



# Стимулирующие выплаты в культуре: решения при работе с посетителями и без них

*справочник руководителя*

*Учреждения  
Культуры*



Система  
Культура

**«АКТИОН»** Культура

# Оглавление

- 3** Какие стимулирующие выплаты бывают в сфере культуры
- 6** Как стимулирующие выплаты связаны с показателями эффективности
- 20** Стимулирующие выплаты в системе оплаты труда в 2020 году
- 22** Как составить положение о стимулирующих выплатах
- 27** Кто устанавливает стимулирующие выплаты руководителю учреждения
- 31** Как платить стимулирующие выплаты, когда работа с посетителями ограничена
- 37** Как организовать работу комиссии по стимулирующим выплатам в режиме повышенной готовности

© Акцион-МЦФЭР, 2020

---

Чтобы учреждение выполнило показатели дорожной карты по зарплате, работники должны получать стимулирующие выплаты. Книга поможет сохранить выплаты и определить их размер как при очной работе с посетителями, так и в период нерабочих дней.

# Какие стимулирующие выплаты бывают в сфере культуры

Стимулирующая выплата – это доплата к должностному окладу работника. Она выплачивается, чтобы стимулировать работника к качественному результату труда или поощрить за выполненную работу.

Часто в связи с невысокими размерами окладов стимулирующие выплаты – инструмент, который помогает довести заработную плату работника до МРОТ.

В Перечень видов выплат стимулирующего характера входят выплаты:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ;
- за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные по итогам работы.

Этот перечень утвержден приказом Минздравсоцразвития от 29.12.2007 № 818.

В региональных и муниципальных учреждениях виды стимулирующих выплат определяет местное законодательство.

В локальных актах, которые устанавливают систему оплаты труда, а также в трудовых договорах предусмотрены конкретные стимулирующие выплаты:

- за интенсивность: надбавка за интенсивность, премии за высокие результаты работы и за выполнение особо важных и ответственных работ;
- за качество работ: надбавка за квалификационную категорию, премия за образцовое выполнение задания;
- надбавки за выслугу лет, стаж непрерывной работы;
- премии по итогам работы: за месяц, квартал, год.

Также вы вправе предусмотреть другие стимулирующие выплаты. Перечень рекомендуемых выплат приведен в подпунктах «а»–«г» пункта 11 Рекомендаций, утвержденных приказом Минтруда от 26.04.2013 № 167н.

Виды стимулирующих выплат пропишите в Положении об оплате труда, трудовых договорах и дополнительных соглашениях к трудовым договорам с работниками учреждений.

Конкретные стимулирующие выплаты установите в эффективном контракте с работником.

Если размеры премий или иных стимулирующих выплат заранее не известны, сделайте в эффективном контракте отсылку на коллективный договор или на локальный акт учреждения (например, на Положение об оплате труда).

**Пример. Почему нельзя установить стимулирующие выплаты за возраст**

Назначать премии лишь за то, что сотрудник молодой, нельзя. Возраст работника и другие характеристики личности – не основание для стимулирующих выплат. Это подтверждает статья 3 Трудового кодекса. В ней сказано, что сотрудники не могут получать преимущества в зависимости от возраста и других условий, которые не связаны с деловыми качествами, в противном случае такие выплаты молодым работникам сочтут дискриминацией по возрасту.

**Пример. Какие стимулирующие выплаты назначить артисту в театре**

Чтобы назначить стимулирующие выплаты артисту театра, примите во внимание особенности работы этого сотрудника в учреждении культуры. Соотносите стимулирующую выплату за участие в основной деятельности учреждения, например, за качество, за результативность, с должностными обязанностями артиста. Так, его должностные обязанности могут предусматривать репетиционную нагрузку, то есть количество репетиций, и нагрузку в спектаклях, которые ставит театр. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности работника вместе с условиями выплаты занесите в таблицу эффективного контракта, как это показано на примере.

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер выплаты
За участие в основной деятельности учреждения	Отсутствие дисциплинарных взысканий, наложенных на работника по итогам работы в соответствующий период	Репетиции (кол-во, продолжительность); спектакли (количество, количество исполняемых ролей)	ежемесячно	руб. (%) к окладу
Премия по итогам работы за отчетный год	Достижение учреждением показателей государственного (муниципального) задания учреждения	Показатели определяются на основании показателей задания, например, количество зрителей спектаклей, в которых принимал участие артист (критерием оценки может быть средняя наполняемость зала, умноженная на количество спектаклей с участием артиста); количество спектаклей на выезде	январь	руб. (%) к окладу (если система оплаты труда предусматривает определение размера стимулирующих выплат, в т.ч. премий в комиссионном или балльном порядке, указывайте пункты локального акта учреждения или коллективного договора, в которых определен порядок расчета размеров стимулирующих (премиальных) выплат)

Системой оплаты труда могут предусматриваться выплаты за стаж и за звание. Отдельно могут устанавливаться выплаты за спектакли, выполняемые за рамками госзадания. В этом случае у актера меняется только наименование выплаты. Например, вместо «участие в основной деятельности учреждения» используется наименование «участие в иной приносящей доход деятельности учреждения», а показатели эффективности могут сохраняться те же.

# Как стимулирующие выплаты связаны с показателями эффективности

Размер стимулирующих выплат связан с достижением работником тех показателей эффективности, которые установлены ему в эффективном контракте. Т. е. оплата труда работника должна соответствовать качеству оказанных им услуг или выполненных работ.

Если вы используете стимулирующие выплаты для того, чтобы довести заработную плату до МРОТ, установите минимальные значения показателей эффективности.

**Эффективный контракт.** Это трудовой договор с работником государственного или муниципального учреждения. Его применяют для назначения стимулирующих выплат, которые будут зависеть от результатов труда и качества оказываемых государственных и муниципальных услуг.

Контракт изменяет подход к оценке результатов труда работника. Вам понадобятся показатели эффективности, чтобы оценить работу сотрудников и увязать их деятельность с целями учреждений. Благодаря контракту доход работника напрямую зависит от качества и результатов его труда: добился показателя – получил надбавку, не добился – не получил. В свою очередь, если каждый из сотрудников будет выполнять установленные ему показатели эффективности, это позволит учреждению в целом достичь целей деятельности.

Контракт внедрили на основании программы, которая утверждена распоряжением Правительства от 26.11.2012 № 2190-р (далее – Программа № 2190-р), а также Рекомендаций, утвержденных приказом Минтруда от 26.04.2013 № 167н (далее – Рекомендации № 167н). Региональные власти на осно-

вании Программы № 2190-р утвердили свои дорожные карты.

Программа 2190-р прекратила свое действие в 2018 году, но органы власти перенесли условие о применении контракта в местные правовые акты, определяющие требования к системе оплаты труда и оформлению трудовых отношений с работниками. Если в местных правовых актах нет требования об обязательном применении контракта и работникам локальными актами установлены нормы труда, тогда стимулирующие выплаты выплачивают в зависимости от показателей выполнения и перевыполнения норм труда.

Эффективные контракты (трудовые договоры) с новыми сотрудниками учреждения заключают по типовой форме, которая предусмотрена приложением № 3 к Программе № 2190-р. Должностные обязанности работника укажите непосредственно в эффективном контракте, в отличие от трудового договора, к которому допустимо прилагать должностную инструкцию.

Структура эффективного контракта состоит из преамбулы и 10 разделов. Посмотрите их на схеме → 8. Вы можете при необходимости изменить число разделов. Например, объединить раздел II «Права и обязанности работника» и раздел III «Права и обязанности работодателя», назвав его «Права и обязанности сторон».

Показатели эффективности. Определите в эффективном контракте должностной оклад нового сотрудника в строгом соответствии с указаниями учредителя. Зафиксируйте в тексте контракта показатели и критерии оценки для стимулирующих выплат, которые предполагают оценку результатов труда работника. Перечислите компенсационные выплаты и причины, по которым их назначают. Если в вашем учреждении культуры утверждено положение о премировании, сделайте на него ссылку в контракте.

Вы можете оформить показатели эффективности работников приложением к коллективному договору, а в эффективном контракте будут содержаться ссылки на него. Но ссылки

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

Схема. Структура эффективного контракта

- Пreamбула.
- I. Общие положения.
- II. Права и обязанности работника.
- III. Права и обязанности работодателя.
- IV. Оплата труда.
- V. Рабочее время и время отдыха.
- VI. Социальное страхование и меры социальной поддержки работника, предусмотренные законодательством, отраслевым соглашением, коллективным договором, настоящим трудовым договором.
- VII. Иные условия трудового договора.
- VIII. Ответственность сторон.
- IX. Изменение и прекращение трудового договора.
- X. Заключительные положения

на нормы коллективного договора используйте, только когда речь идет о стимулирующих выплатах, размеры которых от результатов труда работника напрямую не зависят.

Показатели эффективности деятельности работников и соответствующие им виды выплат стимулирующего характера посмотрите в таблице → 9.

Примеры показателей, условия получения, периодичность и размеры выплат Минкультуры приводит в письме от 15.06.2017 № 172–01.1-39-НМ. Если определить стабильные показатели эффективности невозможно, укажите, каким образом и кто, например, комиссия по стимулирующим выплатам, каждый раз будет определять эффективность труда работника в рамках расчетного периода для начисления выплаты. В том числе укажите, какие критерии будут применяться для определения эффективности.

Показатели эффективности работника уже связаны с плановыми показателями деятельности учреждений. Может возникнуть ситуация, когда работник выполняет свои обязанности на высоком профессиональном уровне и в срок, но само учреждение при этом не показывает улучшение динамики.



## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

**Таблица. Как связаны виды выплат стимулирующего характера и показатели эффективности**

Виды выплат стимулирующего характера	Показатели эффективности
I. Выплаты за качество выполняемых работ	<p>Разработка нормативных и (или) методических материалов, программ, концепций</p> <hr/> <p>Подготовка официальных документов учреждения (статистическая отчетность, отчетность по дорожным картам и др.)</p> <hr/> <p>Регулярное перевыполнение норм труда, установленных по должности (при введении норм труда)</p> <hr/> <p>Наличие звания: заслуженный артист Российской Федерации; народный артист Российской Федерации; заслуженный художник РСФСР и проч.</p> <hr/> <p>Наличие ученой степени: кандидат наук, доктор наук</p>
II. Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	<p>Участие в реализации государственных (муниципальных) программ в сфере культуры</p> <hr/> <p>Оперативная подготовка и качественное проведение семинаров, конференций, культурно-массовых мероприятий</p> <hr/> <p>Повышенная сложность применяемого при выполнении работ оборудования, методов и технологий по сравнению с обычно применяемыми оборудованием, методами, технологиями</p> <hr/> <p>Использование интерактивных форм в организационной и методической работе</p> <hr/> <p>Повышенная эффективность деятельности работника, определяемая по количеству лауреатов (призовых мест, мероприятий) регионального, и (или) всероссийского, и (или) международного значения</p>
III. Выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет	<p>За продолжительность общего стажа работы в отрасли или непрерывного стажа работы в учреждении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– от 5 до 10 лет;</li> <li>– от 10 до 15 лет;</li> <li>– свыше 15 лет</li> </ul>
IV. Премияльные выплаты по итогам работы	<p>Годовая: участие в выполнении государственного (муниципального) задания учреждения (условие предоставления премии является выполнение задания)</p> <hr/> <p>Квартальная: участие в выполнении установленных учреждению показателей по реализации дорожных карт (перечислить в зависимости от вида учреждения). Условие выплаты премии – достижение установленных дорожной картой показателей</p> <hr/> <p>Ежемесячная: участие в выполнении ежемесячного плана деятельности учреждения (репертуарного плана, экспозиционного плана) (условие предоставления премии – отсутствие дисциплинарных взысканий)</p>

**Образец 1. Как заполнить преамбулу эффективного контракта**

**ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № 14/19**  
**(эффективный контракт)**

*город Москва*

*01.03.2020*

*Государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы «Дом культуры «Досуг»» (ГБУК г. Москвы «ДК «Досуг»»), далее – Учреждение), в лице **генерального директора Иванова Ивана Ивановича**, действующего на основании *Устава* (далее – Работодатель), с одной стороны*

и

***Петрова Анна Петровна*** (далее – Работник) с другой стороны (далее – Стороны) заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

<...>

Поэтому учитывайте вклад работника в повышение эффективности учреждения по итогам работы в более продолжительный календарный период – квартал, полугодие, год. Тогда ежемесячная заработная плата каждого работника будет зависеть от его собственной эффективности, а дополнительное премирование – от эффективности работы всего коллектива.

Основания для премирования определяйте по результатам деятельности учреждения. Например, выполнение задания, текущего плана, плана финансово-хозяйственной деятельности. Так не возникнет ситуации, когда за один и тот же качественный труд работник получит премию дважды. Руководство учреждения может отказать работнику в премии, если его трудовая деятельность не соответствует установленным для этого критериям качества и результативности.

**Образец 2. Как заполнить раздел «Общие положения»**

<...>

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. По настоящему трудовому договору Работодатель предоставляет Работнику работу в должности *специалиста по кадрам*, а Работник обязуется лично выполнять следующую работу в соответствии с условиями настоящего трудового договора, конкретизированными должностной инструкцией:

- *участие в комплектовании Учреждения кадрами работников требуемых профессий, специальности и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем Учреждения, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности;*
- *участие в организации подбора, отбора и расстановки кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;*
- *участие в контроле правильности использования труда работников в подразделениях Учреждения;*
- *подготовка и ведение кадровой документации Учреждения в соответствии с требованиями трудового законодательства.*

2. Работник осуществляет работу в структурном подразделении Работодателя — отдел кадров.

3. Настоящий договор является (нужное подчеркнуть):

- договором по основной работе;
- договором по совместительству;
- срочным трудовым договором.

4. Настоящий договор заключен *на неопределенный срок*.

5. Срок действия настоящего договора:

- начало работы: *01.03.2020*;
- окончание работы: *дата не установлена*.

6. С целью проверки соответствия Работника поручаемой работе Работник принимается *с испытанием продолжительностью 3 (три) месяца*.

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

Если по истечении испытательного срока Работник продолжает работу и Работодатель не заявляет об освобождении Работника, он считается принятым на работу, и последующее расторжение договора возможно только на общих основаниях. При неудовлетворительном результате испытания Работодатель вправе уволить Работника.

7. Прием Работника оформляется приказом руководителя Учреждения, который представляется ему для ознакомления под подпись.

8. Условия труда на рабочем месте *относятся к допустимым, выполняемая Работником по настоящему договору работа не относится к вредным и опасным условиям труда. Рабочее место соответствует государственным нормативным требованиям охраны труда.*

9. Местом работы Работника является Учреждение, располагающееся по адресу: *115093, г. Москва, ул. Большая, д. 44.*

<...>

Показатели эффективности могут включаться в трудовой договор несколькими способами.

### **Способ 1. Определите в трудовом договоре реальные, достигаемые работником количественные показатели эффективности (на определенный период)**

Такой подход гарантирует работнику определенную стабильность включенного в договор значения показателя эффективности: изменение (увеличение или уменьшение) показателя возможно только по соглашению сторон.

Если понадобится скорректировать количество выполняемых работ, за которые вы установили стимулирующие выплаты, не вносите изменения в систему оплаты труда учреждения – коллективный договор или локальный акт, так как конкретный показатель определен в эффективном контракте.

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

К сожалению, при таком подходе работник не заинтересован проявлять инициативу.

### Пример заполнения таблицы в эффективном контракте:

Наименование выплаты	Условие получения выплаты	Показатель эффективности деятельности	Периодичность	Размер
За интенсивность	Выполнение планового показателя	Выполнение работником планового показателя учреждения (по плану /фактически)	ежемесячно	1000

### Способ 2. Определите в трудовом договоре усредненное значение показателя эффективности и доплату за его перевыполнение

Этот способ позволяет поставить условия для выплаты в зависимость от фактически достигнутого значения. Такой способ подходит для случаев, когда вид выполняемой работы предполагает проявление инициативы, а ее объем не носит постоянный характер.

Например, работник в плановом порядке должен обеспечивать проведение 3 мероприятий ежемесячно с участием 100 человек или подготовку 3 методических пособий для муниципальных домов культуры. Это усредненный показатель работы, ниже которого работник, как правило, не опускается.

На практике работник почти всегда перевыполняет плановые значения: в мероприятиях принимает участие 200 человек, пособия адаптируются под нужды муниципальных библиотек.

Поэтому в случае, когда работник перевыполняет показатели, в эффективном контракте заранее определите условия оплаты труда. Например, за 3 мероприятия с участием 100 человек (за 3 методички для домов культуры) выплачивайте ему 1000 рублей, а при увеличении количества мероприятий на 1 единицу или участников на каждые 10 человек (адаптации методички для иного вида учреждения), увеличивайте выплату на 100 рублей. В этом случае размер стимулирующей выплаты зависит от результата труда работника.

**Образец 3. Как заполнить раздел «Условия оплаты труда»**

<...>

V. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

21. За выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных настоящим трудовым договором, Работнику устанавливается заработная плата в размере:

- должностной оклад *25 309 (Двадцать пять тысяч триста девять)* руб. *00* коп. в месяц, исчисляемый пропорционально отработанному времени;
- выплаты компенсационного характера (условия труда, отклоняющиеся от нормальных: работа в ночное время, в выходные и праздничные дни):

№ п/п	Вид компенсационной выплаты	Максимально возможный размер выплаты и критерии для ее установления
1	За работу с вредными и (или) опасными, и (или) тяжелыми, и иными особыми условиями труда	12% от должностного оклада в зависимости от категории условий труда по результатам специальной оценки условий труда
2	За работу в выходные и нерабочие праздничные дни	В размере одинарной дневной или часовой части должностного оклада за день или час работы сверх должностного оклада, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени; в размере двойной дневной или часовой части должностного оклада за день или час работы сверх должностного оклада, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени. По договоренности с Работником работа в выходные и праздничные дни вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха в объеме времени, отработанного в выходные и праздничные дни
3	За работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, сверхурочной работе, работе в ночное время и др.)	За первые два часа работы – в полуторном размере должностного оклада, за последующие часы – в двойном размере при условии издания приказа о привлечении к сверхурочной работе. 35% сверх установленного должностного оклада при условии издания приказа о привлечении к ночной работе (с 22:00 до 06:00).
4	При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работ или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения его от работы, определенной трудовым договором	Не более одного оклада по совмещаемой должности по соглашению Сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы относительно отраслевых норм нагрузки и фактически затраченного рабочего времени

<...>

#### Образец 4. Как формулировать условия оплаты труда в эффективном контракте

<...>

Порядок и размер выплат компенсационного и стимулирующего характера конкретизированы Положением об оплате труда работников Учреждения и выплачиваются в соответствии с локальными нормативными актами Работодателя в пределах фонда оплаты труда при условии выполнения требований настоящего договора.

22. Выплата заработной платы Работнику производится в соответствии со статьей 136 Трудового кодекса в сроки и порядке, установленные трудовым договором, Правилами трудового распорядка, в валюте Российской Федерации (в рублях) по безналичному расчету (на пластиковую карту):

- 24-го числа выплачивается часть заработной платы за первую половину текущего месяца;
- 9-го числа следующего месяца выплачивается заработная плата за вторую половину прошедшего месяца.

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

<...>

#### Пример заполнения таблицы в эффективном контракте:

Наименование выплаты	Условие получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер
За интенсивность	Достижение планового значения показателя  Перевыполнение планового значения показателя	Показатель: Выполнение и перевыполнение работником плана учреждения (по плану /фактически)  Критерии оценки: при увеличении фактического значения показателя размер выплаты увеличивается на 10% от установленного значения	ежемесячно	1000

**Образец 5. Как заполнить лист ознакомления с локальными актами**

Приложение 4  
к трудовому договору  
от *1 марта 2020* года  
№ *14/19*

**ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ**  
**с локальными нормативными актами Работодателя**

Я, *Петрова Анна Петровна*, подтверждаю, что до подписания трудового договора ознакомлена со следующими локальными нормативными актами Работодателя и обязуюсь их соблюдать:

№ п/п	Наименование и реквизиты документа	Подпись об ознакомлении
1	Правила трудового распорядка <i>ГБУК г. Москвы «ДК "Досуг"», утвержденные приказом от 1 сентября 2016 г. № 90/16 «Об утверждении и введении в действие Правил трудового распорядка учреждения»</i>	
2	Положение об оплате труда и премировании работников Учреждения, утвержденное <i>приказом ГБУК г. Москвы «ДК "Досуг"» от 1 сентября 2016 г. № 91/16 «Об утверждении и введении в действие Положения об оплате труда и премировании работников учреждения»</i>	
3	Положение об организации системы управления охраной труда, инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере, инструкция по оказанию первой доврачебной помощи, инструкция по охране труда для работников <i>ГБУК г. Москвы «ДК "Досуг"», утвержденные приказом от 1 августа 2016 г. № 78/16 «Об организации работы и утверждении локальных нормативных актов по охране труда работников»</i>	
...	...	
...	...	

РАБОТОДАТЕЛЬ

  
\_\_\_\_\_  
(подпись) *Иванов И.И.*

РАБОТНИК

  
\_\_\_\_\_  
(подпись) *Петрова А.П.*



**Способ 3. Укажите в трудовом договоре с работником показатели эффективности деятельности, но не определяйте их значения**

Этот способ предполагает, что значения показателя эффективности для конкретного работника в эффективном контракте не определяются. Все значения определяются в плане деятельности учреждения ежемесячно, ежеквартально или ежегодно в зависимости от периодичности выплаты.

Если план деятельности составлен на структурное подразделение или учреждение, в графе «Ответственные исполнители» укажите конкретного работника. В случае изменения результатов труда работника вносить изменения в эффективный контракт не требуется. Уменьшение или увеличение результатов труда будут отражаться в утверждаемых планах.

**Пример заполнения таблицы в эффективном контракте:**

Наименование выплаты	Условие получения выплаты	Показатель эффективности деятельности	Периодичность	Размер
За интенсивность	Выполнение планового показателя	Выполнение работником планового показателя учреждения в соответствии с планом ежемесячной деятельности работника/структурного подразделения/учреждения	ежемесячно	1000

**Пример. Как оформить стимулирующие выплаты в эффективном контракте с художественным руководителем**

В пункт 13 эффективного контракта включите показатели эффективности художественного руководителя и определите стимулирующие выплаты. При определении размеров определите, будет ли это конкретная сумма или стимулирующая выплата будет привязана к окладу (в случае увеличения оклада выплата также будет увеличиваться). Порядок определения размеров стимулирующих выплат смотрите в Положении об оплате труда или коллективном договоре. Обозначьте условия получения выплаты. Например, по стимулирующей выплате за выполнение особо важных мероприятий таким условием будет своевременная разработка (оформление) и принятие локальных до-

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

кументов учреждения по вопросам планирования/отчетности и внесения в них изменений. Перечислите указанные локальные документы, например журнал кружковой работы, репетиционный план, концертный план и иные документы внутренней отчетности вашего учреждения культуры. Укажите, что документы должны быть представлены в срок, указанный локальными нормативными актами, или по запросу руководства. Уточните, что условием получения выплаты будет отсутствие отмененных и перенесенных мероприятий. Прямо в контракте вы имеете право вписать уточнение, что систематический перенос дат проведения мероприятий, отмена запланированных мероприятий свидетельствует либо о некачественном планировании либо об организационной несостоятельности мероприятий, что должно являться основанием для решения вопроса о целесообразности применения выплаты художественному руководителю. Это избавит вас от риска судебного разбирательства в случае, если работник будет недоволен сокращенной или отмененной стимулирующей выплатой по этому показателю. Рекомендуем сделать оговорку, что исключением будут мероприятия, которые перенесены или отменены в связи с чрезвычайной ситуацией, стихийным бедствием или иным форс-мажором, например пожаром, эпидемией и т. д. В частности, таким форс-мажорным обстоятельством в 2020 году была эпидемия коронавируса.

Наименование выплаты	Условие получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер
За выполнение особо важных работ	Своевременная разработка (оформление) и принятие локальных документов учреждения по вопросам планирования/отчетности и внесения в них изменений: журнал кружковой работы – срок; репетиционный план – срок; концертный план – срок.  Отсутствие неисполненных, перенесенных мероприятий  Систематический перенос дат проведения мероприятий, отмена запланированных мероприятий свидетельствует либо о некачественном планировании либо об организационной несостоятельности мероприятий, что должно являться основанием для решения вопроса о целесообразности применения выплаты художественному руководителю	Выполнение планов работы учреждения (100%).  Своевременное предоставление отчетной и статистической информации учреждением (без нарушения сроков, установленных правовыми актами или запросом)	Ежемесячно/ежеквартально	При определении размеров определите, будет ли это конкретная сумма или стимулирующая выплата будет привязана к окладу (в случае увеличения оклада выплата также будет увеличиваться). Порядок определения размеров стимулирующих выплат смотрите

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

Наименование выплаты	Условие получения выплаты	Показатели и критерии оценки эффективности деятельности	Периодичность	Размер
	За исключением мероприятий, неисполнение которых или перенос срока по которым предусмотрено заданием учреждения (форс-мажорные обстоятельства, объявление траурных дат, решение государственного органа (учредителя, суда) и проч.).			в Положении об оплате труда или коллективном договоре
За качество	Отсутствие обоснованных жалоб граждан на качество оказываемых учреждением услуг и наложенных на работника дисциплинарных взысканий	Охват населения публично-правового образования художественными мероприятиями, %  Необходима методика или критерии оценки (подсчета)	Ежеквартально/ежемесячно	
За интенсивность	Включение в состав рабочих групп, жюри, комиссий  Участие творческих коллективов КДУ в конкурсах, творческих мероприятиях	Количество мероприятий концертной деятельности, иных мероприятий с участием творческих коллективов КДУ (показатель должен соответствовать годовому плану)	Ежеквартально	

**Премирование.** Стимулирующие выплаты назначайте на основе сведений о том, что сотрудник выполнил показатели эффективности. Как получить эти данные, установите в положении о стимулирующих выплатах или других локальных актах. Установите сроки выплат, кто предоставляет информацию о выполнении показателей и в какой форме, кто принимает решение о выплате премий.

Оценочная комиссия рассматривает отчеты работников учреждения и на их основе проводит оценку эффективности деятельности работников учреждения в соответствии с критериями оценки эффективности их деятельности в баллах.

# Стимулирующие выплаты в системе оплаты труда в 2020 году

Система оплаты труда в учреждении культуры включает оклады работников, компенсации и стимулирующие выплаты. Используйте новые Единые рекомендации для систем оплаты труда в госучреждениях на 2020 год. Документ утвержден решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 24.12.2019, протокол № 11 (далее – Единые рекомендации). Федеральные учреждения культуры устанавливают систему оплаты труда по правилам Положения, утвержденного постановлением Правительства от 05.08.2008 № 583.

В 2020 году учреждениям культуры рекомендуют обеспечить уровень заработной платы отдельных категорий работников бюджетной сферы в размерах не ниже уровня, достигнутого в 2019 году. Запланируйте собственные доходы на выполнение обязательств или обратитесь за дополнительными бюджетными средствами. Ориентируйтесь на данные Росстата.

Долю выплат по должностным окладам рекомендуют делать не менее 50 процентов фонда оплаты труда учреждения культуры и не менее 70 процентов ФОТ образовательной организации. Учтите: с января 2020 года минимальный размер оплаты труда составляет 12 130 руб.

Определите периодичность стимулирующих выплат в трудовом договоре (эффективном контракте) с работником. Если используете балльную систему оценки труда работника, то стимулирующие выплаты рассчитайте по формуле:

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

$$P = N_{з/п} \times \frac{X}{100},$$

где  $P$  – выплаты стимулирующего характера (премия за эффективность);

$N_{з/п}$  – размер заработной платы по трудовому договору (оклад и компенсационные надбавки);

$X$  – сумма набранных работником баллов за отработанное время.

### **Пример. Как рассчитать стимулирующие выплаты**

Размер зарплаты работника (оклад плюс компенсационные выплаты) составит 15 000 руб. За достижение установленных количественных и качественных показателей в текущем месяце ему присвоено 56 баллов. Тогда размер выплаты стимулирующего характера составит:  $15\ 000 \times 56 : 100 = 8400$  руб. Итого работнику будет начислено 23 400 руб.

В раздел «Особенности формирования систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений в сфере культуры» Единых рекомендаций на 2020 год добавили положение, что учредители, руководители государственных и муниципальных учреждений в сфере культуры вправе начислять стимулирующие выплаты за работу в сельской местности.

# Как составить положение о стимулирующих выплатах

Положение о стимулирующих выплатах – это локальный акт учреждения. Учреждение разрабатывает его самостоятельно.

Вы можете оформить документ отдельным актом или включить его в состав другого локального акта, например, положения о системе оплаты труда, в виде раздела или приложения.

Законом не установлено, что в учреждении обязательно должно быть положение о стимулирующих выплатах. Однако такой акт поможет руководителю стимулировать трудовую активность работников. Если четко прописано, что выплаты назначаются за достижение конкретных результатов, работники будут стремиться к их достижению.

Положение о стимулирующих выплатах подписывает и утверждает руководитель учреждения. В положение о стимулирующих выплатах включите разделы:

- Общие положения;
- Виды и размеры стимулирующих выплат;
- Порядок распределения стимулирующих выплат;
- Порядок внесения изменений в положение.

В раздел **«Общие положения»** включите наименования нормативных актов, на основании которых издаете положение. Перечислите виды выплат, которые установлены в учреждении.

Виды выплат и конкретные выплаты, которые можно установить:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы: надбавка за интенсивность труда; премия за высокие результаты работы; премия за выполнение особо важных и ответственных работ;

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

- выплаты за качество выполняемых работ: надбавка за наличие квалификационной категории; премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет: надбавка за выслугу лет; надбавка за стаж непрерывной работы;
- премиальные выплаты по итогам работы: премия по итогам работы за месяц; премия по итогам работы за квартал; премия по итогам работы за год.

Виды выплат содержатся в Рекомендациях по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта. Они утверждены приказом Минтруда от 26.04.2013 № 167н.

В разделе «**Виды и размеры стимулирующих выплат**» пропишите установленные выплаты на каждую должность и размеры выплаты в твердой сумме, в баллах или процентах к окладу.

### **Пример. Как установить стимулирующие выплаты за качество работы**

1 вариант. Стимулирующие выплаты за стаж работы:

При стаже работы	Размер надбавки (в процентах к месячному должностному окладу)
<b>АУП и основной персонал</b>	
от 1 до 5 лет	10
от 5 до 10 лет	15
от 10 до 15 лет	20
от 15 лет до 20 лет	30
от 20 лет и выше	40
<b>Вспомогательный персонал</b>	
от 3 до 8 лет	10
от 8 до 13 лет	15
от 13 до 18 лет	20
от 18 лет до 23 лет	25
от 23 лет и выше	30

2 вариант. К выплатам за качество выполняемых работ относятся:

- надбавка за квалификацию концертмейстеров:
- старший концертмейстер – 1000 руб.;
- концертмейстер первой категории – 2000 руб.;
- концертмейстер высшей категории – 3000 руб.

Раздел **«Порядок распределения стимулирующих выплат»** может содержать показатели, при достижении которых работник претендует на получение стимулирующей выплаты. Сюда же целесообразно включить условия, при которых работник получит выплату. Условия и причины, по которым работник будет лишен выплаты или ее части, также включите в этот раздел.

Если в учреждении создана специальная комиссия по распределению выплат, то в раздел о порядке распределения стимулирующих выплат можно занести информацию о полномочиях комиссии, о том, какими критериями руководствуется комиссия при назначении выплат.

В разделе **«Порядок внесения изменений»** уточните, что выплаты могут быть изменены – снижены, повышены или отменены. Изменения вносят согласно протоколу совместного заседания Комиссии по определению размера стимулирующих выплат, приказу директора учреждения. Укажите, что изменения и дополнения действуют с момента, когда их утвердил директор учреждения. Если в трудовом договоре (эффективном контракте) вы указали размер стимулирующей выплаты в рублях или баллах, то изменение условий расчета выплат необходимо оформить дополнительным соглашением сторон.



## Положение о стимулирующих выплатах. Фрагмент

<...>

3.3. Размеры выплат за результативность и эффективность работы из стимулирующей части фонда оплаты труда работникам учреждения устанавливаются по результатам оценки выполнения утвержденных критериев и показателей результативности и эффективности работы всех работников и всех совместителей (внутренних и внешних), в том числе и руководителя. Оценка результативности и эффективности работы руководителя образовательного учреждения осуществляется по критериям и показателям, утвержденным отделом культуры, а других работников — по критериям и показателям, утвержденным руководителем образовательного учреждения.

3.4. Условиями для назначения стимулирующих выплат являются:

- стаж работы в должности;
- отсутствие случаев травматизма воспитанников во время занятий и во внеурочной деятельности;
- отсутствие случаев травматизма по причине несоблюдения правил техники безопасности на рабочем месте (для всех других категорий работников);
- отсутствие дисциплинарных взысканий;
- отсутствие обоснованных письменных заявлений и жалоб со стороны воспитанников, их родителей (или иных законных представителей) и других участников трудовой деятельности.

3.5. Учреждение при определении размера стимулирующих выплат по результатам труда работникам МБУК «ДК «Альфа» устанавливает каждому показателю весовой коэффициент, который (на усмотрение учреждения) может исчисляться:

- в баллах;
- в процентном соотношении к должностному окладу;
- в абсолютном денежном выражении.

3.6. В целях обеспечения общественного участия в распределении стимулирующих выплат в учреждении создается специальная открытая комиссия (далее — Комиссия), в которую входят представители коллектива учреждения.

3.7. Состав Комиссии избирается открытым голосованием на собрании трудового коллектива. Результаты голосования вносятся в протокол собрания трудового коллектива, подписывается всеми участниками голосования.

3.8. Председателем Комиссии является руководитель учреждения.

3.9. В полномочия Комиссии входят:

- анализ представленных в Комиссию документов по оценке качества труда работников;
- расчет оценочных баллов (весовой коэффициент на усмотрение учреждения) по каждому работнику в соответствии с показателями, предусмотренными в критериях;
- анализ проекта оценочного листа работника.

В случае установления Комиссией существенных нарушений представленные результаты возвращаются работнику, представившему результаты, для исправления и доработки.

3.10. Комиссия имеет право приглашать на свои заседания сотрудников, проводить собеседования в целях уточнения данных по материалам, представленным в Комиссию.

3.11. На основе проведенной оценки профессиональной деятельности работников учреждения по итогам квартала (четверти) производится подсчет баллов (весовой коэффициент на усмотрение учреждения) за соответствующий период по всем критериям и показателям с учетом их весового коэффициента для каждого работника, в том числе и руководителя. Решения Комиссии принимаются прямым открытым голосованием и считаются принятыми, если за них проголосовало более половины членов комиссии. При равенстве голосов председатель комиссии имеет право решающего голоса.

3.12. Комиссия на основании всех материалов составляет итоговый протокол мониторинга и оценки профессиональной деятельности работников за прошедший период, в котором должны быть отражены полученные в результате осуществления процедур мониторинга суммы баллов (весовой коэффициент на усмотрение учреждения) для оценки результативности работы по каждому из работников, и утверждает его на своем заседании.

3.13. Работники вправе ознакомиться с данными итогового протокола по оценке их собственной профессиональной деятельности.

3.14. С момента опубликования итогового протокола в течение пяти дней работники вправе подать, а Комиссия обязана принять обоснованное письменное заявление работников об их несогласии с оценкой результативности их профессиональной деятельности.

<...>

# Кто устанавливает стимулирующие выплаты руководителю учреждения

Условия выплаты премий руководителю учреждения учредитель прописывает в трудовом договоре (ст. 57 ТК, п. 24, 25 Единых рекомендаций, утв. решением Российской трехсторонней комиссии 24.12.2019 № 11).

Как правило, учредитель издает правовой акт, в котором определяет:

- порядок исчисления оклада;
- перечень стимулирующих и компенсационных выплат;
- дополнительные гарантии (материальную помощь, выплаты к отпуску и проч.).

Условия оплаты труда руководителя (заработная плата и иные выплаты в рамках трудовых отношений) содержатся в разделе V формы трудового договора с руководителем. Форма утверждена постановлением Правительства от 12.04.2013 № 329.

**Федеральный уровень.** Руководителям учреждений – главных распорядителей средств федерального бюджета (ГРБС) выплаты стимулирующего характера устанавливает Правительство. Руководителям федеральных учреждений выплаты стимулирующего характера назначает ГРБС (учредитель), которому подведомственно данное учреждение. Основание – результаты работы. Такие правила премирования в пунктах 2, 9 Положения, утвержденного постановлением Правительства от 05.08.2008 № 583, пункте 3 части 27 статьи 30 Закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ.

**Региональный уровень.** Порядок премирования руководителей региональных и муниципальных учреждений устанавливается законами субъектов РФ и местным законодательством (ст. 70 БК, п. 144 ТК, п. 30 Единых рекомендаций, утв. решением Российской трехсторонней комиссии 24.12.2019 № 11).

Условия. Примерный перечень показателей эффективности руководителей учреждений культуры утвержден приказом Минкультуры от 28.06.2013 № 920 (раздел II приложения I).

Обычно перечни стимулирующих выплат руководителям частично совпадают с перечнями выплат работникам. Например, руководителю устанавливают выплаты за особые заслуги (наличие почетного звания, ученой степени), за стаж работы в учреждении, за выполнение мероприятий, включенных в «дорожную карту», за осуществление учреждением мероприятий, не включенных в задание учреждение (сверх задания и на платной основе), др. Учредитель вправе заложить и свою норму, которая определит, в каких случаях руководителя учреждения лишают права получить стимулирующие выплаты.

Условия и критерии предоставления стимулирующих выплат руководителю должны утверждаться муниципальным (региональным) правовым актом. Если этого не сделано, то допустимо определить условия непосредственно в тексте трудового договора.

Общие критерии результативности руководителей. Показатели по основной деятельности учреждения:

- как выполняется задание;
- насколько обеспечена информационная открытость учреждения: созданы и поддерживаются в актуальном состоянии сайт и аккаунты в соцсетях;
- как ведется инновационная деятельность: новые форматы работы, экспериментальные мероприятия, научные и методические разработки;
- отсутствуют ли обоснованные (не опровергнутые или доказанные в суде) жалобы на качество предоставления услуг;

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

- насколько высока исполнительская дисциплина руководителя: соблюдает ли он сроки и порядок предоставления отчетности, эффективно ли использует имущество.

Показатели финансово-хозяйственной работы:

- нет ли просроченной дебиторской и кредиторской задолженности;
- какова доля поступлений от приносящей доход деятельности учреждения в общем объеме начисленных поступлений за отчетный период, за исключением целевых субсидий (%). Для клубных учреждений максимальный балл – от 40%;
- увеличиваются ли поступления от приносящей доход деятельности учреждения за отчетный период по сравнению с предыдущим годом;
- как соотносятся расходы бюджетных средств на содержание 1 кв. м недвижимого имущества (за исключением расходов на аренду, охрану, содержание прилегающей территории) со среднеотраслевым значением по соответствующему типу учреждений (%);
- оформлены и/или зарегистрированы ли права на все объекты недвижимости, находящиеся в оперативном управлении учреждения, на все земельные участки, переданные учреждению в безвозмездное (бессрочное) пользование.

Показатели эффективности работы с кадрами:

- достиг ли размер средней зарплаты работников учреждения размера средней зарплаты по региону;
- составляет ли доля основного персонала в общей численности персонала за отчетный период не менее 60%. За этот показатель начисляют максимальный балл по выплатам;
- составляет ли доля расходов на оплату труда административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда учреждения не более 40%;

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

- какой процент составляет доля работников учреждения, прошедших повышение квалификации и/или профессиональную подготовку, в общем количестве работников за последние два года, предшествующие отчетному периоду (в Москве – не менее 25%);
- составляет ли доля стимулирующих выплат в составе общего фонда оплаты труда работников списочного состава и внешних совместителей за отчетный период не менее 30%.

Проводит оценку итогов работы учреждения специальная комиссия. Состав и полномочия комиссии определяет главный распорядитель средств федерального бюджета.

Руководитель не вправе установить условия оплаты труда себе самостоятельно. Поэтому определить условия оплаты труда руководителя в системе оплаты труда работников нельзя ни приказом, ни коллективным договором.

**Источники.** Бюджетные и автономные учреждения выплачивают премии руководителю из фонда оплаты труда учреждения. То есть из средств:

- бюджета: субсидии на задание, целевых субсидий на выплаты стимулирующего характера;
- платной деятельности.

Об этом сказано в пункте 11 положения, утвержденного постановлением Правительства от 05.08.2008 № 583, пункте 28 Единых рекомендаций, утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии 24.12.2019 № 11.

Казенные учреждения средства премиального фонда формируют из объема бюджетных ассигнований на выполнение функций учреждения и ЛБО на оплату труда работников казенного учреждения (так же как и для зарплаты всех остальных сотрудников). Об этом сказано в пункте 11 положения, утвержденного постановлением Правительства от 05.08.2008 № 583, пункте 28 Единых рекомендаций, утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии 24.12.2019 № 11.

# Как платить стимулирующие выплаты, когда работа с посетителями ограничена

Карантин не отменил дорожную карту для учреждений культуры. Учреждению важно сохранить стимулирующие выплаты, чтобы во II и III квартале выполнить показатели дорожной карты по зарплате, установленные майскими указами Президента. Такое требование есть в Единых рекомендациях по оплате труда бюджетников на 2020 год и разъяснениях Минтруда для учреждений культуры по зарплате в период пандемии (письмо от 09.04.2020 № 14-1/В-397). Минтруд напомнил, что мониторинг по выполнению показателей зарплаты проводят ежеквартально. Выясните позицию вашего учредителя по стимулирующим выплатам работникам на период пандемии. Ситуация по регионам отличается. Учредители ставят разные задачи, в том числе, по сведению стимулирующих надбавок к минимуму. Это позволяет экономить ФОТ и носить, по мнению учредителя, справедливый характер: ведь работники или вообще не работают, или работают меньше и никто за ними не следит, а задание по объему показателей не выполняется. В любом случае руководствуйтесь указаниям учредителя, если он их дал. Если учредитель против стимулирующих и предлагает сократить объемы задания, комиссия по стимулирующим выплатам должна в своей рекомендации обосновать интересы работников и учреждения.

## Как убедить учредителя сохранить выплаты

Поддерживать заработную плату на среднем уровне по региону предписывают указы Президента:

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

- от 07.02.2012 № 597 – для работников культуры;
- от 01.06.2012 № 761 – для работников дополнительного образования.

Если показатели дорожной карты по зарплате не будут соблюдены, к руководителю могут применить дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения. Это следует из пункта 7 приложения 5 к распоряжению Правительства от 26.11.2012 № 2190-р и типовой формы трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения.

Зарплата работников учреждений культуры состоит из оклада (ставок), стимулирующих и компенсационных выплат. В 2020 году оклады должны составлять не более 50 процентов в структуре заработка (п. 38 Единых рекомендаций по оплате труда бюджетников на 2020 год). Но ситуация в отрасли такова, что на оклад может приходиться 20 процентов заработка работника и даже менее. Основная часть зарплаты обеспечивается за счет стимулирующих выплат. Учредители также заинтересованы оставить стимулирующие выплаты в учреждениях, поскольку им надо сохранить обычный размер зарплаты работников подведомственных учреждений. Губернаторы за этот показатель отчитываются. Уровень среднемесячной зарплаты – показатель эффективности деятельности:

- органов государственной власти (указ Президента от 25.04.2019 № 193);
- органов местного самоуправления (постановление Правительства от 17.12.2012 № 1317).

Если учреждение откажется от выплаты стимулирующих надбавок, то выполнить показатели по зарплате (сохранить их на уровне прошлого года) вряд ли получится. Ведь учреждение не сможет работать круглосуточно, а работники не станут трудиться вдвое качественнее и интенсивнее, чтобы у появилось основание выплачивать надбавки в двойном размере. Поэтому по возможности сохраните надбавки на период «нерабочих дней».



Вот причина, почему учредители не должны требовать от учреждений отказаться от стимулирующих выплат, а вместо этого должны помочь разработать механизмы, чтобы в период самоизоляции эти выплаты предоставить.

## **Где взять деньги на стимулирующие выплаты**

По инициативе Минкульта Правительство утвердило меры поддержки учреждений культуры при работе в условиях пандемии (постановление от 03.04.2020 № 437). Федеральным учреждениям культуры сохранили финансирование госзаданий даже при невыполнении объема задания через корректировку допустимого отклонения. Аналогичные постановления рекомендовано принять органам местной и региональной власти. Это необходимо, чтобы сохранить в запланированном на 2020 год объеме ФОТ работников учреждений культуры, финансируемый за счет средств бюджета.

Доходы учреждений культуры в период пандемии упали или их просто нет. Если учредитель финансирует отрасль по остаточному принципу, то фонд стимулирующих выплат не сможет сохраниться. Чтобы выйти на установленные показатели по заработной плате на конец года, учредитель должен взаимодействовать с финансовыми органами. Он должен поставить вопрос о предоставлении бюджету межбюджетных трансфертов (субсидий, иных межбюджетных трансфертов) на выплату зарплаты работникам культуры в части стимулирующих надбавок.

Предоставление межбюджетных трансфертов из федерального бюджета и региональных бюджетов предусмотрено в течение 2020 года Законом от 01.04.2020 № 103-ФЗ, которым внесены поправки в Бюджетный кодекс. Речь о финансировании мероприятий по борьбе с коронавирусом, в том числе связанные с недопущением ухудшения экономической ситуации.

Пока предоставление иных межбюджетных трансфертов в целях софинансирования в полном объеме расходных обязательств субъектов РФ на стимулирующие выплаты принято только для медицины. Выплаты касаются медработников, непосредственно участвующих в оказании медицинской помощи гражданам, у которых выявлен COVID-19 (постановление Правительства от 12.04.2020 № 484). Но закон не запрещает принять аналогичные постановления на федеральном и региональном уровне и в отношении работников культуры, чтобы предотвратить ухудшение экономической ситуации в отрасли. Так, например, депутаты Мосгордумы от партии «Единая Россия» в конце июля 2020 года обратились к мэру Москвы с предложением оказать помощь из бюджета наиболее пострадавшим учреждениям культуры города Москвы.

В сложившихся условиях большинство работников выполнить показатели эффективности не смогут. Поэтому их лучше временно не применять, а использовать рекомендацию комиссии по стимулирующим выплатам.

Работники не должны возражать. У них есть выбор: или они вообще не получают стимулирующие надбавки, как не исполнившие показатели эффективности, или учреждение платит стимулирующие в рекомендованном комиссией порядке. Тем самым вы улучшаете положение работников по сравнению с тем, как это установлено нормативными правовыми актами, системой оплаты труда и трудовым договором (ч. 6 ст. 135 ТК). Дополните новой информацией коллективный договор или локальный нормативный акт, определяющий порядок выплат надбавок стимулирующего характера.

Изменения в коллективный договор или локальный нормативный акт можно направить работникам по электронной почте. Выдержать сроки, установленные для процедуры рассмотрения изменений в коллективный договор, вряд ли получится. Поэтому вы можете предложить работникам в течение нескольких рабочих дней

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

**Таблица. Варианты рекомендаций комиссии по стимулирующим выплатам**

№	Рекомендация комиссии	Комментарий
1	Рекомендовать в каком размере работникам платить стимулирующие выплаты. Например, в размере, выплаченном за март. Если учреждение небольшое, можно определить для всех работников баллы для расчета надбавок в период пандемии	Самый простой и наименее трудозатратный вариант. Подойдет, если у вас есть возможность платить зарплату на уровне прошлых периодов
2	Отказаться от выплаты надбавок работникам, находящимся в режиме «нерабочих дней», и выплачивать надбавки только тем, кто работает	Позволяет сохранить социальную справедливость и сэкономить бюджет. Но убедитесь, что при снятии стимулирующих дорожная карта по зарплате будет выполнена
3	Сохранить надбавки всем работникам, а трудящихся поощрить дополнительно премией за календарный период или дополнительными днями отдыха	Позволит сохранить социальную справедливость и поощрить сотрудников в конце года, когда будет ясность с финансированием. Дополнительные дни отдыха могут оплачиваться только за счет собственных доходов учреждения.  Размер надбавок или баллы также определяет комиссия
4	Перевести всех работников на стимулирующие выплаты, связанные с объективными показателями, не привязанными к объему задания (посетителям, мероприятиям). Например, доплачивать за стаж или звание	Подходит, когда большинство работников не могут выполнять свою работу в прежней форме и объеме
5	Отказаться от применения «стабильных» стимулирующих выплат и премировать работников за месяц с учетом их вклада в поддержание деятельности учреждения	Подходит, когда большинство работников активны — работают удаленно, выполняют разовые поручения и т. д.  Для премирования, как правило, показатели эффективности не устанавливаются
6	Отказаться от выплаты отдельных надбавок при недостижении показателей эффективности по ним и от корректировки показателей на период пандемии	Подходит при нехватке средств и когда учредитель настаивает на сокращении стимулирующих выплат
7	Изменить показатели эффективности по стимулирующим выплатам, адаптировав их к условиям работы	Трудозатратный вариант. Подходит, когда большая часть сотрудников работает, в том числе на удаленке

направить свои предложения или дополнения к формулировке. Но можно обойтись и без этого: ведь вы улучшаете условия оплаты труда работников и действуете в интересах работников по сохранению привычного для них объема зарплаты.

Соберите внепланово комиссию по стимулирующим выплатам. Она рассмотрит указания учредителя, разъ-

яснения Минтруда для сферы культуры и другие официальные документы по выплате зарплаты работникам в период пандемии. Комиссия должна оценить:

- бюджетную обеспеченность ФОТ;
- наличие работников, которые трудятся удаленно или по договорам гражданско-правового характера (например, безвозмездное оказание услуг по заданию учреждения);
- мнение учредителя, если оно было высказано;
- возможность финансирования выплат за счет доходов от платной деятельности;
- иные обстоятельства.

Также комиссия должна учесть необходимость выполнить показатели дорожной карты по зарплате и другие критерии. После этого члены комиссии принимают решение по стимулирующим надбавкам работникам учреждения.

Если в учреждении нет комиссии по стимулирующим выплатам, руководитель принимает решение по надбавкам с учетом описанных факторов.

Комиссия дает рекомендацию в зависимости от конкретной ситуации – финансов, мнения учредителя, возможности фактической работы и других факторов. Поэтому рекомендации комиссии по стимулирующим выплатам и решения руководителей могут быть разными, и универсальные советы по их выбору дать невозможно. Посмотрите семь вариантов рекомендаций комиссии по стимулирующим выплатам на период пандемии → 35.

Комиссия может предложить иной вариант решения по стимулирующим выплатам. Оформление любого решения прибавит работы кадровикам, юристам, представителям трудового коллектива, непосредственным руководителям работников, которым надо разработать на относительно короткий период иную систему стимулирующих выплат. Поэтому первый вариант – самый простой.

# Как организовать работу комиссии по стимулирующим выплатам в режиме повышенной готовности

**Определите период работы в новых условиях.** Срок действия приказа с изменениями в положение о комиссии по стимулирующим выплатам можно определить как ограниченный режимом, введенным на территории вашего региона. Пример формулировки: «Настоящий приказ действует до окончания режима повышенной готовности к чрезвычайной ситуации». После того как режим будет снят, приказ прекратит свою силу, а комиссия вернется в нормальный режим работы.

Срок действия можно не устанавливать, а положение дополнить особенностями, вызванными ограничительным периодом по коронавирусу. И эти пункты останутся в вашем положении и после того, когда учреждение свою работу возобновит.

**Упростите оформление документов.** Чтобы оптимизировать процесс вынесения рекомендации и оформления документов, уточните пять пунктов положения о комиссии. Как это сделать, смотрите в таблице → 38.

**Разрешите не учитывать показатели эффективности.** Предусмотрите право комиссии принимать решение по стимулирующим выплатам без учета достижения работниками показателей эффективности. Их достижение записано в качестве одного из условий предоставления выплат стимулирующего характера в положении об оплате труда или коллективном договоре. Чтобы их не ме-

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

**Таблица. Как оптимизировать процесс работы комиссии по стимулирующим выплатам**

<b>Было</b>	<b>Дополнение или временная норма</b>
<b>1. Уточните периодичность созыва работы комиссии</b>	
Заседания комиссии собираются ежемесячно	В целях определения размеров стимулирующих выплат в период режима «нерабочих дней», введенного указами Президента РФ (либо можно сделать привязку к режиму вашего региона), комиссия проводит заседание, по итогам которого выносит рекомендацию по определению стимулирующих выплат работникам Учреждения, не выполняющим в полном объеме показатели установленные им показатели эффективности
<b>2. Уточните порядок проведения заседаний комиссии</b>	
Комиссия осуществляет свою работу в форме заседаний	Заседания комиссии могут проводиться в заочной форме, если работа Учреждения приостановлена, с использованием ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», телефонной связи (можно также предусмотреть создание группы в доступном всем членам комиссии мессенджере)
<b>3. Уточните полномочия членов комиссии</b>	
Секретарь комиссии ведет протокол заседания комиссии, оформляет рекомендацию комиссии и организует подписание протокола и рекомендации комиссии	Секретарь комиссии организует проведение заочного заседания комиссии, ведет аудиозапись заседания (при работе комиссии в мессенджере протокол может быть оформлен в форме скриншотов чата), оформляет рекомендацию комиссии и направляет ее для подписания председателю комиссии
<b>4. Упростите порядок подписания протокола и рекомендации комиссии</b>	
Протокол комиссии подписывается всеми присутствующими на заседании членами комиссии. Рекомендация об определении стимулирующих выплат подписывается секретарем и председателем комиссии	Протокол заочного заседания комиссии и рекомендацию об определении стимулирующих выплат, оформленную на основании такого протокола, подписывает председатель комиссии
<b>5. Уточните порядок передачи рекомендации комиссии руководителю учреждения</b>	
В течение рабочего дня со дня ее подписания рекомендация комиссии представляется директору для принятия решения о стимулирующих выплатах работникам.	В течение рабочего дня со дня ее подписания председатель комиссии направляет скан-образ (фотографию) подписанной им рекомендации, оформленной на основании протокола заочного заседания комиссии, на адрес электронной почты Учреждения <a href="mailto:qwer@qweqw.ry">qwer@qweqw.ry</a> для принятия решения о стимулирующих выплатах работникам. Оригинал рекомендации передается председателем комиссии в Учреждение нарочным или лично не позднее дня снятия ограничительного режима

**Пример формулировки коллективного договора по изменению порядка начисления стимулирующих выплат**

«В целях недопущения снижения достигнутых показателей по средней заработной платы работников учреждения, сохранения за работниками стимулирующих надбавок в период приостановки деятельности учреждения (или действия ограничительных мер), при которой трудовая деятельность работниками не осуществляется (работники отправлены в режим нерабочих дней, иной ограничительный режим) и (или) установленные работникам показатели эффективности не достигаются (если работники выполняют свои обязанности эпизодически удаленно или на рабочем месте), начисление выплат стимулирующего характера в учреждении производится на основании рекомендации комиссии по стимулирующим выплатам учреждения без учета достижения работниками установленных им показателей».

нять, внесите в локальные акты условие, улучшающее положение работников. Это также позволит не корректировать показатели эффективности, если их корректировка невозможна или затруднительна.

**Определите критерии для принятия рекомендации.** Критерии должна учитывать комиссия в период пандемии при принятии рекомендации. Оформите их приложением к положению о комиссии. Критерии необходимы для определения размеров выплат стимулирующего характера, если показатели эффективности не достигнуты.

Если показатели эффективности продолжающими работу сотрудниками достигаются, учреждение обязано выплачивать зарплату в обычном полном размере, вне зависимости от того, трудится работник удаленно или на рабочем месте. Для них комиссия должна рекомендовать количество баллов или размеры надбавок.

**Критерий 1.** Необходимость достижения показателей по средней зарплате учреждения в соответствии с майскими указами Президента. На необходимость

### Пример формулировки рекомендации по стимулирующим в размере предыдущего месяца

«За работниками учреждения, заработная плата которых учитывается для расчета средней заработной платы работников учреждения согласно указу Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», размер стимулирующих выплат в июле 2020 года сохраняется в объеме, начисленном работником в предыдущем календарном месяце, в котором ими полностью выработана норма рабочего времени».

сохранения достигнутых показателей по заработной плате во II квартале 2020 года, несмотря на приостановление работы учреждений, обращает внимание Минтруд (письмо от 09.04.2020 № 14-1/В-397). Показатели по средней заработной плате мониторят ежеквартально. Если учреждение в связи с приостановкой деятельности откажется от стимулирующих выплат, то после снятия ограничительных мер (ориентировочно в мае), оно не выполнит показатели. Учреждение не сможет начать на законных основаниях выплачивать работникам стимулирующие надбавки, чтобы достичь показателей по зарплате, так как интенсивность и качество их труда в три раза не возрастет. Поэтому надбавки в размере, который определит комиссия, необходимо сохранять в течение всего периода.

**Критерий 2.** Соответствие нового порядка назначения выплат стимулирующего характера указаниям учредителя. Если учредитель довел информацию о том, за какими сотрудниками заработок нужно сохранить в полном объеме, а в отношении каких стимулирующие выплаты необходимо не платить, вам нужно их учитывать. Через учредителя идет финансирование и невыполнение его указаний может привести к тому, что учреждение останется



**Пример формулировки рекомендации, когда учредитель отказывается от стимулирующих**

«Принимая во внимание письмо департамента культуры Энской области от 18.04.2020 № 345, комиссия рекомендует:

- работникам, продолжающим выполнять должностные обязанности, сохранить стимулирующие выплаты в размерах, определенных рекомендацией комиссии (или приказом учреждения) за июнь 2020 года;
- работникам, находящимся в режиме нерабочих дней, заработная плата которых учитывается для расчета средней заработной платы работников учреждения согласно указу Президента РФ от 07.05.2020 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», стимулирующие выплаты начислить в размере 50 процентов от выплат, предоставленных в марте 2020 года; прочим работникам стимулирующие выплаты при невыполнении ими показателей эффективности в июне 2020 года не выплачивать».

один на один с недостаточностью средств на оплату труда.

Например, можно сократить или отказаться от выплат стимулирующего характера внешним совместителям, если они находятся в режиме «нерабочих дней», так как они исключены из расчета средней зарплаты работников учреждения (см. п. 3 методики, утв. приложением № 5 к Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., утв. распоряжением Правительства от 26.11.2012 № 2190-р). Поэтому сведения о внешних совместителях подаются в форме ЗП-культура отдельно.

Если учредитель требует вообще на этот период отказаться от стимулирования работников, предлагает сократить объемы задания, то необходимо интересы работников и учреждения обосновать.

**Критерий 3. Наличие собственных доходов учреждения (имеющихся или планируемых) на выпла-**

**Пример формулировки рекомендации, когда стимулирующие привязаны к доходам**

«Комиссия рекомендует для работников, продолжающих трудовую деятельность в период действия ограничительного режима по коронавирусу, результаты их труда, за которые предоставляются стимулирующие надбавки, полностью или частично финансируемые за счет средств от платной и иной приносящей доход деятельности учреждения, в связи с невыполнением работниками показателей эффективности учитывать при принятии решения о предоставлении премии по итогам работы за III квартал 2020 года».

**ту стимулирующих надбавок в нерабочий период и до конца года.** Если гарантированности таких доходов нет, или учредитель требует, чтобы те надбавки, которые ранее оплачивались за счет собственных доходов продолжали платиться исключительно за счет собственных средств, вместо регулярных стимулирующих выплат, показатели эффективности по которым работниками не достигаются, комиссия может порекомендовать учесть результаты труда всех или отдельных работающих сотрудников полностью или частично, предоставить выплату неработающим сотрудникам в форме премии за второй квартал, когда режим приостановки будет снят и в учреждении появится какая-то стабильность.

**Критерий 4.** Возможность сохранения за работниками на нерабочий период стимулирующих выплат, не привязанных к показателям эффективности, в полном или повышенном размере. К таким выплатам относятся выплаты «за стаж», «за звание», за любой другой статус (например, лауреатам премий государственных органов в области культуры). Обратите внимание, что учредитель в своем примерном положении мог установить верхний предел для стимулирующих надбавок (например, «... выплачивается выплата за стаж в размере до 10 процентов окла-

**Пример формулировки рекомендации, когда стимулирующие не зависят от показателей эффективности**

«В целях выполнения указов Президента РФ от 25.03.2020 № 206 «Об объявлении в Российской Федерации нерабочих дней», от 02.04.2020 № 239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» в части выплаты заработной платы работникам, находящимся в режиме «нерабочих дней», достижения показателей средней заработной платы работников учреждения, поощрении сотрудников учреждения, обеспечивающих деятельность учреждения в период пандемии коронавируса, но не выполняющих установленные им показатели эффективности, комиссия рекомендует: на период действия ограничительных мер сохранить за работниками надбавки «за стаж», «за звание», «за ученую степень» в размерах:

- для неработающих работников согласно положению об оплате труда и заключенных с ними трудовыми договорами (или повышенном на 5 процентов размере);
- для работников, продолжающих трудовую деятельность дистанционно или по месту нахождения работодателя, в повышенном на 10 процентов размере».

да»). Изначально это подход неверный, так как зарплата работников и составляющие стимулирующие выплаты максимальным размером ограничиваться не должна согласно статье 132 ТК (исключение – работники администрации). Поэтому в сложившихся обстоятельствах, комиссия должна вынести рекомендацию по поводу возможности увеличения таких надбавок, если учредитель их размер ограничил.

**Критерий 5.** Возможность разработки и утверждения новых показателей эффективности для работающих сотрудников, в том числе, дистанционно (удаленно), не привязанных к показателям посещаемости мероприятий и охвату при стационарном обслуживании.

В связи с тем, что многие учреждения перешли на дистанционное оказание услуг, необходимо учитывать сле-

дующее. Дистанционной услуга является для посетителя, который получает ее удаленно, сидя дома на карантине. Для работников учреждения работа над оказанием такой услуги может быть удаленной (дистанционной), а может быть происходить и по месту нахождения учреждения, если, например, технических возможностей заниматься ею дома у работника нет.

Если количество мероприятий снизилось, как и количество обращений к онлайн ресурсам учреждения, то скорее всего, работодатель не может полностью загрузить работника работой, как он делал это ранее, в рамках установленного рабочего времени. Поэтому допускается ситуация, когда работник находится и в режиме «нерабочих дней» и периодически работает по утвержденному в дополнительном соглашении или локальным актом графику. Например, с понедельника по среду работник не работает, четверг и пятницу работает с 10-00 до 13-00.

Трудовой кодекс гибко оформить такую ситуацию не позволяет: согласно законодательству вы должны установить дистанционному или обычному работнику в этом случае неполное рабочее время (рабочую неделю, неполный рабочий день с оплатой согласно отработанному времени, что при необходимости, конечно, позволит вам уменьшить заработную плату работника.

Конфликтная ситуация может сложиться и при работе сотрудника на условиях полного рабочего времени: руководителю может казаться, что работник ничего не успевает, ничего не делает.

Если вы хотите занятых, пусть и частично, работников, поощрить сохранением заработка или увеличением заработной платы по сравнению с неработающими сотрудниками, или хотите простимулировать работников так, чтобы не приходилось их постоянно контролировать, то в сложившейся ситуации в дополнительных соглашениях надо предусматривать оплату стимулирующих надбавок согласно выполненному объему работ (ст. 93 ТК): то, что работник действительно сделал, должно стать

**Пример формулировки рекомендации по стимулирующим с новыми показателями**

«Работникам, продолжающим трудовую деятельность в период «нерабочих дней» на основании дополнительных соглашений о дистанционной работе при недостижении установленных им показателей эффективности стимулирующие выплаты выплачивать согласно выполненному объему работ, принятому без замечаний непосредственными руководителями (или директором).

При выполнении порученного в июле 2020 работнику объема работ, принятого без замечаний, объем стимулирующих надбавок не может быть ниже стимулирующих надбавок, начисленных за предыдущий период, в котором работником были достигнуты показатели эффективности. Конкретный размер стимулирующих надбавок определять дополнительным соглашением к трудовому договору об определении размеров стимулирующих выплат «за качество», «за интенсивность», «за выполнение срочных работ» в июле 2020 года».

предметом рассмотрения комиссии и оформляться как новые показатели эффективности выполнения должностных обязанностей. Новые показатели также могут быть оформлены дополнительным соглашением к трудовому договору. Такой подход снимает с работника необходимость дополнительно предоставлять отчетность о проделанной работе за день, он просто в срок должен предоставить ее результат, чтобы получить стимулирующие выплаты в полном объеме. Либо комиссия может дать рекомендации более конкретные, например, количество консультаций 1-3 – 5 баллов, 4-10 – 10 баллов; количество разработанных локальных документов: 1-3 – 10 баллов, 4-6 – 20 баллов

**Пример. Как рассчитать стимулирующие надбавки за работу в период самоизоляции**

Методисту Ивановой было поручено: разработать проект локального акта, 3 анкеты для опроса посетителей онлайн, консультировать ра-

## СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ В КУЛЬТУРЕ: РЕШЕНИЯ ПРИ РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ И БЕЗ НИХ

ботников учреждения культуры по вопросам формирования отчетности по ЗП-культура в июне 2020 года, подготовить изменения в план методической работы на III и IV квартал 2020 года. На конец месяца все задания были выполнены с предоставлением письменного отчета за июнь. По итогам работы методиста в дополнительное соглашение с ней были включены следующие стимулирующие надбавки:

Наименование выплаты	Условия получения	Показатели и критерии оценки эффективности	Периодичность	Размер
За выполнение срочных работ	Выполнение задания в срок	Разработка 3 анкет Выполнение задания в полном объеме	июнь 2020	50 процентов к окладу
За интенсивность	Отсутствие наложенных на работника дисциплинарных взысканий по результатам жалоб на выполнение обязанностей	Количество проведенных консультаций: от 0 до 3; от 3 до 10; свыше 10	июнь 2020	50 процентов к окладу
За качество	Направление не позднее 15 июня проекта приказа и изменений в план	Разработка локальных документов Отсутствие необходимости доработки документов	июнь 2020	100 процентов к окладу