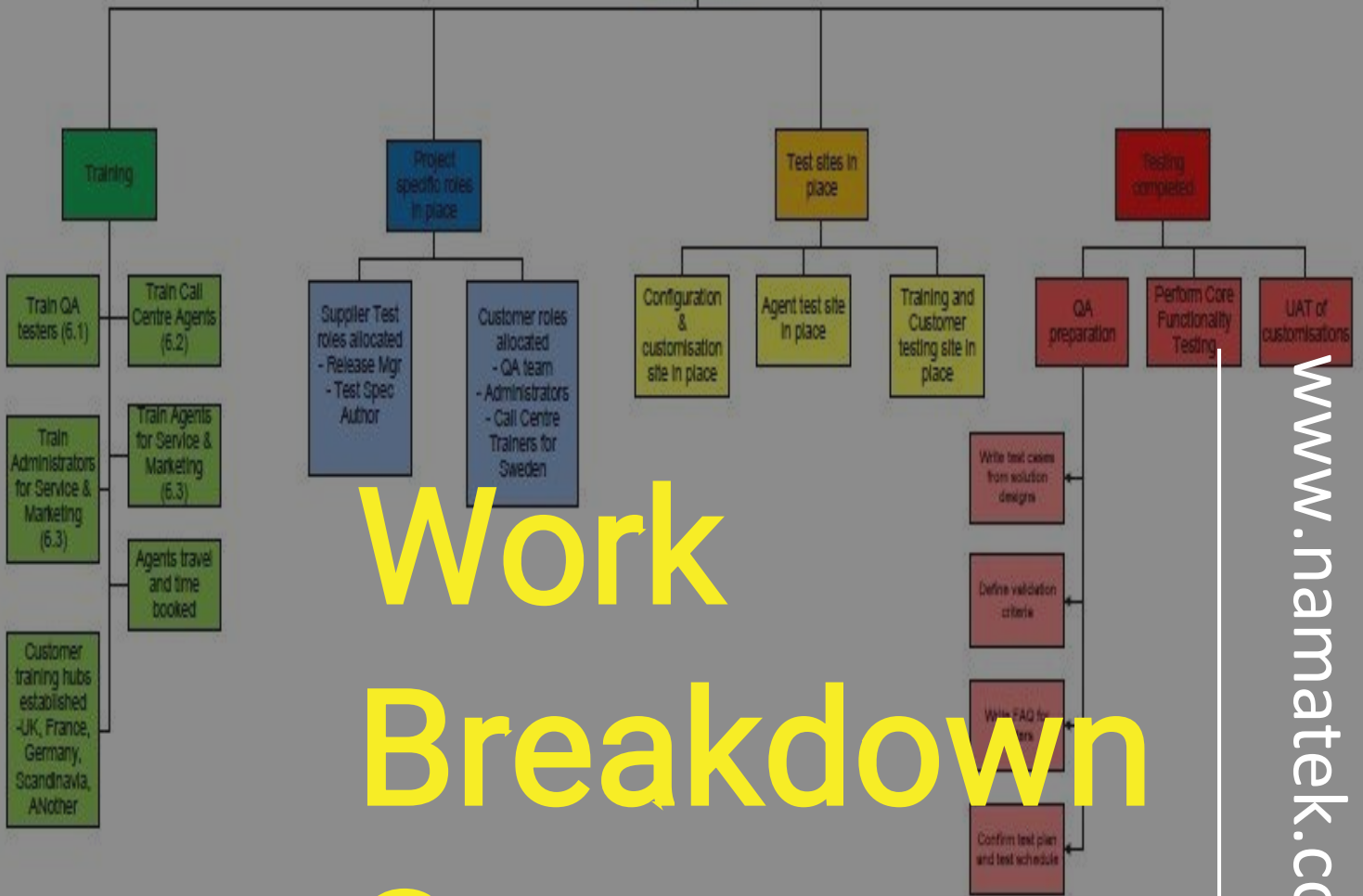




Namatek

True Education

UAT and training completed



Work Breakdown Structure

www.namatek.com

ساختار شکست کار

فهرست مطالب

۱. درک ساختار شکست کار (WBS)
۲. دلایل اهمیت ساختار شکست کار
۳. دستورالعمل تهیه ساختار شکست کار
۴. بسته کاری چیست؟
۵. طراحی بسته کاری

برای درک ساختار شکست کار ابتدا به سوال مهم زیر پاسخ دهید:

آیا می دانید چگونه می شود یک فیل را خورد؟

این سوال شاید در ابتدای امر بسیار مسخره و شاید انجام آن غیر ممکن باشد؛ اما ساده ترین و در عین حال هوشمندانه ترین پاسخی که می توان به این سوال داد این است که: باید فیل را تکه تکه کرد و بعد آن را خورد. فیل در واقع همان هدف بزرگ و نهایی پروژه است. در مبحث مدیریت پروژه، تعریف ساختار شکست کار نیز به همین سادگی است. می خواهید نحوه استفاده از ساختار شکست کار را یاد بگیرید؟ اگر علاقه مند به مبحث مدیریت پروژه هستید و یا در حال تدارک یک استارت آپ می باشید، برای موفقیت در آن به شما پیشنهاد می کنیم خواندن این مقاله را از دست ندهید.



درک ساختار شکست کار (WBS)

همان طور که در مثال فیل دیدید، برای رسیدن به یک هدف باید آن را خرد کرده و به اهداف کوچکتر تقسیم کنیم به شکلی که قابل انجام باشد. به بیان علمی تر به مجموعه ای از فعالیت ها در راستای رسیدن به هدف که می تواند تولید یک محصول و یا انجام خدمتی باشد انجام می شود، ساختار شکست کار می گویند. از دیدگاه [استاندارد PMBOK](#)، ساختار شکست کار (WBS) در حقیقت قلب یک پروژه است.

به تجزیه سلسله مراتبی از کل محدوده کاری که باید توسط تیم پروژه در راستای تحقق اهداف پروژه و ایجاد اقلام قابل تحویل مورد نیاز انجام شوند در اصطلاح ساختار شکست کار **Work Breakdown Structure** می گویند که به اختصار **WBS** نامیده می شود. معمولاً مدیران پروژه از ساختار شکست کار برای ساده سازی اجرای پروژه استفاده می کنند. یک مدیر پروژه با استفاده از ابزار **WBS** ابتدا پروژه را تعریف کرده، سپس با انجام دادن آن باعث می شود پروژه را در زمان مقرر و با فعالیت های محول شده برای هر کدام از تشکیلات مرتبط با موفقیت به پایان برساند. ساختار شکست کار مدرکی مهم در مدیریت پروژه است که مبنایی را برای برنامه ریزی و مدیریت زمان بندی، هزینه ها، منابع و تغییرات پروژه ارائه می کند.



دلایل اهمیت ساختار شکست کار

ساختار شکست کار به ما کمک می کند یک دید منطقی، قابل فهم و قبول نسبت به کل پروژه داشته باشیم و در عین حال بتوانیم برآوردی جامع از مدت زمان کل، هزینه های کل و تک تک فعالیت های پروژه را برای خود و دیگر اعضای دخیل در پروژه ترسیم کنیم. به علاوه اختصاص دادن منابع و مسئولیت ها نیز در ساختار شکست کار به سهولت امکان پذیر است. ساختار شکست کار، حجم واقعی کار را به ما نشان می دهد. نه کم و نه زیاد، به ما بگوید چه کاری باید انجام دهیم و چه کاری نباید انجام دهیم.

از دیگر دلایل اهمیت ساختار کار در مدیریت پروژه می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تمامی فعالیت هایی که باید انجام گیرد توسط این برنامه شرح داده می شود.
- با در دست داشتن فعالیت ها می توانیم برنامه ریزی مفیدی را در این حوزه انجام دهیم.
- هزینه های مورد نیاز پروژه را می توان تخمین زد و مدیریت هزینه ها را انجام داد.
- در حین اجرای کار عملکرد و درصد پیشرفت کار قابل مقایسه خواهد بود.
- هر قسمت از فعالیت ها را می توان به مسؤل خاصی واگذار کرد.
- تک تک فعالیت ها زمان بندی می شوند و مدیریت زمان که در قبل ذکر شد را به خوبی می توان اجرا کرد.

دستورالعمل تهیه ساختار شکست کار

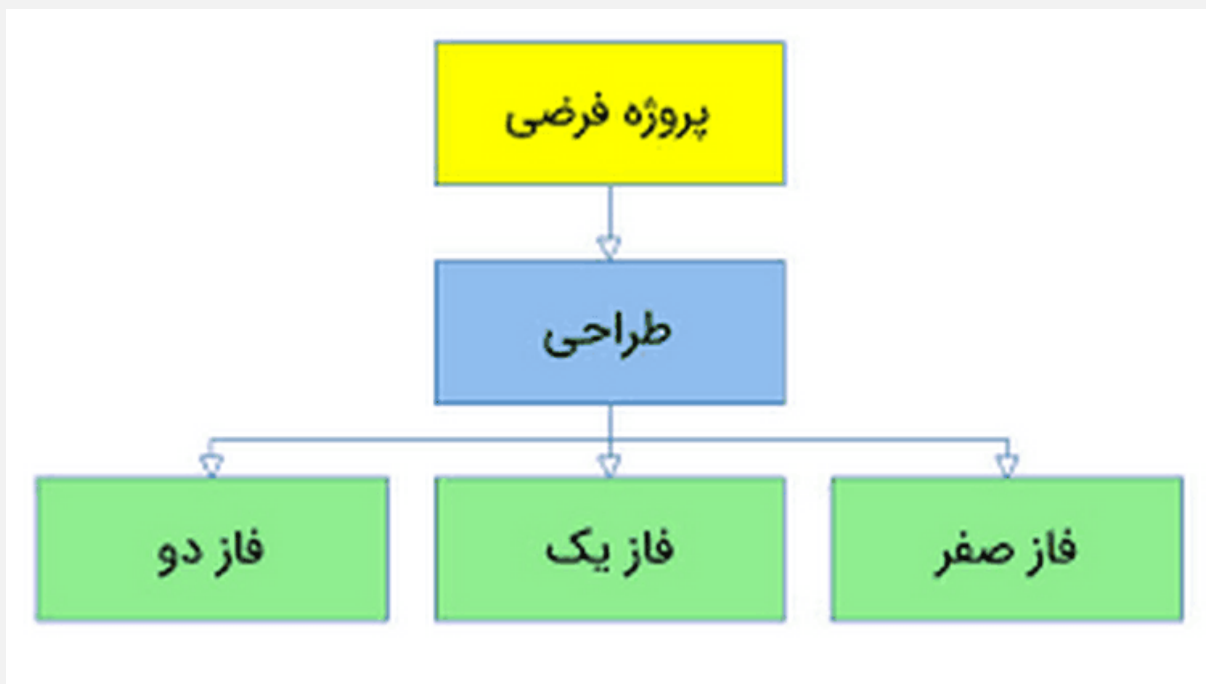
برای تهیه ساختار شکست اولین قدم مشخص کردن موضوع پروژه است. در قدم بعد موضوع پروژه را به رده دوم یا Summery task ها تقسیم می کنیم. این بخش از ساختار شکست کار شامل فعالیت ها و کارهایی هستند که به صورت مستقیم منجر به رسیدن به هدف می شوند.

جهت تکمیل کار باید سوالات زیر توسط تیم مطرح شود:

- برای رسیدن به این هدف چه مواردی مورد نیاز است؟

- چه مواردی باید مورد توجه قرار گیرد؟

در طول مراحل مختلف پروژه WBS باید حتماً مرتب تکمیل و به روز رسانی شود. هر سطح یا فاز از WBS دارای اهداف ویژه ای می باشد. سطح ۱ معمولاً به عنوان مجوز کل کار به کار می رود. سطح دوم بودجه ها تخصیص داده می شود و برنامه زمانی نیز در سطح ۳ ارائه می گردد. این سه سطح باید به صورت یکپارچه انجام شوند؛ اما هیچ گاه نباید به یک دیپارتمان خاص محول شوند، اموری که باید به وسیله دیپارتمان ها و بخش های مختلف انجام شوند، باید در سطح زیرفعالیت ها Subtasks و بسته های کاری مشخص گردد.



هم چنین در تنظیم یک ساختار شکست کار، موارد زیر باید در مورد فعالیت ها مد نظر قرار گیرند:

- تاریخ شروع و پایان مشخص داشته باشند.
- به نحوی نتایج به دست آمده آن ها و انتظارات از آن ها را بتوان با یکدیگر مقایسه نمود.
- کل مدت زمان آن ها تخمین زده شوند، نه این که فقط به این بسنده شود که در تاریخی مشخص شروع و در تاریخی مشخص خاتمه یابند.
- به صورتی ساختاربندی شوند که به کنترل دفتری و مکتوبات کمتری نیاز داشته باشند.



بسته کاری چیست؟

هنگام تهیه یک ساختار شکست کار، به آخرین سطحی که در ساختار شکست کار قرار می گیرد بسته های کاری می گویند. بسته های کاری بخش اصلی مدیریتی ما را شکل می دهند، چون فعالیت ها و کارها در این سطح ها هستند. هر بسته کاری به فرد یا گروهی خاص محول می شود. هر چقدر کار بزرگتر باشد بسته های کاری نیز به تبع آن بیشتر است و با بالا آمدن به سطوح بالاتر از یک بسته کاری ما یک تحویل شدنی داریم. این فرآیند ساختار شکنی تا زمانی که تحویل ها به اندازه کافی کوچک باشند و بتوان بسته های کاری در نظر گرفته شوند ادامه دارد. هر یک از این بسته ها باید به اندازه کافی کوچک باشند تا مدیر پروژه بتواند مدت زمان و هزینه را تخمین بزند. بسته های کاری را می توان برنامه ریزی، برآورد هزینه، نظارت و کنترل کرد. بسته های کاری اجازه می دهد تا کار هم زمان روی اجزای مختلف یک پروژه به طور موازی توسط تیم های مختلف انجام شود. هر تیم وظایف تعریف شده برای بسته کاری را دنبال می کند و آن ها را در مهلت مشخص تکمیل می کند.



در پروژه های بزرگ هر کدام از مدیران و مهندسان یک بسته کاری را مدیریت می کنند.

طراحی بسته کاری

نکته بسیار مهم در طراحی بسته های کاری این است که باید ما باید جوری فعالیت ها را وارد کنیم که اندازه آن ها قابل ارزیابی باشد، یعنی بسته های کاری را آن قدر بزرگ نگیریم که هنگام بررسی در ارزیابی آن ها در آینده به مشکل برخورد کنیم و آن قدر کوچک نگیریم که تعداد بسته ها آن قدر زیاد شود که باز هم ارزیابی را با مشکل رو به رو کند. هم چنین در زمان طراحی بسته کاری، مدیر پروژه و تیم پروژه باید رضایت داشته باشند که سطح فعلی جزئیات در سطح بسته کاری اطلاعات کافی را برای ادامه فعالیت های بعدی ارائه می دهد.

بیشتر مدیران پروژه قبول دارند که **قانون ۸/۸۰** می تواند برای اندازه گیری بسته کاری اعمال شود، گرچه ممکن است از پروژه به پروژه دیگر متفاوت باشد. بر طبق این قانون میزان مدت زمان لازم برای انجام تمام بسته های کاری (آخرین سطح WBS) باید بیش از ۸ ساعت و کمتر از ۸۰ ساعت باشد. شکل زیر بسته های کاری برای ساختار شکست کار یک پروژه ایجاد یک کسب و کار استارت آپی را به شما نشان می دهد.

