

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
Высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»
Лысьвенский филиал

Факультет: Профессионального образования

Направление: 38.03.01 - Экономика

Кафедра: «Гуманитарных и социально-экономических дисциплин»

Зав. кафедрой ГСЭ

_____ Ю.А. Чурсина

«___» _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание академической степени бакалавр

На тему: «Эффективный контракт как средство повышения мотивации производственной деятельности персонала организации (на примере МБУК “Лысьвенский музей”)».

Студент _____ (Д.С. Емельянов)

Состав ВКР:

1. Пояснительная записка на ___ стр.

Руководитель ВКР

_____ (О.В. Очиченко)

Лысьва, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА.....	7
1.1 Сущность и роль эффективного контракта в управлении производственным персоналом.....	7
1.2 Обоснование необходимости применения эффективного контракта.....	13
1.3 Методики оценки эффективности персонала организации.....	14
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБУК “ЛЫСЬВЕНСКИЙ МУЗЕЙ”.....	19
2.1 Краткая характеристика МБУК “Лысьвенский музей”.....	19
2.2 Анализ финансовой деятельности МБУК “Лысьвенский музей”.....	22
2.3 Возможные риски при внедрении эффективного контракта в организации.....	34
3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА ДЛЯ РАБОТНИКА ДОЛЖНОСТИ «СПЕЦИАЛИСТ ПО ЭКСПОЗИЦИОННОЙ И ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Существенным условием экономического благополучия организации является целенаправленное и продуманное регулирование отношений, складывающихся между работниками и работодателями. В связи с этим в условиях адаптации к рыночной экономике и реформирования законодательства о труде возрастает значение трудового договора как регулятора индивидуальных трудовых отношений и как основного института особенной части трудового законодательства.

На федеральном уровне сформирована нормативная база по реализации программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) организациях на 2012-2018 годы. Данная программа утверждена Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р (далее — Программа N 2190-р). В ней анализируется процесс о постепенном переходе к новой системе оплаты труда с учетом качественных показателей работы, призванной способствовать повышению зарплаты работников, а также увеличению эффективности работы организации. Одним из пунктов по достижению поставленных задач в этой программе является — введение в организациях эффективного контракта.

В выпускной квалификационной работе анализируются обстоятельства того, что введение эффективного контракта на предприятиях РФ непосредственно повлияет, как на экономику самого предприятия, так и на общий уровень экономики в стране.

Цель работы — выработать предложения, направленные на оптимизацию оценки работы специалистов организации в условиях введения эффективного контракта как нормы трудовых отношений (на примере МБУК «Лысьвенский музей»).

Для выполнения поставленной цели в работе планируется решить следующие задачи:

- рассмотреть дефиницию понятия «эффективный контракт»;

- изучить теоретические аспекты в области создания и применения эффективного контракта в организации;
- провести на основе анализа уставной деятельности организации применяемую нормативно-правовую базу, регулирующую процесс внедрения трудового эффективного контракта;
- проанализировать критерии оценки выполнения должностных и функциональных обязанностей сотрудника музея;
- рассмотреть возможные риски при введении эффективного контракта;
- разработать предложения по определению систем оценки работы сотрудника музея, занимающего должность «специалиста по экспозиционной и выставочной деятельности».

Субъект исследования – МБУК «Лысьвенский музей»,

Объект исследования – эффективный контракт сотрудников организации.

Предмет исследования – процесс внедрения эффективных контрактов на примере деятельности учреждения культуры.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в производственной целесообразности реализации Постановления РФ о введении качественно новой формы трудовых отношений (эффективного контракта), как средства повышения мотивации сотрудника организации, направленного на повышение результативности трудовой деятельности каждого сотрудника, качества реализации уставной деятельности организации в целом. Являясь инновационной, работа менеджмента организации по внедрению в трудовые отношения эффективного контракта подразумевает апробацию новых критериальных показателей, стимулирующих сотрудников организации на творческий, ответственный подход к выполнению своих должностных обязанностей. В таких условиях новые критерии оценки эффективной деятельности сотрудника, должны

положительно сказаться как на заработной плате сотрудника, так и на повышении общих показателей деятельности организации.

При написании выпускной квалификационной работы были изучены следующие информационные ресурсы: кодексы РФ, нормативно-правовые акты, специальная научная литература, а также Интернет-источники.

При написании выпускной квалификационной работы были применены следующие методы исследования: анализ литературных источников, наблюдение, количественный и качественный анализ результатов, обобщение, прогнозирование.

Теоретическая значимость работы заключается в комплексной систематизации информации о законодательных и методических основах, а также организации деятельности кадровых отделов в учреждениях культуры города Лысьва.

Практическая значимость дипломного исследования определена тем, что отдельные положения могут быть использованы в организации введения эффективного контракта в учреждениях культуры Пермского края.

Цель и задачи работы определили ее структуру. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

Во введении актуализируется тема исследования, ставятся задачи работы, определяется ее структура.

В первой главе рассматривается понятие «эффективный контракт» и предпосылки его появления, изучаются цели и задачи эффективного контракта. Проводится анализ оценки труда персонала, разбираются этапы и алгоритм оценки труда персонала.

Во второй главе обобщены и проанализированы показатели уставной деятельности организации, существующий общий эффективный контракт сотрудников организации, а так же изучены возможные риски введения эффективного контракта.

В третьей главе рассматриваются проблемы и перспективы введения эффективного контракта.

В заключении делаются выводы по проделанной работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА

1.1 Сущность и роль эффективного контракта в управлении производственным персоналом

Под эффективным трудовым контрактом понимают - контракт с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда, а также меры социальной поддержки.[1] Данный вид контракта не является чем-то совершенно новым, он больше напоминает усовершенствованный трудовой договор, в котором осуществляется глубокое переосмысление трудовых взаимоотношений между работником и работодателем, а также переосмысление всего трудового процесса. Реализация этого эффективного контракта (трудового договора) происходит в уже существующем правовом пространстве РФ. Данный контракт заключается, опираясь на действующий Трудовой Кодекс РФ.

Введение эффективного контракта определено:

1. Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»:[2]

2. Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р:[3]

3. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р (далее — Программа);[4]

4. Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с

работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» (далее — Рекомендации);[5]

5. Письмом Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»» (далее — Письмо).[6]

6. Показателями эффективности деятельности подведомственных государственных, муниципальных учреждений образования, утвержденными органами местного самоуправления.

Для учреждений культуры утверждена собственная Государственная программа Российской Федерации «Развитие культуры и туризма на 2013-2020 годы». [7]

В соответствии с Указом N 597 и Программой N 2190-р разработаны Методические рекомендации по разработке плана мероприятий по повышению эффективности деятельности учреждения в части оказания государственных услуг (выполнения работ) федеральным государственным учреждением культуры, находящимся в ведении Министерства культуры Российской Федерации. [8]

Приказом Минкультуры РФ от 28.06.2013 N 920 утверждены Методические рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников (далее — Рекомендации N 920). [9]

Письмом Минкультуры РФ от 31.10.2012 N 124-01-39/04-НМ также разработаны Рекомендации по разработке нормативных правовых актов по реализации мер по поэтапному повышению заработной платы работников учреждений культуры (далее — Письмо от 31.10.2012). [10]

Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2012 N 2606-р утвержден План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры» (далее — План мероприятий). [11]

Письмом Минкультуры РФ от 20.02.2014 N 32-01-39/04-НМ разработаны Методические рекомендации по внесению изменений в планы мероприятий («дорожные карты»), направленные на повышение эффективности сферы культуры в соответствующем регионе. [12]

Приказом Минтруда РФ от 26.04.2013 N 167н утверждены Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта (далее — Рекомендации N 167н). [13]

На основании указанных документов, многие из которых носят рекомендательный характер, субъектами РФ и муниципальными образованиями разрабатываются свои документы.

В свою очередь учреждения культуры с учетом указанных документов, а также Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, утверждаемых на соответствующий год решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, должны:

- разработать локальные нормативные акты, в частности устанавливающие критерии оценки эффективности труда работников;
- внести изменения в действующие локальные акты, устанавливающие систему оплаты труда.

Для федеральных учреждений культуры также рекомендуется разработка плана мероприятий по повышению эффективности деятельности учреждения в части оказания государственных услуг

(выполнения работ) на основе целевых показателей деятельности учреждения, совершенствованию системы оплаты труда, включая мероприятия по повышению оплаты труда соответствующих категорий работников.

Эффективный трудовой договор опирается на действующее трудовое законодательство и использует заложенные в нём возможности для составления подробного соглашения между работником и работодателем. Главный документ при составлении договора - статья 57 Трудового Кодекса. [14]

Если уже составленный трудовой договор не отвечает требованиям статьи, все дополнительные условия вписываются в соглашение. Оно является приложением к основному договору.

Работодатель должен указать трудовые функции сотрудника, критерии оценки его продуктивности, размеры стимулирующих выплат. Все нормы определяются на основании нормативных актов и коллективных договоров.

В эффективном контракте обязательно должны быть следующие пункты:

- Трудовая функция, наименование специальности согласно квалификационным справочникам, одобренным Правительством РФ.

- Условия начисления компенсаций, стимулирующих выплат. Условия прописываются для каждого типа выплат. К примеру, нужно указать, за что начисляется компенсация. По другим критериям происходит выплата поощрений.

- Если режим работы и отдыха сотрудника отличается от общепринятого в организации, нужно отдельно прояснить и этот момент.

- Оговаривается размер и порядок начисления компенсаций за вредную или опасную работу.

В трудовом договоре могут содержаться дополнительные условия, если они не нарушают прав и интересов сотрудника.

Рассмотрим разделы эффективного контракта ниже:

- трудовая функция.

Одна из важнейших функций в любом контракте - трудовая функция сотрудника. Другими словами, определение выполняемых должностных обязанностей является обязательным условием в договоре;

- оплата труда.

С целью повышения производительности труда Министерство труда разработало детальные рекомендации, касающиеся системы оплаты труда. Центральным понятием стали измеримые показатели результатов трудовой деятельности. По их достижению, сотрудник должен быть материально вознагражден работодателем. Согласно разработке, это позволит решить сразу две задачи - повысить уровень заработной платы сотрудника и повысить производительность работы;

- социальная поддержка.

Эффективный контракт не предполагает принципиально новую систему социальной поддержки работникам. В нем лишь описываются общие рекомендации, где сказано, что необходимо опираться на федеральные законы, Трудовой Кодекс РФ, а также использовать другие виды документов, которые касаются социальной помощи сотрудникам. При переходе на эффективный контракт будет не плохим решением лишь лучше конкретизировать меры социальной поддержки, а также сделать их более детальное описание. Таким образом, вы покажете сотруднику все преимущества перехода на данный вид договора и тем самым убедите его в подписании данного документа по собственной воле.

Рассмотрим основные функции эффективного контракта:

- Установление связи между качеством работы и размером оплаты.
- Привлечение добросовестных сотрудников.
- Повышение статуса наиболее трудоспособных работников.

- Снижение трат на выплаты нерадивым специалистам.

Эффективный контракт выгоден как добросовестному сотруднику, так и работодателю.

Цель введения эффективного контракта:

Увязка повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг на основе:

- введения взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности;

- установления соответствующих показателей эффективности стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, коллективных договорах, трудовых договорах;

- использования при оценке достижения конкретные показатели качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой системы оценки качества работы учреждений, включающей кроме критериев эффективности их работы и введение публичных рейтингов их деятельности.

Грамотное внедрение ЭК обеспечивает снижение затрат компании и соблюдение ТК РФ. Рассмотрим порядок данной операции:

1. Создание специальной комиссии по внедрению ЭК.
2. Разработка критериев продуктивности сотрудника.
3. Ознакомление с системой мониторинга показателей эффективности штата.
4. Разъяснительная работа с сотрудниками, касающаяся внедрения нового типа контрактов.
5. Создание на официальном ресурсе организации раздела об оценке деятельности компании. Это нужно для публикации различных нормативных документов.

6. Анализ уже имеющихся договоров служащих на предмет соответствия статье 57 ТК РФ.

7. Внесение корректировок во внутренние нормативные акты организации: положения об оплате труда, стимулирующих выплатах.

8. Разработка дополнительных соглашений к основному договору с учетом всех новых требований.

9. Утверждение новых должностных инструкций.

10. Заключение дополнительных соглашений.

Особое внимание нужно уделить разъяснительной работе. Работники должны понимать, что новая система начисления зарплаты улучшит, а не ухудшит их жизнь. Принцип начисления стимулирующих выплат должен быть прозрачным, иначе в коллективе возникнут разногласия по поводу разных размеров зарплат. Сотрудник ясно должен понимать, от чего зависит размер его зарплаты. Если работники не будут уверены в справедливости новой системы, никакого толка от эффективного контракта не будет тоже. Без полноценной разъяснительной работы не получится повысить продуктивность.

1.2 Обоснование необходимости применения эффективного контракта

Реализация эффективного контракта в организации позволит:

– повысить престижность и привлекательность профессий работников, участвующих в оказании государственных (муниципальных) услуг (выполнении работ);

– внедрить в учреждениях системы оплаты труда работников, увязанные с качеством оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ);

– повысить уровень квалификации работников, участвующих в оказании государственных (муниципальных) услуг (выполнении работ);

- повысить качество оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) в социальной сфере;
- создать прозрачный механизм оплаты труда руководителей учреждений.

Несомненно, что в каждом учреждении должны быть разработаны четкие и понятные для каждого работника критерии оценки деятельности, а работа комиссии должна быть объективна и прозрачна. Только в этом случае контракт станет эффективным и будет не формальностью, а нормой работы и жизни персонала.

Таким образом, внедряя эффективный контракт в организации, руководство пытается улучшить свое положение на рынке труда и услуг, а так же повысить доход и качество предоставляемых услуг.

1.3 Методики оценки эффективности персонала организации

Оценка эффективности работы персонала в организации в той или иной форме существовала всегда. Однако не всегда она выполняется четко и неформально. Грамотно проведенная оценка является эффективным инструментом, позволяющим выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития для повышения прибыльности бизнеса.

Оценка персонала - это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития организации. Традиционно в организациях под оценкой персонала понимается аттестация работников. Оценка - более широкое понятие, чем аттестация персонала. Оценка может быть формальной и неформальной. Она может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно в зависимости от конкретных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление "сотрудник - стандарт работы". Сравнивать можно только то, насколько один работник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Одной из важнейших проблем оценки и, вероятнее всего, причиной ошибок в работе менеджера по персоналу является ее субъективность. Но, с другой стороны, рабочие отношения между людьми в любой профессиональной деятельности также не лишены субъективности, так как у каждого сотрудника существуют мотивы, эмоции, стремления, личностные характеристики. Эффективность такой процедуры, как оценка персонала, зависит от профессионализма HR-менеджера. Важно адекватно оценить как профессиональные, так и личностные качества сотрудника, избегая при этом излишнего субъективизма. Для получения такой оценки необходимы определенные требования к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

1) объективно: вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) надежно: относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

3) достоверно в отношении деятельности: оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) с возможностью прогноза: оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) комплексно: оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.

Рассмотрим сами методы, которые можно использовать при оценке персонала. По направленности выделяют следующие виды методов:

Качественные методы - это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами:

– матричный метод - самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;

– метод системы произвольных характеристик - руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и, сопоставляя их, делает выводы;

– оценка выполнения задач - элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом;

– метод «360 градусов» - предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;

– групповая дискуссия - описательный метод - которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

Комбинированные методы - это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов:

– тестирование - это оценка по результатам решения заранее поставленных задач;

– метод суммы оценок, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным;

– система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп - от тех, кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

Количественные методы - наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах:

– ранговый метод - несколько руководителей составляют рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;

– метод балльной оценки - за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;

– свободная балльная оценка - каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются, и выводится общий рейтинг.

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик.

Поэтому неудивительно, что в последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод - метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала.

Данный метод имеет целых 25 критериев, по которым проводится оценка человека.

Среди них: способность к учебе, умение делать устные и письменные обобщения, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость в поведении, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, необходимость одобрения начальством и коллегами, карьеристские мотивы, реальность мыслей, надежность, разнообразие интересов, устойчивость к стрессовым ситуациям, энергичность, организованность, организаторские и управленческие способности.

– основные критерии оценки

Все критерии при оценке персонала обычно разделяют на две основных категории - критерии результативности и критерии компетентности.

При оценке результативности достигнутые показатели работы конкретного человека сравнивают с запланированными показателями для данного периода работы. Для этого перед началом отчетного периода ставятся четко измеримые задачи. Результативность работы выражается в

конкретных показателях: объем продаж, количество реализованных проектов, суммы прибыли, количество сделок.

При оценке компетенции работника оцениваются его знания и умение применять их на практике, личные качества, поведение.

Один из самых эффективных способов такой оценки - это решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник или на которую он претендует.

Данные задачи бывают двух видов - описательные и практические, и отличаются характером действий при решении конкретной задачи.

Таким образом, система оценки персонала довольно сложная и имеет множество нюансов и аспектов, которым необходимо уделять максимальное внимание. В противном случае весь труд вложенный в проведение оценки - может вылиться полным отсутствием требуемой на выходе информации.

Проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

На основе материала изученного в первой главе справочного материала, можно сделать вывод о том, что введение эффективного контракта в социальном учреждении культуры является положительным мероприятием.

При выполнении первой главы были выполнены следующие задачи:

- рассмотреть дефиницию понятия «эффективный контракт»;
- изучить теоретические аспекты в области создания и применения эффективного контракта в организации.

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБУК “ЛЫСЬВЕНСКИЙ МУЗЕЙ”

2.1 Характеристика организации МБУК “Лысьвенский музей”

Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Лысьвенский музей».

Адрес: ул. Мира, 4, г. Лысьва, Пермский край, 618900

Телефон: +7 (34249) 2-57-09

Эл. почта: lysva-musei@yandex.ru

Телефон: +7 (34249) 5-46-05

Режим работы:

Вторник-воскресенье - с 12:00 до 17:00

Понедельник – выходной

Последний день месяца - санитарный день

Лысьвенский музей создан в 1957 г. Инициаторами его создания выступили ветераны и общественные организации Лысьвы. Он разместился в одноэтажном деревянном здании, которое было построено более ста лет назад в 1904 г. Строительство здания велось на средства графа Павла Петровича Шувалова, который в те годы владел Лысьвенским заводом.

В 1960 г. музей получил статус заводского музея Лысьвенского металлургического завода и только в 2008 г. стал муниципальным учреждением.

С апреля 2008 года в связи с изменением структуры управления завода приобрёл статус муниципального учреждения. Юридическое название - Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Лысьвенский музей».

Фонд музея насчитывает более 10 000 единиц хранения.

В рамках краевых проектов Министерства культуры за последние годы в музее появились новые экспозиции с интерактивными программами, они привлекают в музей не только городское население Лысьвы, но и жителей Пермского края.

В декабре 2009 года в рамках программы «Лысьва - месторождение культуры» победителя конкурса социально-культурных проектов «Центр культуры Пермского края», состоялось открытие моно-музея «Музей каски».

В выставочном зале музея проводятся тематические, художественные и коммерческие выставки.

При музее работает «Лавка художника» творческого объединения художников города «Палитра». Здесь можно приобрести работы художников по живописи и прикладному творчеству, книги местных авторов по истории города, стихи, прозу. «Лавка художника» работает по графику работы музея.[15]

Музей осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными законодательством Российской Федерации, Пермского края и настоящим Уставом, в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти Пермского края в сфере культуры.

Цели деятельности Музея:

- сбор и хранение музейных предметов и музейных коллекций;
- выявление и собирание музейных предметов и музейных коллекций;
- изучение музейных предметов и музейных коллекций;
- публикация материалов о музейных предметах и музейных коллекциях и осуществление просветительской и образовательной деятельности.

Для достижения целей, музей осуществляет следующие виды деятельности:

Основные виды деятельности:

– музей проводит работу по научному комплектованию своих музейных, архивных и библиотечных фондов путем приобретения в установленном порядке предметов истории, культуры и искусства, в том числе различные виды оружия и предметы, содержащие драгоценные металлы и драгоценные камни, полученные путем дарения от физических и юридических лиц, а также в порядке наследования и получения добровольных вкладов и пожертвований от юридических и физических лиц;

– осуществляет в установленном порядке учет, хранение, научную инвентаризацию и сверку музейного фонда с учетной документацией, его научное изучение и систематизацию на бумажных и электронных носителях;

– оказывает консультативную помощь по вопросам краеведения юридическим и физическим лицам;

– осуществляет в установленном порядке экспозиционно-выставочную деятельность в музее и вне его, в установленном порядке обмен выставками и отдельными экспонатами с музеями Российской Федерации и зарубежными, а также с учреждениями и частными лицами;

– обеспечивает экскурсионное, лекционное и консультативное обслуживание посетителей Музея, осуществляет просветительскую и образовательную деятельность;

– осуществляет в установленном порядке рекламно-информационную и издательскую деятельность;

– обеспечивает повышение квалификации специалистов музея;

– принимает участие в научных конференциях, симпозиумах и семинарах и может организовывать их;

- организует и внедряет в свою деятельность такие формы, как клубы, творческие объединения, театральные студии, народные коллективы и другие формы, отвечающие целям создания музея,
- обеспечивает необходимый режим содержания и использования занимаемых музеем зданий и сооружений,
- обеспечивает меры противопожарной безопасности.

Помимо основных видов деятельности Музей вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, если она не противоречит действующему законодательству, настоящему Уставу и целям создания музея, средства от реализации которой полностью идут на развитие и совершенствование музея, нужды коллектива: - закупка и реализация изделий народных и традиционных промыслов, - изготовление и реализация значков, буклетов, проспектов, брошюр, книг, открыток. Указанные в настоящем подпункте виды деятельности музея являются видами деятельности, приносящей доход. Музей вправе осуществлять виды деятельности, указанные в настоящем подпункте, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствующие указанным целям.

2.2 Основные показатели уставной деятельности МБУК “Лысьвенский музей”

Для определения эффективности функционирования МБУК “Лысьвенский музей”, необходимо провести анализ ее деятельности.

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности МБУК “Лысьвенский музей” за период 2014 – 2016 гг.

В таблице отчетлива тенденция роста числа посетителей музея, а также числа “виртуальных” посетителей сайта музея и группы ВКонтакте, что свидетельствует о том, что организация занимается собственным продвижением. В число посетителей входят не только жители города Лысьва, но и жители соседних городов и даже соседних стран.

Таблица 1 – Основные показатели уставной деятельности МБУК
 “Лысьвенский музей” за период 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя \ год	2014 год	2015 год	2016 год
Количество рабочих дней (дн.)	320	325	335
Число посетителей (чел.)	26516	42134	47459
Число “виртуальных” посетителей сайта музея и группы вКонтакте (чел.)	21703	32065	41419
Проведено экскурсий (шт.)	563	847	518
Проведено массовых мероприятий (шт.)	107	134	172
Проведено лекций (шт.)	-	428	362
Организовано выставок (шт.)	41	41	39
Доход от уставной деятельности (тыс. руб.)	475,35	1820,04	1035,72

Количество посетителей за период 2014 – 2016 гг. увеличилось на 79%. Число “виртуальных” посетителей сайта музея и группы вКонтакте за этот же период увеличилось на 90%. Также значительно увеличилось число проведенных массовых мероприятий – на 60%. Это свидетельствует о нарастающем интересе населения города к деятельности музея.

В таблице 2 представлены основные финансовые показатели уставной деятельности МБУК “Лысьвенский музей” за период 2014 – 2016 гг. Отчетливо видно, что за период 2014 – 2015 гг., показатели выросли. Это связано с тем, что организация провела анализ своей уставной деятельности и провела мероприятия по ее улучшению.

Таблица 2 – Финансовая уставная деятельность МБУК “Лысьвенский музей” за период 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателя \ год	2014 год	2015 год	2016 год
Поступило денежных средств за I полугодие	1655,11	7137,25	6635,31
Бюджетное финансирование	1180,64	4917,21	4647,37
Доход от уставной деятельности	475,35	1820,04	1035,72
Израсходовано	1433,57	7190,60	6635,95
На оплату труда с начислениями	759,29	2649,84	3662,15
В т.ч. за счет внебюджетных средств	187,68	557,37	814,68

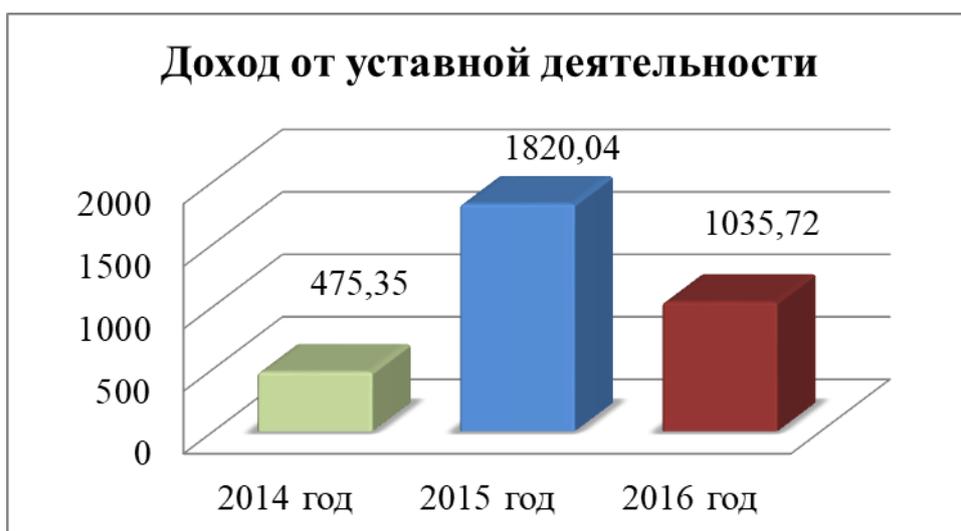


Рисунок 1 – Доход от уставной деятельности МБУК “Лысьвенский музей” за период 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

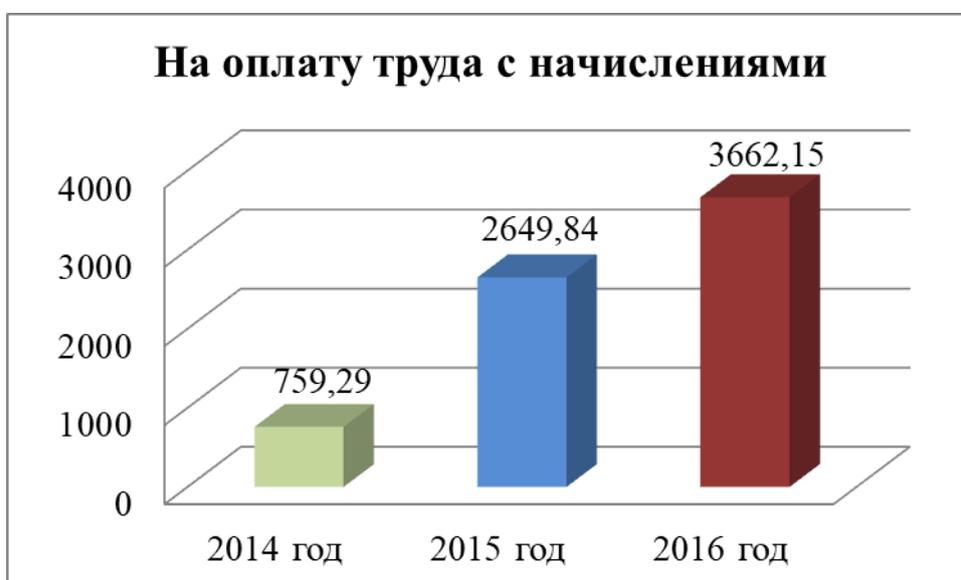


Рисунок 2 – Расходы на оплату труда МБУК “Лысьвенский музей” за период 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

За период 2015-2016 годов наблюдается тенденция к снижению финансовых показателей от уставной деятельности МБУК “Лысьвенский музей”. За 2016 год показатели дохода от уставной деятельности и бюджетного финансирования снизились на 56% и 5% соответственно по сравнению с показателями за 2015 год. На оплату труда сотрудников в 2016 году было израсходовано 3662,15 тыс. руб., а в 2015 году - 2649,84 тыс. руб. Разница составила 38%. Одним из факторов, которые сказались на повышении заработной платы сотрудников, является повышение МРОТ

по Пермскому краю. Доходы от уставной деятельности музея сократились, однако увеличился показатель заработной платы сотрудников. Это свидетельствует о снижении эффективной деятельности музея, а так же о низкой мотивации к производственной деятельности его сотрудников.

Далее рассмотрим штатное расписание организации за 2016 год. В нем можно увидеть перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы труда.

Каждое организация имеет свои критерии начисления заработной платы, которые включают в себя дополнительные надбавки (выслуга лет, районный коэффициент и другие).

Основным назначением штатного расписания является его возможность доказательства в суде (в случае возникновения спорных ситуаций) того, что компания не трудоустроила сотрудника по причине отсутствия требуемой должности в штатном расписании, и увольнение его было обоснованным. Так, штатное расписание прошивается, нумеруется, скрепляется печатью организации и подписывается руководителем и бухгалтером.

Таблица 3 - Штатное расписание МБУК “Лысьвенский музей” за 2016 год.[20]

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5+гр. 6+гр.7+гр.8)*гр.4
Наименование	Код				Ежемесячное денежное поощрение	Выслуга лет	Районный коэффициент	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Директор	1	17100,00		30%	15%	24795,00
		Главный бухгалтер	1	12300,00			15%	14145,00
		Специалист по просветительской работе	1	8900,00		30%	15%	12905,00
		Главный хранитель музейных предметов	1	8400,00		20%	15%	11340,00
		Научный сотрудник музея	1	6900,00		20%	15%	9315,00
		Специалист по музейно-образовательной деятельности	1	7800,00		10%	15%	9750,00
		Специалист по экспозиционной и выставочной деятельности	2	14200,00			15%	16330,00
		Экскурсовод	1	5900,00			15%	6785,00
		Музейный смотритель	1	4800,00			15%	5520,00
		Итого	10	86300,00				110885,00

В организации МБУК “Лысьвенский музей” существуют следующие типы надбавок:

1. Ежемесячная надбавка за выслугу лет к должностному окладу определяется согласно нижеприведенной таблице 4.

Таблица 4 - Надбавка за выслугу лет.

№ п/п	Стаж работы	Процент от должностного оклада
1.	от 5 до 10 лет	10
2.	свыше 10 до 15 лет	20
3.	свыше 15 лет	30

2. Также всеми организациями Крайнего Севера и приравненных местностей должен начисляться дополнительный уральский коэффициент (15 % от зарплаты, с вычетом пятнадцатипроцентного подоходного налога).

Рассчитаем среднемесячную заработную плату работников организации.

$$З_{\text{Ср.}} = \frac{\sum ЗП}{N}, \quad (1)$$

где:

$\sum ЗП$ – Сумма среднемесячной заработной платы всех работников организации;

N – Количество работников данной организации.

$$З_{\text{Ср.}} = \frac{110885.00}{10} = 11088,5 \text{ руб.}$$

10

Теперь сравним данный показатель с МРОТ по Пермскому краю.

В соответствии со статьей 1 Федерального закона от 01.12.2014 № 376-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном

размере оплаты труда» с 1 января 2016 года установлен МРОТ в размере 6 204 рублей в месяц.[16]

В соответствии с Соглашением о минимальной заработной плате в Пермском крае на 2014-2016 годы МРОТ составляет сумму не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения Пермского края. Прожиточный минимум трудоспособного населения Пермского края составляет 8 730 рублей.

Как мы видим, среднемесячная заработная плата работников организации превышает МРОТ по Пермскому краю.

За выплату зарплаты ниже МРОТ организации может грозить штраф в размере от 30 000 до 50 000 руб. (ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ).

Далее рассмотрим интегральный показатель учреждения, которые позволяет определить категорию организации.

Интегральный показатель учреждения определяется по формуле:

$$ИП = П1 * П2 * П3 * П3 * 10^{-5}. \quad (2)$$

Таблица 5 - Показатели, учитываемые при расчете интегрального показателя.

Показатель		Ед. изм.	Способ определения	Значение
П1	Мероприятия	шт.	1.1+1.2	59+107=166
1.1.	Выставки	шт.	1.1.1+1.1.2	29+30=59
1.1.1	в музее	шт.	1.1.1.1 +1.1.1.2	9+20=29
1.1.1.1	из собственных фондов	шт.	фактическое количество выставок за год*К1.1.1.1	6x1,5=9
1.1.1.2	с привлечением других фондов	шт.	фактическое количество выставок за год	20

Продолжение таблицы 5.

1.1.2	вне музея	шт.	1.1.2.1+1.1.2.2.	30
1.1.2.1	на территории РФ	шт.	фактическое количество выставок за год*K1.1.2.1	15x2=30
1.1.2.2	за рубежом	шт.	фактическое количество выставок за год* K1.1.2.2	-
1.2.	Музейные мероприятия	шт.	Количество музейных мероприятий за год	107
П2	Посетители	тыс. чел.	количество посетителей за год	26,5
П3	Доходы	тыс. руб.	Доходы от иной приносящей доход деятельности за год	613,96
П4	Фонды	тыс. шт.	число предметов основного фонда.	10,2

*Значения коэффициентов

В таблице 6 отображены показатели связанные непосредственно с выставочной работой музея, как на территории РФ, так и за рубежом.

Таблица 6 - Показатели и их значимость.

Наименование показателя	Условное обозначение	Коэффициент значимости показателя
Выставки, проводимые в музее из собственных фондов	K1.1.1.1	1,5
Выставки, проводимые вне музея на территории РФ	K1.1.2.1	2
Выставки, проводимые вне музея за рубежом	K1.1.2.2	3

$$ИП = 166 * 26,5 * 613,96 * 10,2 * 10^{-5} = 275,48$$

Таблица 7 - Значение интегрального показателя.

Значение интегрального показателя	Категория учреждения
Свыше 350	I
От 150 до 350	II
От 50 до 150	III
Менее 50	IV

Категория учреждения устанавливается в зависимости от значения интегрального показателя, и определяется согласно нижеприведенной таблице

Далее мы рассмотрим уже существующий общий эффективный контракт сотрудников Лысьвенского музея.

Таблица 8 - Показатели и их значимость.[17]

№ п/п	Название критерия	Оценка критерия	
		Показатели	Балл
1	2	3	4
1	Интенсивность и качество работы	Эффективность использования рабочего времени	До 5
		Уровень аккуратности и точности выполнения трудовых функций	До 5
		Уровень выполнения плановых показателей	До 5
		Участие в разработке проектов и проектно-программной деятельности	До 3

Продолжение таблицы 8.

1	Интенсивность и качество работы	Уровень активности при подготовке и проведении мероприятий, выставок	До 3
		Выполнение срочных, особо важных, сложных работ, поручений	До 3
		Выполнение работ, не предусмотренных должностными инструкциями (по профилю деятельности)	До 3
		Соблюдение сроков и порядка отчетности и предоставления информации	До 3
2	Исполнительская дисциплина	Выполнение заданий и должностных обязанностей в установленные сроки	До 5
		Своевременное предоставление плановой и отчетной документации	До 3
		Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, локальных нормативных актов учреждения	До 3

Продолжение таблицы 8.

3	Профессионально е мастерство и методическая работа	Выступления на научно- практических конференциях, семинарах, круглых столах и т.п.	До 3
		Наличие публикаций, методических разработок	До 3
		Участие в проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж	До 5

Таблица 9 - Критерии, влияющие на снижение стимулирующих выплат.

№ п/п	Название критерия	Баллы
1	2	3
1	Наличие обоснованных жалоб со стороны посетителей, сотрудников музея	До 3
2	Наличие замечаний со стороны директора	До 5
3	Наличие дисциплинарных взысканий	До 7

Эффективный контракт должен быть средством повышения мотивации персонала на достижение целей, которые организация ставит перед своими работниками.

Выполнив анализ существующей системы эффективного контракта можно увидеть, что эффективный контракт составлен не совсем корректно. Некоторые из критериев не могут быть выполнены отдельными штатными сотрудниками. Музейному смотрителю будет достаточно сложно провести научно-

практическую конференцию или уже поучаствовать в семинарах и других массовых мероприятиях. Данный факт отрицательно сказывается на мотивации этого сотрудника.

Как видим, данный формат эффективного контракта не всегда может выступать средством повышения мотивации персонала, а где-то может послужить демотивацией. Это подтверждает так же анализ рисков и SWOT-анализ.

2.3 Возможные риски при внедрении эффективного контракта в организации

Введение «эффективного контракта» связано с проблемами и рисками. При этом основной проблемой являются разработка измеримых показателей результатов работы сотрудника. Основным же риском представляется опасность «скатывания» деятельности к деятельности «по производству показателей» (имитации показателей) вместо достижения нужного результата.

Введение «эффективного контракта» влечет за собой определенные издержки, вызванные необходимостью регулярного оценивания достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого работника. Эти издержки могут быть минимизированы путем введения автоматического оценивания с помощью использования электронных технологий с соответствующей компьютерной программой. Риском введения эффективного контракта является риск формального совершения данного действия. В этом случае объем документации неизбежно вырастет, усложнив как ведение кадровой работы, так и чисто технически сделав более сложным изменение трудовых договоров в будущем. Реальных же изменений при этом может не произойти.

В случае если эффективный контракт будет разрабатываться, исходя из реальных требований к качеству работы организации, которые будут транслированы в виде требований к должностным обязанностям, к качеству работы и к квалификации конкретных сотрудников, тексты трудовых договоров

станут подробнее, и облегчат управленческую работу в организации, будут работать на достижение ее целей. В случае же, если такая работа не будет проведена, эффективный контракт просто увеличит объем текста в трудовом договоре, без каких-либо положительных эффектов от данного увеличения.

На основе анализа основных показателей уставной деятельности музея во второй главе отчетной работы, можно сделать вывод о том, что при составлении эффективного контракта были учтены все необходимые требования, касающиеся нормативной базы, а также были приняты во внимание личные данные сотрудников.

При выполнении второй главы были выполнены следующие задачи:

- провести на основе анализа уставной деятельности организации применяемую нормативно-правовую базу, регулирующую процесс внедрения трудового эффективного контракта;
- проанализировать критерии оценки выполнения должностных и функциональных обязанностей сотрудника музея;
- рассмотреть возможные риски при введении эффективного контракта.

3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА ДЛЯ РАБОТНИКА ДОЛЖНОСТИ «СПЕЦИАЛИСТ ПО ЭКСПОЗИЦИОННОЙ И ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».

Содержание анализа состояния работы позволили не только обобщить промежуточные результаты внедрения эффективного контракта, но и провести SWOT-анализ деятельности МБУК “Лысьвенский музей”.

Таблица 10 - SWOT-анализ уставной деятельности МБУК “Лысьвенский музей”.

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<p>1. Музей представляет собой уникальную коллекцию, некоторые экспонаты имеют сертификаты памятников науки и техники, есть экспонаты в рабочем состоянии;</p> <p>2. Близкое и удобное расположение от центра города;</p> <p>3. У сотрудников музея есть собственные наработанные экскурсионные программы;</p> <p>4. Имеется сайт музея в интернете;</p> <p>5. Отзывчивый, инициативный персонал.</p>	<p>1. Ограниченность штатного расписания в силу жесткой бюджетной дисциплины муниципальных образований, что не позволяет реализовать творческий потенциал организации в продвижении услуг;</p> <p>2. Отсутствие кампании продвижения услуг (за исключением сайта в интернете);</p> <p>3. Слабое финансовое обеспечение;</p> <p>4. Необходимость развития материальной базы.</p>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<p>1. Отсутствие конкурентов (подобных музеев в России);</p> <p>2. Увеличивается интерес инвесторов к туризму.</p>	<p>1. Отсутствие финансовой поддержки со стороны государства, общественных объединений, местных жителей.</p>

Таким образом, SWOT-анализ показал, что у музея есть сильные стороны, разумное использование которых может привести к увеличению потока

туристов, а, следовательно, к росту прибыли и развитию. К слабым сторонам было отнесена ограниченность штатного расписания, что существенно затрудняет работу данной организации. На десяти сотрудниках лежит вся работа в музее, то есть обслуживание музея и туристов, поиск и реконструкция экспонатов. Также слабой стороной является отсутствие кампании продвижения услуг, что уменьшает число туристов, осведомленных о существовании данной организации. По словам директора музея, если музей будет активно себя продвигать, то десять сотрудников просто не справятся с потоком туристов. К слабым сторонам также было отнесено слабое финансовое обеспечение, так как музей живет только за счет продажи туристам билетов. Данного дохода не хватает для поддержания рентабельности организации. Еще одна слабая сторона – немногочисленное информационное обеспечение. О музее недостаточно информации, как в печати, так и в интернете.

К возможностям было отнесено – отсутствие конкурентов. Это преимущество дает огромные возможности для развития и позиционирования себя на рынке. К тому же возрастает интерес инвесторов к туристской отрасли. Данные возможности создают благоприятную почву для деятельности.

К угрозам было отнесено отсутствие финансовой поддержки со стороны государства, общественных объединений и местных жителей. Музей существует только за счет посещения туристами.

Этой прибыли хватает только на зарплату сотрудников и содержание самого музея. Музею необходима спонсорская поддержка для развития и продвижения.

Лысьвенский музей помимо всего является уникальным музеем, так как был проведен конкурентный анализ, который показал, что ближайший конкуренты находятся в странах Европы, а в России подобных учреждений нет. В Европе такие музеи охраняются и поддерживаются не только государством, но и местными жителями. Они являются предметами гордости. На основании всего выше сказанного можно сделать вывод, что данное место является перспективным для развития и работы.

Однако на данный момент в музее есть и ряд проблем. К ним относятся - проблемы с финансированием, с недостаточным кадровым обеспечением. Эти две проблемы наиболее остро сказываются на развитии музея и его продвижении.

Нами предлагается диверсификация форм эффективного контракта с ориентацией на конкретную штатную единицу.

Для примера возьмём специалиста по экспозиционной и выставочной деятельности. Данный специалист был выбран, так как именно от его работы зависит доходность музея от его коммерческой деятельности. Это отображается в следующих должностных обязанностях сотрудника:

- участвовать в разработке научных концепций, тематико-экспозиционных планов, планов выставочной деятельности музея, проектов художественного оформления экспозиций музея.

- разрабатывать информационные материалы и этикетаж для экспозиций музея.

- организовывать выполнение оформительских работ, связанных с изготовлением и размещением в экспозиции информационных материалов и этикетажа, а также информационных материалов, необходимых для навигации в музее.

- участвовать в подготовке и согласовании договоров о предоставлении музейных предметов на выставку.

- обеспечивать подготовку документации, связанной с организацией выставок, в том числе учетной, таможенной, страховой, транспортной.

- обеспечивать взаимодействие с учетно-хранительскими подразделениями музея по вопросам организации и проведения выставок.

- проводить мероприятия по развитию экспозиционно-выставочной и научно-просветительской деятельности музея.

- разрабатывать тематико-экспозиционные планы.

– заниматься организацией и проведением выставок, в том числе передвижных.

– участвовать в составлении проектов перспективных и годовых планов экспозиционно-выставочных работ музея.

Эффективный контракт данного сотрудника должен стать инструментом повышения его мотивации на те показатели, которые дадут максимальный коммерческий результат.

Таблица 11 - Показатели эффективности деятельности специалиста по экспозиционной и выставочной деятельности.

№ п/п	Показатели для оценки качества (эффективности) деятельности	Единица измерения	Оценка выполнения критерия
1.1	Выполнение и перевыполнение плановых показателей посещаемости, экскурсионной и лекционной деятельности, научно-просветительских мероприятий в отчетный период (согласно нормам экскурсионной нагрузки, перспективному плану работы).	Посещение	Перевыполнение плана – 10; Выполнения плана – 8 Невыполнение плана – 0
1.2	Участие в создании постоянных экспозиций и организация проведения выставок с привлечением собственных и других фондов	Выставка, экспозиция	Более 1 выставки, экспозиции – 10; 1 выставка, экспозиция – 7;

Продолжение таблицы 11.

1.3	Разработка проектов для получения грантов или дополнительного финансирования	Участие/победа	Победа в конкурсе, получение гранта, работа по проекту – 10; Авторская разработка проекта и его отправка на конкурс – 8; Участие в разработке проекта, отправленного на конкурс – 5
1.4	Уровень подготовки и проведения лекций, экскурсий, музейных мероприятий	Да/нет	Наличие отзывов и публикаций о мероприятии – 1 Отсутствие - 0
1.5	Творческая активность в научно-исследовательской работе.	Методическая разработка, публикация, интервью, справка	Наличие документа – 3 Отсутствие документа – 0

Продолжение таблицы 11.

1.6	Систематическое повышение квалификации	Наличие сертификатов или удостоверений, инициатива сотрудника	Да – 1 Нет – 0
1.7	Участие в проведении мероприятий, повышающих авторитет и имидж музея	Мероприятие	Идея и организация одного мероприятия – 4 Участие в проведении одного мероприятия – 2 Участие в подготовительной работе одного мероприятия - 1
2.1	Своевременное предоставление данных для составления отчетности. Качественное выполнение разовых поручений	Да/нет	Да – 1 Нет – 0
2.2.	Отсутствие замечаний по ведению учетной документации музея.	Да/нет	Да – 1 Нет – 0
2.3.	Отсутствие обоснованных жалоб посетителей и администрации музея.	Да/нет	Да – 1 Нет – 0

Анализ показателей:

1.1 Выполнение и перевыполнение плановых показателей посещаемости, экскурсионной и лекционной деятельности, научно-просветительских мероприятий в отчетный период (согласно нормам экскурсионной нагрузки, перспективному плану работы). Данный показатель является одним из самых важных в созданном эффективном контракте. Стремление к выполнению этого показателя специалистом экспозиционной и выставочной деятельности положительно скажется на доходах организации.

1.2 Участие в создании постоянных экспозиций и организация проведения выставок с привлечением собственных и других фондов. Данный показатель позволит привлечь потенциальных инвесторов. Если инвесторы будут видеть, что музей постоянно проводит массовые мероприятия, при этом посещаемость музея только увеличивается, инвесторы будут заинтересованы в сотрудничестве с ним.

1.3 Разработка проектов для получения грантов или дополнительного финансирования. Данный показатель, как и предыдущий, способствует привлечению новых бюджетов.

1.4 Уровень подготовки и проведения лекций, экскурсий, музейных мероприятий. От уровня подготовки и проведения мероприятий зависит количество посетителей музея. Уровень посещаемости музея снизится, если посетителей не будет устраивать то, за что они платят деньги.

1.5 Творческая активность является очень важным свойством личности, особенно для сотрудников учреждений культуры. Это способность личности инициативно и самостоятельно находить «зоны поиска», ставить задачи, выделять принципы, лежащие в основе тех или иных конструкций, явлений, действий, переносить знания, навыки и умения из одной области в другую.

1.6 Систематическое повышение квалификации. Совершенствование и развитие материально-вещественных факторов производства и, прежде всего разработка, внедрение и освоение новых технологий требует систематического повышения как общего культурно-технического и профессионального уровня

работников, так и повышения квалификации в пределах конкретных трудовых функций. В таком повышении заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требования к качеству рабочей силы постоянно повышается.

1.7 Участие в проведении мероприятий, повышающих авторитет и имидж музея. Чем выше авторитет и имидж музея, тем больше у него будет посетителей и возможных инвесторов.

2.1 Своевременное предоставление данных для составления отчетности. Качественное выполнение разовых поручений.

Своевременное предоставление данных для отчетности очень важно для любой организации. При несвоевременном предоставлении отчетности для налоговой службы производятся штрафные санкции. Это негативно скажется на средствах организации, как следствие, к сотруднику будут применены штрафные санкции, что послужит поводом для снижения его мотивации.

2.2 Отсутствие замечаний по ведению учетной документации музея. Учетная документация является одним из важнейших элементов метода бухгалтерского учета. Суть этого элемента - сплошное и непрерывное отражение хозяйственных операций в первичных учетных документах с целью получения о них данных, необходимых для ведения текущего бухгалтерского учета и контроля за ними. Наличие ошибок в учетной документации музея может негативно сказаться как на доходах самого музея, так и на заработной плате сотрудника.

2.3 Отсутствие обоснованных жалоб посетителей и администрации музея. Жалобы от посетителей всегда негативно сказываются на имидже организации. Чем меньше жалоб будет произведено в сторону сотрудника музея, тем выше его будет ценить руководство. Таким образом, за счет отсутствия замечаний, сотрудник может повысить свое материальное положение.

Таблица 12 – Прогнозируемые финансовые показатели уставной деятельности музея в 2017 году.

Наименование показателя \ год	2015 год	2016 год	2017 год
Поступило денежных средств за I полугодие	7137,25	6635,31	7052,85
Бюджетное финансирование	4917,21	4647,37	4867,93
Доход от уставной деятельности	1820,04	1035,72	1139,29
Израсходовано	7190,60	6635,95	6802,37
На оплату труда с начислениями	2649,84	3662,15	3786,83
В т.ч. за счет внебюджетных средств	557,37	814,68	856,33

На основе прогноза было выявлено, что при введении данной системы критериев для эффективного контракта специалиста экспозиционной и выставочной деятельности, доход музея от уставной деятельности увеличится на 10%. Данный прогноз был основан на пессимистичном стечении обстоятельств. При оптимистичном стечении обстоятельств доход от уставной деятельности музея может составить более 15%.



Рисунок 3 – Прогнозируемый доход от уставной деятельности МБУК “Лысьвенский музей”, при введении эффективного контракта для “специалиста по экспозиционной и выставочной деятельности”

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При решении вышеуказанных проблем, задачи, поставленные при внедрении эффективного контракта, будут выполнены. Перспективы, предполагаемые при введении эффективного контракта будут достигнуты:

1. Благодаря совершенствованию системы оплаты труда работников, ориентированных на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг;

2. Развитию кадрового потенциала работников;

3. Созданию организационных и правовых условий для достижения целевых показателей уровня средней заработной платы отдельных категорий работников, определенных Указами Президента 69 Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 и от 1 июня 2012 года № 761.

4. В результате оформленной кадровой документации, соответствующей требованиям трудового законодательства и нормативно-правовым актам, регламентирующим внедрение эффективного контракта

Перспективы:

1. Эффективный контракт обеспечит соответствие роста заработной платы работников повышению качества оказываемых ими государственных услуг (выполнение работ).

2. Сделает права и обязанности сотрудников музея понятными, открытыми, доступными. Все моменты по материальной помощи, дополнительным оплачиваемым отпускам и отпускам без сохранения заработной платы будут отражены в эффективном контракте.

3. Уменьшится объём кадровой документации. Исчезнут дополнительные соглашения по стимулирующим выплатам и по надбавкам за диспансеризацию. Пункты этих документов будут теперь находиться в эффективном контракте. Соответственно уменьшится количество работы отдела кадров.

4. Повысится престижность и привлекательность работы в учреждениях культуры за счёт внесённых в эффективный контракт показателей оценки труда сотрудников.

5. Специалисты будут выполнять работу добросовестнее за счёт обеспечения соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

Исходя из Бюджетного послания Президента РФ на 2013-2015 годы, повысится конкурентоспособность государства как работодателя на региональных рынках труда и будет сопоставима стоимости труда в государственном, муниципальном и частном секторах экономики.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

- рассмотреть дефиницию понятия «эффективный контракт»;
- изучить теоретические аспекты в области создания и применения эффективного контракта в организации;
- провести на основе анализа уставной деятельности организации применяемую нормативно-правовую базу, регулирующую процесс внедрения трудового эффективного контракта;
- проанализировать критерии оценки выполнения должностных и функциональных обязанностей сотрудника музея;
- рассмотреть возможные риски при введении эффективного контракта;
- разработать предложения по определению систем оценки работы сотрудника музея, занимающего должность «специалиста по экспозиционной и выставочной деятельности».

Поставленные задачи решены, следственно – основная цель работы достигнута.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы по теме «Эффективный контракт как средство повышения мотивации

производственной деятельности персонала на примере МБУК «Лысьвенский музей»», проведена дефиниция понятия эффективный контракт, как основа трудовых отношений в соответствии с указаниями правительства РФ.

Естественно, что это привнесло новые требования к уровню квалификационной и профессиональной компетентности. Предложенные мероприятия позволят менеджменту организации предусмотреть и реализовать возможные пути повышения мотивации сотрудников качественной и творческой профессиональной деятельности. Результатом этого должно стать повышение их заработной платы, развитие содержания уставной деятельности и как следствие удовлетворение потребителей услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Переходим на эффективный контракт», № 3, 2014.С. П. Фролов;
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р;
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р; Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
4. Приказ Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» (далее — Рекомендации);
5. Письмо Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»» (далее — Письмо);
6. Письмо Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»» (далее — Письмо);
7. Государственная программа Российской Федерации «Развитие культуры и туризма на 2013-2020 годы»
8. Указ N 597 и Программа N 2190-р;
9. Приказ Минкультуры РФ от 28.06.2013 N 920;
10. Письмо Минкультуры РФ от 31.10.2012 N 124-01-39/04-НМ;
11. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 N 2606-р;
12. Письмо Минкультуры РФ от 20.02.2014 N 32-01-39/04-НМ
13. Приказ Минтруда РФ от 26.04.2013 N 167н;
14. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). Статья 57. Содержание трудового договора;

15. <http://museum.lysva.ru/museum/>;
16. Федеральный закон от 01.12.2014 № 376-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда»;
17. Приложение 5 настоящего Положения о системе оплаты труда работников муниципального бюджетного учреждения культуры «Лысьвенский музей»;
18. Приложение 6 настоящего Положения о системе оплаты труда работников муниципального бюджетного учреждения культуры «Лысьвенский музей»;
19. Устав муниципального бюджетного учреждения культуры «Лысьвенский музей».
20. Штатное расписание МБУК «Лысьвенский музей» за 2015 год.
21. Чурсина Ю.А. Анализ финансовой деятельности: уч. пособие. – Пермь: Изд. ПНИПУ, 2013. – 108 с.
22. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие с образцами документов. 3-е изд., исправленное и дополненное М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 256 с.
23. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: Юнити, 2007. 224 с.
24. Басаков М.И. Современное делопроизводство. М.: Феникс, 2007. 500 с.
25. Верховцев А.В. Делопроизводство в кадровой службе. М.: ИНФРА, 2000. 240 с.
26. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2015. 96 с. 84
27. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2016. 150 с.
28. Грудцына Л.Ю. Настольная книга инспектора по кадрам. 6-е издание / Л.Ю. Грудцына. – М. : ЭКСМО, 2009.
29. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России. М.: Проспект, 2004. 830 с.

30. Гусятникова Д. Е. Кадровая служба без кадровика. Пособие для руководителя и главного бухгалтера. М.: Альфа-Пресс, 2009.
31. Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. М.: 2000. 270 с.
32. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами / Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. С-Петербург: «Питер», 2012. 170 с.
33. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 2004. 240 с.
34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации :- 4-е изд., дополненное и переработанное. М.: ИНФРА-М, 2010. 190 с.
35. Красавин, А.С. Документирование трудовой деятельности работников. М.: ИНФРА-М, 2000. 350 с.
36. Куренной А.М. Трудовое право России: Учебник. М.: 2004.
37. Ларин М.В. Управление документацией в организациях (проблемные истории и методологии). Диссертация док. ист. наук. М.: 2000.
38. Лушников А.М.Лушникова М.В. Очерки теории трудового права. СПб.: 2006.
39. Макарова И.К. Управление персоналом. М.: Юриспруденция, 2002. 195 с.