

УДК 331.2

Совмещение должностных обязанностей работников.

Селивёрстов Евгений Олегович

Студент 3 курса магистерской программы 393611

Экономика и управление на предприятии

Высшей школы экономики, управления и права

Северного (Арктического) Федерального Университета имени М.В. Ломоносова

Компания может частично отказаться от услуг подрядных организаций, если это является экономически обоснованным. Для этого необходимо нанять собственный персонал, который будет выполнять данные работы, либо рассмотреть вариант совмещения должностей своих сотрудников. Вариант с совмещением должностей является наиболее интересным, так как работники заинтересованы в получении доплат, а работодатель в минимизации собственных затрат. И основным правилом здесь будет являться то, что общее количество доплат не должно превышать 100%-ой ставки по этим должностям. Данные доплаты имеют право получать все сотрудники организации, исполняющие трудовые обязательства и исключительно в рабочее время. При рассмотрении данного вопроса необходимо опираться на ст. 151 ТК РФ [6,с 84], в которой предусматриваются положения, закрепляющие за работниками право на доплату при совмещении должностей. Совмещение профессий – это исполнение дополнительной трудовой деятельности, помимо основной работы, обусловленной трудовым договором работника. Совмещение характеризуется следующим: предполагается дополнительная деятельность в рабочее время, помимо основной работы. Должность по совмещению отличается от основной должности сотрудника, работодатель не меняется. Для оформления совмещения достаточно оформить дополнительное соглашение к трудовому договору, учитывая все правовые основы согласно ст.151 ТК РФ [6,с 84]. Совмещение подразделяется на несколько категорий: - совмещение профессий (выполнение сотрудником ещё одной работы по иной профессии, помимо основной); - увеличение зоны обслуживания (выполнение дополнительной работы по той же профессии); - увеличение объёма работ (увеличение объёмов выполняемых работ); - выполнение должностных обязанностей временно отсутствующего работника (болезнь, отпуск сотрудника, за которым сохранено рабочее место).

Ключевые слова: совмещение профессий, совмещение должностей, дополнительная деятельность, увеличение зоны обслуживания, увеличение объёма работ, дополнительная оплата труда, экономический эффект.

The company may partially refuse the services of contractors, if it is economically justified. To do this, it is necessary to hire its own staff, who will perform these works, or consider the option of combining the positions of its employees. Option with a combination of positions is the most interesting, as employees are interested in obtaining surcharges, and the employer in minimizing their own costs. And the main rule here will be that the total number of surcharges should not exceed 100% of the rate for these positions. These surcharges have the right to receive all employees of the organization, performing labor obligations and only during working hours. When considering this issue, it is necessary to rely on Art. 151 of the labor code [6,c 84], which provides for the provisions fixing the right to workers to pay extra when combining positions. Combining professions - is the execution of additional work, in addition to the main work, due to the employment contract of the employee. The combination is characterized by the following: additional activities are expected during working hours, in addition to the main work. The position of the combination can be distinguished from the position of the employee, the employer is not changing. For registration of combination it is enough to issue the additional agreement to the employment contract, considering all legal bases according to Art. 151 of the labor code [6,c 84]. The combination is divided into several categories: - the combination of professions (execution by an employee of another work by another profession, in addition to the main); - increase in the service area (performing additional work in the same profession); - increase in the scope of work (increase in the volume of work performed); - performance of duties of the temporarily absent employee (illness, vacation of the employee for whom the workplace is kept).

Ключевые слова на английском языке: combination of professions, combination of position, additional activity, increase in the service area, increase in the amount of work, additional payment, economic effect.

Компания может частично отказаться от услуг подрядных организаций, если это является экономически обоснованным. Для этого необходимо нанять собственный персонал, который будет выполнять данные работы, либо рассмотреть вариант совмещения должностей своих сотрудников.

Вариант с совмещением должностей является наиболее интересным, так как работники заинтересованы в получении доплат, а работодатель в минимизации

собственных затрат. И основным правилом здесь будет являться то, что общее количество доплат не должно превышать 100%-ой ставки по этим должностям[1].

Данные доплаты имеют право получать все сотрудники организации, исполняющие трудовые обязательства и исключительно в рабочее время. При рассмотрении данного вопроса необходимо опираться на ст. 151 ТК РФ [6,с 84], в которой предусматриваются положения, закрепляющие за работниками право на доплату при совмещении должностей. Совмещение профессий – это исполнение дополнительной трудовой деятельности, помимо основной работы, обусловленной трудовым договором работника[2].

Совмещение характеризуется следующим: предполагается дополнительная деятельность в рабочее время, помимо основной работы. Должность по совмещению отличается от основной должности сотрудника, работодатель не меняется. Для оформления совмещения достаточно оформить дополнительное соглашение к трудовому договору, учитывая все правовые основы согласно ст.151 ТК РФ [6,с 84].

Совмещение подразделяется на несколько категорий:

- совмещение профессий (выполнение сотрудником ещё одной работы по иной профессии, помимо основной);
- увеличение зоны обслуживания (выполнение дополнительной работы по той же профессии);
- увеличение объёма работ (увеличение объёмов выполняемых работ);
- выполнение должностных обязанностей временно отсутствующего работника (болезнь, отпуск сотрудника, за которым сохранено рабочее место).

Согласно ст. 151 ТК РФ [6,с 84] необходимо предусмотреть оплату за дополнительный объём работ. Также в случае отказа от услуг подрядных организаций необходимо предусмотреть возможные расходы на обучение работников, в случае необходимости повышения квалификации, получения иной рабочей специальности для выполнения дополнительных обязанностей. Кроме того, необходимо учесть возможные расходы на закупку дополнительного оборудования, расходных материалов в которых может возникнуть необходимость в связи с выполнением дополнительного объёма работ. Это необходимо для подтверждения целесообразности отказа от услуг подрядчика[3].

Размер дополнительной оплаты труда устанавливается по соглашению двух сторон. Конкретный размер доплаты, должен быть установлен в локальных актах организации. В данном документе должны быть указаны сведения о:

- работе, которая будет исполняться сотрудником;
- общий объём работ;
- установление доплаты за совмещение;
- процентное отношение доплаты за совмещение к тарифной ставке, окладу, или же её абсолютный размер;
- срок совмещения, если он имеется;

Разумеется, при рассмотрении доплат за совмещение необходимо рассмотреть объём работы, её важность, загруженность работника. Размер доплат за совмещение не регламентируется какими-то нормами и максимальными пределами. Одна должность может быть поделена сразу между несколькими работниками. Самое главное для организации, это-то чтобы доплаты не превышали порога по фонду заработной платы по данной должности в организации.

Если в организации действует коллективный договор, то порядок и размер оплаты труда за совмещение должностных обязанностей должен быть включён туда. Более того, в данном документе должны быть учтены различные варианты совмещения. Замещение неработающего сотрудника и размер доплаты также должны быть включены в локальные акты организации.

Конкретный размер доплаты устанавливается приказом по организации. Доплату необходимо включить в общий список всех доплат к окладам и тарифным ставкам всех сотрудников организации. Данный перечень также вносится и в нормативную документацию организации.

Для расчета затрат организации при отказе от услуг подрядных организаций необходимо учитывать несколько правил:

- одну должность могут совмещать несколько сотрудников, в таком случае общее количество доплат не должно превышать 100%-ой ставки по данной должности;
- необходимо предусмотреть возможные затраты на обучение работников и закупку оборудования и расходных материалов;

- все вышеперечисленные затраты не должны превышать средств сэкономленных организацией, при отказе от услуг подрядной организации.

Выполнение этих правил поможет добиться необходимого экономического эффекта и стимулировать работников организации.

Далее представим пример экономической эффективности совмещения должностных обязанностей работников на нефтегазовом предприятии.

Целью проекта будет являться возможность перехода к обслуживанию и проведению технического обслуживания станций управления фонтанной арматурой собственными силами организации, на основании регламента работ по техническому обслуживанию данных станций.

Настоящим проектом предусмотрено приобретение необходимого оборудования, обучение работников и заработная плата персоналу.

Проведение технического обслуживания станций подрядной организацией всего фонда на всём промысле, общим количеством 118 штук обходится организации в 78 894 800 руб. рублей в год. В данной работе предлагается несколько сценариев частичного отказа от услуг подрядной организации и переход к обслуживанию и проведению технического обслуживания собственными силами организации.

Согласно нормативного справочника на выполнение по проведению технического обслуживания, отводится 417,0 часов рабочего времени. Таким образом, получается, что для проведения технического обслуживания 118 станций нефтегазового промысла в течение года необходимо затратить 61.596 нормо-часа. При годовом фонде рабочего времени в 1920 часов получается, что для этих целей необходимо привлечь 33 работника.

Данным работникам необходимо будет получить дополнительное техническое обучение, необходимое для проведения технического обслуживания станций управления фонтанной арматурой, которое проводится в г.Воронеж. Требуемые расходы на обучение одного работника обойдутся организации в 335 838,43 руб. Данная статья расходов включает в себя:

- оплату проезда работников до г.Воронеж авиатранспортом;
- оплату проживания работников в г. Воронеж в период обучения;
- стоимость обучения;

- заработную плату (командировочные) работников в указанный период;
- оплату суточных.

Также необходимо сформировать список необходимого оборудования и расходных материалов, в которых может возникнуть потребность в ходе проведения технического обслуживания собственными силами организации. Данный список включает в себя приобретение уплотнительных резинок, манометров, цифровых индикаторов, измерительных приборов, а также создание обменного фонда запасных частей, насосов, распределителей и предохранительных клапанов. На данные цели планируется выделить средства из расчета 350 тысяч руб. на одну станцию.

Таким образом единовременные затраты на обучение работников и закупка необходимого оборудования для проведения технического обслуживания обойдутся в 52 382 700 рублей. Годовой фонд заработной платы 33 работникам, с учётом 30% страховых взносов составит 59 682 480 рублей.

Произведём оценку эффективности инвестиционного проекта. Затраты в первый год составят 112 065 180 рублей. Эти затраты включают в себя обучение работников, закупку необходимых материалов, годовой фонд заработной платы. В следующих два года расходы будет представлять лишь годовой фонд заработной платы. Доход представлен денежными средствами сэкономленными организацией при отказе от услуг подрядной организации. Ставка дисконтирования равняется официальному уровню инфляции в Российской Федерации за 2018 год - 4,27%. Результаты представим в таблице 1.

Таблица 1 - Эффективность проекта проведения ТО-1 и ТО-2 собственными силами организации.

Показатель.	1 год	2 год	3 год
Затраты на обучение работников.	11 082 700 р.	-	-
Затраты на закупку оборудования и расходных материалов.	41 300 000 р.	-	-
Годовой фонд заработной платы работникам.	59 682 480 р.	59 682 480 р.	59 682 480 р.

Денежные средства сэкономленные организацией при отказе от услуг подрядной организации.	78 894 800р.	78 894 800 р.	78 894 800 р.
Денежный поток NCF.	-33 170 380р.	19 212 320р.	19 212 320 р.
Коэффициент дисконтирования.	1,000	0,959	0,920
Дисконтированный денежный поток.	-33 170 380 р.	18 425 549 р.	17 670 997 р.
Нарастающий итог.	-33 170 380 р.	-14 744 831 р.	2 926 167 р.
NPV	2 926 167р. (при 4,27 % и сроке окупаемости 3 года)		
IRR	10,39%		
DPI	1,09		
DPP	2,83 (2 года 10 месяцев)		
MCE	-33 170 380р.		

Таким образом, IRR равен 10,39%, значит наш проект приемлем. Срок его окупаемости 2 года 10 месяцев. После этого организация получит доход от внедрённых мероприятий и на конец 3го года он составит 2 926 167р. А на конец 4го года нарастающий денежный итог будет равен 19 873 512р, т.к. доход за 4й год составит 16 947 346р. График окупаемости проекта представим на рисунке 1.

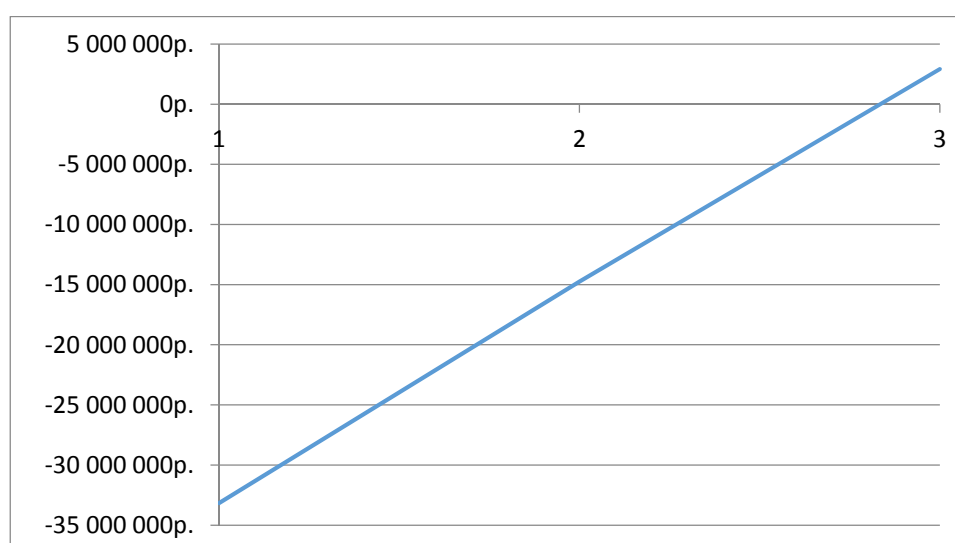


Рисунок 3.1. – срок окупаемости проекта проведения технического обслуживания собственными силами организации.

Далее рассмотрим вариант с совмещением должностных обязанностей работников. В предыдущем варианте оптимизации затрат при отказе от услуг подрядной организации мы исходили из данных нормативного справочника на выполнение работ по проведению технического обслуживания. Таким образом, получилось, что для проведения технического обслуживания 118 станций в течение года необходимо затратить 61.596 нормо-часа. При годовом фонде рабочего времени в 1920 часов получалось, что для этих целей необходимо привлечь 33 работника.

На данный момент в организации работает 78 операторов по добыче нефти и газа, непосредственно обслуживающих данные станции. Предполагается, что при прохождении технического обучения всеми работниками, возможно, проводить техническое обслуживание в более короткие сроки, не расширяя штат работников.

Предлагается назначить всем работникам 20% надбавку к должностному окладу за совмещение должностных обязанностей. Это должно стать хорошим стимулом к выполнению дополнительных работ и повысить производительность труда персонала газового промысла.

Увеличение затрат на оплату труда работника при совмещении профессий при 20% увеличении оклада составит 278 239,1 руб. При этом необходимо учесть увеличение страховых выплат (30%) на данную прибавку к заработной плате работника. Вместе со страховыми выплатами расходы на выплату заработной платы одному работнику возрастут на 361 710,83 руб. ежегодно. Следовательно, расходы на оплату труда 78 работников нефтегазового промысла возрастут на 28 213 440 руб.

Единовременные затраты на закупку необходимого оборудования останутся неизменными и составят 350 тысяч рублей на одну станцию, или 41,3 млн.рублей на весь промысел.

Затраты на обучение одного работника останутся неизменными т.к. заработная плата в период обучения останется на прежнем уровне, надбавку работники получают после успешного завершения учёбы и приступив к новым обязанностям, изменится лишь количество обучаемых.

Затраты в первый год составят 95 708 840 рублей. Эти затраты включают в себя обучение работников, закупку необходимых материалов, увеличение годового фонда заработной платы. В следующих два года расходы будут представлены лишь

увеличением годового фонда оплаты труда. Доход представлен денежными средствами сэкономленными организацией при отказе от услуг подрядной организации. Ставка дисконтирования равняется официальному уровню инфляции в Российской Федерации за 2018 год - 4,27%. Результаты представим в таблице 2.

Таблица 2 - Эффективность проекта проведения технического обслуживания собственными силами организации при совмещении должностных обязанностей работников.

Показатель.	1 год	2 год	3 год
Затраты на обучение работников.	26195400	-	-
Затраты на закупку оборудования и расходных материалов.	41300000	-	-
Увеличение годового фонда заработной платы работникам.	28213440	28213440	28213440
Денежные средства сэкономленные организацией при отказе от услуг подрядной организации.	78894800	78894800	78894800
Денежный поток NCF.	-16 814 040р.	50 681 360р.	50 681 360р.
Коэффициент дисконтирования.	1,000	0,959	0,920
Дисконтированный денежный поток.	-16 814 040р.	48 605 889р.	46 615 411р.
Нарастающий итог.	-16 814 040р.	31 791 849р.	78 407 259р.
NPV	78 407 259р. (при 4,27 % и сроке окупаемости 3 года)		
IRR	280,62%		
DPI	5,66		
DPP	1,35 (1 год 4 месяца)		
MCE	-16 814 040р.		

Таким образом, IRR равен 280,62%, значит, наш проект очень эффективен. Срок его окупаемости 1 год 4 месяцев. Следовательно, данные мероприятия очень быстро окупятся. Организация получит доход от внедрённых мероприятий и на конец

3го года он составит 78 407 259р. График окупаемости проекта представим на рисунке 2.

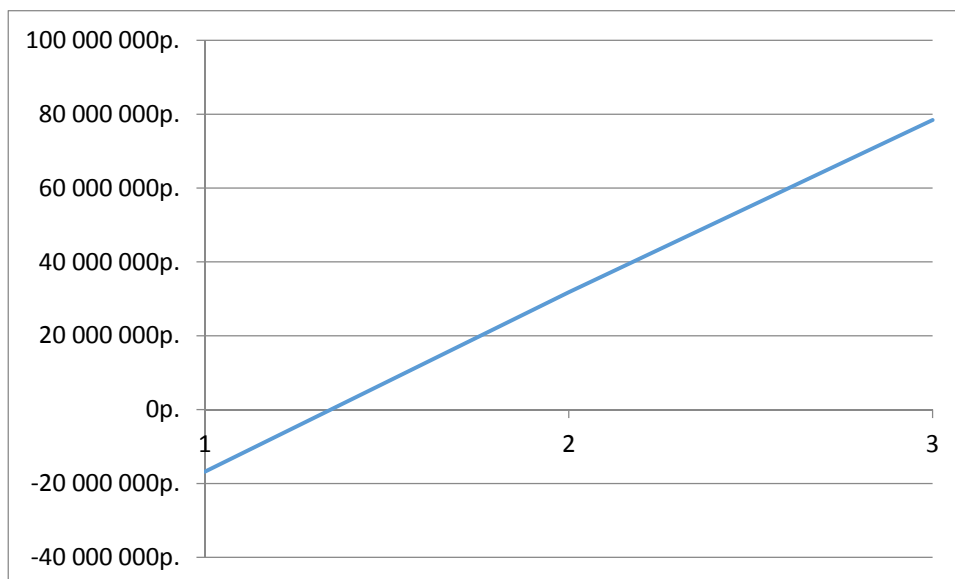


Рисунок 2. – срок окупаемости проекта проведения технического обслуживания собственными силами организации при совмещении должностных обязанностей работников.

Таким образом, мы видим, что совмещение должностных обязанностей работников может быть крайне выгодно как работникам, получившим 20% прибавку к окладу, так и организации благодаря полученному экономическому эффекту. Стоит также отметить, что проект эффективен даже при расширении штата на 10 новых сотрудников, возможный в случае невыполнения плана, из-за увеличившегося объёма работ.

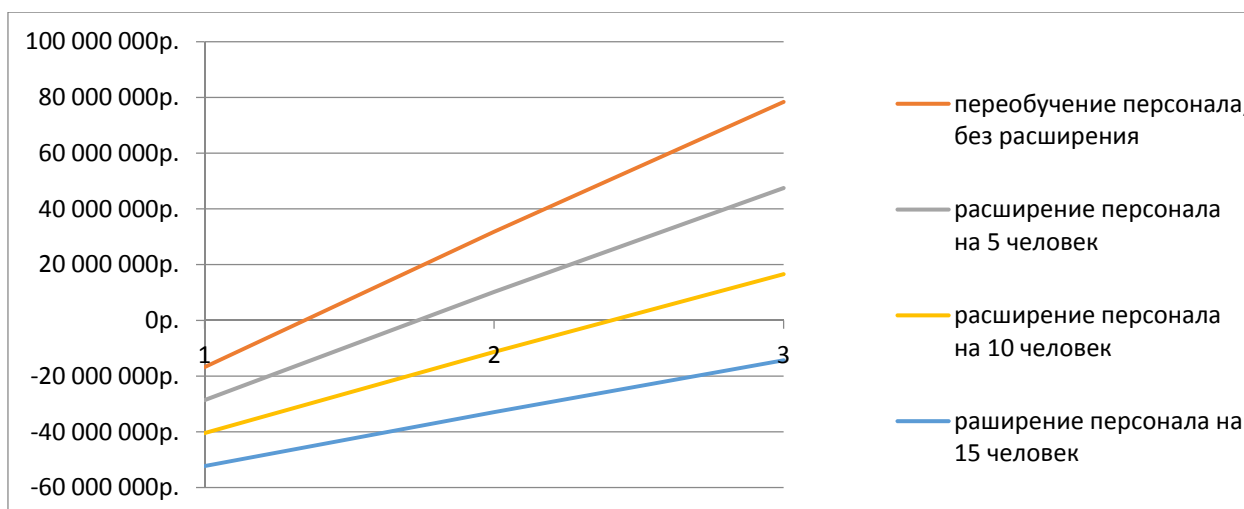


Рисунок 3.6. – сравнение сроков окупаемости проекта по проведению технического обслуживания собственными силами организации при совмещении должностных обязанностей работников и возможном расширении штата.

Список литературы

1. Чижов Б. Как заменить временно отсутствующего работника // Новая бухгалтерия. 2011. N 9.
2. Орловский Ю.П., Нуртдинова А.Ф., Чиканова Л.А. Настольная книга кадровика: юридические аспекты М.: Инфра-М, 2012.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. Отв. ред. Орловский Ю.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Контракт, Инфра-М, 2009. – 1500 с.
4. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 7-е издание. Под ред Гусова К.Н. 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2008. – 928 с.
5. Трудовое право России. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. М.: Проспект, 2004. – 496 с.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ, ред. от 05.02.2018 – 228с.

Научный руководитель – Мякшин В.Н.

Список работ Мякшина В.Н.:

https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=391369&pubrole=100&show_refs=1&show_option=0