuje své služby korporacím a společnostem napříč různými průmyslovými odvětvími, veřejným institucím i neziskovému sektoru.

Poradna konceptu

Bazální stimulace



Na dotazy čtenářů odpovídá **PhDr. Karolína Maloňová, Ph.D.**, certifikovaná lektorka a supervizorka, jednatelka INSTITUTU Bazální stimulace podle Prof. Dr. FRÖHLICHA, s. r. o.

Dotaz:

Jsmo domov pro seniory a nedávno jsme přijali paní, která je plně imobilní, nereaguje verbálně a oční kontakt je omezený. Paní se velmi leká, často se u ní objevuje neklid, zvýšené svalové napětí a poruchy spánku. Jak můžeme snížit neklid a svalové napětí, a hlavně pomoci jí se orientovat?

Bc. K. V., všeobecná sestra

Odpověď:

Senior s těžkým stupněm demence se neorientuje v novém prostředí a nezná osoby, které o něho pečují. To je podstatou jeho zvýšené stresové zátěže, jejímž projevem je neklid a také zvýšené svalové napětí. Rovněž může být u seniorky již velmi zhoršený sluch i zrak, a to přispívá k dezorientaci a k úlekům, jak popisujete. Důležité je proto spolu s rodinou klientky pečlivě analyzovat její biografickou anamnézu, návyky a zvyky a posléze implementovat do péče co nejvíce osobních věcí klienta a nastavbové prvky konceptu Bazální stimulace vycházející z biografické anamnézy klientky (auditivní, taktilně-haptické, čichové, chuťové a optické nabídky). Důležitým aspektem pro zklidnění a orientaci uživatele je Iničiální dotek a rovněž adekvátně zvolená forma oslovení. Doporučuji při jakékoli manipulaci s tělem klientky (hygiena, polohování, mobilizace aj.) pomalé a strukturované doteky. Během toalety a krémování pokožky lze aplikovat somatickou zklidňující stimulaci. Vhodné je rovněž polohování do hnízda, které podpoří pocit jistoty a bezpečí, a před vysazováním do křesla aplikovat vestibulární stimulaci.