

פירוק תכולת עבודה (WBS) של פרויקט---עד כמה?

פרופ' שלמה גלברזון¹, ד"ר איציק כהן²

1: הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה להנדסה, מכללת רופין

2: הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, הטכניון

תכנון איכותי של תכולת העבודה (WBS) של הפרויקט הינו בעל חשיבות גבוהה להצלחתו. חלק משמעותי מתכנון זה הוא תהליך חלוקה היררכית של תכולת העבודה (לחלקים אשר ניתנים לאמידה ולניהול באופן פשוט יותר. הרמה הנמוכה ביותר ב- WBS, נקראת חבילת עבודה, כאשר כל חבילת עבודה כוללת תוצר בר מסירה (deliverable) ומוקצה לה אחראי על ביצועה. חבילת עבודה כוללת בדרך כלל מספר פעילויות הנדרשות להשלמת המסירה.

הרמה העליונה ב- WBS מייצגת את הפרויקט כולו והרמות הנמוכות יותר מייצגות תכולות עבודה קטנות יותר. ניתן לבצע חלוקה זאת לפי קריטריונים כגון רכיבי המערכת המפותחת, המבנה הארגוני, סגנון ניהולי, או שלבי מחזור החיים של הפרויקט.

למרות ש WBS, הוא מושג המוכר לכל מנהל פרויקט ומהווה חלק מרכזי בתכנון כל פרויקט, לא קיימות כיום בספרות המקצועית תשובות לגבי שאלות כגון "מתי מפסיקים לפרק את תכולת העבודה" או "מה הוא גודל אופטימלי של חבילת עבודה".

פירוק יתר של תכולת העבודה לא יביא לתועלת ואף ידרוש השקעה עודפת של תשומת לב ניהולית ומשאבים מכיוון שכל חבילת עבודה דורשת תכנון, דיווח ובקרה. לעומת זאת, פירוק חסר המביא לחבילות עבודה גדולות, יפגע ביכולת לאמוד את תכולת העבודה ולנהלן ולקשיים בניהול ובבקרת הפרויקט.

בחלק מהארגונים קיימות הנחיות לגודל המומלץ של חבילת עבודה. הסיבות הנפוצות שעשויות להשפיע על גודל חבילת עבודה ועל הפסקת הפירוק הן: הגדרת עלות מומלצת לחבילת העבודה (למשל, בדולרים, במספר ימי אדם), משך הזמן לביצוע חבילת העבודה (בחודשים, שבועות, ימים), הגעה לרמת פירוק בה האחריות לביצוע תכולת חבילת העבודה היא של גורם ארגוני יחיד, הגדרת תכולת חבילת עבודה התואמת למסירה שהוגדרה על ידי הלקוח, התאמת רמת הפירוק לתכולת עבודה מוגדרת בחוזה, או בחירת גודל חבילה המאפשר ניהול סיכונים אפקטיבי.

עד כמה לחלק את תכולת העבודה זה הנושא של המחקר שבו מדובר. בשלב זה אנו אוספים מידע ממנהלי וצוותי פרויקטים, לגבי האופן שלפיו בוצעה חלוקת תכולת העבודה בפרויקטים מסוגים שונים ובהיקפים שונים. המידע ממחקר אמפירי זה ינותח ויספק תמונת מצב לגבי הגישות הרווחות כיום בפירוק תכולת עבודה. תוצאות ומסקנות המחקר יסייעו לשיפור תהליכי חלוקת תכולת העבודה.

אנו נבקש ממך למלא את השאלון—להלן קישור. אנו מודים לך על השתתפותך וכהערכה לנכונותך להשקיע זמן במילוי השאלון, נשלח לך את סיכום המחקר.