

УДК 331.225

МЕТОДИКА РАСЧЕТА СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ ДЛЯ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**П.М. Дьяконова, Л.В. Кривко, А.П. Соколов**

ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И. М. Сеченова Минздрава России, Москва, email: lila7@inbox.ru, krivko_l_v@staff.sechenov.ru, sokolov_a_p@staff.sechenov.ru

Аннотация. В научной статье приводится авторская методика расчета стимулирующих выплат сотрудникам для бюджетных учреждений на примере федеральной медицинской организации. Предлагаются методы расчета выплат для трех основных видов деятельности организаций: научной, клинической и образовательной. Также предлагаются дополнительные виды стимулирующих выплат: выплаты за интенсивность и напряженность, единовременные поощрительные выплаты и индивидуальные поощрительные выплаты. Приводится пример для сравнения расчетов стимулирующих выплат по новой методике и выплат до введения методики в организацию. Методика решает проблему прозрачности оплаты труда, повышает мотивацию сотрудников к повышению производительности труда и позволяет не выйти за рамки бюджетного финансирования. Методика внедрена и применяется на протяжении длительного времени в одну из бюджетных организаций и зарекомендовала себя как эффективный способ управления денежными ресурсами и мотивацией сотрудников.

Ключевые слова: стимулирующие выплаты, премирование, бюджетные организации, оплата труда, мотивация сотрудников.

METHODOLOGY FOR CALCULATING INCENTIVE PAYMENTS FOR BUDGETARY INSTITUTIONS**P.M. Dyakonova, L.V. Krivko, A.P. Sokolov**

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education First Moscow State Medical University named after I. M. Sechenov Ministry of Health of Russia, Moscow, email: lila7@inbox.ru, krivko_l_v@staff.sechenov.ru, sokolov_a_p@staff.sechenov.ru

Abstract. The scientific article presents the author's methodology for calculating incentive payments to employees for budgetary institutions using the example of a federal medical organization. Methods for calculating payments are proposed for three main types of activities of organizations: scientific, clinical and educational. Additional types of incentive payments are also offered: payments for intensity and tension, one-time incentive payments and individual incentive payments. An example is given to compare the calculations of incentive payments using the new method and payments before the introduction of the method into the organization. The technique solves the problem of wage transparency, increases employee motivation to increase productivity and allows you to stay within budgetary limits. The methodology has been introduced and used for a long time in one of the budgetary organizations and has established itself as an effective way to manage financial resources and motivate employees.

Keywords: incentive payments, bonuses, budgetary organizations, wages, employee motivation.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.07.2025

Введение

Вопрос о премировании сотрудников является одним из ключевых для руководителей организаций при выборе мотивационной системы и стимулировании высокой производительности и эффективности труда. Такие стимулирующие выплаты, часто превышающие должностной оклад сотрудника, требуют тщательного определения и применения методов расчета и начисления.

На сегодняшний день в научных исследованиях отмечается недостаточное количество публикаций, методических рекомендаций и методик расчета стимулирующих выплат для бюджетных организаций. В рамках данного исследования нами была выбрана бюджетная медицинская организация с научной, клинической и образовательной деятельностью. В данной статье мы предложим методику расчетов стимулирующих выплат для организаций, имеющих бюджетные средства и средства от приносящей доход деятельности. Этот пример интересен тем, что для каждого направления необходимо разработать критерии оценки деятельности сотрудников, рассчитать методы соотношения объема выполненной работы и величиной поощрения.

Цель исследования

Целью исследования является разработка методики расчета стимулирующих выплат в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников, в пределах бюджетных средств и средств, полученных от приносящей доход деятельности.

Объекты и методы исследования

Объект — стимулирующие выплаты. Предметом исследования является система оплаты труда бюджетного учреждения. В качестве методов исследования были выбраны экономический анализ, синтез и экономический эксперимент.

Результаты исследования и их обсуждение

В бюджетных организациях заработная плата работников состоит из трех частей: должностной оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты. Размер оклада устанавливается в соответствии с профессиональной квалификационной группой — ПКГ [1]. Компенсационные выплаты также регулируются государством и имеют жесткие рамки [2]. Для поощрения и мотивации сотрудников работодатель вправе установить стимулирующие выплаты, разработанные внутри учреждения, утвержденные положением об оплате труда.

Оклад, компенсационные и стимулирующие надбавки формируют фонд оплаты труда, далее — ФОТ [3,4]. В свою очередь ФОТ формируется за счет доведенных бюджетных ассигнований [5] и собственных средств учреждения, если оно оказывает платные услуги населению. Наибольший удельный вес в фонде имеют стимулирующие выплаты. Приведем пример процентного соотношения видов выплат на основе выбранного нами бюджетного учреждения в таблице 1. Остановимся на стимулирующих выплатах подробнее, поскольку работодатель может разработать собственный метод оценки труда и премирования своих сотрудников с целью их мотивации и увеличения производительности труда.

Таблица 1

Соотношение видов выплат в бюджетном учреждении

отчетный период	сумма выплат, млн	из них оклад, млн	%	из них компенсационные выплаты, млн	%	из них стимулирующие выплаты	%
2022	897	238	26,6	18,1	2,0	640,9	71,4
2021	813,2	218,7	26,9	18,7	2,3	575,8	70,8
2020	807,3	219	27,1	20,1	2,5	568,2	70,4

Порядок и условия стимулирующих выплат должны быть закреплены Положением. Положение устанавливает виды стимулирующих выплат, порядок поощрения работников за выполненную работу и сроки выплат. Также Положение направлено на обеспечение прозрачности оплаты труда работников и повышения материальной заинтересованности сотрудников.

Для начала необходимо установить виды стимулирующих выплат. Поскольку сферы деятельности в пределах одной организации имеют различный характер и применять один и тот же метод оценки результатов невозможно, было выделено три вида стимулирующих выплат:

- 1) выплаты стимулирующего характера по итогам работы за научную деятельность;
- 2) выплаты стимулирующего характера по итогам работы за клиническую деятельность;
- 3) выплаты стимулирующего характера по итогам работы за образовательную деятельность.

Отметим, что стимулирующие выплаты рассчитываются и начисляются на основе результатов деятельности основного вида занятости работника. Однако эти выплаты не охватывают такие понятия как общий вклад в деятельность учреждения, проявление организационных качеств, заинтересованность в общественной жизни учреждения, выполнение поручений руководителя сверх основной деятельности сотрудника и прочее. Поэтому целесообразно ввести дополнительные виды поощрительных выплат, отвечающих за индивидуальные достижения сотрудника:

- 1) выплаты за интенсивность и напряженность;
- 2) единовременные поощрительные выплаты;
- 3) индивидуальные поощрительные выплаты.

Далее необходимо определить порядок и критерии оценки стимулирующих и поощрительных выплат. Здесь необходимо отметить, что приведенные ниже коэффициенты и баллы, полученные сотрудниками по результатам их деятельности, не имеют утвержденной стоимости, а меняются в зависимости от общего фонда заработной платы, определенного на эти цели за расчетный период.

На данном этапе требуется подойти к решению задачи комплексно и провести аналитическую работу, а также выполнить большое количество расчетов, прежде чем прийти к финальной версии расчета показателей. Именно поэтому рекомендуем не вводить методику сразу для всего учреждения, а протестировать новый метод на выборочных подразделениях каждого направления деятельности, тем самым оставляя себе возможность скорректировать показатели с минимальным ущербом для себя и сотрудников.

1. Выплаты стимулирующего характера по итогам работы за научную деятельность

Данный вид выплат могут получить сотрудники, осуществляющие научную деятельность. Оценка результативности работника производится по результатам его научной деятельности за предыдущий календарный год и выражается в баллах (табл. 2). В расчет берутся такие данные, как публикации, монографии, патенты, сведения об участии в выполнении НИР, сведения о личном участии в научных мероприятиях, сведения о премиях и наградах за научную деятельность и иные сведения. Все публикации должны быть опубликованы на момент расчета баллов, а участие в мероприятиях должно быть подтверждено научными сотрудниками.

Таблица 2

Параметры и расчет баллов за научную деятельность

Параметр	Расчет или количество баллов
Публикации	
Индексируемые статьи в журнале Web of Science	15*Импакт-фактор*KB/A
Индексируемые статьи в журнале Scopus	10*Импакт-фактор*KB/A
Индексируемые статьи в прочих журналах	5*Импакт-фактор*KB/A
Патент:	
Российский	20*N печатных листов*KB/A
Международный	40*N печатных листов*KB/A
Книги	5*N печатных листов*KB/A
Монографии	3*N печатных листов*KB/A
Присвоение ученого звания	
Доцент	5
Профессор	10
Участие в мероприятиях	
Российское мероприятие	
доклад на конгрессе	9*N*KB
доклад на конференции	7*N*KB
проведение мастер-класса	5*N*KB
стендовый доклад	2*N*KB
Иностранное мероприятие	
доклад на конгрессе	22*N*KB
доклад на конференции	15*N*KB
проведение мастер-класса	9*N*KB
стендовый доклад	4*N*KB

Примечание:

* KB – коэффициент вклада или участия в работу;

* A – количество аффилиаций автора;

* N – количественный показатель.

В начале года формируется рейтинговый список сотрудников, получивших баллы за научную деятельность. Каждому сотруднику присваивается место в списке в зависимости от количества полученных баллов от максимального к минимальному. Далее список группируется по 5 человек, после чего группам (табл. 3) присваивается установленная дополнительная выплата в зависимости от номера группы в списке. Чем выше место группы в списке — тем более высокое поощрение устанавливается для сотрудника. Это позволяет дополнительно стимулировать и поощрять научную деятельность.

Таблица 3

Пример группировки сотрудникам по результатам деятельности

Сотрудник	Кол-во баллов	Группа	Дополнительная выплата, руб.
сотрудник 1	650	1	10 000,00
сотрудник 2	631	1	10 000,00
сотрудник 3	622	1	10 000,00
сотрудник 4	609	1	10 000,00
сотрудник 5	599	1	10 000,00
сотрудник 6	450	2	5 000,00
сотрудник 7	445	2	5 000,00
сотрудник 8	417	2	5 000,00
сотрудник 9	397	2	5 000,00
сотрудник 10	270	2	5 000,00
сотрудник 11	90	3	0,00
сотрудник 12	75	3	0,00
сотрудник 13	50	3	0,00
сотрудник 14	18	3	0,00
сотрудник 15	7	3	0,00

Выплаты производятся ежемесячно на основании индивидуального количества полученных баллов за предыдущий год и группы в рейтинге в зависимости от ФОТа, выделенного на поощрительные выплаты. Предлагаем рассмотреть расчет стимулирующих выплат (табл. 4) на примере научных сотрудников, имеющих различную занятость в научной деятельности:

Таблица 4

Расчет стимулирующих выплат научных сотрудников по степени занятости

сотрудник	кол-во балл	стоимость научного балла, руб.	доплата за науку	группа в рейтинге	доплата за место в рейтинге	ИТОГО доплата за науку
сотрудник 1	650	100,00	65 000,00	1	10 000,00	75 000,00
сотрудник 2	450	100,00	45 000,00	2	5 000,00	50 000,00
сотрудник 3	18	100,00	1 800,00	3	0,00	1 800,00

Формула для расчета доплаты за научную деятельность:

$$\text{ДОП.наука} = (\text{Б} \cdot \text{Ст.Б}) + \text{Р},$$

где Б — количество баллов за научную деятельность;

Ст.Б — стоимость 1 научного балла за расчетный период;

Р — доплата за место в рейтинге

2. Выплаты стимулирующего характера по итогам работы за клиническую деятельность

Данный вид выплат могут получить медицинские и научные сотрудники, осуществляющие амбулаторные и стационарные услуги. Оценка результативности работника производится по результатам его клинической деятельности за предыдущий месяц. Оценка результативности руководителя структурного подразделения производится с учетом результативности вверенного ему подразделения.

Оценка результативности клинической деятельности включает в себя два параметра: категория занятости и показатель результативности, выражаемый в коэффициентах. Коэффициент применяется к баллам, полученным за клиническую деятельность, где 1 услуга равняется 1 баллу.

Установим категории занятости (табл. 5) для медицинских и научных сотрудников, осуществляющих клиническую деятельность, имеющих платные приемы и услуги.

Для сотрудников, не имеющих платных приемов и работающих с пациентами в рамках ОМС, установим отдельный критерий (табл. 6).

Таблица 5

Критерии категории занятости медицинских и научных сотрудников, занятых приемами пациентов по ОМС

Категория занятости	Количество времени, занятого приемами пациентов в отчетном периоде, в процентном соотношении от установленной продолжительности рабочего времени в отчетном периоде	Сумма, включаемая в расчет поощрительной выплаты стимулирующего характера за клиническую деятельность
1	от 80 до 100%	15% от общей стоимости проведенных работником платных приемов пациентов
2	от 50 до 79%	10% от общей стоимости проведенных работником платных приемов пациентов
3	менее 50%	0% от общей стоимости проведенных работником платных приемов пациентов

Таблица 6

Критерии категории занятости медицинских и научных сотрудников, занятых приемами пациентов на коммерческой основе

Категория занятости	Количество времени, занятого приемами пациентов в отчетном периоде, в процентном соотношении от установленной продолжительности рабочего времени в отчетном периоде	Сумма, включаемая в расчет поощрительной выплаты стимулирующего характера за направления на платные услуги
1	от 80 до 100%	15% от общей стоимости платных услуг направленных пациентов
2	от 50 до 79%	10% от общей стоимости платных услуг направленных пациентов
3	менее 50%	0% от общей стоимости платных услуг направленных пациентов

Далее необходимо установить коэффициенты показателя результативности (табл. 7), применяемые для расчета количества баллов. Для расчета коэффициентов каждого вида клинической деятельности во внимание принимаются следующие факторы, влияющие на значение коэффициента:

1. Должность и ученая степень сотрудников, оказывающих услугу.
2. Возможность возникновения последствий, влекущих за собой повышение риска смертности.
3. Количество времени, затрачиваемое на оказание услуги.
4. Сложность оказания услуги и требуемая квалификация специалиста.
5. Степень необходимой вовлеченности сотрудника на протяжении всего времени оказания услуги одному пациенту.
6. Вероятность возникновения осложнения в ходе оказания услуги, требующая увеличения количества времени.
7. Применение уникальных технологий и оборудования для оказания услуги.

Перечень услуг варьируется для каждого учреждения в зависимости от его рода деятельности, однако возможно установить показатели для основных видов услуг и взять их за основу. Для данной методики значения коэффициентов определяются в диапазоне от 0 до 1.

Выплаты производятся ежемесячно на основании полученного количества баллов сотрудником в предыдущем месяце согласно фонду оплаты труда, выделенного на эти цели.

Предлагаем рассмотреть расчет стимулирующих выплат на примере (табл. 8) и рассчитаем выплаты по формуле:

$$\text{ДОП.клиника} = (Б \cdot \text{Ст.Б} \cdot К) + (З \cdot \text{Ст.П}),$$

где Б – количество баллов;

Ст.Б – стоимость 1 балла за вид деятельности за расчетный период;

К – коэффициент показателя результативности;

З – процент доплаты за категорию занятости;

Ст.П – доход от платных приемов за расчетный период.

Таблица 7

Коэффициенты показателя результативности за клиническую деятельность

Показатель результативности	Примечание	Факторы, влияющие на по- вышение коэффициента	Коэффициент
Стационарные услуги			
Ведение пациентов в качестве лечащего врача	профильные заболевания	повышенная вовлеченность сотрудника для ведения 1 стационарного пациента	0,50
			0,45
Ведение пациентов в качестве ассистента лечащего врача		повышенная вовлеченность сотрудника для ведения 1 стационарного пациента	0,35
			0,25
Ведение пациентов в качестве лечащего врача по- вышенной сложности	редкие заболевания и уникальные случаи, требующие высокой квалификации спе- циалиста		0,70
Ведение пациентов в качестве ассистента лечащего врача повышенной сложности			0,45
Амбулаторные услуги			
Количество приемов пациентов (консультация, осмотр) для врачей-неврологов	осмотры, консульта- ции и отбор пациен- тов для госпитализа- ции в стационарные подразделения	осложнение во время ока- зания услуги, требующее увеличения длины приема	0,35
			0,25
Количество приемов пациентов (консультация, осмотр), для руководителей отделений		осложнение во время ока- зания услуги, требующее увеличения длины приема	0,60
			0,50
Количество оказанных услуг в диагностических от- делениях	Услуги в отделении УЗИ	услуга более 40 минут	0,30
			0,20
	Услуги в отделении лучевой диагностики	услуга более 60 минут	0,40
			0,30
Количество оказанных услуг в диагностических от- делениях повышенной сложности	Лазерное облучение крови, транскарни- альная магнитная стимуляция		0,50
Хирургические услуги			
Количество проведенных хирургических операций в качестве оперирующего хирурга повышенной слож- ности	операции, имеющие повышенный риск осложнений или смертности, уни- кальные операции	с применением уникальных технологий и оборудования	1,0
			0,90
Количество проведенных хирургических операций в качестве оперирующего хирурга		с применением уникальных технологий и оборудования	0,90
			0,85
Количество проведенных хирургических операций в качестве ассистента повышенной сложности	операции, не име- ющие повышенный риск осложнений или смертности, уни- кальные операции		0,75
Количество проведенных хирургических операций в качестве ассистента			0,65

Таблица 8

Пример расчета стимулирующих выплат для сотрудников с разной степенью занятости и количеством достижений за расчетный период

Сотрудник	кол-во баллов	стоимость клин. балла	Коэффициент	итого доплата за клинику	
сотрудник 1	250	200	0,5	25 000,00	
сотрудник 2	147	200	0,45	13 230,00	
сотрудник 3	60	200	0,3	3 600,00	
Сотрудник	категория занятости	% занятости	% от общей стоимости платных приемов	стоимость приемов	итого доплата за платные приемы
сотрудник 1	1	90	15%	90 000,00	13 500,00
сотрудник 2	1	86	15%	50 000,00	7 500,00
сотрудник 3	2	75	10%	74 000,00	7 400,00
Сотрудник	доплата за клинику	доплата за платные приемы	ИТОГО		
сотрудник 1	25 000,00	13 500,00	38 500,00		
сотрудник 2	13 230,00	7 500,00	20 730,00		
сотрудник 3	3 600,00	7 400,00	11 000,00		

3. Выплаты стимулирующего характера по итогам работы за образовательную деятельность

Данный вид выплат могут получить сотрудники, осуществляющие образовательную деятельность. Оценка результативности работника производится по результатам его образовательной деятельности за предшествующий календарный год. Размеры поощрительной выплаты для каждого работника рассчитываются в зависимости от общего фонда поощрительных выплат, предусмотренных на эти цели. Для образовательной деятельности было принято решение применять балльную систему с установленной стоимостью вида образовательной деятельности от 1 до 30, где 1 – минимальный балл (табл. 9).

Таблица 9

Поощрительная выплата за образовательную деятельность

Направление образовательной деятельности	Примечание	Количество баллов
Ординатура, Аспирантура, Дополнительное образование		
Осуществление научного руководства по образовательным программам ординатуры	баллы начисляются за каждую отдельную программу	30
Отсутствие внеплановых отмен и переносов занятий	за календарный год	3
Разработка новой рабочей программы по преподаваемой дисциплине	баллы начисляются за каждую отдельную программу	20
Обновление и переработка рабочей программы по преподаваемой дисциплине	не менее 20% от общего объема программы	10
Участие в работе экзаменационной комиссии	баллы начисляются за каждый день участия	1
Разработка и подготовка в печать учебника	если разработка длится более года, то необходимо подтверждать динамику разработки	15
Разработка и подготовка в печать методических рекомендаций	если разработка длится более года, то необходимо подтверждать процесс разработки	7
Разработка/обновление фонда оценочных средств по преподаваемой дисциплине	билеты, тесты, клинические задачи и т.д.	5

Поощрительная выплата за образовательную деятельность производится один раз в год.

Рекомендуем устанавливать более высокие баллы для руководящих должностей и сотрудников с докторской степенью. Более высокая стоимость балла будет стимулировать научных сотрудников участвовать в образовательной деятельности, а работодатель с большей вероятностью обретет учебный материал, который станет его визитной карточкой и привлечет большой поток обучающихся.

Предлагаем рассмотреть расчет стимулирующих выплат на примере (табл. 10) и рассчитаем выплаты по формуле:

$$\text{ДОП.образование} = \text{Б} \cdot \text{Ст.Б.},$$

где Б — количество баллов;

Ст.Б — стоимость 1 балла за образовательную деятельность за расчетный период.

Таблица 10

Пример расчета стимулирующих выплат за образовательную деятельность

Сотрудник	кол-во баллов	стоимость образ. балла	итого доплата за образование
сотрудник 1	60	600,00	36 000,00
сотрудник 2	40	600,00	24 000,00
сотрудник 3	16	600,00	9 600,00

4. Поощрительные выплаты за интенсивность и напряженность

Данный вид выплат могут получить все сотрудники, независимо от должности, вида деятельности и стажа работы. Выплаты могут устанавливаться как в абсолютной величине, так и в процентах к должностному окладу, и не могут превышать 100 000 рублей в месяц в соответствии с утвержденным Положением. Устанавливается выплата по решению руководителя как при поступлении на работу, так и в процессе трудовой деятельности работника на срок не более года и выплачивается каждый месяц.

Выплаты устанавливаются за следующие виды работ:

- выплаты за интенсивность и напряженность работ;
- выплаты за специфику выполняемой работы;
- выплаты за выслугу лет;
- выплаты за стаж работника;
- иные выплаты по решению работодателя.

5. Единовременные поощрительные выплаты сотрудникам (ЕПВ)

Данный вид выплат могут получить все сотрудники, независимо от должности, вида деятельности и стажа работы. ЕПВ выплачивается единовременно в дополнение к основной оплате труда и утверждаются до 200 000 рублей на основании решения Комиссии в зависимости от имеющихся средств в учреждении и экономии фонда оплаты труда.

Единовременные выплаты могут устанавливаться за:

- выполнение срочных работ;
- за применение творческого подхода в решении вопросов;
- за положительные итоги работы в определенном периоде;
- за иные успехи по решению руководителя

6. Индивидуальные поощрительные выплаты сотрудникам (ИПВ)

Данный вид выплат могут получить все сотрудники, независимо от должности, вида деятельности и стажа работы. ИПВ утверждаются приказом на определенный срок в конкретном размере до 200 000 рублей на основании решения Комиссии в зависимости от имеющихся в учреждении средств и экономии фонда оплаты труда.

Индивидуальные поощрительные выплаты могут устанавливаться:

- в качестве дополнительных ежемесячных выплат как поощрение;
- за выполнение работ повышенной категории сложности;
- за выполнение особо важных задач;
- за проявление инициативы;
- за активное участие и весомый вклад в реализацию проектов;
- за иные отличительные особенности работы по решению руководителя.

Таблица 11

Сравнительная таблица по видам стимулирующих выплат

№ п/п	Наименование стимулирующей выплаты	Критерий выплаты	Периодичность выплат	В чем выражается	Максимальная сумма выплаты
1	по итогам работы за научную деятельность	за научную деятельность с возможной дополнительной выплатой за группу в рейтинге	ежемесячно по результатам предшествующего календарного года	баллы	не ограничена, стоимость балла зависит от ФОТ
2	по итогам работы за клиническую деятельность	за клиническую деятельность в зависимости от категории занятости с применением коэффициентов за оказанные услуги	ежемесячно по результатам предшествующего месяца	баллы	не ограничена, стоимость балла зависит от ФОТ
3	по итогам работы за образовательную деятельность	за образовательную деятельность за предшествующий год	один раз в год по результатам предшествующего календарного года	баллы	не ограничена, стоимость балла зависит от ФОТ
4	за интенсивность и напряженность	– выплаты за интенсивность и напряженность работ; – выплаты за специфику выполняемой работы; – выплаты за выслугу лет; – выплаты за стаж работника; – иные выплаты по решению работодателя	ежемесячно, устанавливаются на срок не более года	в абсолютной величине или в процентах к должностному окладу	не превышают 100 000 в месяц на одного сотрудника
5	единовременные поощрительные выплаты	– выполнение срочных работ; – за применение творческого подхода в решении вопросов; – за положительные итоги работы в определенном периоде; – за иные успехи по решению руководителя	единоразово в дополнение к основной оплате труда	в абсолютной величине	не превышают 200 000 в месяц на одного сотрудника
6	индивидуальные поощрительные выплаты	– в качестве дополнительных ежемесячных выплат как поощрение; – за выполнение работ повышенной категории сложности; – за выполнение особо важных задач; – за проявление инициативы; – за активное участие и весомый вклад в реализацию проектов; – за иные отличительные особенности работы по решению руководителя	ежемесячно, устанавливаются на определенный срок	в абсолютной величине	не превышают 200 000 в месяц на одного сотрудника

Мы рассмотрели все виды стимулирующих выплат. В таблице 11 мы собрали основные данные для возможности наглядного понимания различий в критериях и сроках выплат.

Самая важная часть при расчетах – это верно установить коэффициент. Часто приходится вносить корректировки методом проб и ошибок, именно поэтому ранее мы писали о том, что не следует сразу же утверждать и вводить Положение о поощрительных выплатах, а проверить его на примере нескольких подразделений.

Теперь, когда мы подробно описали методику расчетов для трех видов стимулирующих выплат по виду деятельности и трех дополнительных видов стимулирующих выплат, предлагаем провести сравнительный анализ выплат по нашей методике (табл. 12) и до момента, когда данная система была введена (табл. 13).

За основу для нашей методики расчета возьмем примеры, которые мы уже приводили ранее для каждого вида деятельности. Для периода до введения методики — распределенные дополнительные выплаты по этим же сотрудникам по решению руководителя. Отметим, что ранее все дополнительные выплаты выплачивались по принципу решения руководителя подразделения из доведенного до него ФОТа.

Как видно из таблицы 12, наш метод расчета позволяет начислять стимулирующие выплаты обоснованно и непредвзято. Также этот метод позволяет более точно и комплексно оценить объем работ для сотрудников, совмещающих несколько видов деятельности и занимающих ставки в разных структурных подразделениях учреждения. Неоспоримым плюсом данного метода является тот факт, что стимулирующие выплаты позволяют сотрудникам всегда иметь стабильный доход, независимо от внешних факторов. Например, выполняя поручение руководителя сотрудник потеряет возможность принять большее количество пациентов и, как следствие, получит меньшее количество баллов или научный сотрудник, набирая материалы для исследования, упустит возможность опубликовать достаточное количество статей. Однако данные факты компенсируют ИПВ, что позволяет учреждению получать качественные результаты работы, а работнику не находиться на менее выгодных условиях оплаты труда.

Таблица 12

Пример расчета стимулирующих выплат по новой методике расчета

По новой методике расчета за научную деятельность							
сотрудник	кол-во баллов	группа в рейтинге	доплата за науку	доплата за интенс. и напряж.	ЕПВ, т.р.	ИПВ, т.р.	ИТОГО, т.р.
сотрудник 1	650	1	75 000,00	10 000,00	20 000,00	0,00	105 000,00
сотрудник 2	450	2	50 000,00	5 000,00	15 000,00	15 000,00	85 000,00
сотрудник 3	18	3	1 800,00	15 000,00	50 000,00	35 000,00	102 000,00
По новой методике расчета за клиническую деятельность							
сотрудник	кол-во баллов	% занятости	доплата за клинику	за интенс. и напряж.	ЕПВ	ИПВ	ИТОГО
сотрудник 1	250	90	38 500,00	25 000,00	10 000,00	0,00	73 500,00
сотрудник 2	147	86	20 730,00	20 000,00	25 000,00	15 000,00	80 730,00
сотрудник 3	60	75	11 000,00	15 000,00	5 000,00	15 000,00	46 000,00
По новой методике расчета за образовательную деятельность							
сотрудник	кол-во баллов	итого доплата за образование		за интенс. и напряж.	ЕПВ	ИПВ	ИТОГО
сотрудник 1	60	36 000,00		50 000,00	15 000,00	17 000,00	118 000,00
сотрудник 2	40	24 000,00		15 000,00	10 000,00	7 000,00	56 000,00
сотрудник 3	16	9 600,00		35 000,00	15 000,00	25 000,00	84 600,00
ИТОГО стимулирующие выплаты по новой методике							
сотрудник	итого, выплаты						
сотрудник 1	296 500,00						
сотрудник 2	221 730,00						
сотрудник 3	232 600,00						

Таблица 13

Пример расчета стимулирующих выплат до внедрения методики

сотрудник	за научную деятельность	за клиническую деятельность	за образовательную деятельность	итого
сотрудник 1	80 000,00	55 000,00	140 000,00	275 000,00
сотрудник 2	20 000,00	20 000,00	35 000,00	75 000,00
сотрудник 3	2 000,00	2 000,00	20 000,00	24 000,00

Выводы

Разработанная методика применяется на практике в одном из бюджетных медицинских учреждений на протяжении длительного времени и уже зарекомендовала себя как эффективный метод расчета поощрительных выплат. Кроме того, методика имеет ряд положительных качеств, таких как прозрачная система оплаты труда и поощрение за достижения сотрудника, которые можно выразить в количественном эквиваленте и оценить вклад в основную деятельность организации каждого сотрудника, что также повышает мотивацию сотрудников к повышению производительности труда. Предложенная методика расчета поощрительных выплат подходит для бюджетных организаций, имеющих несколько видов деятельности, и может быть применена на практике другими организациями. Также методика является гибкой за счет привязки стоимости балла к выделенному ФОТ – учреждение не выйдет за пределы доведенных средств.

Литература

1. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2022 год (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23.12.2021, протокол N 11). [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/406165889/> (дата обращения 13.05.2025).
2. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70170950/> (дата обращения 13.05.2025).
3. Приказ ФНС России от 12.03.2009 N MM-7-5/114@ (ред. от 04.12.2023) «О введении условий оплаты труда работников территориальных органов Федеральной налоговой службы, осуществляющих профессиональную деятельность по профессиям рабочих» (Зарегистрировано в Минюсте России 07.04.2009 N 13700). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_86655/ (дата обращения 13.05.2025).
4. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. N 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/193695/> (дата обращения 13.05.2025).
5. Порядок доведения бюджетных ассигнований, лимитов бюджетных обязательств при организации исполнения федерального бюджета по расходам и источникам финансирования дефицита федерального бюджета и передачи бюджетных ассигнований, лимитов бюджетных обязательств при реорганизации участников бюджетного процесса федерального уровня. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12162828/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> (дата обращения 13.05.2025).