

Learning from the Cultures of High-Performing Digital Organizations

Học tập từ các Văn hóa của những
Tổ chức Số có hiệu suất cao

Sưu tầm và giới thiệu: Ts. Mai Văn Tĩnh,
Cố vấn Viện công nghệ OFE

Digital Transformation Series

Dr. Deborah Soule

Các công ty trên toàn cầu đang đầu tư chung hàng trăm triệu vào các sáng kiến “chuyển đổi kỹ thuật số”, nhưng lại thường đầu tư ít hơn vào các nhân viên chịu trách nhiệm thực hiện những chiến lược kỹ thuật số mới này. Tận dụng công nghệ để tăng tốc quy trình kinh doanh và đạt được lợi thế cạnh tranh là rất quan trọng, nhưng nếu không có sự hiểu biết rõ ràng về tác động của con người trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số, thì những khoản đầu tư này không có khả năng mang lại lợi nhuận như mong đợi.

Để nắm bắt các cơ hội mới và chuyển đổi thành công sang hoạt động của thế kỷ 21, trước tiên các tổ chức phải hiểu các nguyên tắc cơ bản của chuyển đổi kỹ thuật số và cách điều này có tiềm năng tác động đến doanh nghiệp và con người của họ. Tại Trung tâm Xóa bản quyền (Copyright Clearance Center- CCC), chúng tôi giúp các tổ chức thuộc mọi quy mô khai thông đường dẫn đến dữ liệu và thông tin tích hợp, tăng cường kiến thức và nâng cao bản quyền. Và mặc dù chúng tôi đã xây dựng thương hiệu của mình xung quanh việc tạo ra các sản phẩm cấp phép và phần mềm sáng tạo, từng đoạt giải thưởng và tích hợp các giải pháp công nghệ phức tạp, chúng tôi đã xây dựng mối quan hệ khách hàng bền vững và lâu dài bằng cách thiết kế những gì người dùng cần. Cho dù tạo ra một giải pháp quy trình quản lý tri thức cho một trong những công ty được phẩm lớn nhất thế giới hay giúp một nhà xuất bản khoa học hàng thế kỷ thiết kế và xây dựng một hệ thống xuất bản nội dung mới, chúng tôi đều bắt đầu tham gia vào cùng một điểm: hiểu cách mọi người cần tích hợp, truy cập và chia sẻ thông tin.

Trong suốt quá trình của loạt sách trắng này, chúng tôi cung cấp nền tảng “lý do tại sao là vấn đề này” cho các tổ chức đang trải qua quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Tiến sĩ Deborah Soule mang đến nhiều thập kỷ kinh nghiệm và nghiên cứu mục tiêu để trả lời các câu hỏi như:

- Tại sao quá trình “trở thành kỹ thuật số” lại khó khăn như vậy?
- Các nhóm lãnh đạo nên tiếp cận chuyển đổi kỹ thuật số như thế nào?
- Nhu cầu của nhân viên phát triển như thế nào khi họ trải qua quá trình chuyển đổi kỹ thuật số?

Khi chúng tôi hướng tới biên giới kỹ thuật số mới này, CCC cam kết hợp tác với các tổ chức trong tất cả các giai đoạn của hành trình chuyển đổi kỹ thuật số, cung cấp các giải pháp do con người điều khiển để biến thông tin và hiểu biết sâu sắc thành tri thức.

Các công nghệ kỹ thuật số cung cấp những khả năng mới để tạo ra giá trị dưới dạng sản phẩm, dịch vụ và giải pháp chưa được hình dung ra trước đây. Việc tận dụng tối đa những khả năng này không chỉ đến từ việc tiếp cận với các nguồn lực phù hợp, các kỹ năng phù hợp và quy trình kinh doanh hiệu quả. Nghiên cứu cho thấy rằng văn hóa tổ chức - dưới dạng giá trị, niềm tin, thái độ và thực tiễn - đóng một vai trò quan trọng trong thành công.

Nhưng những đặc điểm nào giúp một tổ chức kỹ thuật số thành công?

Bài báo này xem xét các giá trị và thực tiễn thúc đẩy hiệu suất cao trong thế giới kỹ thuật số chuyển động nhanh và có tính kết nối cao của chúng ta.

VĂN HÓA TỔ CHỨC HÌNH THÀNH HIỆU SUẤT TỔ CHỨC

Các giá trị và giả định được chia sẻ có thể được nhìn thấy trong cách mọi người trong doanh nghiệp ăn mặc, hành động, thực hiện công việc của họ và tương tác với nhau và với thế giới bên ngoài. Trong những năm đầu của công ty, những người sáng lập có thể có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc hình thành văn hóa bằng cách trình bày rõ ràng và thể hiện các giá trị và thái độ. Khi một tổ chức phát triển, văn hóa của tổ chức đó trở nên vững chắc thành các giá trị được thừa nhận, thái độ hiếm ngấm, không nói ra, các quy tắc bất thành văn và các hành vi thông thường khi mọi người học được các phản ứng có vẻ hoạt động tốt theo thời gian.

Văn hóa tổ chức là hệ thống các giả thuyết, thái độ, giá trị và niềm tin được chia sẻ để quản trị con người cư xử với nhau trong các tổ chức.

Câu cách ngôn rằng "văn hóa ăn chiến lược cho bữa sáng", thường được gán cho Peter Drucker, người hiểu rõ rằng hiệu suất của tổ chức thường là do văn hóa nhiều hơn là do chiến lược. Ví dụ, một chiến lược chu đáo có thể bị phá hủy bởi niềm tin, giá trị và thái độ. Mặt khác, bởi vì văn hóa định hình và hướng dẫn sự chú ý, năng lượng và nỗ lực của tập thể, nó có thể cho phép một nhóm hoặc tổ chức hoạt động hiệu suất và hiệu quả, đặc biệt trong môi trường quen thuộc và hiểu biết nhau.

MÔI TRƯỜNG TỔ CHỨC ẢNH HƯỞNG VĂN HÓA TỔ CHỨC

Nhân "bản địa kỹ thuật số" mô tả một cá nhân đã lớn lên trong thế giới của máy tính và kết nối phổ biến và do đó thể hiện một cơ sở tự nhiên và bản năng với các tài nguyên kỹ thuật số. Cũng giống như cá nhân "bản địa kỹ thuật số" được điều kiện văn hóa để điều hướng thế giới kỹ thuật số một cách dễ dàng, thì các công ty "bản địa kỹ thuật số" cũng được điều kiện văn hóa để hưởng lợi từ các cơ hội phát sinh trong nền kinh tế kỹ thuật số. Nền kinh tế kỹ thuật số ủng hộ các công ty có tính quyết định, sáng tạo và phát triển nhanh. Ví dụ, các công ty như Hubspot, Netflix, Google và Amazon đã phát triển mạnh mẽ bởi vì họ đã trau dồi văn hóa để phù hợp với môi trường năng động mà họ hoạt động.

Chỉ khi các cá nhân "bản địa kỹ thuật số" có điều kiện văn hóa để điều hướng thế giới kỹ thuật số dễ dàng, thì ngay cả các công ty "bản địa số" có điều kiện văn hóa hưởng lợi từ các cơ hội phát sinh trong nền kinh tế kỹ thuật số.

Bởi vì các ứng dụng và công nghệ kỹ thuật số đang trở nên phổ biến trong các ngành công nghiệp, tất cả các tổ chức cần phải thích ứng với nền kinh tế kỹ thuật số. Sự thích nghi hiệu quả của họ với môi trường chuyển động nhanh hơn, kết nối hơn này sẽ đòi hỏi sự thay đổi văn hóa cũng như chiến lược và hoạt động của họ.

THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HOA CỦA CÁC TỔ CHỨC SỐ HIỆU QUẢ CAO

Nghiên cứu của chúng tôi về các công ty kỹ thuật số thành công cho thấy các văn hóa hỗ trợ hiệu suất tổ chức trong môi trường sử dụng nhiều dữ liệu, có tính kết nối cao và thay đổi nhanh chóng.

Người ta thường nghĩ về các văn hóa dưới dạng đồ tạo tác dễ thấy hơn của nó như các tòa nhà, văn phòng và cơ sở, phong cách ăn mặc và các biểu tượng dễ nhận biết. Ví dụ, tập trung nhiều sự chú ý vào các khu phức hợp văn phòng công ty sang trọng, không gian làm việc sáng sủa, đầy màu sắc và cởi mở, dịch vụ cá nhân miễn phí, thức ăn ở quán cà phê cao cấp và đồng phục quần jean và áo hoodie giản dị. Mặc dù những đặc điểm tổ chức có thể nhìn thấy này có thể làm cho cuộc sống của nhân viên thoải mái hơn, nhưng chúng không phải là nguồn gốc của những cách làm việc mới hoặc mức hiệu suất cao hơn. Quan trọng hơn là các giá trị cơ bản của tổ chức có thể được thể hiện thông qua các điểm dấu dễ nhìn thấy này. Giá trị nằm ở gốc rễ của các phương pháp thực hành riêng biệt, đến lượt nó, ảnh hưởng đến hiệu suất.

Chúng tôi đã phân tích các tài khoản văn hóa của cả công ty kỹ thuật số hoạt động tốt lẫn các đơn vị kỹ thuật số hiệu quả cao của các công ty truyền thống. Chúng tôi mô tả nền văn hóa "kỹ thuật số" về các giá trị và các thực tiễn hành vi nổi bật (giá trị trong thực tế). Phân tích của chúng tôi đã khám phá ra một tập hợp nhỏ các giá trị chung, những giá trị này định hình chung các lựa chọn và thực tiễn tiếp theo trong các tổ chức này.

Các tổ chức thành công này đều đặt giá trị cao vào:

SỰ TÁC ĐỘNG

Họ coi trọng việc có khát vọng lớn để thay đổi thế giới, một khách hàng tại một thời điểm và sử dụng công nghệ để đạt được điều đó.

TỐC ĐỘ

Họ coi trọng định hướng hành động, thích di chuyển nhanh và lặp lại thay vì chờ đợi để có tất cả dữ liệu hoặc tất cả các câu trả lời trước khi hành động

SỰ CỞI MỞ

Họ coi trọng sự cởi mở và tham gia tương tác rộng rãi với các nguồn thông tin khác nhau, chứ không phải là thông tin chung bí mật hoặc lựa chọn để đi tìm kiếm

QUYỀN TỰ CHỦ

Họ đánh giá cao việc có các mức độ tùy ý cao tham gia linh hoạt trong sản xuất và hoạt động thử nghiệm, hơn là dựa vào kiểm soát và điều phối có cấu trúc chính thức. .



TÁC ĐỘNG:

Thông qua sự thân thiết của khách hàng VÀ khả năng mở rộng lớn. Đánh giá tác động có nghĩa là có khát vọng lớn để thay đổi thế giới bằng cách tiếp cận và phản hồi hiệu quả cho hàng triệu khách hàng. Giá trị tác động được phản ánh trong hai giá trị bổ sung:

1. Phản ứng của khách hàng

2. Thiết kế mở rộng quy mô

Các công ty như Amazon và Hubspot sử dụng ngôn ngữ như "ám ảnh" đối với khách hàng, thể hiện mức độ họ đánh giá cao khả năng đáp ứng và dịch vụ của khách hàng. Amazon nói về việc trở thành "công ty lấy khách hàng làm trung tâm nhất trên trái đất." Nhiều công ty kỹ thuật số đã nỗ lực rất nhiều trong việc phân tích các mô hình hành vi của khách hàng để hiểu rõ hơn về nhu cầu cá nhân của họ và tiếp thị họ một cách thân thiết hơn. Đồng thời, các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao đánh giá cao khả năng mở rộng mức độ dịch vụ thân thiết này tới hàng triệu khách hàng. Trước đây, các công ty thường phải lựa chọn giữa quy mô và mức độ thân thiết. Các hoạt động có thể khác nhau trên phạm vi giữa xử lý công việc và xử lý hàng loạt, mang lại khả năng tùy chỉnh hoặc nhất quán dựa trên mối quan hệ ở tốc độ nhưng hiếm khi là cả hai. Hầu như không thể cung cấp khả năng tùy biến cao ở cả tốc độ cao lẫn quy mô lớn. Nhưng sự đánh đổi này không nhất thiết phải có khi mà nền tảng dữ liệu được số hóa, thời gian thực và được kết nối với việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo và tự động hóa. Trong việc đánh giá cả mức độ thân thiết của khách hàng và thiết kế có thể mở rộng, các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao phát triển những phương pháp giúp họ đạt được và duy trì tác động to lớn trên thế giới. Nhận thức được khả năng mở rộng to lớn của các giải pháp kỹ thuật số, họ thường tập trung vào việc tạo ra tác động xã hội và giả định lợi nhuận sẽ theo sau đó..

Cặp giá trị này thu hút sự chú ý đến tính bổ sung của việc thiết kế theo quy mô và khả năng phân phối nhạy cảm với 'thị trường của một' trong thế giới kỹ thuật số.

Tốc độ: Hành động nhanh VÀ lặp đi lặp lại để cải tiến

Giá trị cho tốc độ có nghĩa là đánh giá định hướng hành động, thích di chuyển nhanh và lặp lại hơn là chờ đợi có tất cả dữ liệu hoặc tất cả câu trả lời trước khi hành động. Giá trị cho tốc độ được phản ánh trong hai lựa chọn giá trị liên quan:

1. Tốc độ vượt qua sự hoàn hảo

2. Cải thiện sự thành công



Các công ty kỹ thuật số hiệu suất cao có định hướng hành động mạnh mẽ, thích quyết định hoặc hành động nhanh chóng, ngay cả khi thiếu thông tin đầy đủ. Trong môi trường năng động, sự hoàn hảo không phải là một lựa chọn; sẽ luôn có những điều không chắc chắn khiến chúng ta không thể biết chính xác điều gì sẽ xảy ra hoặc đâu sẽ là hành động tốt nhất. Ngược lại, thực hiện một số hành động ban đầu có thể tạo ra thông tin chi tiết mới để giúp hướng dẫn hành động trong tương lai. Ví dụ, các công ty như Uber, AirBnB và Amazon đã nhanh chóng chuyển sang các thị trường và khu vực khác nhau. Những động thái chủ động này đã gây ra phản ứng từ các cơ quan quản lý và cộng đồng cũng như người tiêu dùng, nhưng thông tin mới đã giúp các công ty này thích nghi và tinh chỉnh các dịch vụ của họ. Do cần thiết, các lựa chọn hành động thường tạo ra các giải pháp không hoàn chỉnh hoặc tạm thời và xu hướng “dựa dẫm vào vòng nguyệt quế của một người” có thể làm suy yếu quá trình học hỏi liên tục thông qua hành động cần thiết. Các công ty kỹ thuật số hiệu quả cao coi trọng những cải tiến nhanh chóng, lặp đi lặp lại hơn thành công - bởi vì ngay cả những thành công rõ ràng có thể tạm thời trong môi trường động.

Những lựa chọn giá trị kép này tập trung sự chú ý vào việc thực hiện nhanh chóng và học tập liên tục như những khả năng cần thiết và bổ sung trong thế giới kỹ thuật số.

Sự cởi mở: Học từ máy VÀ con người

Đánh giá cao sự tham gia cởi mở và rộng rãi với các nguồn thông tin đa dạng cho thấy hai lựa chọn dường như đối lập nhưng bổ sung cho nhau:

1. Dữ liệu vượt qua trực giác
2. Tài năng hơn chức danh

Các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao ngày càng coi trọng dữ liệu và phân tích của nó dựa trên trực giác và kinh nghiệm của các nhà quản lý cấp cao. Không có gì ngạc nhiên khi nhấn mạnh vào dữ liệu và phân tích. Các doanh nghiệp kỹ thuật số nắm bắt lượng lớn dữ liệu về khách hàng, hoạt động và sản phẩm, đồng thời phân tích mạnh mẽ dữ liệu này có thể giúp xác định những hiểu biết sâu sắc mới, cải thiện khả năng ra quyết định, dự đoán kết quả dài hạn và hướng dẫn các hành động trong tương lai. Ngoài ra, trong một số lĩnh vực nhất định, việc dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ có thể không còn phù hợp nữa, vì công nghệ cải tiến theo cấp số nhân đang thúc đẩy các mối quan hệ mới và phức tạp giữa các sự kiện và kết quả.



Đồng thời, các công ty kỹ thuật số hiệu suất cao đặt giá trị rất lớn vào việc có tài năng phù hợp để thúc đẩy các mục tiêu đổi mới của họ. Họ tuyển mộ ráo riết và có chọn lọc trong việc tuyển dụng, nhưng cũng coi trọng các kỹ năng và chuyên môn chính bất kể vai trò, chức danh hay đơn vị liên kết chính thức. Nguồn tài nguyên kỹ thuật số phong phú của họ nâng cao kỹ năng của con người, cho phép các cá nhân truy cập thông tin, theo dõi các cuộc trò chuyện, khám phá nhu cầu và đóng góp kiến thức chuyên môn cho các vấn đề - độc lập với vị trí hoặc ngành học của họ. Khi các doanh nghiệp coi trọng sự cởi mở và chia sẻ hơn là bí mật, họ sẽ tích hợp các kiến thức và quan điểm chuyên ngành đa dạng, đồng thời hưởng lợi nhiều hơn từ sức mạnh tập thể từ nguồn nhân lực của họ.

Với sự kết hợp các giá trị này, các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao sẽ có được những lợi ích tốt nhất của cả hai thế giới. Họ trở nên có kỹ năng sử dụng phân tích và tự động hóa trong các tình huống mà dữ liệu dồi dào và có kỹ năng cộng tác xuyên biên giới trong các tình huống mới (vẫn) vượt quá sức mạnh của máy học và tự động hóa.

Tự chủ: Thẩm quyền độc lập VÀ Trách nhiệm giải trình minh bạch

Giá trị cho quyền tự chủ có nghĩa là đánh giá các hành động độc lập của các cá nhân đồng thời quy trách nhiệm giải trình cho họ về các hành động đó. Trong bối cảnh kỹ thuật số, giá trị cho quyền tự chủ liên kết hai ý tưởng:



1. Thẩm quyền độc lập

2. Trách nhiệm giải trình minh bạch

Các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao thường cho phép nhân viên của họ tham gia rất nhiều vào công việc của họ, vì khả năng tham gia linh hoạt vào các hoạt động hiệu quả và thử nghiệm là một lợi thế lớn trong môi trường mà tốc độ là quan trọng. Việc giao quyền và mức độ quyết định cao cũng phù hợp với việc thể hiện giá trị chuyên môn và kỹ năng độc đáo của cá nhân. Trong những công ty này, các cá nhân có thể chọn công việc để làm và làm việc với ai. Họ có thể tự chọn vào các dự án nhóm, đưa ra các quyết định quan trọng độc lập với sếp hoặc làm việc theo giờ và địa điểm linh hoạt. Các nguồn tài nguyên kỹ thuật số phong phú hỗ trợ sự tham gia linh hoạt nhưng hiệu quả mà không cần các biện pháp kiểm soát chính thức và phối hợp có cấu trúc chính thức.

Nhưng tài nguyên kỹ thuật số vừa cho phép tự chủ nhiều hơn vừa tiết lộ kết quả của sự tự chủ đó. Các công ty kỹ thuật số đã có khả năng hiển thị chưa từng có về các hoạt động được số hóa mà họ có thể theo dõi và phân tích trong thời gian thực. Sự minh bạch hoàn toàn đối với các quyết định và hành động của cá nhân trở nên không thể tránh khỏi khi các kết quả có thể được bắt nguồn từ các hành động hoặc sự can thiệp của một cá nhân cụ thể. Thật khó để che giấu hoặc ẩn khỏi các kết quả kỹ thuật số. Theo đó, nhiều công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao chọn coi trọng hơn là né tránh trách nhiệm giải trình. Thay vì quản lý hiệu suất thông qua các đánh giá quan liêu một vài lần trong năm, họ áp dụng việc sử dụng liên tục các mục tiêu minh bạch và các chỉ số đo lường hiệu suất ở tất cả các cấp độ tổ chức. Những hậu quả đôi khi có thể có vẻ khắc nghiệt đối với người ngoài cuộc, nhưng những kỳ vọng rõ ràng, những hậu quả và lợi ích rõ ràng có thể hướng dẫn những người trong cuộc làm công việc hiệu quả nhất.

Việc kết hợp các giá trị này thu hút sự chú ý đến cách các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao thu hút và giữ chân những người lao động gắn bó và tự định hướng cao, những người có động lực để đạt được kết quả mà họ cam kết.

Nhưng tài nguyên kỹ thuật số vừa cho phép tự chủ nhiều hơn vừa tiết lộ kết quả của sự tự chủ đó. Các công ty kỹ thuật số đã có khả năng hiển thị chưa từng có về các hoạt động được số hóa mà họ có thể theo dõi và phân tích trong thời gian thực. Sự minh bạch hoàn toàn đối với các quyết định và hành động của cá nhân trở nên không thể tránh khỏi khi các kết quả có thể được bắt nguồn từ các hành động hoặc sự can thiệp của một cá nhân cụ thể. Thật khó để che giấu hoặc ẩn khỏi các kết quả kỹ thuật số. Theo đó, nhiều công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao chọn coi trọng hơn là né tránh trách nhiệm giải trình. Thay vì quản lý hiệu suất thông qua các đánh giá quan liêu một vài lần trong năm, họ áp dụng việc sử dụng liên tục các mục tiêu minh bạch và các chỉ số đo lường hiệu suất ở tất cả các cấp tổ chức. Những hậu quả đôi khi có thể có vẻ khắc nghiệt đối với người ngoài cuộc, nhưng những kỳ vọng rõ ràng, những hậu quả và lợi ích rõ ràng có thể hướng dẫn những người trong cuộc làm công việc hiệu quả nhất. Sự kết hợp các giá trị này thu hút sự chú ý đến cách các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao thu hút và giữ chân những người lao động gắn bó và tự định hướng cao, những người có động lực để đạt được kết quả mà họ cam kết.

- Các giá trị được mô tả ở trên được thể hiện chung trong một tập hợp các phương pháp kỹ thuật số được kích hoạt, thường xuyên xuất hiện ở các công ty kỹ thuật số có hiệu suất cao. Những thực tiễn này bao gồm:

- **Thử nghiệm nhanh:** Thử nghiệm liên tục và có hệ thống (ví dụ: trắc nghiệm A/B), học hỏi từ kết quả và nhanh chóng áp dụng thông tin chi tiết mới.

- **Tự tổ chức:** Điều phối và cộng tác nhanh chóng mà không cần khung hoặc cấu trúc chính thức, linh hoạt qua các ranh giới chức năng, địa lý và tổ chức để giải quyết vấn đề phức tạp và hoàn thành công việc.

- **Thúc đẩy hành động và quyết định với dữ liệu:** Thu thập và sử dụng dữ liệu chính xác để đưa ra quyết định, giải quyết vấn đề và thiết kế các giải pháp có thể mở rộng quy mô nhanh chóng và tiết kiệm.

- **Ám ảnh về khách hàng:** Tập trung cao độ và giải quyết nhanh chóng các nhu cầu đã nêu và chưa đặt ra của cả khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Tập trung vào kết quả: Chịu trách nhiệm về việc đạt được mục tiêu và không ngừng nỗ lực để đạt được những kết quả có thể đo lường để thực sự tạo ra sự khác biệt cho khách hàng. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng những thực tiễn này củng cố lẫn nhau, tạo ra một văn hóa thống nhất là sự thể hiện hiệu quả bốn giá trị kỹ thuật số chính. Hệ thống văn hóa gồm các giá trị có liên quan lẫn nhau và các thực hành kỹ thuật số được hỗ trợ hiệu quả trong một thể giới kết nối, chuyển động

Cũng giống như "văn hóa an toàn" nâng cao cơ hội thành công của tổ chức trong một môi trường vốn đã nguy hiểm, "văn hóa kỹ thuật số" này giúp tổ chức phát triển mạnh trong bối cảnh có nhiều công nghệ kỹ thuật số được kết nối và phát triển nhanh chóng.

nhANH, bởi vì nó hỗ trợ tạo ra thông tin mới, học hỏi nhanh chóng, phản hồi rõ ràng và hành động theo dõi thông qua cả con đường do máy móc và con người hỗ trợ. Cũng giống như "văn hóa an toàn" nâng cao cơ hội thành công của một tổ chức trong một môi trường vốn có nguy hiểm, "văn hóa kỹ thuật số" này giúp tổ chức phát triển mạnh trong bối cảnh có nhiều công nghệ kỹ thuật số được kết nối và phát triển nhanh chóng.

TỔNG KẾT: HỌC TỪ MỘT VĂN HÓA SỐ

- Hầu hết các tổ chức phải đối mặt với nhu cầu của một môi trường kỹ thuật số phổ biến. Nhiều người nhận thấy rằng các hành vi nâng cao hiệu suất trước đây ít hiệu quả hơn hoặc thậm chí gây bất lợi hoàn toàn trong môi trường mới của họ. Họ cần điều chỉnh các chiến lược và hoạt động của mình, đồng thời phát triển các khả năng mới để thực hiện trong môi trường mới này. Quan trọng nhất, họ cũng cần phải thích nghi văn hóa của họ với một môi trường mới.
- Trong nỗ lực này, các nhà lãnh đạo của các tổ chức truyền thống có thể học hỏi từ tấm gương văn hóa của các tổ chức kỹ thuật số có hiệu suất cao. Một số cách đi:
 - Văn hóa là một hệ thống các giá trị và thực tiễn phối hợp với nhau để tập trung sự chú ý và nỗ lực của tập thể, hỗ trợ hoạt động của tổ chức trong môi trường đã chọn.
 - Các công ty kỹ thuật số thành công chia sẻ một loạt các giá trị và thực tiễn phù hợp với nền kinh tế kỹ thuật số.
 - Đặc trưng hóa một "nền văn hóa kỹ thuật số" về các giá trị và thông lệ thiết yếu của nó mang lại một cách suy nghĩ cụ thể về văn hóa của một tổ chức.
 - Các tổ chức truyền thống có thể cố gắng trau dồi các giá trị và thực tiễn "kỹ thuật số" một cách có chủ đích. Thay đổi văn hóa không dễ nhưng hoàn toàn có thể.
 - Thay đổi văn hóa đòi hỏi một cách tiếp cận có hệ thống và nỗ lực toàn diện. Thay đổi văn hóa liên quan đến việc xác định rõ ràng (lại) những giá trị nào là quan trọng và thúc đẩy các thực tiễn khác nhau.
 - Đánh giá đúng các giá trị không đủ để ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức. Những giá trị đó phải được ban hành trên thực tế thì mới có tác động thực sự. Các nhà lãnh đạo cần phải "đi bộ để nói chuyện."

Giới thiệu về tác giả

Tiến sĩ Deborah Soule thực hiện nghiên cứu về sự tương tác giữa công nghệ và tổ chức, đặc biệt chú ý đến động lực học tập, hợp tác và thay đổi. Cô có hơn 15 năm kinh nghiệm dẫn đầu các dự án nghiên cứu và phát triển trong cả môi trường công nghiệp và học thuật, bao gồm MIT và Harvard, cộng với mười năm trách nhiệm đối mặt với khách hàng với tư cách là chuyên gia về các vấn đề kỹ thuật và tổ chức. Trước đó trong sự nghiệp của mình, cô đã làm việc trong các chương trình phát triển sản phẩm cho một công ty hóa chất lớn ở Châu Âu.

¹ Sách trắng này rút ra từ nghiên cứu được thực hiện tại MIT với George Westerman, Nhà khoa học nghiên cứu chính của MIT. Chúng tôi đã nghiên cứu các khía cạnh tổ chức của chuyển đổi kỹ thuật số trong hơn năm năm. Để hiểu những thách thức và cơ hội văn hóa liên quan đến thành công trong kỷ nguyên kỹ thuật số, trước tiên chúng tôi hướng đến việc mô tả đặc trưng của nền văn hóa "kỹ thuật số", một nền văn hóa thích ứng tốt với một thế giới kỹ thuật số chuyển động nhanh và được kết nối cao. Chúng tôi đã sử dụng phương pháp tiếp cận định tính, phỏng vấn các công ty kỹ thuật số thành công về các giá trị cốt lõi và thực tiễn điển hình của họ. Chúng tôi cũng đã phỏng vấn các đơn vị chuyển đổi kỹ thuật số của các công ty truyền thống, hỏi về các giá trị và thực tiễn khác biệt nhất với tổ chức mẹ của họ. Ngoài ra, chúng tôi đã nghiên cứu các tài khoản công khai của các công ty kỹ thuật số nổi tiếng để có những hiểu biết sâu sắc về các giá trị văn hóa và thực tiễn của họ. Phân tích của chúng tôi về các nguồn tường thuật này đã làm nổi bật một tập hợp giá trị chung và tập hợp các phương pháp kỹ thuật số được kích hoạt phản ánh các giá trị này (tức là giá trị trong thực tế). Các cuộc phỏng vấn và tường thuật đã tiết lộ cách các giá trị này và giá trị trong thực tế tương tác để hỗ trợ hiệu suất cao ngay cả trong một môi trường thay đổi liên tục. Các phát hiện từ nghiên cứu của chúng tôi cũng đã được xuất bản trong: Xây dựng văn hóa sẵn sàng cho kỹ thuật số trong các tổ chức truyền thống.

Các phát hiện từ nghiên cứu của chúng tôi được công bố trong: *Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations*. George Westerman, Deborah L. Soule and Anand Eswaran Sloan Management Review Vol. 60, No. 4, Summer 2019.

<https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/>.



Trung tâm Xóa bản quyền (CCC) xây dựng các giải pháp độc đáo kết nối nội dung và quyền theo những cách phù hợp theo ngữ cảnh thông qua phần mềm và dịch vụ chuyên nghiệp. CCC giúp mọi người điều hướng lượng lớn dữ liệu để khám phá thông tin chi tiết có thể hành động, cho phép họ đổi mới và đưa ra quyết định sáng suốt. CCC, với các công ty con của mình là RightsDirect và Ixxus, hợp tác với khách hàng để nâng cao cách dữ liệu và thông tin được tích hợp, truy cập và chia sẻ đồng thời thiết lập chuẩn cho các giải pháp bản quyền hiệu quả nhằm thúc đẩy sự đổi mới kiến thức và sức mạnh. CCC có trụ sở chính tại Danvers, Mass. Và có văn phòng trên khắp Bắc Mỹ, Châu Âu và Châu Á. Để tìm hiểu thêm về CCC, hãy truy cập www.copyright.com.

LEARN MORE

Ready to accelerate digital transformation? Learn how CCC can help.

0 info@copyright.com

Q +1.978.750.8400 (option 3)

@ www.copyright.com/digitally-transform-business/