

چالش‌های پروژه‌های مدیریت داده

چکیده

بدون شک با تبدیل داده به یک دارایی ارزشمند، شاهد حضور موفق و تأثیرگذار داده در تحقق اهداف استراتژیک کسب‌وکار یک سازمان خواهیم بود. برای تبدیل داده به یک سرمایه و یا دارایی استراتژیک، می‌بایست در گام نخست تابع یک استراتژی داده باشیم که همسو با استراتژی کسب‌وکار ایجاد شده باشد و در گام دوم با تدوین یک نقشه راه مشخص و اجرای مجموعه‌ای از پروژه‌های مدیریت داده به صورت فعال و هدفمند به سمت مقصد حرکت کرد. اجرای موفقیت‌آمیز هر پروژه مدیریت داده، نیازمند وجود یک فونداسیون مستحکم است که می‌بایست قبل از هر چیز دیگر آماده شده باشد. عدم وجود حداقل‌های مورد نیاز، ریسک اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌ها را به شدت افزایش خواهد داد و در عمل شاهد آن خواهیم بود که یک پروژه با هزینه بیشتر، خروجی کمتر و زمان طولانی‌تر به سرانجام برسد و یا در نیمه راه کنار گذاشته شود.

ایجاد یک استراتژی داده، مستلزم بررسی وضعیت فعلی مدیریت داده در یک سازمان و استقرار آن در یکی از نواحی چهارگانه شکل ۱ است. برای تعیین سطح بلوغ مدیریت داده در یک سازمان از روش‌های مختلفی استفاده می‌گردد. پس از ارزیابی سطح بلوغ مدیریت داده، یک طرح به همراه اهداف قابل‌سنجش تدوین می‌شود تا ضمن شناسایی مستند و دقیق وضعیت فعلی، جایگاه سازمان در یکی از نواحی چهارگانه (یکی از ربع‌ها) تعیین و ضوابط لازم جهت نقل و مکان به ناحیه بعدی مشخص گردد. سطح بلوغ مدیریت داده سازمانی با حرکت از Q1 به سمت Q4 پیشرفت می‌نماید. شکل ۱، کانون استراتژی داده سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: استراتژی داده سازمانی

برای سازمان‌هایی که در ۱Q هستند، مدیریت داده یک ضرورت استراتژیک نیست و اکثر تلاش‌ها و یا فعالیت‌ها در جهت حفظ عملیات است. در ناحیه ۲Q، نیازهای سازمانی ضرورت وجود یک استراتژی مدیریت داده با تمرکز بر روی افزایش اثربخشی و یا کارایی سازمانی را تعیین می‌کند. یکی از مزایای بارز ناحیه ۲Q امکان ورود به آن بدون نیاز به سرمایه‌گذاری اضافی در فناوری است. سازمان‌های ۳Q به این قابلیت رسیده‌اند که از داده به منظور ابداع، ایجاد یا بازنگری مدل‌های کسب‌وکار متعددی استفاده نمایند. سازمان‌های ۴Q بهبود یافته‌های ۲Q و ۳Q هستند.

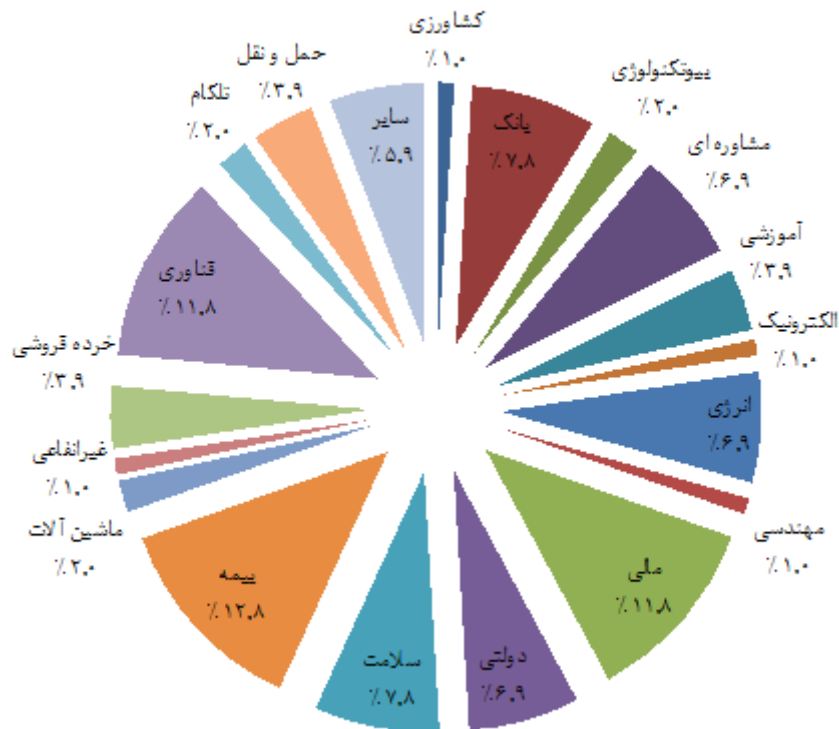
سازمان‌ها می‌بایست با دنبال نمودن صحیح هر مرحله و ایجاد آمادگی لازم جهت ورود به ناحیه بعدی، سطح بلوغ مدیریت داده را افزایش دهند. این کار همانند زندگی یک انسان است. در آغاز باید یاد بگیریم با چهار دست‌وپا حرکت کنیم بعداً راه رفتن را بیاموزیم و با تمرین مستمر، شیوه صحیح دویدن را یاد بگیریم. بدون وجود زیرساخت مورد نیاز نمی‌توان از ۱Q به ۴Q رفت. با استفاده از فونداسیون ۱Q نمی‌توان به سراغ اجرای طرح‌های نوآورانه داده در ناحیه ۴Q رفت. این کار هزینه بیشتری، خروجی کمتر، زمان طولانی‌تر و افزایش مشهود ریسک اجرای پروژه را برای یک سازمان به دنبال خواهد داشت.

نتایج یک نظرسنجی در رابطه با مدیریت داده

اخیراً یکی از مراکز فعال و معتبر در حوزه داده نتایج نظرسنجی از یکصد شرکت فعال در صنایع مختلف را با محوریت نگاه استراتژیک به داده منتشر کرده است که به دلیل اهمیت زیاد آن در تغییر نگرش به داده و جایگاه استراتژیک آن، به نکات برجسته آن اشاره می‌کنیم. برخی از ویژگی‌های جامعه آماری عبارت است از:

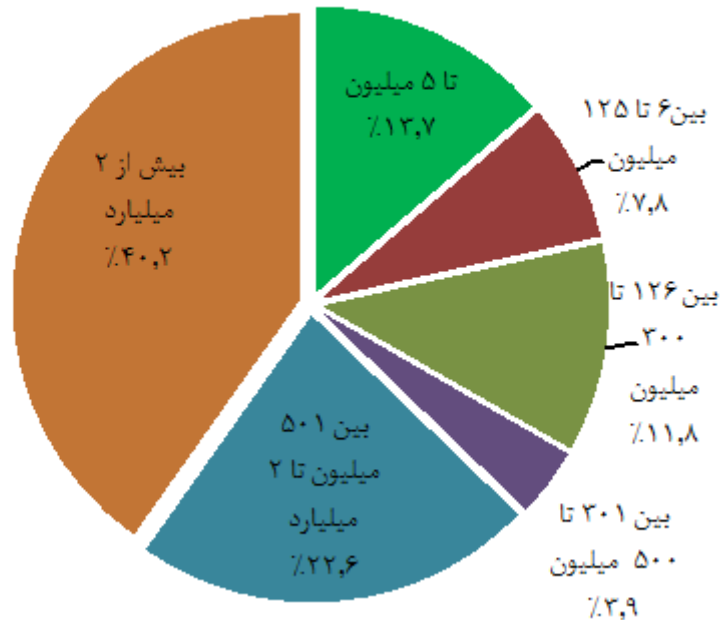
- ۱/۳ پاسخ‌دهندگان متخصصین کسب‌وکار و ۲/۳ متخصصین فناوری اطلاعات
- ۴۰٪ از سازمان‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی دارای یک اداره داده سازمانی می‌باشند که تمرکز آن، نگاه به داده و مدیریت آن در سطح سازمانی است.
- اغلب افرادی که به پرسش‌های مطرح‌شده در این نظرسنجی پاسخ داده‌اند، مدیران ارشد سازمان‌های خود می‌باشند. ۲۴٪ مدیران ارشد C-Level، چیزی حدود ۳۴٪ دیگر عناوین مدیریتی و ۳۲٪ عناوینی نظیر متخصصین کیفیت داده تا معماران داده
- سازمان‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی از طیف گسترده‌ای انتخاب شده‌اند. ۳۰٪ دارای پرسنل کمتر از یک هزار، ۳۵٪ بین هزار تا ده هزار، و ۳۵٪ دیگر سازمان‌های خیلی بزرگ
- سازمان‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی از صنایع مختلفی انتخاب شده‌اند. شکل‌های ۲ و ۳، وضعیت سازمان‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی را از بعد موضوع فعالیت و میزان درآمد نشان می‌دهد.

موضوع فعالیت



شکل ۲: موضوع فعالیت جامعه نمونه آماری

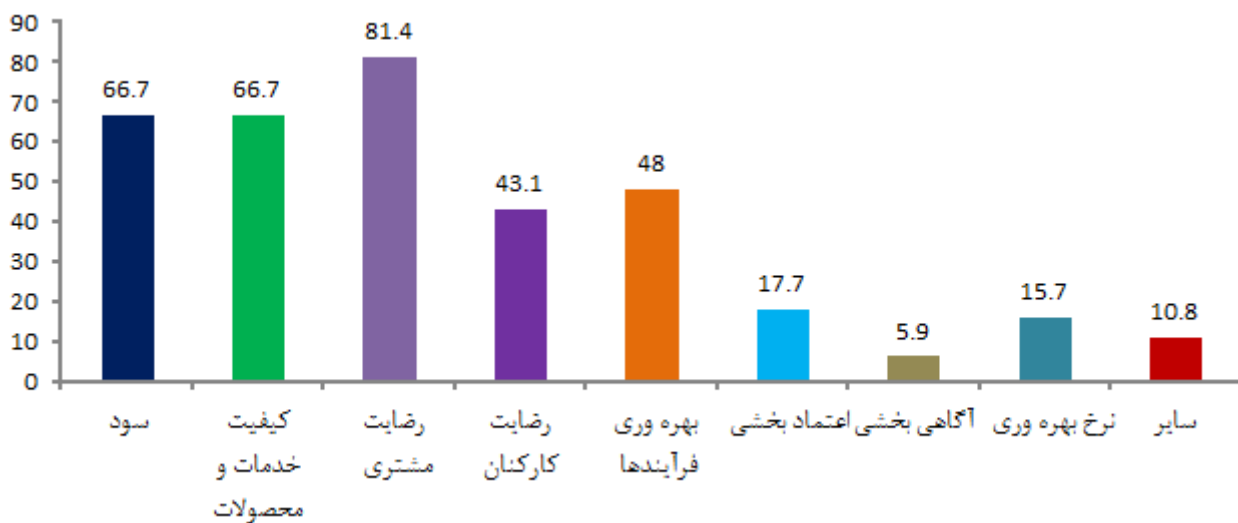
میزان درآمد برحسب دلار



شکل ۳: میزان درآمد سازمان‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی

در این نظرسنجی ده سؤال با نگاه استراتژیک به داده و خلق ارزش از آن در چارچوب مدیریت داده مطرح شده بود که در ادامه هر یک را بررسی می‌کنیم.

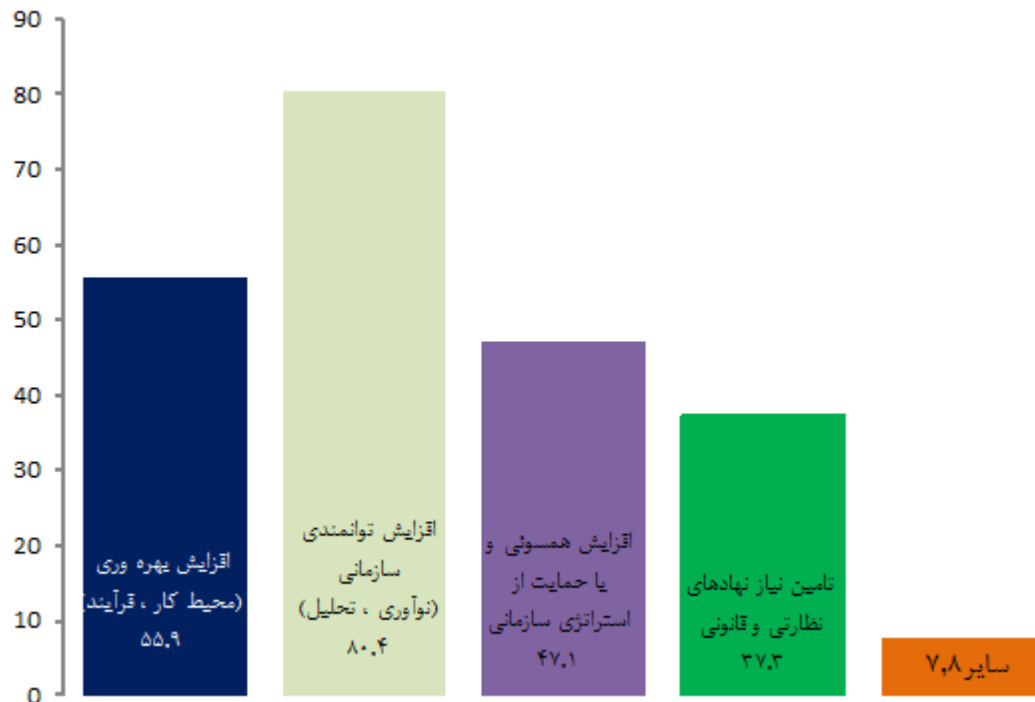
سؤال ۱: برداشت و یا استنباط سازمان شما از ارزش چیست و چگونه آن را تعریف می‌کند؟
شکل ۴، نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.



شکل ۴: تعریف ارزش در سازمان‌ها

توضیحات: رضایت مشتری تنها شاخص ارزش قابل اندازه‌گیری با عددی بالای ۸۰ درصد است شاید این پاسخ تا اندازه‌ای طبیعی است چراکه تنها ۷٪ پاسخ‌دهندگان از سازمان‌های دولتی بودند. این نشان می‌دهد که ما در حال گذار از سازمان‌های متمرکز بر درآمد به شاخص‌های وسیع‌تری از ارزش هستیم. دو آیت بعدی که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است: درآمد و کیفیت سرویس و خدمات است. با اینکه مشاهده درصد بالا سودآوری تعجب‌برانگیز نیست ولی درصد بالای کیفیت خدمات و محصولات تأکید مجددی است بر توضیحات قبلی که سازمان‌ها بر روی ارزش‌های قابل‌سنجش بیشتر تأکید می‌نمایند. با اینکه بسیاری از سازمان‌ها ارزش را معادل درآمد در نظر می‌گیرند، بسیاری دیگر بر شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری نظیر کیفیت و رضایت مشتری تأکید دارند که این یک روند دلگرم‌کننده است.

سؤال ۲: مهم‌ترین هدف سازمان شما از اجرای پروژه‌های مدیریت داده چیست؟
شکل ۵، نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.



شکل ۵: هدف از تعریف پروژه‌های مدیریت داده

توضیحات: با پاسخ‌های غیرمنتظره‌ای مواجه شدیم: ۸۰٪، افزایش توانمندی‌های سازمانی را عنوان کردند که بر روی مواردی نظیر نوآوری، گزارش‌گیری، کمک در تصمیم‌گیری، تجزیه و تحلیل و ... تمرکز دارد. با استناد به وضعیت فوق می‌توان به دو نکته بسیار مهم اشاره کرد. درصد فوق وضعیت پروژه‌های نوع ۳Q را نشان می‌دهد. پروژه‌های نوع ۳Q بدون وجود فونداسیون لازم مدیریت داده انجام شده است. بدیهی است اجرای این چنین پروژه‌هایی با هزینه بیشتر، خروجی کم، زمان بیشتر و ریسک عملیاتی بالا انجام خواهد بود (نسبت به پروژه‌هایی که بر روی یک فونداسیون قوی مدیریت داده ایجاد می‌شوند). این توانمندی‌ها اغلب متکی به فناوری‌های خاصی هستند و اصرار بر اجرای پروژه‌هایی از این دست نشان می‌دهد که احتمال شکست این چنین پروژه‌هایی بسیار زیاد است (به دلیل وابستگی بیش از حد به فناوری‌ها). دومین درصد بالا (چیزی حدود ۵۶ درصد)، فعالیت‌های نوع ۲Q می‌باشند که تأکید آن‌ها بیشتر در جهت افزایش بهره‌وری است (انجام عملیات جاری سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر). یکی دیگر از مزایای فعالیت‌های ۲Q این است که می‌توان با استفاده بهینه منابع از آن‌ها جهت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های ۳Q استفاده کرد.

سؤال ۳: طرح‌های مدیریت داده چند درصد با اهداف سازمانی شما همسو است؟

شکل ۶ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.

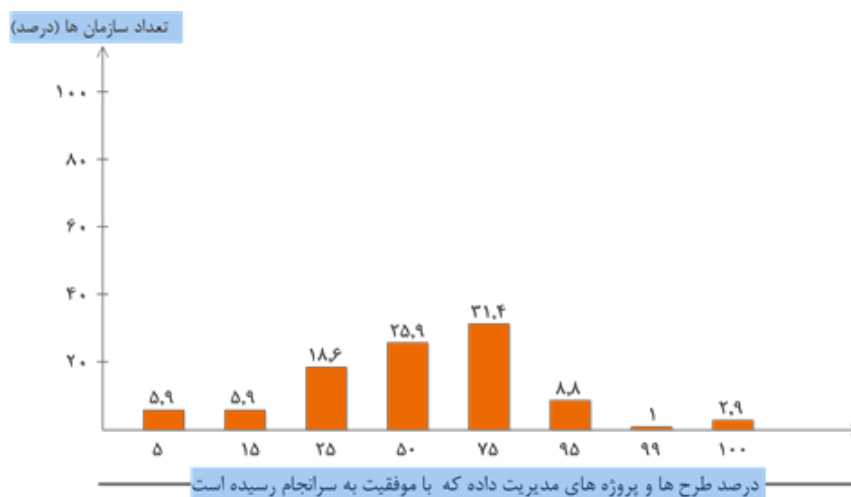


شکل ۶: تعداد طرح‌ها و پروژه‌های مدیریت داده همسو با اهداف سازمانی

توضیحات: تلاش‌های زیادی باید صورت پذیرد که پروژه‌های مدیریت داده سازگار با اهداف استراتژیک سازمان گردند. نتایج نظرسنجی کاملاً با چیزی که انتظار آن را داریم متفاوت است:

۶٪ از سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که ۹۰٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها همسو با اهداف استراتژیک است. ۱۰٪ گزارش داده‌اند که نیمی از پروژه‌های آن‌ها همسو است. ۵٪ گزارش داده‌اند که فقط ۱۰٪ پروژه‌های آن‌ها همسو با اهداف استراتژیک سازمانی است. سؤال مهمی که مطرح می‌شود این است که اگر پروژه‌های مدیریت داده از اهداف استراتژیک سازمانی شما حمایت نمی‌کنند، چرا آن‌ها را پیگیری می‌نمایید؟

سؤال ۴: چند درصد از پروژه‌های مدیریت داده در سازمان شما با موفقیت انجام شده است؟
شکل ۷ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.



شکل ۷: تعداد طرح‌ها و پروژه‌های مدیریت داده که با موفقیت به سرانجام رسیده است

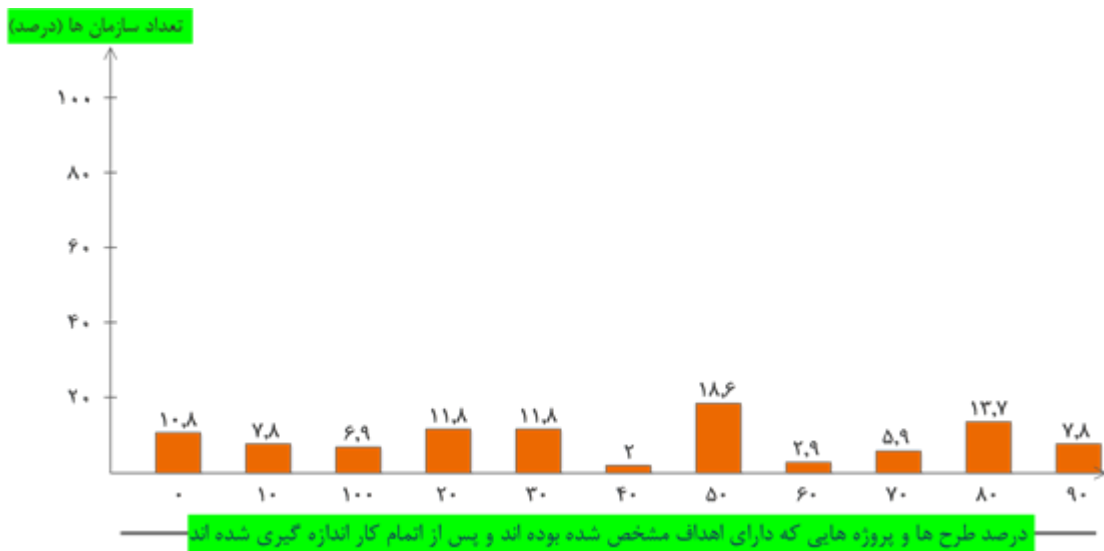
توضیحات: ۶٪ سازمان‌ها اعلام کرده‌اند که ۵٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است. ۱۹٪ اعلام کرده‌اند

که ۲۵٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است. ۲۶٪ اعلام کرده‌اند که ۵۰٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است. ۹٪ اعلام کرده‌اند که ۹۵٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است. ۳٪ اعلام کرده‌اند که ۱۰۰٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است.

با نگاهی به آمار فوق متوجه می‌شویم که رکورد موفقیت پروژه‌های مدیریت داده مناسب نیست و تنها بین یک تا ده درصد از پروژه‌ها با موفقیت به اتمام رسیده است.

سؤال ۵: چند درصد از پروژه‌ها دارای اهدافی بوده‌اند که اولاً به‌خوبی تعریف شده‌اند و ثانیاً پس از پیاده‌سازی اندازه‌گیری شده‌اند؟

شکل ۸ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.

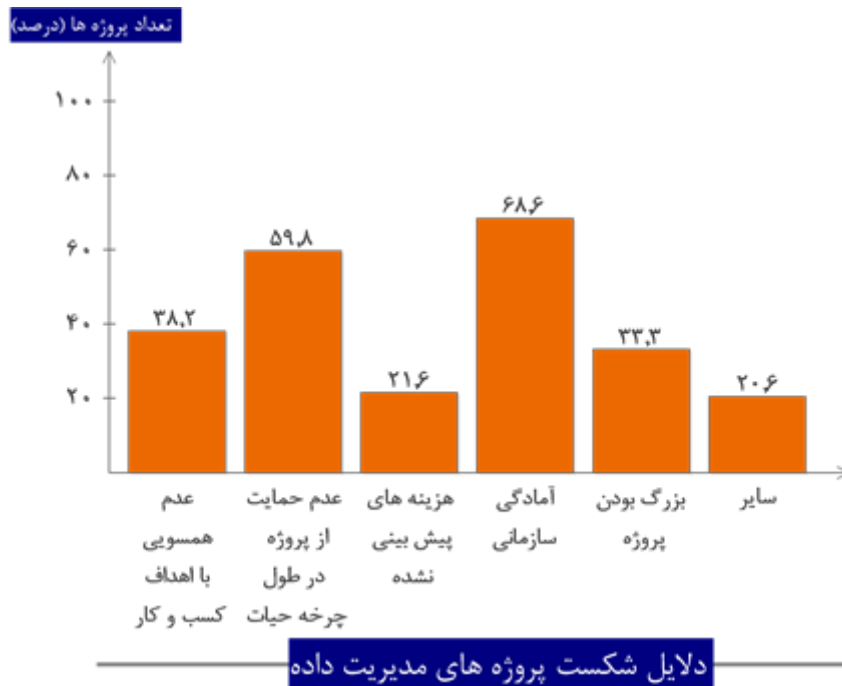


شکل ۸: تعداد طرح‌ها و پروژه‌های مدیریت داده که با اهداف مشخص شده تعریف و اندازه‌گیری شده‌اند

توضیحات: یکی از دلایلی که بسیاری از سازمان‌ها در اجرای یک پروژه مدیریت داده به موفقیت نمی‌رسند، فقدان اهداف بخصوص و تعریف شده است. ۱۱٪ سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که صفر درصد پروژه‌ها دارای اهداف مشخص شده بوده‌اند و پس از انجام کار نیز اندازه‌گیری شده‌اند. ۸٪ سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که ۱۰٪ پروژه‌ها دارای اهداف مشخص شده بوده‌اند و پس از انجام کار نیز اندازه‌گیری شده‌اند. ۱۹٪ سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که ۵۰٪ پروژه‌ها دارای اهداف مشخص شده بوده‌اند و پس از انجام کار نیز اندازه‌گیری شده‌اند. ۸٪ سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که ۹۰٪ پروژه‌ها دارای اهداف مشخص شده بوده‌اند و پس از انجام کار نیز اندازه‌گیری شده‌اند.

سؤال ۶: دلایل شکست پروژه‌های مدیریت داده چیست؟

شکل ۹ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.



دلایل شکست پروژه‌های مدیریت داده

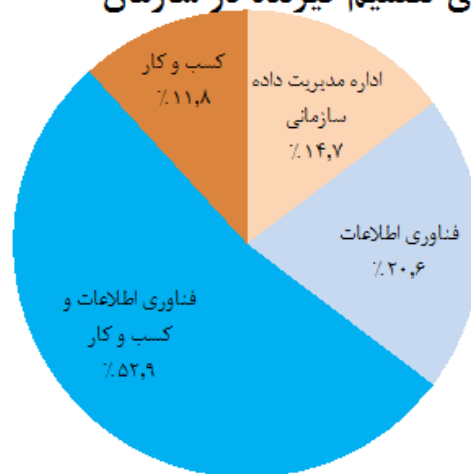
شکل ۹: دلایل شکست پروژه‌های مدیریت داده

توضیحات: نتایج نشان می‌دهد که بهبود آمادگی سازمانی، بهبود مدیریت پروژه، گره زدن طرح‌های فناوری با اهداف کسب‌وکار سه نکته حیاتی در اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت داده می‌باشند. شاید از همه مهم‌تر، میزان آمادگی سازمانی جهت اجرای یک پروژه مدیریت داده است.

سؤال ۷: چه فرد یا دپارتمان در خصوص سرمایه‌گذاری در انجام پروژه در سازمان شما تصمیم‌گیری می‌نماید؟

شکل ۱۰ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.

افراد و یا بخش‌های تصمیم‌گیرنده در سازمان

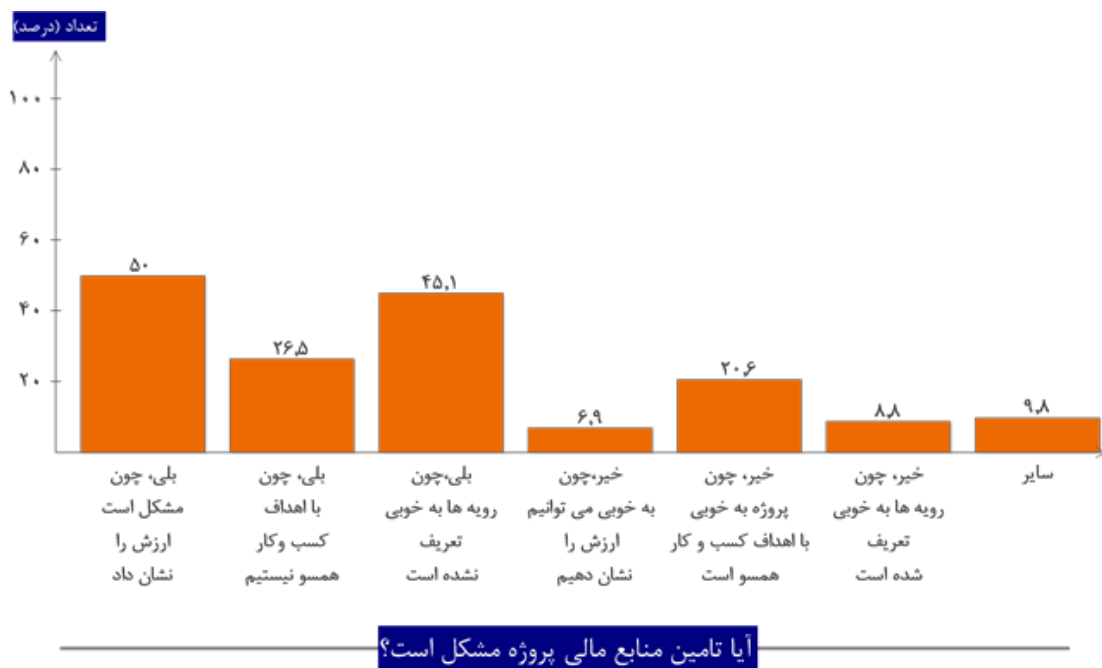


شکل ۱۰: افراد و یا بخش‌های تصمیم‌گیرنده در خصوص پروژه‌های مدیریت داده در یک سازمان

توضیحات: ۱۲٪ از حوزه کسب‌وکار، ۲۱٪ از فناوری اطلاعات و ۵۳٪ ترکیبی از فناوری و حوزه کسب‌وکار در خصوص سرمایه‌گذاری پروژه‌های مدیریت داده تصمیم‌گیری می‌نمایند. وجود یک ساختار متمرکز مدیریت داده سازمانی که در رأس آن CDO (برگرفته‌شده از Chief Data Officer) قرار دارد توانسته است در سالیان اخیر رشد قابل‌توجهی داشته باشد و چیزی حدود ۱۵٪ اعلام کرده‌اند که کانون تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت پروژه‌های داده در این مرکز اتخاذ می‌گردد که قطعاً نسبت به آن چیزی که در گذشته وجود داشته است یک پیشرفت محسوس است. همان‌گونه که اشاره گردید باینکه ۹٪ از سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که ۹۵٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده است، صرفاً ۳۱٪ سازمان‌ها گزارش کرده‌اند که ۵۰٪ پروژه‌های مدیریت داده آن‌ها ۵۰٪ موفقیت‌آمیز بوده است. این وضعیت یک زنگ هشدار است نسبت به این موضوع که ما می‌بایست آموزش‌هایی باهدف افزایش سواد عمومی داده را در دستور کار خود قرار دهیم تا فرهنگ نگاه به داده از جایگاه سازمانی به‌طور مناسب و در ابعاد وسیع‌تری گسترش یابد.

سؤال ۸: آیا تأمین منابع مالی پروژه مشکل است؟

شکل ۱۱ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.

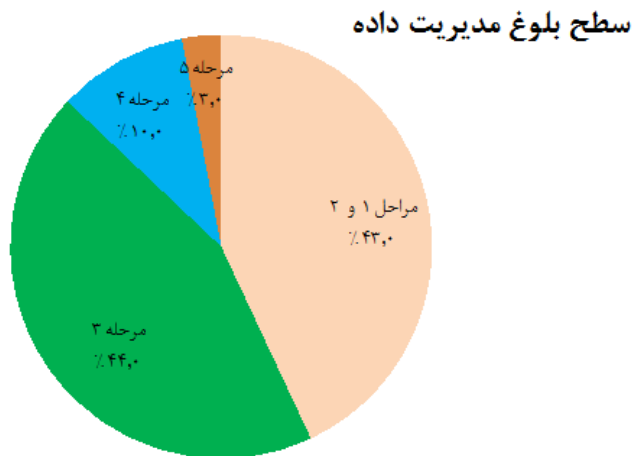


شکل ۱۱: وضعیت تأمین منابع مالی پروژه‌های مدیریت داده

توضیحات: ۵۰٪ پاسخ داده‌اند که مشکل است بتوان ارزش و یا دستاوردهای حاصل از اجرای پروژه‌های مدیریت داده را نشان داد. و ۲۶٪ پاسخ داده‌اند که عدم همسویی با اهداف کسب‌وکار. سه‌چهارم پروژه‌های مدیریت داده جهت نشان داده ارزش برای کسب‌وکار دارای چالش جدی هستند و یا با اهداف کسب‌وکار همسو نمی‌باشند. دقت در انتخاب پروژه‌ها می‌تواند این وضعیت را بهبود دهد.

سؤال ۹: وضعیت بلوغ سازمان شما در حوزه مدیریت داده به چه صورت است؟

شکل ۱۲ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.



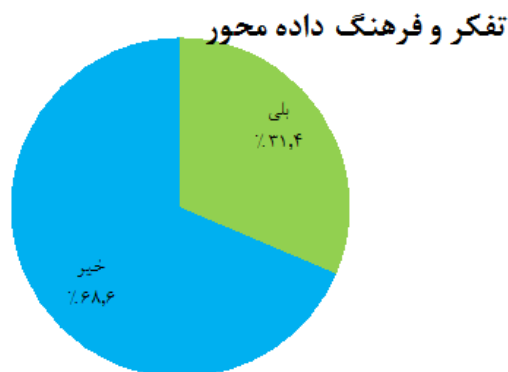
شکل ۱۲: وضعیت سطح بلوغ مدیریت داده

توضیحات: مدل بلوغ مدیریت داده در یک سازمان تاکنون توسط مراکز معتبری ارائه شده است که عموماً برای آن پنج سطح (از مرحله ۱ تا مرحله ۵) تعریف شده است. با بررسی وضعیت مدیریت داده در یک سازمان، می‌توان جایگاه یک سازمان را بر اساس شاخص‌های تعریف شده مشخص کرد. بدیهی است جایگاه یک سازمان از منظر سطح بلوغ داده با میزان موفقیت پروژه‌های مدیریت داده ارتباط مستقیم دارد و به هر میزانی که سطح بلوغ داده در یک سازمان بهتر باشد، درصد اجرای موفقیت‌آمیز یک پروژه مدیریت داده نیز افزایش خواهد یافت.

۳٪ سازمان‌ها مدیریت داده را به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک انجام می‌دهند. (مرحله ۵)، ۱۰٪ با اثربخشی برنامه‌های مدیریت داده راضی هستند (مرحله ۴)، ۴۴٪ برنامه‌های مدیریت داده را از طریق دپارتمان‌های خاصی و نه در سطح سازمانی انجام می‌دهند (مرحله ۳)، ۴۳٪ در مراحل اولیه هستند (مراحل ۱ و ۲). نتایج نشان می‌دهد که تعداد اندکی از سازمان‌ها به‌طور واقعی از داده به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک استفاده می‌کنند.

سؤال ۱۰: آیا یک تفکر داده محور حاکم بر سازمان شما است و فرهنگ این کار وجود دارد یا ایجاد شده است؟

شکل ۱۳ نمودار پاسخ به سؤال فوق را نشان می‌دهد.



شکل ۱۳: وضعیت تفکر و فرهنگ داده محور

توضیحات: منظور از تفکر داده محور، برخورد هدفمند و فعالانه با نیازهای داده ای سازمان و اکوسیستم مربوطه در هر بخشی از برنامه‌ریزی فرآیند، از ایجاد استراتژی تا پیاده‌سازی فناوری است. توجه داشته باشید که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت داده به این موضوع وابسته است. در پاسخ یک سوم سازمان‌ها از تفکر داده محور حمایت می‌کنند و دو سوم تفکر برنامه محور را در اولویت کاری خود قرار داده‌اند.

خلاصه

با بررسی و تحلیل نتایج حاصل از این نظرسنجی و رعایت چندین نکته کلیدی می‌توان به میزان قابل توجهی از بروز خطا و یا اشکالاتی که می‌تواند در ناکامی یک پروژه مدیریت داده تأثیرگذار باشد، پیشگیری کرد.

- صرفاً ۱۳٪ سازمان‌ها برنامه‌ها و روش‌های صحیح و مؤثر مدیریت داده را در سطح سازمان پیاده‌سازی کرده‌اند.
- بازنگری در تفکر خلق ارزش با تمرکز بر روی رضایت مشتری و کیفیت خدمات و محصولات در مقابل تفکر سنتی شاخص‌های صرف سودآوری. مدیران داده با این کار فرصت لینک ارزش‌های تولید شده توسط پروژه‌های مدیریت داده را با اهداف سازمانی به دست می‌آورند.
- تعداد بسیار زیادی از پروژه‌های داده با استراتژی سازمانی همسو نیستند. یک استراتژی سازمانی می‌بایست خیلی هم پیچیده نباشد. پروژه‌هایی که نمی‌توانند به‌سادگی با اهداف استراتژیک لینک گردند، نسبت به پروژه‌هایی که به‌سادگی با اهداف سازمانی لینک می‌شوند، می‌بایست از اولویت کمتری برخوردار گردند.
- یکی از دلایل خروجی ضعیف بسیاری از پروژه‌های مدیریت داده، استفاده از افراد و یا گروه‌هایی است که توان لازم جهت تصمیم‌گیری مؤثر در حوزه مدیریت داده را در طول پروژه ندارند و در مقابل تصمیمات خود نیز پاسخگو نیستند.
- تعداد زیادی از پروژه‌های داده بر روی اهدافی تمرکز می‌نمایند که در حال حاضر خارج از توانمندی سازمانی است. بسیاری از سازمان‌ها سعی می‌نمایند از فناوری‌ها و یا روش‌هایی استفاده نمایند که زیرساخت آن در سازمان وجود ندارد یا به‌درستی ایجاد نشده است. ما باید ابتدا شیوه چهار دست‌وپا رفتن را بیاموزیم قبل از این که بخواهیم راه برویم، و یاد بگیریم راه برویم قبل از این که تصمیم به دویدن بگیریم و در نهایت راه درست دویدن را یاد بگیریم قبل از این که بخواهیم در یک مسابقه دو ماراتن شرکت کنیم.