

Spis treści

O autorze	13
Podziękowania	14
O korektorze merytorycznym	15
Przedmowa	17
Prolog	19
Wstęp	21
Wprowadzenie	25
Rozwój organizacji opartej na danych i analityce	25
Analityczny sposób myślenia	26
Budowanie zespołu analitycznego i środowiska sprzyjającego współpracy	27
Towarzysze podróży analitycznych	28
Wybór projektów prowadzących do sukcesu	29
Dynamika organizacyjna	29
Uzyskanie przewagi konkurencyjnej lub utrzymanie konkurencyjności	31
Podstawowy cykl współpracy i innowacji	31
Przykład: koncentracja na samoaktualizujących się procesach zamiast na projektach	33
Podsumowanie	35
ROZDZIAŁ 1.	
Omówienie skutecznych i wydajnych zespołów analitycznych	37
Wprowadzenie	37
Sztuczna inteligencja i miejsca pracy w przyszłości	39
Sztuczna inteligencja kreuje miejsca pracy	39
Na wiele zawodów sztuczna inteligencja nigdy nie wpłynie	41
Skoro sztuczna inteligencja stworzy więcej miejsc pracy, warto się do tego przygotować	42
Miejsca pracy będą się zmieniać, a sztuczna inteligencja będzie napędzać tę ewolucję	42
Sztuczna inteligencja i dane służą nam, a nie odwrotnie	44
Zmiany są nieuniknione — myśl perspektywicznie	45
Przyszłość jest długa, a wiele pozostało jeszcze do zrobienia	46

Ucz się i zrób krok naprzód	47
Sztuczna inteligencja w systemie edukacji	49
Dawny model... ..	49
...i nowe podejście	50
Jesteśmy różni	51
Różni w dobry sposób	51
Brzydkie kaczątko	52
Nieoszlifowany diament	53
Idealne cechy	54
Częsty błąd	55
Niejasna wizja	56
Grzech pierworodny	57
Właściwe miejsce	59
Kwestie etyczne	60
Podsumowanie	61
ROZDZIAŁ 2.	
Budowanie zespołu analitycznego	62
Kontekst organizacyjny i związane z nim rozważania	62
Innowacyjne umysły	65
Staże i programy praktyk	67
Różnorodność i inkluzyność	68
Neuroróżnorodność	69
Działania dyscyplinarne	71
Dynamika rynku pracy	72
Szukanie dopasowania	73
Warunkiem sukcesu jest świadome przywództwo	74
Ciągłe uczenie się i edukacja w zakresie danych	
na poziomie organizacyjnym	74
Definicja skutecznego zespołu analitycznego	76
Ogólny proces danologii	76
Możliwości w obszarze architektury i struktury zespołu	78
Architektura i struktura zespołu w podejściu rzemieślniczym	78
Architektura i struktura zespołu w podejściu fabrycznym	80
Architektura i struktura zespołu w podejściu hybrydowym	81

Konsekwencje stosowania narzędzi własnościowych i otwartoźródłowych	83
Podsumowanie	84
ROZDZIAŁ 3.	
Zarządzanie zespołem analitycznym i jego rozwój	85
Koncentracja i równowaga w zarządzaniu	85
Zarządzanie sponsorami i interesariuszami	86
Tworzenie wewnętrznego zapotrzebowania	87
Zarządzanie czy współpraca?	90
Otwarty czy sztywny sposób myślenia?	90
Różnice w produktywności	92
Rytm pracy	93
Osobisty portfel projektów	93
Zarządzanie dynamiką zespołu	97
Początek procesu pozyskiwania talentów	97
Potrzebny jest zespół	98
Po prostu najlepsi	100
Zarządzanie ego	101
Maksymy organizacyjne	102
Ludzie nie zmieniają się wystarczająco szybko	103
Zmiana kulturowa	103
Nie trzymaj się stanowiska, szukaj dalej	104
Podsumowanie	104
ROZDZIAŁ 4.	
Przywództwo w zespołach analitycznych	106
Sztuczna inteligencja i przywództwo	107
Cechy skutecznych liderów w dziedzinie analityki	109
Konsekwencja	109
Pasja	110
Ciekawość	111
Odpowiedzialność	113
Różnorodność	114
Optymizm	115
Budowanie pomocnego i zaangażowanego zespołu	117

Zarządzanie spójnością zespołu	119
Najmądrzejsza osoba na sali	120
Każdy może być źródłem dobrych (i złych) pomysłów	120
Nowe role przywódcze — dyrektor ds. danych (CDO) i dyrektor ds. analityki (CAO)	121
Od czego zacząć zatrudnianie dyrektora ds. danych lub dyrektora ds. analityki?	126
Dyrektor ds. danych	127
Dyrektor ds. analityki	128
Podsumowanie	128
ROZDZIAŁ 5.	
Zarządzanie oczekiwaniami kadry zarządzającej	130
Nie jesteś jedynym graczem w mieście	131
Należy wiedzieć, co powiedzieć	132
Należy wiedzieć, jak to powiedzieć	133
Kształtowanie narracji i kierowanie nią	134
Przygotuj się, zanim zaczniesz	135
Ilu nas jest?	137
Istnieje sprawdzona droga do sukcesu	138
Co chcesz osiągnąć?	139
Zlecanie prac na zewnątrz	140
Słonie i wiewiórki	142
Codzienne operacje	143
Szybkie sukcesy	143
Poczucie pilności	145
Innowacje	146
Celebrowanie uczenia się (niektórzy nazywają to porażkami)	147
Podsumowanie	148
ROZDZIAŁ 6.	
Zapewnianie zaangażowania ekspertów biznesowych	149
Pokonywanie przeszkód utrudniających wdrażanie analityki	150
Kultura organizacyjna	151
Dane lub algorytmy — punkt bez odwrotu	154
Sposób myślenia menedżerów	156

Braki w umiejętnościach	158
Myślenie liniowe i nieliniowe	160
Czy naprawdę potrzebujesz budżetu?	162
Dużo małych zbiorów danych zamiast big data	163
Projekty wstępne	165
Realizacja wartości	166
Podsumowanie	167
ROZDZIAŁ 7.	
Wybieranie projektów o najwyższej wartości	169
Samosterowność zespołu analitycznego	169
Przedstawianie wartości analityki	170
Względna wartość analityki	170
Proste przedstawianie wartości analityki	171
Umożliwianie zrozumienia wyników	172
Proces wyboru projektu na poziomie korporacyjnym	173
Ocena i komunikowanie wartości projektów	173
Delegowanie podejmowania decyzji	174
Czynniki techniczne lub organizacyjne	176
Dane — czy istnieją i czy można je wykorzystać?	176
Dane — źródła wewnętrzne i zewnętrzne	177
Dane — źródła i informacje zastępcze	178
Dane — integrowanie istotnych elementów	178
Dane — kwestie etyczne	179
Technologia — sprzęt, oprogramowanie i chmura	181
Wskazówki dla użytkowników końcowych	181
Gdzie kryje się wartość w projekcie?	182
Kwestie operacyjne	183
Marketing projektu — wizja, wartość czy jedno i drugie?	184
Nie podejmuj wszystkich decyzji	185
Czy eksperci merytoryczni wiedzą, jak wyglądają dobre wyniki?	186
Portfolio projektów — małe i duże	186
Możliwości i odpowiedzialność	187
Podsumowanie	188
ROZDZIAŁ 8.	

Operacjonalizacja analityki — jak przejść od projektów	
do środowiska produkcyjnego	190
Proces zarządzania zmianą	191
Poznanie firmy	192
Zarządzanie zmianą	192
Wymagane zmiany mogą być poważne dla pracowników	
jednostek funkcjonalnych	193
Zmiany w strukturze pracy	194
Trzeba bezpośrednio zakomunikować potrzebę zmian	195
Analityka i odkrywanie	196
Procesy i systemy produkcyjne	197
Cykle i systemy analityczne i produkcyjne — projekty wstępne	199
Automatyzacja zarządzania danymi	200
Modele i aplikacje analityczne	202
Pielęgnacja modeli analitycznych i aplikacji	203
Interfejs między cyklem prac analitycznych	
a procesami produkcyjnymi	205
Pojedyncze decyzje a ciągłe prognozowanie	207
Świadomość i wsparcie kierownictwa	
w obszarze danych i analityki	208
Podsumowanie	208
ROZDZIAŁ 9.	
Zarządzanie nowym ekosystemem analitycznym	210
Twój główny cel — współpraca z interesariuszami	211
Skoncentruj się na swojej misji, ale pomagaj, gdy to możliwe	212
Równowaga w pracy analitycznej — budowanie i obsługa	213
Równowaga w pracy analitycznej — budowanie i aktualizacje	215
Uwzględnianie i minimalizowanie błędów systematycznego	216
Czy należy dążyć do wyeliminowania błędów systematycznych?	217
Dlaczego należy wyeliminować błąd systematyczny?	218
Jak wyeliminować błąd systematyczny?	218
Etyka	220
Zakres uwagi kadry zarządzającej	221
Proces tłumaczenia	222

Proces wdrażania	223
Podsumowanie	225
ROZDZIAŁ 10.	
Przyszłość analityki — czego możemy się spodziewać	227
Dane	228
Wartość danych	229
Osobista kontrola nad danymi	230
Brokerzy danych i pośrednicy	231
Sztuczna inteligencja dzisiaj	232
Uczenie modeli sztucznej inteligencji	234
Zrozumiała sztuczna inteligencja	236
Informatyka kwantowa a sztuczna inteligencja	240
Sztuczna inteligencja ogólna	242
Obecnie zawodzimy	244
Uczenie dzieci miłości do liczb, wzorów i matematyki	245
Łączenie uczenia się na pamięć z krytycznym myśleniem w modelu edukacji	247
Podsumowanie	248
Przypisy	251
Skorowidz	25