

РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УЧЕТ ТРУДОЗАТРАТ КАК ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТАХ

Одним из необходимых элементов эффективной системы проектного управления является четко выстроенный и отлаженный процесс управления всеми участниками проекта, или, иными словами, процесс управления человеческими ресурсами в проекте. В данной статье детально описан один из возможных вариантов практической реализации основных элементов такого управления — процедуры ресурсного планирования и учета трудозатрат в проекте.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектом, управление человеческими ресурсами, ресурсное планирование, учет трудозатрат



Дьяченко Денис Анатольевич — руководитель группы проектного управления НИИ Корпоративного и проектного управления. Имеет более чем 15-летний опыт работы в крупномасштабных проектах и программах (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Для лучшего понимания сути процесса управления человеческими ресурсами в проекте и механизмов его функционирования рассмотрим основной понятийный аппарат проектного управления.

Проект является видом деятельности компании, который направлен на достижение определенной цели (получение определенного результата) — создание уникального продукта или услуги и имеет определенные ограничения и допущения по срокам реализации, привлекаемым ресурсам, качеству получаемых результатов и уровню риска.

К *ресурсам проекта* относят: интервал времени, совокупность участников проекта и другие средства (оборудование, материалы, инструменты, приборы и финансы), необходимые для его успешной реализации. Сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы (финансовые, человеческие, материально-технические и т.п.), планируемые результаты (с учетом требований к качеству) в совокупности образуют набор *ключевых*

показателей проекта. Достижение ключевых показателей проекта свидетельствует о его успешной реализации (достижении цели проекта).

Проект как объект управления является особой формой организации производственно-хозяйственной деятельности компании и состоит из двух основных взаимосвязанных процессов: процесса реализации проекта и процесса управления проектом.

Процесс реализации проекта направлен на достижение цели проекта (получение результата) в соответствии с его ключевыми показателями. Промежуток времени от момента появления проекта до момента его завершения составляет жизненный цикл проекта, который состоит из стадий, фаз и этапов реализации проекта. Стадии (подпроекты), фазы и этапы реализации проекта, как правило, выполняются последовательно и завершаются получением определенных результатов (событий) проекта (вех), необходимых для достижения цели проекта, и состоят из логически связанных задач (пакетов работ) проекта. Задачи проекта, в свою очередь, состоят из логически связанных работ (краткосрочных действий), завершающихся, как правило, получением промежуточных результатов и выполняемых единственным ресурсом или группой однородных ресурсов. Проект может состоять из одной стадии или фазы реализации. В этом случае жизненный цикл проекта образуют только этапы и задачи.

Управление проектом — это процесс планирования, организации, текущего (оперативного) руководства и контроля трудовых (человеческих), финансовых, материально-технических и прочих ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта путем применения современных методологий и технологий проектного управления. Процесс управления проектом состоит из набора временных периодов (фаз), характеризующихся выполнением определенного набора однородных по своему назначению операций и направленных на достижение общей цели. Данные временные периоды называются *фазами управления проектом*.

Выделяют следующие фазы управления проектом:

- 1) фаза инициирования;
- 2) фаза планирования и организации;
- 3) фаза выполнения и контроля;
- 4) фаза завершения.

Фазы управления проектом выполняются последовательно и итерационно повторяются. Прохождение всех фаз управления проектом на одной фазе реализации проекта образует цикл управления фазой реализации проекта. В случае возникновения изменений ключевых показателей проекта возможен возврат на одну из предыдущих фаз управления проектом.

На каждой фазе управления проектом выполняется определенный набор операций, которые группируются по следующим *предметным областям управления*:

- 1) управление содержанием проекта;
- 2) управление сроками проекта;
- 3) управление человеческими ресурсами в проекте;
- 4) управление интеграцией проекта;
- 5) управление коммуникациями в проекте;
- 6) управление стоимостью проекта;
- 7) управление рисками и проблемными ситуациями проекта;
- 8) управление качеством проекта;
- 9) управление закупками и контрактами проекта.

Совокупность процесса управления проектами, инструментов и ресурсов, необходимых для него, образует *систему управления проектами*.

Для реализации проекта и управления им создается временная организационная структура, которая включает всех заинтересованных лиц проекта (вместе образуют круг заинтересованных лиц), команду проекта (проектную команду), проектный офис (офис проекта) и совокупность проектных ролей. Круг заинтересованных лиц является уникальным для каждого проекта и может изменяться в зависимости от фазы управления проектом и/или его реализации. К *заинтересованным лицам* проекта относятся все те, кто имеет

безусловный интерес в достижении целей проекта: акционеры, клиенты, менеджеры, инвесторы и др. *Участниками проекта* являются все лица, выполняющие определенные роли (т.е. установленный набор функций, обязанностей, полномочий и ответственностей) в проекте. В *команду проекта* входят все лица, принимающие непосредственное участие в реализации проекта. Команда проекта состоит из команды управления проектом и рабочих групп проекта. Команду управления проектом образуют те участники проекта, в чьи роли входят функции по управлению проектами. Рабочая группа проекта состоит из тех участников проекта, кто занимается реализацией проекта.

Сотрудники компании (персонал), являющиеся участниками проекта, тратят часть своего рабочего времени на выполнение работ по проекту. Рабочее время служит мерой оценки различных затрат труда (трудозатрат). Трудозатраты сотрудников измеряются в человеко-часах (один человеко-час соответствует часу фактической работы одного человека) или в человеко-днях (один человеко-день соответствует работе одного человека в течение одного рабочего дня вне зависимости от установленной продолжительности последнего). Рабочее время сотрудника, в течение которого планируется его задействовать для выполнения работ по проекту, называется планируемой загрузкой сотрудника на проекте; рабочее время сотрудника, в течение которого он фактически выполнял работы по проекту, называется фактической загрузкой.

Загрузка сотрудника на проекте измеряется в процентах от установленной трудовым законодательством РФ продолжительности работы в сутки (продолжительности рабочего дня — восьми часов). Рабочее время складывается из производительного и непроизводительного рабочего времени. К производительному относится рабочее время, в течение которого осуществляются работы, необходимые для выполнения сотрудником своего рабочего задания. К непроизводительному относится рабочее время, которое

связано с перерывами в работе или действиями сотрудника, в которых нет необходимости для выполнения рабочего задания. Производительное рабочее время, затраченное на выполнение работ по проекту, называется проектным временем; производительное рабочее время, затраченное на выполнение работ вне проектов, называется непроеekтным (внепроектным) временем.

Основными категориями непроеekтного времени являются:

- *административная работа* (трудозатраты, связанные с выполнением административных задач руководителями подразделений, например, организация работы подразделения, проведение совещаний и т.п.);

- *развитие компетенции* (рабочее время, которое тратится на повышение квалификации, обучение и т.п.);

- *отпуск* (предоставляемое работнику свободное от работы время; существуют следующие виды отпусков: основной, дополнительный, учебный и без сохранения заработной платы);

- *отгул* (время отдыха, которое предоставляется работнику в качестве компенсации за работу или дежурство в нерабочее время).

Управление человеческими ресурсами в проекте как процесс заключается в принятии и исполнении управленческих решений, направленных на обеспечение проекта трудовыми (человеческими) ресурсами в необходимом количестве, в требуемые сроки и при обладании необходимыми для реализации проекта компетенциями. Управление человеческими ресурсами в проекте является непрерывным процессом, который выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта. В зависимости от фазы управления проектом выполняются следующие операции по управлению человеческими ресурсами (табл. 1).

Важной частью процесса управления человеческими ресурсами в проекте являются операции планирования трудовых ресурсов (*ресурсное планирование*) и учета фактических трудозатрат по проекту (*учет трудозатрат*). Остановимся на рассмотрении этих операций подробнее.

Таблица 1. Операции по управлению человеческими ресурсами в проекте (по фазам)

Инициирование	Планирование и организация	Выполнение и контроль	Завершение
<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование организационной структуры проекта (однократно) ■ Определение персонального состава участников проекта и укрупненное ресурсное планирование по проекту (однократно) 	<p>Уточнение персонального состава участников проекта и ресурсных потребностей проекта (оперативное ресурсное планирование по проекту) (еженедельно)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Учет фактических трудозатрат (еженедельно) ■ Контроль реализации проекта с точки зрения обеспеченности проекта человеческими ресурсами (регулярно, но не реже одного раза в две недели) ■ Оценивание работы членов проектной команды (регулярно, но не реже одного раза в две недели) ■ Профессиональное развитие, обучение и мотивирование членов проектной команды (постоянно) 	<p>Итоговое оценивание работы членов проектной команды и руководителя проекта (однократно по факту завершения работ по проекту)</p>

РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ

Ресурсное планирование проводится с целью определения количественного и качественного состава сотрудников (перечня трудовых ресурсов), которые необходимы на определенный период времени для реализации проекта. По степени детализации и длительности периода планирования трудовых ресурсов различают укрупненное и детальное ресурсное планирование.

Укрупненное ресурсное планирование

Укрупненное ресурсное планирование (УРП) направлено на решение следующих задач в рамках управления проектом:

- оценивание степени обеспеченности проекта трудовыми ресурсами (с учетом требуемых компетенций персонала);
- определение потребности в привлечении (приеме на работу) дополнительного персонала и развитии компетенций существующего;
- оценивание объема невостребованных трудовых ресурсов на планируемый период и определение путей оптимизации количественного (численность) и качественного (набор компетенций) состава персонала;
- резервирование персонала для участия в проекте на планируемый период.

Укрупненное ресурсное планирование проводится руководителем проекта в фазе инициирования проекта при разработке укрупненного плана-графика проекта; также в фазе планирования и организации процесса управления проектом может проводиться уточнение и детализация ресурсных потребностей проекта с последующей актуализацией детального плана-графика проекта. УРП проводится на весь срок выполнения проекта (фазы проекта), но не более чем на один календарный год вперед (далее — планируемый период УРП).

Процесс укрупненного ресурсного планирования состоит из следующих операций.

1. *Определение потребности в трудовых ресурсах для проекта.* Руководитель проекта определяет потребности проекта в трудовых ресурсах на планируемый период УРП, формирует и направляет линейным руководителям (владельцам ресурсов) запросы на резервирование трудовых ресурсов на проект (далее — запрос на резервирование ресурсов, Приложение 1).

2. *Резервирование существующих трудовых ресурсов для участия в проекте.* Линейный руководитель рассматривает запрос на резервирование ресурсов и в установленные в компании сроки либо удовлетворяет его, выделяя (резервируя) конкретных сотрудников своего подразделения для участия в проекте, либо аргументированно отклоняет запрос с изложением причины отказа.

В случае когда требуемые трудовые ресурсы доступны, линейный руководитель направляет руководителю проекта пофамильный перечень фактически выделенных (зарезервированных) для участия в проекте сотрудников подразделения. Если же требуемые трудовые ресурсы недоступны, то линейный руководитель уведомляет руководителя проекта о невозможности их выделения. Руководитель проекта организует проведение рабочего совещания со всеми заинтересованными лицами, на котором принимаются решения по преодолению возникшей проблемной ситуации с доступностью трудовых ресурсов. Вариантами разрешения проблемной ситуации могут быть:

- решение о наборе новых сотрудников (через проведение соответствующих процедур процесса управления персоналом);
- решение о переподготовке существующих сотрудников (через проведение соответствующих процедур процесса развития компетенции);
- решение о перемещении требуемых сотрудников с одного проекта на другой (через проведение процедур управления изменениями в проекте);
- решение о перепланировании работ по проекту (через проведение процедур управления изменениями проекта).

Руководитель проекта, получивший ответ от линейного руководителя о невозможности резервирования требуемых трудовых ресурсов, заносит эту информацию в «Карту проблемных ситуаций проекта» в соответствии с процедурами управления рисками и проблемными ситуациями, а также обозначает связанный с этим риск в «Карте рисков проекта».

3. *Актуализация укрупненного плана-графика проекта в планируемый период УРП.* После согласования запроса на резервирование трудовых ресурсов от линейных руководителей руководитель проекта должен актуализировать укрупненный план-график проекта.

Оперативное ресурсное планирование

Детальное (оперативное) ресурсное планирование (ОРП) проводится с целью обеспечения

эффективной загрузки сотрудников в проекте, а также своевременного разрешения возникающих ресурсных конфликтов. Оперативное ресурсное планирование осуществляется еженедельно на две недели вперед (далее — планируемый период ОРП) с разбивкой по дням, начиная с недели, следующей за неделей, в которой выполняется процедура ОРП. Типовой календарный план проведения оперативного ресурсного планирования приводится в Приложении 2.

При управлении проектами с высокой степенью неопределенности или изменчивости задач планируемый период ОРП может быть сокращен до одной недели, и, напротив, при управлении проектами со стабильной (типовой) структурой выполняемых задач планируемый период ОРП может быть увеличен до одного месяца.

В процессе оперативного ресурсного планирования осуществляется назначение фактических трудовых ресурсов на отдельные задачи детального плана-графика проекта, попадающие в планируемый период ОРП (или превышающие по длительности планируемый период ОРП), и/или подтверждение уже выделенных в процессе укрупненного ресурсного планирования трудовых ресурсов. Трудозатраты фактических трудовых ресурсов в общем случае не должны превышать восьми часов в день.

Процесс оперативного ресурсного планирования состоит из следующих операций.

1. *Составление запросов на выделение трудовых ресурсов на проект.* Руководитель проекта еженедельно (желательно не позднее 18.00 понедельника текущей недели) должен актуализировать детальный план-график проекта в части запланированных задач (по длительности, последовательности, дате начала и предлагаемому обеспечению требуемыми трудовыми ресурсами) на планируемый период ОРП, сформировать по результатам запросы на выделение ресурсов / запросы на подтверждение ранее зарезервированных трудовых ресурсов (далее — запрос на выделение ресурсов, Приложение 3) и разослать их линейным руководителям трудовых ресурсов на согласование.

2. Выделение трудовых ресурсов на проект по запросу. Линейный руководитель рассматривает запрос на выделение ресурсов (желательно не позднее 18.00 среды текущей недели) и либо удовлетворяет его, назначая (подтверждая выделение ранее зарезервированных) конкретных сотрудников своего подразделения, либо аргументированно отклоняет запрос с изложением причины отказа.

В случае когда требуемые трудовые ресурсы недоступны, линейный руководитель уведомляет руководителя проекта о невозможности их выделения. Руководитель проекта организует проведение рабочего совещания со всеми заинтересованными лицами, на котором принимаются решения по преодолению возникшей проблемной ситуации с доступностью трудовых ресурсов. Вариантами разрешения проблемной ситуации могут быть:

- решение о перемещении требуемых сотрудников с одного проекта на другой (через проведение процедур управления изменениями в проекте);
- решение о перепланировании работ по проекту (через проведение процедур управления изменениями проекта).

Руководитель проекта, получивший ответ от линейного руководителя о невозможности выделения требуемых трудовых ресурсов, заносит эту информацию в «Карту проблемных ситуаций проекта» в соответствии с процедурами управления рисками и проблемными ситуациями, а также обозначает связанный с этим риск в «Карте рисков проекта».

3. Актуализация детального плана-графика проекта на планируемый период. После согласования запроса на выделение трудовых ресурсов от линейных руководителей руководитель проекта должен актуализировать детализированный план-график проекта (желательно не позднее 18.00 пятницы текущей недели).

УЧЕТ ТРУДОЗАТРАТ

Учет фактических трудозатрат по проекту (далее — учет трудозатрат) проводится с целью

получения объективной информации о фактических затратах рабочего времени за отчетный период для их последующей оценки и анализа. Оперативный учет трудозатрат осуществляется на еженедельной основе (за прошедшую неделю — отчетный период). Календарный план учета трудозатрат по проекту приводится в Приложении 4. Оперативный учет ведется по трудозатратам на проектное время, а также по трудозатратам на непроектное время (табл. 2).

Процесс оперативного учета трудозатрат состоит из следующих операций.

1. Формирование таблицы учета трудозатрат. Все участники проектной команды еженедельно, начиная с пятницы отчетного периода, но не позднее 18.00 понедельника текущей недели, должны заполнить таблицы учета трудозатрат (далее — табель) и отправить на утверждение своему линейному руководителю и руководителю проекта (только в части проектного времени). Информация из таблиц используется для формирования еженедельных отчетов о загрузке в разрезе проектов и подразделений, а также для анализа доступности трудовых ресурсов в процессе ресурсного планирования (Приложение 5).

2. Рассмотрение таблицы учета трудозатрат. Руководитель проекта и линейный руководитель до 18.00 вторника текущей недели должны рассмотреть соответственно трудозатраты по задачам детальных планов-графиков проектов и таблицы своих подчиненных сотрудников. Руководитель проекта рассматривает только трудозатраты по проектным задачам за отчетный период. Линейный руководитель рассматривает таблицу в части всего рабочего времени за отчетный период.

3. Формирование отчетов о фактических трудозатратах подразделений за отчетный период. Администратор проектов должен до 18.00 среды текущей недели сформировать отчеты со сводными трудозатратами за отчетный период в разрезе подразделений (Приложение 6) и разослать их на согласование соответствующим линейным руководителям.

Администратор проектов должен до 18.00 четверга текущей недели получить согласование от

Таблица 2. Непроектные трудозатраты

Название	Описание
Административная работа	Трудозатраты, связанные с выполнением административных задач руководителями подразделений, например организация работы подразделения, проведение совещаний и т.п.
Внеплановые работы	Трудозатраты, связанные с выполнением внепланового задания
Предпроектная работа	Трудозатраты, связанные с деятельностью по проекту до его официального открытия (например, подготовка конкурсных заявок, проведение обследований, формирование ТКП и др.)
Сверхурочная работа	Трудозатраты, связанные с работой в нерабочее время, а также в выходные и праздничные дни
Развитие компетенции	Повышение квалификации, обучение и т.п.
Временная нетрудоспособность (болезнь)	Создание замещающего расписания для сотрудника, находящегося на больничном
Отпуск	Отпуск сотрудника: основной, дополнительный, учебный, без сохранения заработной платы
Отгул	Время отдыха, которое было предоставлено работнику в качестве компенсации за работу или дежурство в нерабочее время
Опоздание на работу	Приход на работу позже времени, установленного правилами внутреннего трудового распорядка
Рабочее время, не принятое руководителем проекта	Трудозатраты по проектным задачам, не принятые руководителем проекта
Прочее непроеekтное время (простои)	Трудозатраты, не относящиеся ни к одной из перечисленных категорий непроеekтного времени
Выходные в командировке	Выходные, проведенные сотрудником в командировке по причине производственной необходимости

линейных руководителей по отправленным отчетам, подготовить сводный отчет по трудозатратам всей компании за отчетный период в разрезе подразделений и предоставить его для утверждения руководителю компании не позднее 14.00 пятницы текущей недели, а также закрыть таблицы за отчетный период.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение хотелось бы отметить основной положительный эффект от внедрения и последующего использования процедур ресурсного планирования и учета трудозатрат в рамках управления

человеческими ресурсами в проекте. Они позволяют достичь следующих результатов:

- получить объективную картину ресурсных возможностей компании на краткосрочный (до одного месяца) и среднесрочный (до одного года) период;
- иметь возможность осуществлять обоснованную балансировку ресурсов в рамках портфеля проектов компании;
- сформировать базу для оценивания работы сотрудников на проекте в целях их материального стимулирования по результатам проекта и принятия решений по их профессиональному развитию и дальнейшему задействованию в проектах.

Таким образом, ресурсное планирование и учет трудозатрат в проектах не только помогает заблаговременно выявлять риски проекта, связанные

с человеческими ресурсами, но и способствует повышению качества управления человеческими ресурсами в проектах и мотивации персонала.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Запрос на резервирование ресурсов

(Ф. И. О.)

Письмо о резервировании сотрудников для участия в проекте (запрос на резервирование трудовых ресурсов)

№ _____ от «___» _____ 20__ года

Прошу назначить сотрудников вашего подразделения требуемой квалификации (компетенции) для участия в проекте «*Название проекта*» (на основании <основание начала работ по проекту>) на следующий период:

№ п/п	Название фазы / этапа / задачи проекта	Планируемая дата начала	Планируемая дата завершения	Планируемые трудозатраты, чел.-часы	Требуемое количество специалистов, чел.	Перечень требуемых компетенций
1	Фаза 1	01.01.2014	31.12.2014			
1.1	Этап 1.1	01.01.2014	31.12.2014			
1.1.1	Задача 1	01.01.2014	31.12.2014	100	2	<Компетенция 1> <Компетенция 2>
				10	1	<Компетенция 3>

Запрос передал:

_____/_____/_____
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

Запрос принял:

_____/_____/_____
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

Запрос принял к исполнению:

_____/_____/_____
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**Запрос на резервирование ресурсов (продолжение)**

Результаты выполнения запроса.

№ п/п	Название фазы / этапа / задачи проекта	Планируемая дата начала	Планируемая дата завершения	Планируемые трудозатраты, чел.-часы	Перечень назначенных сотрудников		
					Ф. И. О. сотрудника	Должность	Загрузка, %
1	Фаза 1	01.01.2014	31.12.2014				
1.1	Этап 1.1	01.01.2014	31.12.2014				
					Иванов И.И.	Инженер	100
				100	Петров П.П.	Ведущий инженер	50
1.1.1	Задача 1	01.01.2014	31.12.2014				
				10	Сидоров С.С.	Специалист по качеству	20

Передал:

_____ / _____ /
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

Принял:

_____ / _____ /
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

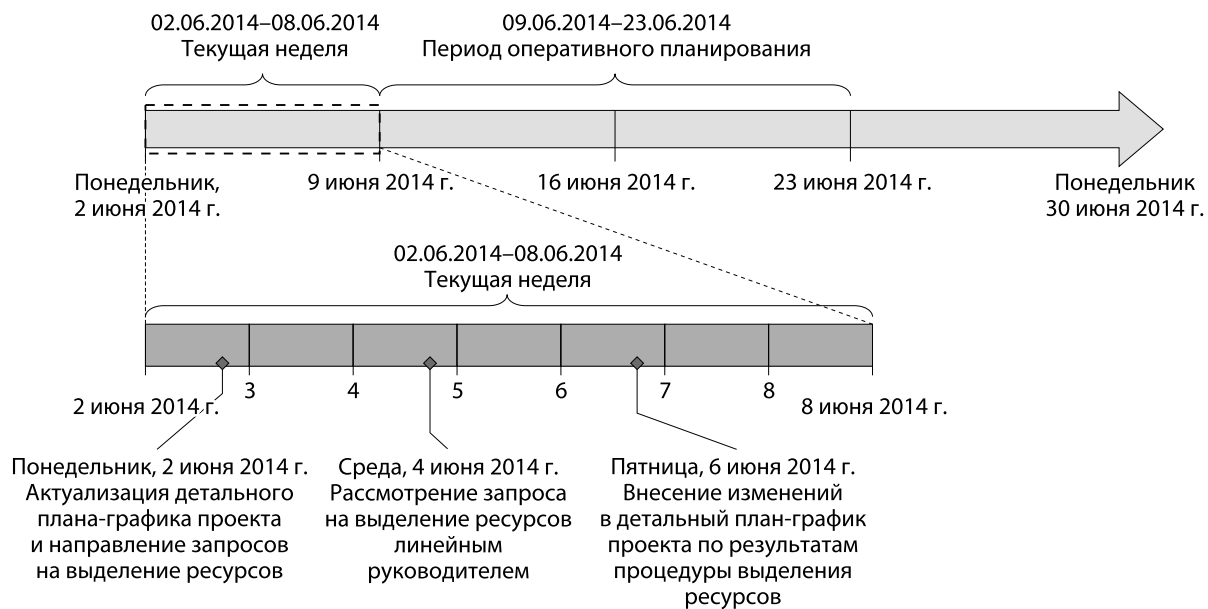
В удовлетворении запроса отказано:

_____ / _____ /
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

Причина отказа:

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Типовой календарный план проведения оперативного ресурсного планирования



ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**Запрос на выделение ресурсов**

(Ф. И. О.)

Письмо о выделении сотрудников для участия в проекте (запрос на выделение трудовых ресурсов)

№ _____ от «___» _____ 20__ года

Прошу выделить ранее зарезервированных сотрудников вашего подразделения для выполнения работ по проекту «*Название проекта*» (на основании <основание начала работ по проекту>):

№ п/п	Название фазы / этапа / задачи проекта	Планируемая дата начала	Планируемая дата завершения	Планируемые трудозатраты, чел.-часы	Перечень назначенных сотрудников		
					Ф. И. О. сотрудника	Должность	Загрузка, %
1	Фаза 1	01.01.2014	31.12.2014				
1.1	Этап 1.1	01.01.2014	31.12.2014				
					Иванов И.И.	Инженер	100
				100			
1.1.1	Задача 1	01.01.2014	31.12.2014		Петров П.П.	Ведущий инженер	50
				10	Сидоров С.С.	Специалист по качеству	20

Запрос передал:

_____/_____/_____
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

Запрос принял:

_____/_____/_____
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

Запрос принял к исполнению:

_____/_____/_____
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «___» _____ 20__ года

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Запрос на выделение ресурсов (продолжение)

Результаты выполнения запроса.

№ п/п	Название фазы / этапа / задачи проекта	Планируемая дата начала	Планируемая дата завершения	Планируемые трудозатраты, чел.-часы	Перечень назначенных сотрудников		
					Ф. И. О. сотрудника	Должность	Загрузка, %
1	Фаза 1	01.01.2014	31.12.2014				
1.1	Этап 1.1	01.01.2014	31.12.2014				
					Иванов И.И.	Инженер	100
				100	Петров П.П.	Ведущий инженер	50
1.1.1	Задача 1	01.01.2014	31.12.2014				
				10	Сидоров С.С.	Специалист по качеству	20

Передал:

_____ / _____ /
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «__» _____ 20__ года

Принял:

_____ / _____ /
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «__» _____ 20__ года

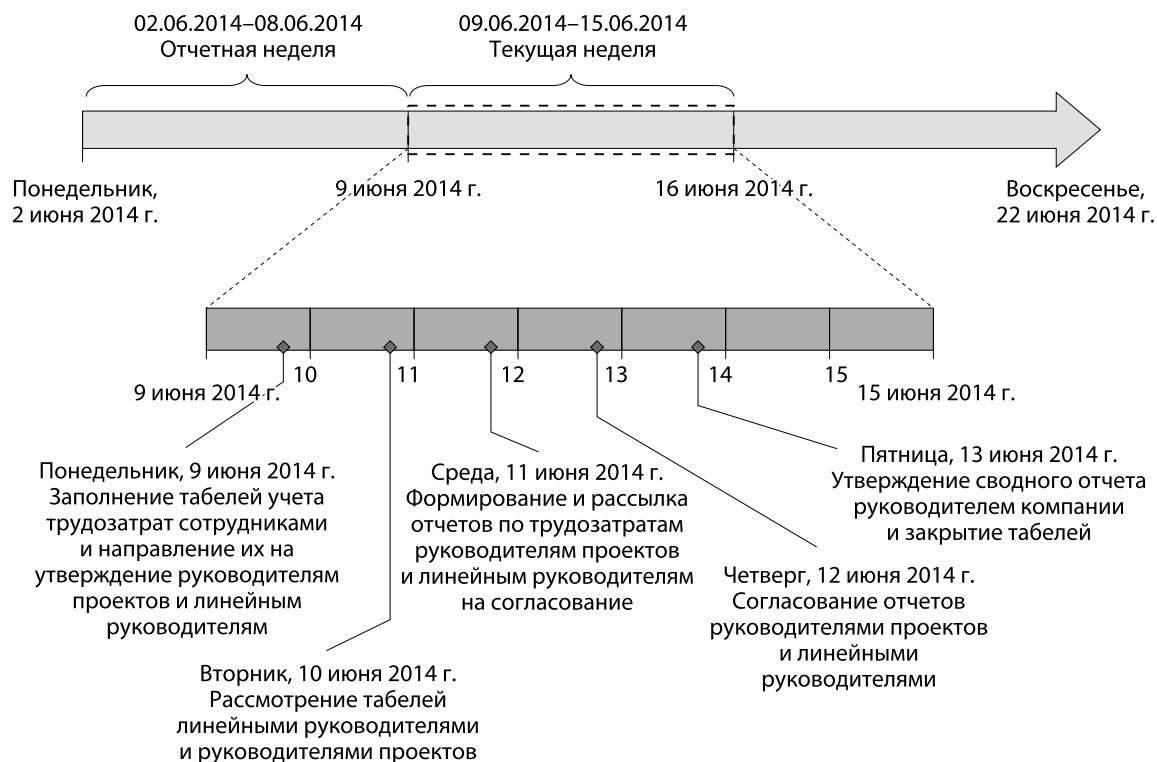
В удовлетворении запроса отказано:

_____ / _____ /
 (должность) (подпись) (Ф. И. О.)
 «__» _____ 200__ года

Причина отказа:

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Типовой календарный план оперативного учета трудозатрат



ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Табель учета трудозатрат

Табель учета трудозатрат за отчетный период с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

Ф. И. О. сотрудника		<Ф. И. О.>		<Должность>		<Подразделение>							
Категория трудозатрат	Категория рабочего времени	Название проектов	Название задач	Примечание	Трудозатраты за отчетный период, часы						Итого за отчетный период	Переработка за отчетный период	
					Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.			Вс.
Проектные	<Стандартное / сверхурочное>	<Проект 1>	<Задача 1>										
Непроектные	<Стандартное / сверхурочное>	Административная работа	<Задача>										
Итого по сотруднику													

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.**Сводный отчет о трудозатратах подразделения**

Сводный отчет о трудозатратах подразделения

за отчетный период с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

Наименование подразделения				<Наименование подразделения>					Итого за отчетный период	Переработка за отчетный период		
Категория трудозатрат	Категория рабочего времени	Название проектов	Название задач	Примечание	Трудозатраты за отчетный период, часы							
					Пн.	Вт.	Ср.	Чт.			Пт.	Сб.
<Ф. И. О. сотрудника>		<Должность сотрудника>										
Проектные	<Стандартное / сверхурочное>	<Проект 1>	<Задача 1>									
Непроектные	<Стандартное / сверхурочное>	Административная работа	<Задача>									
Итого по сотруднику												
<Ф. И. О. сотрудника>		<Должность сотрудника>										
Проектные	<Стандартное / сверхурочное>	<Проект 1>	<Задача 1>									
Непроектные	<Стандартное / сверхурочное>	Административная работа	<Задача>									
Итого по сотруднику												
Итого по подразделению												