

Transparentní odměňování v sociálních službách

JAK NASTAVIT SROZUMITELNÝ A OBHAJITELNÝ SYSTÉM

Veronika Pohlová
Manager, Moore Advisory CZ

APSS CR
KONFERENCE KNIHY ČASOPISY
Výroční kongres APSS ČR
Ministerstvo práce a sociálních věcí
Ministerstvo financí
Ministerstvo zdravotnictví

Co si dnes odnést

Cílem není právní rozbor směrnice, ale praktický postup pro poskytovatele sociálních služeb.

1

Co je transparentní odměňování

a proč to není zveřejňování individuálních mezd

2

Jak číst hodnotu práce

pozice, pracovní náplně, grading a srovnatelnost

3

Jak pracovat s daty

gender pay gap, osobní příplatky a mimořádné odměny

4

Co připravit prakticky

roadmapa, dokumentace a role vedoucích pracovníků

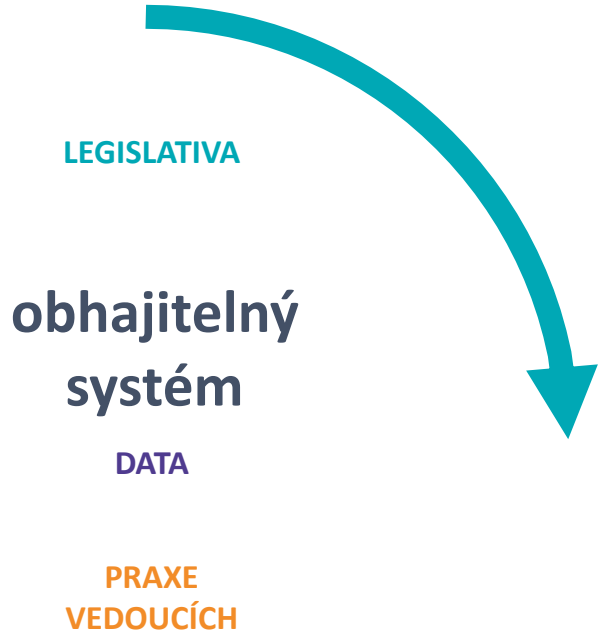
Hlavní otázka: umíme rozdíly v odměňování vysvětlit a doložit?

Proč je téma aktuální právě teď

Legislativa je spouštěč. Praktický důvod je ale řízení lidí, rozpočtu a důvěry.

Transparentnost = pravidla, kritéria a důkazní stopa

- směrnice EU posiluje zásadu stejné odměny za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty
- ČR nestihla transpoziční lhůtu (7. 6. 2026); novelu vláda schválila 31. 8. 2026, proces dál běží
- reporting se týká hlavně zaměstnavatelů se 100+ zaměstnanci – jde o přepočtený stav za rok, ne prostý počet osob
- příprava dává smysl i před finálním zněním zákona



Stav legislativy k 20. 9. 2026

Transparentnost neznamená odhalit vše

Základ je, aby zaměstnanec i vedoucí rozuměli logice systému.

NENÍ

- zveřejňování individuálních mezd
- nahrazení manažerského rozhodování tabulkou
- formální směrnice bez vazby na realitu

JE

- srozumitelná kritéria a pravidla
- stejná měřítka pro obdobné situace
- schopnost rozdíl vysvětlit a zpětně doložit

V praxi jde o konzistenci – ne o úplnou otevřenost všech částek.

Specifika sociálních služeb

Různorodost profesí a složek odměny zvyšuje potřebu jasného rámce.

Přímá péče

sociální pracovníci
pracovníci v sociálních službách
zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci

Provoz a podpora

technické, obslužné
a administrativní role

Vedení

vedoucí týmů, služeb,
středisek a organizace

Složky odměny

tarif / základ, osobní příplatek, odměny
noc, víkend, svátek, přesčas, pohotovost

Zdroj financování

provozní prostředky / dotace / projekt
jeden zaměstnanec může mít v měsíci víc zdrojů zároveň

Celková hrubá mzda ještě neříká vše – roli hraje i to, kdy a za jakých podmínek se práce vykonávala.

Stejná práce nebo práce stejné hodnoty

Název pozice je jen orientační bod. Rozhoduje skutečný obsah a hodnota práce.

Stejný název pozice ≠ **Stejná hodnota práce**

- porovnává se skutečný obsah práce
- hodnotí se odbornost, složitost, samostatnost a odpovědnost
- rozdíl v odměně musí mít objektivní a dohledatelný důvod

Porovnávejte obsah a hodnotu práce – ne jen název pozice.

Začíná se analýzou současného systému

Nejprve zjistit, co je napsáno, co se používá a co ukazují data.

Dokumenty

organizační struktura
popisy míst
vnitřní předpisy

→

Praxe

jak rozhodují vedoucí
kdo schvaluje
jak se dokládá

→

Data

personální a mzdová data
složky odměny
pracovní kategorie
projekt
zdroj financování

→

Zjištění

mezery v pravidlech
odchylky v praxi
priorita nápravy

Kontrolní otázka: používáme v praxi stejná měřítka jako v dokumentech?

Pozn.: umíme tato data reálně dostat ze mzdového systému? Část bývá v HR, část v mzdovém programu a důvody v e-mailech vedoucích – zpětné doložení pak bývá obtížné.

Grading jako opora pro porovnatelnost

Zařazení pracovních pozic do úrovní podle předem definovaných kritérií.

Odbornost	požadovaná kvalifikace, zkušenost, specializace
Složitost	různorodost situací, náročnost rozhodování
Samostatnost	míra metodického vedení a kontroly
Odpovědnost	klienti, tým, provoz, rozpočet, riziko
Podmínky	směnnost, zátěž, prostředí, stres

Pozn.: MPSV připravuje metodickou podporu k hodnocení práce a vymezení skupin prací stejné hodnoty.

Výsledek: přehledná struktura pracovních míst podle relativní hodnoty.

Kritéria musí tvořit jeden systém

Nejde jen o jednu tabulku. Potřebná je návaznost mezi hodnotou práce a konkrétní odměnou.

4	**Další růst**	jak se mění odměna v čase
3	**Variabilní složky**	osobní příplatky, odměny, výkon
2	**Základní mzda / plat**	pásma, tarif, vnitřní pravidla
1	**Hodnota pracovního místa**	zařazení, grade, srovnatelnost

Pozn.: od 1. 1. 2027 klesá počet platových stupňů z 12 na 8 (postup po 5 letech praxe) – týká se platových tarifů.

U každé oblasti musí být jasné:

- které faktory jsou relevantní
- kdo rozhoduje
- jak se rozhodnutí zaznamenává
- jak se řeší výjimky

Cíl: obdobné situace se řeší obdobně – napříč službami i vedoucími.

Citlivé místo: osobní příplatky a mimořádné odměny

Individuální ocenění může zůstat. Potřebuje ale společný rámec.

Riziko bez rámce

- stejné situace se posuzují různě
- důvod odměny se zpětně obtížně hledá
- vzniká pocit nahodilosti nebo nespravedlnosti

Příklad – dnes: Nováková = odměna 8 000 Kč

Rámec pro rozhodování

- společná kritéria pro návrh odměny
- krátké odůvodnění v rozhodovací stopě
- kontrola konzistence mezi týmy a službami

Příklad – nově: Nováková = 8 000 Kč za zástup vedoucího v 6/2026, schválil(a) XY

Mzdová účetní neposuzuje, zda je odměna spravedlivá – potřebuje ale podklad, který umožní rozhodnutí později dohledat.

Příklad kritérií: kvalita práce, převzetí odpovědnosti, zastupování, metodické vedení, mimořádný úkol.

Mzdový list jako důkazní materiál

Mzdová účtárna dokládá skladbu mzdy. Zdůvodnění rozdílů je úkol vedoucího a HR.

	Zaměstnanec A	Zaměstnanec B
Tarif / základ	32 000 Kč	32 000 Kč
Osobní příplatek	2 000 Kč	6 000 Kč
Noc, víkend, svátek	6 700 Kč	1 700 Kč
Mimořádná odměna	–	3 000 Kč
Hrubá mzda	**40 700 Kč**	**42 700 Kč**

Proč má B vyšší osobní příplatek?

Proč dostal B mimořádnou odměnu?

Mzdová účetní vysvětlí, z čeho se mzda skládá. Organizace musí vysvětlit, proč byly odměny přiznány.

Gender Pay Gap je kontrolní ukazatel

Číslo samo o sobě neříká, zda je rozdíl vysvětlitelný. Ukazuje, kam se dívat.

GPG

ukazatel,
ne verdikt

Struktura pozic

zastoupení žen a mužů v kategoriích a na vedoucích rolích

Složky odměny

osobní příplatky, mimořádné odměny, variabilní části

Objektivní kritéria

odpovědnost, odbornost, praxe, podmínky, výkon

Data a kategorie

správné skupiny prací stejné hodnoty a kvalita vstupních dat

Pozn.: odchylka ≥ 5 % u skupiny prací není sama o sobě porušením – hlubší posouzení nastupuje, jen pokud ji zaměstnavatel neobhájí a nenapraví do 6 měsíců.

Výsledek analýzy má být seznam příčin a opatření – ne jen tabulka.

Jak číst výsledky analýzy

Cílem je najít příčinu odchylky a rozhodnout, zda vyžaduje nápravu.

1

Odchylka

kde se rozdíl objevuje a jak je významný

2

Vysvětlení

souvisí s pozicí, odpovědností, praxí, podmínkami nebo výkonem?

3

Důkaz

je důvod předem známý, konzistentní a doložitelný?

4

Opatření

zpřesnění pravidel, dokumentace, náprava nebo komunikace

Praktický výstup: co upravit v systému a kdo za to odpovídá.

Modelový příklad: dvě vedoucí pobytových služeb

Stejný nebo podobný název pozice nemusí znamenat stejnou hodnotu práce.

Vedoucí A

- chráněné bydlení
- 50 klientů
- 30 zaměstnanců v přímé péči

Vedoucí B

- domov pro seniory
- 100 klientů
- 60 zaměstnanců v přímé péči

Rozdíl v odměně je obhajitelný, pokud je předem navázán na rozsah řízení, provozní náročnost a míru odpovědnosti.

Co se má změnit v každodenní praxi

Transparentní systém musí být použitelný pro HR, mzdovou účtárnu i vedoucí pracovníky.

Pracovní místa	aktuální popisy, jasná odpovědnost, zařazení do skupin prací stejné hodnoty
Pravidla odměňování	kritéria pro základní odměnu, osobní příplatky, odměny a růst
Rozhodování vedoucích	společné měřítko, krátké zdůvodnění, kalibrace napříč službami
Personální a mzdová data	správné kategorie, úplné složky mzdy, FTE, historie změn, důvod a schválení
Komunikace	srozumitelné vysvětlení systému a práva na informace

Malé pravidlo, které se reálně používá, je lepší než složitá metodika v šuplíku.

Doporučená příprava: 6 měsíců v pěti krocích

Postup lze škálovat podle velikosti a zralosti organizace.

1

Inventura

dokumenty, data, vlastníci procesu

2

Mapa pozic

pracovní místa, skupiny, kritéria hodnoty

3

Pravidla

vazba na mzdu/plat a variabilní složky

4

Pilot dat

kontrola rozdílů, příčiny, opatření

5

Zavedení

vedoucí, komunikace, pravidelná kontrola

Začněte tím, co už máte – a ověřte, zda to odpovídá skutečné praxi.

Co neodkládat

I když se finální česká úprava může měnit, základní příprava je užitečná hned.

1. Zkontrolovat popisy pracovních míst a skutečné pracovní náplně.
2. Popsat kritéria pro osobní příplatky a mimořádné odměny.
3. Ověřit kvalitu personálních a mzdových dat.
4. Sjednotit postup vedoucích pracovníků při návrhu odměn.
5. Připravit jednoduché vysvětlení systému pro zaměstnance.

Kdo je připraven, není překvapen.

Děkuji za pozornost

Veronika Pohlová | Moore Advisory CZ