

Электронный журнал

*справочник руководителя*

*Учреждения  
Культуры*

Экономика и финансы

**Стимулирующие выплаты для руководителей. Как начисляют и за что лишают**

**Татьяна Свирид**

начальник отдела мониторинга и реализации программ Комитета по культуре Санкт-Петербурга

В этом выпуске журнала мы посвятили сразу несколько материалов стимулирующим выплатам для руководителей.

Рассказали о том, за что в разных регионах начисляют премии и надбавки и за какие проступки их можно лишиться.

Разобрались с тем, может ли руководитель получать двойные премии при совмещении должностей и положены ли ему стимулирующие выплаты на испытательном сроке.

А также предостерегли от ошибок, которые допускают руководители, защищая свои права на выплаты.

Трудовой договор с руководителем государственного (муниципального) учреждения культуры, как правило, заключается от имени учредителя — исполнительного органа государственной власти (органа местного самоуправления).

С 2013 года в связи с введением эффективного контракта трудовой договор с руководителем учреждения заключают на основе типовой формы, утвержденной

[постановлением Правительства РФ от 12.04.2013 № 329](#) «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения» (далее — типовая форма).

Вопросам оплаты труда руководителя и другим выплатам посвящен [раздел V](#) типовой формы. Здесь зафиксировано, что заработная плата руководителя состоит из должностного оклада и выплат компенсационного и стимулирующего характера, устанавливаемых в соответствии с трудовым договором.

Стимулирующие выплаты, как их определяют в методических рекомендациях и комментариях кадровых служб, — это выплаты сверх установленного должностного оклада, которые стимулируют работников достигать более высоких производственных показателей, повышать профессиональное мастерство и производительность труда.

Стимулирующие выплаты руководителя, как правило, рассчитываются от его должностного оклада. С этого вопроса мы и начнем разговор.

## Как рассчитывается должностной оклад руководителя

Должностной оклад руководителя учреждения устанавливается в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъектов РФ или муниципалитетов. Это акты, которые регулируют правоотношения в сфере оплаты труда работников государственных (муниципальных) учреждений и утверждают соответствующие системы оплаты труда.

### ПРИМЕР

В Ленинградской области должностной оклад руководителя учреждения рассчитывается так: средний должностной оклад работников, относимых к основному персоналу учреждения, умножают на коэффициент масштаба управления учреждением ([Областной закон Ленинградской области от 31.05.2011 № 32-ОЗ «Об оплате труда работников государственных бюджетных учреждений Ленинградской области и государственных казенных учреждений Ленинградской области»](#)). В Санкт-Петербурге оплата труда руководителя не зависит от величины окладов работников конкретного учреждения и производится в общем порядке на основе схемы расчета должностных окладов руководителей, специалистов и служащих госучреждений Санкт-Петербурга ([Закон Санкт-Петербурга от 05.10.2005 № 531–74 «О системах оплаты труда работников государственных учреждений Санкт-Петербурга»](#)).

Типовая форма предусматривает, что в трудовом договоре указывают конкретные суммы или проценты для их расчета. Но на практике трудовые договоры содержат отсылки к правовой базе, в том числе к локальным актам учредителя, которыми устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям учреждений.

**Примите к сведению**

*Руководитель учреждения не вправе устанавливать себе стимулирующие надбавки и премии, не предусмотренные трудовым договором. По этому вопросу сформирована судебная практика (постановления [ФАС Северо-Западного округа от 10.05.2011 № А42-2180/2010](#), [ФАС Западно-Сибирского округа от 23.05.2011 № А03-13370/2010](#)).*

## За что начисляют надбавки и премии

Стимулирующие выплаты делятся на надбавки и премии.

Надбавки и причины их установления чаще всего носят постоянный характер. Это могут быть надбавки за выслугу лет, стаж непрерывной работы, ученую степень и др. Работники воспринимают такие выплаты как компенсацию за низкие должностные оклады.

Премии и причины их начисления носят разовый характер и соотносятся с ключевыми моментами — юбилейными датами, окончанием отчетных периодов, проведением мероприятий, достижением финансовых или иных показателей и т. д.

По Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (далее — Программа), стимулирующие выплаты зависят от двух факторов:

- качества оказываемых учреждением государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ);
- эффективности деятельности работников (и руководителя учреждения в том числе) по заданным критериям и показателям.

Для работников показатели эффективности определяет администрация учреждения, а для руководителя — учредитель. Ему легче, чем специалистам на местах, ведь руководитель учреждения отвечает за все учреждение в целом. Следовательно, утвердив критерии

оценки эффективности деятельности учреждения, учредитель получает и критерии, по которым можно оценить работу руководителя.

После того как в систему стимулирования труда работников учреждений (и их руководителей) ввели показатели оценки эффективности работы, видов надбавок стало меньше. Это позитивный момент, ведь названия некоторых надбавок были лишены конкретики: за интенсивность труда, за профессиональное мастерство, за увеличение объема работ и т. д.

За начисляемыми надбавками и премиями должны стоять конкретные критерии, позволяющие определить их размер и условия применения. Давайте рассмотрим, по каким параметрам учредители анализируют достижения руководителя учреждения.

---

• Примеры стимулирующих выплат руководителям в регионах вы найдете в [таблице](#). Она составлена на основании анализа официальных данных, предоставленных редакции региональными министерствами и управлениями культуры.

---

## ПРИМЕР

АдминистрацияSOLEЦКОГО муниципального района Новгородской области при оценке эффективности и результативности деятельности руководителей муниципальных бюджетных учреждений культуры опирается на [шесть параметров](#).

1. Нормативное обеспечение деятельности учреждения. Оценивается полнота нормативной базы и ее соответствие законодательству.
2. Ресурсное обеспечение. Анализируется, проводятся ли и каким образом мероприятия по обеспечению энергосбережения и безопасности в учреждении.
3. Эффективность деятельности. Изучается уровень удовлетворенности граждан района качеством предоставляемых учреждением муниципальных услуг в сфере культуры и др.
4. Финансово-хозяйственная деятельность. Оценивается, в каком объеме привлечены внебюджетные средства и насколько эффективно они использованы.
5. Материально-техническая база. Учреждению необходимо отчитаться о проведении ремонтных работ и приобретении нового оборудования.
6. Исполнительская дисциплина руководителя и работников учреждения. Руководитель должен своевременно предоставлять запрашиваемую информацию, планы, отчеты, аналитические материалы и т. п.



**Игорь Корнилов,  
директор Музея В. А. Тропинина  
и московских художников его времени  
и музейно-выставочного центра «Музей  
Моды»**

Слово практику<sup>ОВУ</sup>

За провинности бухгалтера, главного хранителя и даже завхоза руководителя лишают стимулирующих выплат

Может ли руководитель повлиять на свои стимулирующие выплаты? И может, и обязан влиять!

В новой системе оплаты труда зарплата руководителя напрямую зависит от эффективности его работников. За провинности бухгалтера, главного хранителя или даже завхоза, ненадлежащим образом принявшего канцтовары или питьевую воду, стимулирующих выплат лишается и руководитель. Ведь один из критериев результативности руководителя — отсутствие замечаний контролирующих органов. Это вынуждает оптимизировать кадры и оставлять самых опытных и компетентных сотрудников.

Руководитель обязан организовать контроль по всем направлениям деятельности и на всех уровнях — создать специализированные комиссии и наделить отдельных сотрудников правами с внесением изменений в должностную инструкцию. Департамент культуры города Москвы нередко спускает учреждениям рекомендации о необходимости увеличить контроль по тем или иным направлениям деятельности. Как правило, это связано с соблюдением [Закона № 44-ФЗ](#) или трудового законодательства. В 2016 году департамент сконцентрирован на делопроизводстве в подведомственных учреждениях. В связи с этим мы получили подробные методические рекомендации с уже готовыми, адаптированными под культуру формами внутренних нормативных актов, все необходимые инструкции и положения.

## **Как оценивают эффективность**

Для оценки эффективности деятельности учреждений, а значит, и эффективности работы их руководителей, используют широкий набор критериев:

- рост числа посетителей (пользователей услугами) учреждения в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года;

- уровень доходов бюджетного учреждения от платных услуг в сравнении с тем же периодом предшествующего финансового года;
- организация или участие в крупномасштабных культурных акциях и проектах, мероприятиях международного, всероссийского, межрегионального уровней;
- выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения;
- эффективная организация социального партнерства в части заключения коллективных договоров;
- инновации учреждения, внедрение новых услуг и форм работы;
- организация работы сайта учреждения;
- работа учреждения с целевой аудиторией: детьми, молодежью, инвалидами и т. д.



**Софья Апфельбаум,  
директор Российского академического  
Молодежного театра**

Слово практику<sup>[об]</sup>

Руководитель может повлиять на свои стимулирующие выплаты при заключении договора

Стимулирующие выплаты — это часть оплаты труда, а значит, предмет договора между работодателем, в данном случае учредителем, и наемным работником, в данном случае — руководителем подведомственной организации. Договариваться можно как о виде стимулирующих выплат, так и об их размере. Ограничивают в этом вопросе действующие нормативные правовые акты, которые предписывают, что оплата труда руководителя не должна превышать восьмикратного среднего заработка сотрудников его учреждения. С руководителем всегда обсуждают критерии для начисления стимулирующих выплат, основания для снижения или лишения премии. Все эти условия прописывают в контракте. То есть повлиять на виды и размер своих стимулирующих выплат вполне можно при заключении или перезаключении договора. Когда договор подписан, остается только работать над достижением показателей.

В частности, премии могут лишить:

- за неисполнение государственного задания;
- недостижение зафиксированных в договоре показателей: увеличение средней зарплаты или перевод работников на условия эффективного контракта;
- наличие дисциплинарных взысканий или замечаний актов проверки.

Решение о снижении стимулирующих выплат должно быть обоснованным. В Минкультуры России для этих целей образована специальная комиссия. Сегодня учредитель стремится нарастить как количественные, так и качественные показатели деятельности подведомственных учреждений. В таких условиях руководителю учреждения культуры требуется немало аргументов, чтобы убедить учредителя, что это не всегда возможно и нужно. И дело тут не только и не столько в том, что руководитель не получит часть стимулирующих выплат. Главное, что постоянное наращивание показателей деятельности может негативно сказаться на творческом развитии организации.

Интернет-сообщество предлагает оценивать и деловые качества руководителей учреждения культуры. Для этого нужно изучить способность руководителя справляться с заданием, умение выявлять проблемы и находить решения. А также охарактеризовать его:

- компетентность — методы и приемы работы;
- ориентированность на цели и задачи учреждения;
- заинтересованность и активность в вопросах повышения качества работы;
- стиль рабочих отношений;
- инновационную деятельность.

Каждую позицию предлагают оценивать по шкале от 0 до 10 баллов при помощи четырех вариантов ответов. Такие критерии — поле для борьбы субъективных мнений и амбиций лиц, вовлеченных в оценку. Это не соответствует принципам, на которых должна основываться разработка показателей и критериев эффективности работы ([Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год](#)).

Этих принципов пять:

- объективность — размер вознаграждения работника определяют на основе объективной оценки результатов его труда, а также достижения коллективных результатов труда; предсказуемость — работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда, а также за достижение коллективных результатов труда (условно: руководитель знает, что если будет продано 1 тыс. билетов, он получит 1 тыс. рублей надбавки, если будет продано 2 тыс. билетов — 1,5 тыс. рублей и т. п.);
- адекватность — вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу работника в результат коллективного труда (монтировщик, поставивший декорации к двум спектаклям, получит надбавку выше, чем тот, кто отработал на одном спектакле);
- своевременность — вознаграждение должно следовать за достижением результатов (если работа сотрудника оценивается за квартал, то и получить стимулирующую выплату он должен по истечении квартала);

- прозрачность — правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

Определяя порядок назначения стимулирующих выплат руководителю учреждения, учредитель должен применять все эти принципы. Достижение каждого показателя должен подтверждать оправдательный документ. Это особенно важно, когда показатель оценивается не просто через «да» и «нет» — достигнут или не достигнут, а важен уровень достижения. Градация в оценке позволяет избегать штрафных санкций, когда учредитель по каким-либо причинам уменьшает вознаграждение. Системы стимулирования руководителей в основном строятся на суммировании баллов по ряду критериев. При этом учитываются случаи, когда стоящая за показателем задача решена не в полном объеме.



**Елена Мельвиль,  
директор Культурного центра  
ЗИЛ**

Слово практику

Как руководителю получить больше. Три условия

Стимулирующие выплаты руководителю учреждения устанавливает учредитель в соответствии с Положением по оплате труда и материального стимулирования работников. Этот документ принимают в каждом регионе (муниципалитете) с учетом положений [Указа Президента РФ от 07.05.2012 № 597](#) «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (далее — Указ № 597).

Цель [Указа № 597](#) — создать условия, которые позволят привлечь и удержать в сфере культуры высокопрофессиональные кадры, повысить престижность и привлекательность профессий в культуре. В Указе впервые обозначены ориентиры для совершенствования системы оплаты труда и уровня оплаты работникам сферы культуры. Так, к 2018 году средняя зарплата работников учреждений культуры должна быть доведена до средней зарплаты в соответствующем регионе и должен быть создан прозрачный механизм оплаты труда руководителей организаций.

Заработная плата руководителя учреждения складывается из должностного оклада, который четко привязан к средней зарплате основного персонала, компенсирующих и стимулирующих выплат.

Критерии и показатели для формирования стимулирующих выплат содержатся



в приложении к эффективному контракту руководителя.

Критерии результативности бывают общие и специальные. Общие характерны для руководителей каждого типа учреждений: показатели по основной деятельности учреждения, финансово-хозяйственной работы, эффективности работы с кадрами. Специальные критерии отражают количественные и качественные показатели по основной деятельности конкретного типа учреждения. Например, количество постановок или концертов для театров и филармоний, количество клубных формирований и число участников в них — для клубов и т. п.

Каждый руководитель может разработать и внедрить систему управленческих механизмов, которые повысят показатели, заданные для формирования стимулирующих выплат. Сделать это за год вполне реально.

Однако все это не должно делаться «для галочки». Никакое качество исполнения поручений, никакие внутренние регламенты и система управленческого учета не повлияют на размер выплат, если не соблюдены три условия:

- деятельность учреждения модернизируется: обновляются и расширяются предложения для аудитории, повышается качество услуг, есть «комплиментарные» (сервисные) услуги;
- включаются рыночные механизмы: маркетинговые инструменты в продвижении деятельности учреждения и расширении аудитории;
- налажен грамотный финансовый менеджмент: четкий расчет стоимости услуг, программирование финансовых потоков и пр.

## **За что могут не начислить стимулирующие выплаты**

Типовая форма трудового договора с руководителем учреждения предусматривает, что при определенных условиях руководителя лишают стимулирующих выплат. Пункт 20 типовой формы гласит, что одно из условий выплаты стимулирующего характера — достижение значений показателей соотношения средней заработной платы отдельных категорий работников учреждения со средней заработной платой в соответствующем субъекте Российской Федерации (в случае их установления).

Учредитель вправе заложить и свою норму, которая определит, в каких случаях руководителя учреждения лишают права получить стимулирующие выплаты.

## ПРИМЕР

Комитет по культуре Санкт-Петербурга установил, что если руководителю подведомственного учреждения объявлен выговор (допустим, по результатам ревизии выявлены нарушения), он не получает премии по итогам работы за квартал, в котором к нему применено дисциплинарное взыскание.

За что еще могут лишить права на стимулирующие выплаты, смотрите в *таблице*.

## Особенности стимулирующих выплат для руководителя в регионах РФ

The table is a grid with 3 columns and 10 rows. The first column contains small text, likely region names. The second column contains small text, likely incentive types. The third column contains small text, likely conditions or amounts. The text is too small to read accurately.

## Пять этапов установления стимулирующих выплат для руководителя

Предусматривая стимулирующие выплаты для руководителя учреждения культуры, учредитель должен пройти пять этапов.

### Этап 1. Выбрать виды стимулирующих выплат и определить периодичность их начисления

Учредитель может предусмотреть стимулирующие выплаты, напрямую не связанные с текущей деятельностью руководителя. Например, надбавку за выслугу лет (как вариант — за выслугу лет в отрасли «Культура») или за почетное звание, за ученую степень. Важно, чтобы критерий поощрения не учитывался при определении должностного оклада по существующей системе тарификации.

## **Этап 2. Установить верхний порог стимулирующей выплаты в рублях или процентах от оклада**

Требования по соблюдению предельного уровня соотношения средней зарплаты руководителя учреждения и средней зарплаты работников учреждения. В соответствии с [Программой](#) предельный уровень определяется в кратности от 1 до 8.

## **Этап 3. Выбрать критерии для определения размера стимулирующей выплаты**

Необходимо определить способы и ответственных за подтверждение достижения показателей эффективности: статистическая отчетность, данные социологических опросов, скриншоты сайта учреждения, информация СМИ, проверка специалистами учредителя, приглашенными экспертами и т. д.

## **Этап 4. Определить систему оценки достижения показателей**

Это могут быть баллы, проценты, рубли, градация оценки для учета уровня достижения показателя.

## **Этап 5. Определить порядок оценки достижения показателей**

Создать специальную комиссию по стимулированию, определить ответственного за расчет баллов (процентов, рублей) по показателям, относящимся к стимулирующей выплате, за формирование отчета по достижению показателей и принятие решения о начислении руководителю стимулирующей выплаты и ее размере.

Соблюдение этой последовательности позволит создать прозрачный механизм оплаты труда руководителей учреждений (эта задача поставлена в [Программе](#)). Благодаря этому руководители учреждений смогут четко определять цели для подразделений учреждения и конкретных работников, своевременно отслеживать их достижение и иметь возможность опротестовать необоснованное наказание рублем.

Если механизм расчета и начисления стимулирующих выплат утвержден правовым актом, руководитель учреждения культуры сможет обратиться и в суд, и в трудовую инспекцию. Даже если механизм назначения стимулирующих выплат зафиксирован просто в письме

учредителя, руководитель сможет контролировать действия учредителя, писать ему протесты при нарушениях. Есть шанс, что учредители, которые прописали правила игры, не будут их нарушать. Если же таких документов нет, это намекает на возможный произвол вышестоящих инстанций.