

1

2

3

مرکز داده فناپ



4

5

6

7

8

9

10

شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان
آدرس: تهران، پردیس، پارک فناوری پردیس، بلوار نوآوری ۱۲، پلاک ۱۲۳
نویسنده: شهره ناصری
تابستان ۱۴۰۲

مقدمه

طرح مرکز داده‌ی فناپ شامل سه پروژه‌ی ساخت ساختمان مرکز داده، تامین تدارکات تجهیزات پسیو و اکتیو و بهره‌برداری از آن می‌باشد که ذی‌نفعان اصلی آن هلدینگ فناپ و شرکت‌های زیرمجموعه است.

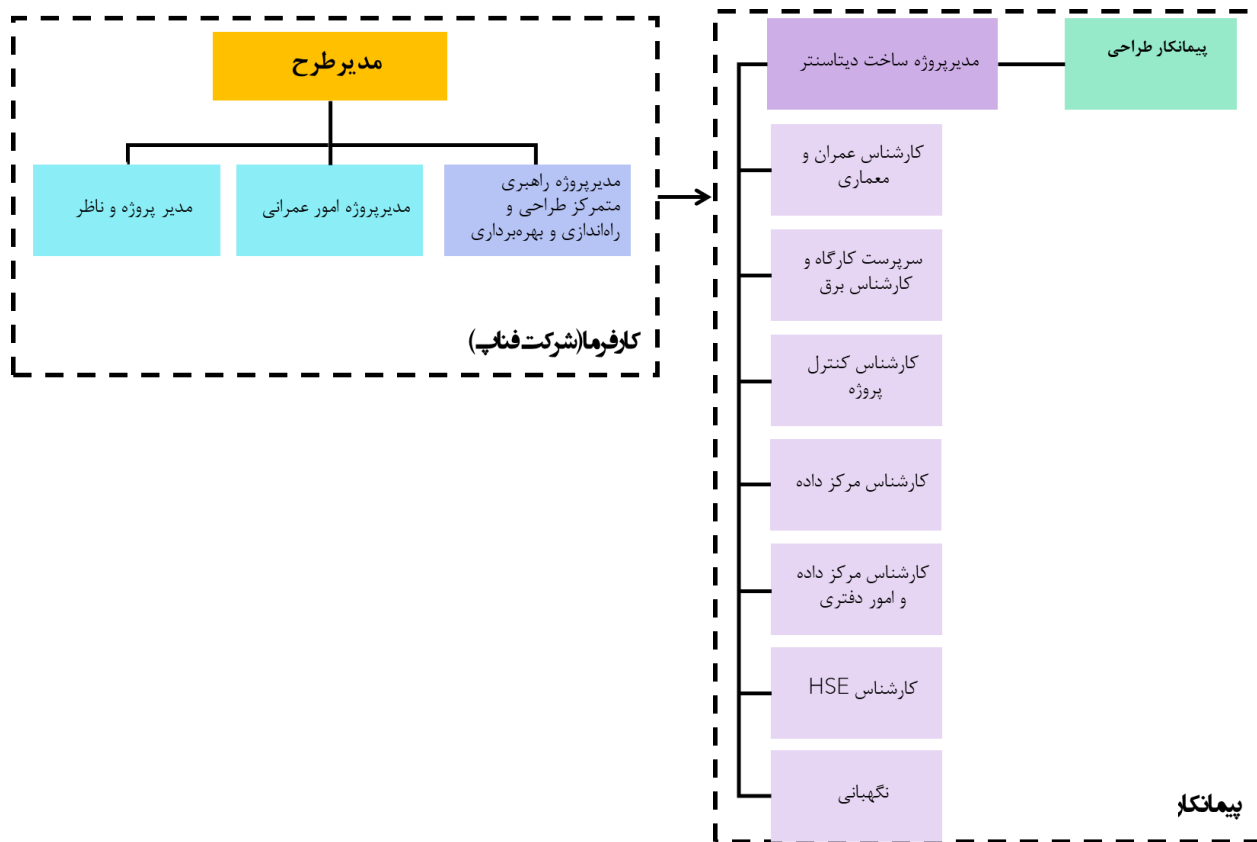
پروژه ساخت آن شامل دو کاربری مرکز داده و ساختمان اداری می‌باشد. این طرح در زمینی به مساحت حدود ۵۶۰۰ مترمربع و زیربنای حدود ۲۱۰۰۰ مترمربع در ۶ طبقه اجرا می‌شود و شامل ۴ طبقه اداری، یک طبقه مرکز داده و یک طبقه پارکینگ و مشاعات است.

این مرکز داده وظیفه ارائه خدماتی مانند اشتراک فضای رک در مرکز داده که در آن تجهیزات، فضا و پهنای باند اینترنت جهت اجاره برای مشتریان تعبیه شده را دارد. این کار با مرحله برنامه‌ریزی آغاز می‌شود و با مراحل ساخت، تامین، نصب و تست آن دنبال می‌شود. محل مرکز داده توسط شرکت فناپ تهیه می‌شود. سایت باید کلیه معیارهای مندرج در سند "فهرست معیارهای انتخاب سایت" را رعایت کند. طراحی و ساخت دیتاسنتر توسط یکی از شرکت‌های گروه، تامین تدارکات توسط هلدینگ فناپ و بهره‌برداری توسط یکی دیگر از شرکت‌های گروه انجام می‌گردد.

مدیریت پروژه

از نظر مدیریت، طرح مذکور پیش از ورود واحد پایش و کنترل پروژه‌های راهبردی فناپ به‌عنوان دفتر مدیریت پروژه‌ی مرکزی، چالش‌های گسترده‌ای را شاهد بوده است. در زمانی که این واحد در دی ماه ۱۴۰۰ با عنوان ناظر بر طرح، مسئولیت پیاده‌سازی مدیریت طرح را بر عهده گرفت پیشرفت فیزیکی پروژه‌ی ساخت ۲۱٪ بوده است که نسبت به برنامه دچار تاخیر بود. همچنین هیچ برنامه‌ی مدونی برای پروژه‌های راه‌اندازی و بعد از آن بهره‌برداری وجود نداشت و دیدگاه کلان و یکپارچه‌ی مدیریت طرح مغفول مانده بود.

برای آشنایی بیشتر با روابط پروژه‌ی ساخت، ساختار پروژه و سطح کلان WBS ترسیم شده است



شکل ۱: ساختار پروژه

ساختار شکست سطح یک طرح در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۲: ساختار شکست سطح یک طرح

واحد PMO فناپ زمانی مسئولیت نظارت بر این طرح را بر عهده گرفته است که ۲۱ درصد از پیشرفت پروژه‌ی ساخت گذشته بود و همچنین هرگز برنامه‌ی مدون و یکپارچگی میان شرکت‌های گروه به عنوان متولی‌ها ساخت، راه‌اندازی و بهره‌برداری وجود نداشت و این‌ها به‌عنوان سه پروژه‌ی مجزا به‌صورت جزیره‌ای مسیرهای متفاوت با فرضیات مختلفی را پیش می‌رفتند. با توجه به موارد مطروحه، در ابتدا بایستی بررسی در خصوص طراحی و همچنین متولی بخش‌های مختلف، دستورالعمل‌ها و نقش‌ها و وظایف صورت

48 می‌گرفت. بنابراین اولین اقدام صورت گرفته در طرح مذکور ایجاد یکپارچگی به‌وسیله‌ی انتخاب یک مدیر طرح به‌عنوان
49 هماهنگ‌کننده‌ی اصلی بود. از سوی دیگر عملکرد قبلی پروژه و نحوه مدیریت آن منجر به ایجاد دیدگاه نامناسبی از طرح توسط
50 مدیران ارشد گردیده بود که برای رفع این موضوع اقدامات زیادی جهت برندسازی انجام شده است که از عمده این اقدامات می‌توان
51 به برگزاری جلسات مشترک روتین با تمامی ذی‌نفعان، برگزاری رویدادهای مربوط به طرح و هماهنگی بازدیدهای دوره‌ای از پروژه
52 اشاره نمود. بعد از گذشت تقریباً شش ماه از ورود این واحد به طرح، فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها تحویل عوامل طرح گردید
53 تا سیستم مستندسازی و گزارش‌گیری به‌صورت یکپارچه ایجاد شود. همچنین برنامه‌ی طرح تدوین گردید و همه‌ی عوامل پروژه
54 به‌صورت یکپارچه در مسیر سیاست‌گذاری شده‌ی مدیر طرح به کار خود ادامه دادند. یکی دیگر از چالش‌های اصلی پروژه تعدد
55 پیمانکاران و رویکردهای متفاوت مدیریتی در میان این شرکت‌ها بوده است که به همین سبب تدوین درس‌آموخته‌ها و پیاده‌سازی
56 مدیریت دانش را به‌صورت یکپارچه ناممکن می‌کرد. برای رفع این چالش تمامی اختیارات پیاده‌سازی سیستم درس‌آموخته و تدوین
57 آن به دانش از هیات‌مدیره هلدینگ به واحد PMO واگذار گردید که در نتیجه این تصمیم و رویکرد خاص مدیر دانش، ابتدا با
58 مصاحبه با تمامی ارکان طرح و پیاده‌سازی و تحلیل آن، درس آموخته‌ها استخراج شد و سپس با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و
59 تجزیه و تحلیل اطلاعات آن‌ها و ترکیب با تحلیل مصاحبه‌ها، دانش پروژه تحت عنوان کتاب مدیریت دانش مرکز داده تدوین و در
60 رویدادی به‌عنوان رویداد درس‌آموخته‌ی مرکز داده، این کتاب ارائه و نظرات ذی‌نفعان دریافت شد.
61 اکنون که طرح مذکور در مراحل پایانی خود قرار دارد، فناپ آمادگی کامل برای ساخت مراکز داده‌ی با ظرفیت ده‌ها برابر را دارد و
62 دیگر متکی به اشخاص یا شرکتهای خاصی برای این کار نیست و همه‌ی اینها با ورود واحد PMO و حمایت‌های هیات‌مدیره ممکن
63 شده است.

64 از مهمترین اقدامات واحد PMO فناپ، راه‌اندازی مدیریت طرح بود و برای این کار از استاندارد مدیریت طرح استفاده شد به طوری
65 که تمامی پنج دامنه‌ی آن را در بر بگیرد.

67 **دامنه ۱: مدیریت طرح استراتژیک**

68 شناسایی فرصت‌ها و مزایا و اهداف استراتژیکی که به سازمان می‌رسد. بدین منظور، منشور طرح تهیه و به امضای تمامی ذینفعان
69 اصلی رسید و به مدیر طرح ابلاغ گردید. همچنین در ادامه برای ایجاد زبان مشترک و فهم کامل طرح و اهداف آن، مدل مفهومی
70 طرح نیز ترسیم گردید و به صورت موازی، اسم مناسب و لوگوی اختصاصی برای برای آن ترسیم شد.

71 **دامنه ۲: چرخه حیات طرح**

72 اصلی‌ترین اهداف این بخش، برنامه‌ریزی تعریف محدوده طرح و توسعه آن، کنترل و مدیریت تغییر و ریسک است. بدین منظور
73 چرخه‌ی حیات این طرح به سه بخش مجزای طراحی و ساخت، تست و راه‌اندازی و بهره‌برداری تقسیم گردید و روابط میان آن‌ها
74 برای ذی‌نفعان شفاف شد. همچنین در پروژه‌های مجزا، سیستم مدیریت ریسک برونسپاری گردید به طوری که تمامی چرخه‌ی حیات
75 طرح را در بر گرفت.

76
77

دامنه ۳: مدیریت مزایا

78
79 تعریف، ایجاد، به حداکثر رساندن و حفظ مزایای ارائه شده توسط طرح. در زمان ورود واحد PMO به این طرح، طرح کسب و کاری
80 که به عنوان پروژه‌های مجزا تدوین شده بود مورد بازنگری جدی قرار گرفت و به یک طرح کسب و کاری یکپارچه و فراگیر تبدیل شد
81 که تمامی ذی‌نفعان پروژه‌ها، خود را در راستای اهداف، تطبیق دهند. به منظور افزایش و حفظ مزایای تدوین شده در طرح کسب و کاری،
82 سیستم مدیریت دانش جامع در آن پیاده‌سازی گردید تا هم در ادامه‌ی این طرح و هم برای پروژه‌های آتی، اقدامات اصلاحی و
83 بازنگری‌های اساسی صورت گیرد. همچنین در راستای مسئولیت اجتماعی، بازدیدی برای کودکان محروم ولی مشتاق و باهوش در
84 این مرکز داده با حضور مدیران ارشد سازمان و پروژه‌ها صورت گرفت و مقرر گردید بستر استفاده از ظرفیت این کودکان با استعداد
85 در سازمان ایجاد شود.

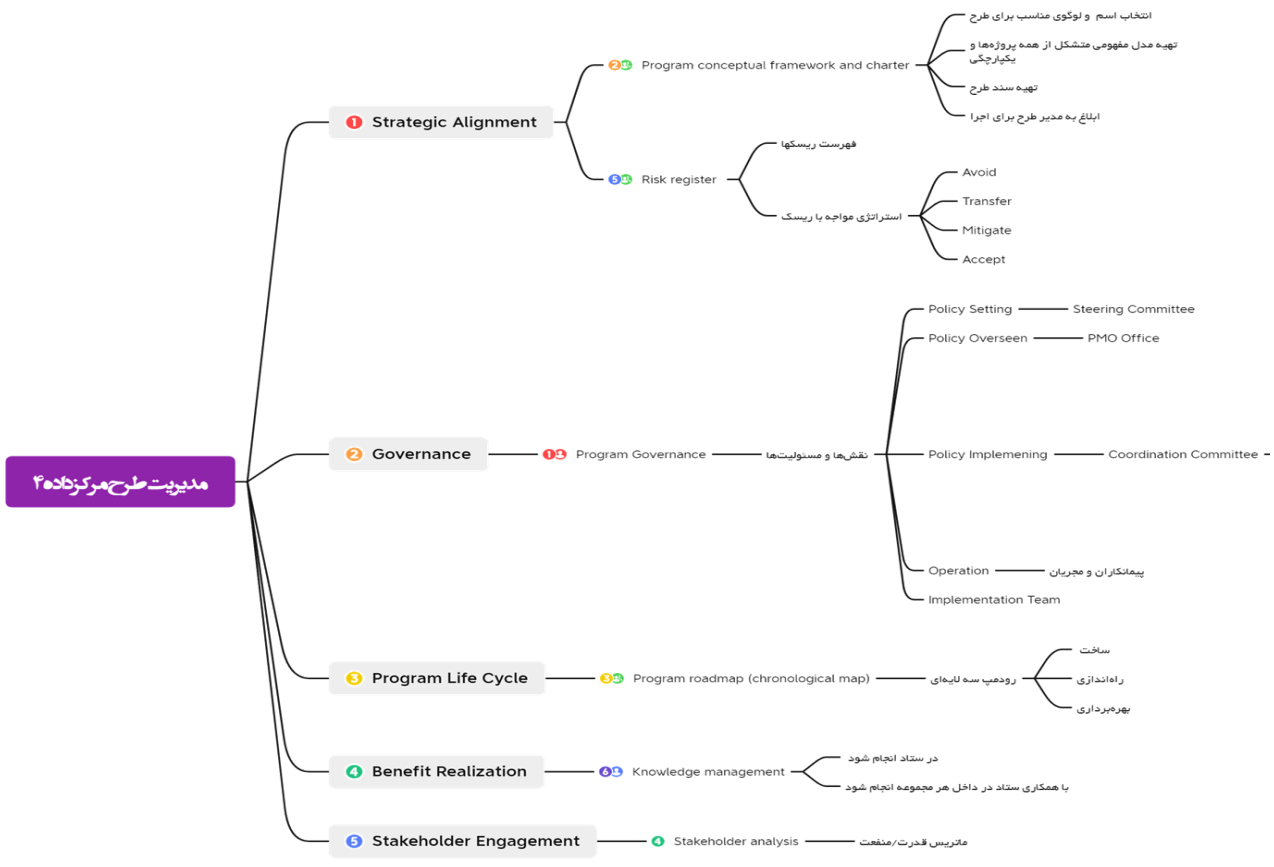
دامنه ۴: مدیریت سهامداران

86
87 اصلی‌ترین هدف این دامنه، جلب نیازها و انتظارات ذینفعان، به دست آوردن و حفظ و حمایت از ذینفعان، و کاهش / کانال مخالفت
88 می‌باشد. بدین منظور پس از شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان با استفاده از مصاحبه‌ها، ماتریس قدرت/منفعت ترسیم گردید و علاوه بر
89 تهیه‌ی گزارش‌ها مختلف برای هر ذینفع بنابر نیاز آن و پایش مرتب آنها، این ماتریس به صورت دوره‌ای مورد بازنگری قرار می‌گرفت.

دامنه ۵: حکمرانی

90
91 برای ایجاد حکمرانی طرح محور، علاوه بر ورود واحد PMO در طرح با تایید و تفویض اختیار هیات‌مدیره، دو کمیته‌ی حاکمیتی
92 تشکیل شد که کمیته‌ی اول تحت عنوان کمیته‌ی راهبری که متشکل است از نماینده‌ی هیات‌مدیره، مدیرعامل یا نماینده‌ی آن، مدیر
93 مالی، مدیر PMO و مدیر طرح مسئولیت سیاست‌گذاری کلان، تخصیص منابع سازمانی، پایش وضعیت کسب و کاری و بازار و ... را
94 برعهده دارد. همچنین کمیته‌ی دوم تحت عنوان کمیته‌ی هماهنگی متشکل از مدیر طرح، مدیران پروژه‌ها، مدیران تامین و بازرگانی
95 و مدیر PMO به صورت مدعو مسئولیت برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری عملیات اجرایی در راستای سیاست‌های کلان
96 کمیته‌ی راهبری را دارند.

97
98 در ادامه، شکل زیر برای ایجاد دید کلی از پیاده‌سازی دامنه‌های مدیریت طرح ترسیم گردیده است.



Presented with XMind

شکل ۳: اقدامات انجام شده در دامنه‌های مدیریت طرح