

## Hành vi thông tin trong tổ chức



Ngày nay các sinh viên ngành thông tin thư viện tốt nghiệp được sống trong một thế giới thông tin đang trở nên ngày càng phức tạp và rất khó có thể kiểm soát và tìm kiếm thông tin. Do áp lực của công nghệ và các cấu trúc quản lý thay đổi, những người đang làm việc trong các tổ chức buộc phải quản lý thông tin tốt hơn.

### Một vài thông tin cơ bản

Truy cập vào thông tin của một cơ quan tổ chức có thể được coi là một nhiệm vụ khá dễ dàng ở các nước phương Tây. Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta muốn truy cập “tri thức” của cơ quan đó? Yếu tố quan trọng khi xem xét đánh giá tri thức của một tổ chức là khái niệm “tri thức ẩn” và “tri thức công khai”.

Tri thức ẩn (tacit knowledge): tri thức hiện được lưu giữ trong đầu của những người làm tại cơ quan đó.

Tri thức công khai (explicit knowledge): tri thức được lưu hành công khai, được ghi lại để có thể chuyển giao hoặc chia sẻ.

Các tri thức ẩn có thể được chia làm 2 khái niệm nhỏ nữa: đó là các tri thức mang tính kỹ thuật, chuyên môn – gồm các kỹ năng có thể có được sau nhiều năm công tác; hiểu biết và nhận thức – gồm các giản đồ, các mô hình trí tuệ, niềm tin, nhận thức đã ăn sâu vào tâm trí mỗi người.

Các tri thức công khai có thể dễ dàng được máy tính xử lý và truyền đi hoặc lưu trữ trong cơ sở dữ liệu. Chúng có thể được xác định một cách dễ dàng. Thế còn tri thức ẩn thì sao? Làm thế nào để chúng ta xác định được nó?

Phần trình bày sau đây về bối cảnh của một tổ chức sẽ đem đến cho các bạn một vài trong số nhiều vấn đề cần xem xét khi chúng ta làm việc cho một tổ chức.

### Hành vi tổ chức (organisational behaviour)

Có rất nhiều ví dụ về cách mà con người ứng xử tại nơi làm việc. Hành vi tổ chức bao quát cả phong cách lãnh đạo và văn hóa công sở.

Phong cách lãnh đạo được áp dụng trong một tổ chức có thể tác động đến cấu trúc và qui trình hoạt động của doanh nghiệp. Theo Orna (1992), có 3 phong cách lãnh đạo trong các tổ chức:

Kiểu truyền thống: dựa trên sự độc lập về mặt hoạt động. Các bộ phận hoạt động một cách độc lập và thường được phân chia thành các bộ phận, phòng ban khác nhau. Mỗi phòng ban có nhiều chuyên gia và họ sẽ liên lạc với những người là ở các bộ phận khác.

- + Điểm mạnh của cấu trúc này là giảm chi phí do có một qui trình hoạt động tập trung hóa, khả năng phân tích, kiểm soát và tương tác với các nguồn, các nhà cung cấp là khá dễ dàng.

- + Điểm yếu là có thể tạo ra những hố ngăn cách giữa các bộ phận và điều nguy hiểm là tất cả có thể coi mình là trung tâm chứ không phải khách hàng.

Cấu trúc truyền thống này vẫn còn khá phổ biến trong các tổ chức lớn, nơi có rất nhiều cấp bậc quản lý. Thông tin thường được truyền đi theo chiều dọc, trong đó những người làm quản lý nhận được những thông tin đã được tinh lọc và các nhân viên thường nhận được thông tin từ lãnh đạo dưới dạng các thông báo, v.v. Trong loại hình tổ chức này, các mạng lưới thông tin phi chính thức có thể bị lấn át bởi các mạng lưới thông tin chính thức, trong đó các cá nhân sẽ được xác định là những người gác cổng và truyền tin.

Phong cách lãnh đạo dựa trên chức năng: được tổ chức dựa chủ yếu vào các chức năng công việc khác nhau với một ít khả năng tự trị và báo cáo cho trưởng bộ phận đó. Cấu trúc lãnh đạo này “phẳng” hơn kiểu truyền thống và phổ biến trong các tổ chức có qui mô nhân lực vừa phải và nó cho phép nhân viên liên lạc nhiều hơn với cấp quản lý, vì vậy việc truy cập đến nguồn tin sẽ dễ dàng hơn cho cả hai phía. Việc chuyển giao thông tin theo kênh chính thức vẫn cần có trong cơ cấu tổ chức dựa trên chức năng.

Phong cách lãnh đạo kiểu cùng tham gia (quản lý theo nhóm): kiểu quản lý này có thể áp dụng ở bất kỳ tổ chức nào, tuy nhiên nó thường xuất hiện trong các tổ chức có số lượng nhân viên nhỏ và vừa, thường thấy nhất ở các tổ chức làm dịch vụ. Phong cách quản lý này cho phép số lượng lớn thông tin được trao đổi một cách phi chính thức, tuy nhiên nhiều vấn đề có thể nảy sinh nên cơ chế trao đổi thông tin chính thức bị lơ đi hoàn toàn.

### Cấu trúc của tổ chức và nhu cầu thông tin

Nhu cầu thông tin của các thành viên trong một tổ chức rất khác nhau tùy thuộc vào vai trò của cá nhân

đó, cấp bậc và nhiệm vụ của họ. Nhu cầu thông tin của bất kỳ tổ chức nào đều bị ảnh hưởng bởi nhiệm vụ của tổ chức đó, sản phẩm và dịch vụ mà nó cung cấp, các yếu tố khác như tuổi đời của tổ chức, qui mô và địa điểm. Tất cả các tổ chức đều có một nhu cầu thông tin giống nhau, đó là thông tin môi trường mà nó đang hoạt động: nhận thức về các xu hướng công nghệ, xã hội và kinh tế đang diễn ra trên phạm vi toàn cầu và những yếu tố này có thể ảnh hưởng thế nào đến sự tồn vong của tổ chức đó.

Một tài liệu xuất bản năm 1979 của Mintzberg cho rằng tất cả các tổ chức, bất kể nhiệm vụ của chúng là gì, đều có thể được qui định bởi 5 yếu tố cơ cấu sau đây, và nhu cầu thông tin có thể phụ thuộc vào vị trí của mỗi cá nhân trong các bộ phận khác nhau.

- Cấp chiến lược – cấp quản lý cao nhất, nơi mà tổ chức được quản lý ở tầm vĩ mô nhất;
- Cấp then chốt – nơi các công việc cơ bản như việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ của công ty (trong các doanh nghiệp sản xuất, cấp then chốt có thể bao gồm những người làm thương mại, trong khi đó trong một tổ chức xã hội, cấp then chốt có thể bao gồm những người làm công tác xã hội);
- Cấp trung gian – bao gồm tất cả những người làm quản lý làm cầu nối giữa cấp chiến lược và cấp then chốt;
- Công nghệ - bao gồm người phân tích hệ thống và những người thiết kế và giám sát việc thực hiện công việc theo tiêu chuẩn đặt ra trong tổ chức đó;
- Các nhân viên hỗ trợ – những nhà chuyên môn hỗ trợ tổ chức trong tất cả các hoạt động khác nhau nhưng không trực tiếp tham gia vào (ví dụ: kế toán, cán bộ thư viện, người đưa tin, vv.).

Các tổ chức dù ở bất kỳ qui mô nào và loại hình nào đều yêu cầu phải có thông tin về những yếu tố bên ngoài có thể tác động đến hoạt động của họ, các khó khăn và cơ hội, ví dụ như:

- Bằng sáng chế và bản quyền quốc tế;
- Những qui định luật pháp của quốc gia và vùng có ảnh hưởng đến hoạt động của họ, ví dụ như về thuế, thương mại, chất lượng dịch vụ;
- Các nguồn tài chính;
- Nguồn nhân lực – các loại nhân viên và chất lượng nguồn nhân lực, lương bổng, công đoàn, sức khỏe và an toàn lao động, v.v.
- Sự sẵn có của nguyên liệu thô và nguồn nguyên liệu cho hoạt động của tổ chức;
- Thị trường – thị trường cho sản phẩm, những đối thủ cạnh tranh, các cơ hội mới, v.v.

Những người ở tầm quản lý vĩ mô cần thông tin liên tục và cập nhật về nguồn lực nội tại của cơ quan cũng như môi trường bên ngoài như:

- Tình hình, vị thế tài chính của cơ quan mình;
- Sự phù hợp của nguồn nhân lực để có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt;
- Báo cáo kiểm kê cập nhật về nguyên liệu thô và sản phẩm đầu ra;
- Hoạt động và tính hiệu quả của quy trình sản xuất;
- Hiện trạng các dự án và kế hoạch của tổ chức;
- Điều kiện để thực hiện nghiên cứu tiếp theo.

Điều quan trọng là thông tin thu thập được phải được cung cấp cho đối tượng phù hợp với vị trí của họ trong tổ chức. Thông tin được truyền qua các kênh giao tiếp chính thức của tổ chức phải có quan hệ với cơ sở tri thức của cá nhân đó, và phải truy cập được cho đúng đối tượng. Các nghiên cứu cho thấy khối lượng thông tin cung cấp cho một người phụ thuộc vào vị trí của họ trong tổ chức đó. Những người làm tại các cấp thấp cần những dữ liệu thực tế, người làm quản lý cấp trung bình cần thông tin đạ dạng hơn trong khi những người quản lý cấp cao, cấp chiến lược, thường cần những bản báo cáo tóm tắt cung cấp cái nhìn tổng quan về một vấn đề hay tình huống.

Những người làm công tác quản lý (cao cấp hoặc cấp trung bình) thường quan tâm đến nhu cầu thông tin ở cấp vĩ mô của tổ chức mình. Những nhà quản lý chiến lược của tổ chức yêu cầu phải được cung cấp thông tin về môi trường của tổ chức và thông tin tóm tắt về hiệu quả hoạt động của tổ chức. Thông tin mà các nhà quản lý cần là để phục vụ cho việc ra quyết định. Nguồn cung cấp thông tin về môi trường bên ngoài chủ yếu là đồng nghiệp ở cấp tương đương thuộc các tổ chức khác và các nguồn tin trên các phương tiện thông tin đại chúng như các báo cáo trên truyền thanh, truyền hình, các tạp chí chuyên môn về tài chính.

Một số tổ chức có thể có những nhân viên hỗ trợ chuyên môn có vai trò bao quát các thông tin về môi trường bên ngoài, kết quả của quá trình này thường được báo cáo bằng miệng hoặc báo cáo viết tới các nhà quản lý điều hành cao cấp. Các câu hỏi cụ thể, ví dụ như biến động của chỉ số giá cả trong một khoảng thời gian nhất định có thể được chuyển tới cho cán bộ thư viện. Các thông tin về môi trường hoạt

động bên ngoài có thể được lưu trong các cơ sở dữ liệu số hóa nội bộ tự làm, ví dụ như một hệ thống thông tin quản lý (management information system – MIS) trong đó quản lý nhiều bộ sưu tập số hóa bao gồm nhiều dữ liệu về tổ chức đó hoặc hệ thống hỗ trợ ra quyết định (decision support system – DSS) trong đó giám sát tình hình hoạt động của tổ chức. Điều này thường xuất hiện ở các tổ chức có bố trí một cán bộ chuyên trách về theo dõi môi trường hoạt động bên ngoài. Vị trí này cần các thông tin đã được lựa chọn. Và ví dụ mới nhất về trường hợp này là một mạng máy tính nội bộ của một tổ chức.

Theo cách truyền thống, thông tin mà những nhà quản lý chiến lược cần có sẽ được cung cấp thông qua các bản cáo cáo viết. Phương pháp này được hỗ trợ bằng hệ thống thông tin quản lý (MIS) số hóa trong đó thu thập thông tin về các hoạt động, vận hành của tổ chức dưới dạng cho phép nhà quản lý truy vấn các cơ sở dữ liệu để tìm thông tin. Phương pháp này cho phép lãnh đạo chọn các thông tin cần thiết dưới dạng phù hợp với nhu cầu của mình.

Nếu các hệ thống thông tin quản lý được thiết kế chủ yếu nhằm cung cấp thông tin cho cấp quản lý chiến lược thì hệ thống hỗ trợ ra quyết định (DSS) lại được thiết kế để hỗ trợ các công việc ở tất cả các cấp độ trong một tổ chức. Các nhà quản lý cấp trung có thể truy cập vào các cơ sở dữ liệu trong hệ thống DSS để lấy thông tin hỗ trợ cho công việc của họ từ các báo cáo nội bộ hoặc truy cập các thông tin chi tiết về hoạt động của tổ chức và họ cũng có thể lấy thông tin từ các nhân viên của mình.

Các nhân viên hành chính và nhân viên bình thường sẽ chủ yếu dựa vào các nguồn nội bộ để lấy thông tin, ví dụ như các cẩm nang hướng dẫn hoặc qui trình của tổ chức, hoặc hỏi các đồng nghiệp lâu năm. Tuy nhiên nếu cần thông tin để giải quyết các trường hợp đặc biệt thì những nguồn thông tin kể trên sẽ ít tác dụng. Tầm quan trọng của các loại nguồn tin khác nhau mang tính tương đối và phụ thuộc vào các yếu tố khác không liên quan đến vai trò định sẵn của cá nhân đó trong tổ chức.

Nhu cầu thông tin của các cán bộ kỹ thuật, cán bộ nghiên cứu và cán bộ điều hành liên quan mật thiết tới lĩnh vực hoạt động của họ. Các thông tin này thường rất chuyên biệt và phức tạp và cần có những kỹ năng quản lý thông tin đặc biệt.

Nhu cầu truy cập đến kim tự tháp thông tin này chỉ là một phần trong khung tri thức của một tổ chức. Phần trước chúng ta có đề cập đến việc tìm kiếm nguồn tin tham khảo từ các cán bộ nhân viên lâu năm của tổ chức, sau đây là phân thảo luận về việc truy cập đến các nguồn tri thức của tổ chức.

### **Các cách thức thu thập thông tin**

Phần lớn nhân viên trong một tổ chức thường phụ thuộc vào các nguồn tri thức cá nhân hoặc các cán bộ cao cấp hơn về có được những thông tin về môi trường hoạt động của tổ chức mình và họ sẽ hỏi những người khác trong tổ chức thông tin về bản thân tổ chức này. Các cán bộ lưu trữ của tổ chức cũng có thể cung cấp thông tin thu thập từ các tài liệu lưu trữ của tổ chức. Về cơ bản, nhu cầu thông tin của một tổ chức chỉ có thể được đáp ứng bởi các thông tin được các nhân viên của tổ chức đó thu thập và lưu trữ, quản lý.

### **Ở tầm vi mô**

Ở tầm vi mô, các thành viên của tổ chức cần thông tin để hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Họ có thể cần thông tin:

- Để hoàn thành các công việc hàng ngày;
- Để giải quyết những vấn đề đặc biệt nảy sinh;
- Với tư cách là thông tin cơ bản trong công việc.

Nhiều công trình nghiên cứu về nhu cầu thông tin phục vụ công việc và kinh doanh chỉ ra rất nhiều phương pháp khác nhau được sử dụng để thu thập thông tin. Các phương pháp phổ biến nhất thường là các cách phi chính thức. Mỗi cá nhân có thể tận dụng tri thức của người khác bằng cách:

- Tham vấn đồng nghiệp trong cùng cơ quan;
- Tham vấn đồng nghiệp không bên ngoài;
- Tham vấn một nhà cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ;
- Tham dự một buổi hội thảo, trao đổi nghiệp vụ;
- Tìm kiếm trên Internet

Nếu các phương pháp phi chính thức trên chưa thành công, họ có thể sử dụng các cách thức chính thức hơn, ví dụ:

- Tham khảo các văn bản lưu trữ của tổ chức mình;
- Sử dụng cơ sở dữ liệu tự làm của tổ chức;
- Tham vấn một cán bộ thư viện tham khảo;
- Tham khảo một cuốn sách;

- Tham khảo một bài báo;
- Tham khảo một báo cáo nghiên cứu đã được xuất bản;
- Sử dụng một cơ sở dữ liệu số hóa thương mại;
- Tham khảo một tài liệu chưa xuất bản.

Tầm quan trọng của mỗi phương pháp kể trên với mỗi cá nhân người tìm tin liên quan đến:

- Vai trò của cá nhân đó trong tổ chức;
- Lĩnh vực hoạt động của người đó;
- Kinh nghiệm làm việc của họ;
- Các kênh thông tin chính thức và phi chính thức được thiết lập để cung cấp thông tin trong phạm vi tổ chức đó;
- Mạng lưới các mối quan hệ cá nhân của người đó;
- Kinh nghiệm sử dụng thư viện và kỹ năng tìm kiếm thông tin của cá nhân đó;
- Vị trí địa lý của người tìm tin.

Điểm khác biệt chính giữa hành vi tìm kiếm thông tin giữa người làm công tác thực hành và người làm nghiên cứu là: người làm nghiên cứu thường tìm kiếm từ các nguồn tin là đồng nghiệp bên ngoài cơ quan, các hội thảo và các báo cáo nghiên cứu, và đây phải là những thông tin cập nhật nhất. Trong khi đó những người làm thực hành đang làm một dự án mang tính sáng tạo sẽ thường sử dụng các nguồn tin bên ngoài cung cấp các dịch vụ và sản phẩm tốt nhất.

### Tài liệu tham khảo

1. Ahituv, Niv and Neumann, Seev. (1990). *Principles of information systems for management*. 3rd ed. Wm. C. Brown.
2. Diener, Richard A.V. (1992). Strategic, analytic and operational domains of information management. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 19.1: pp. 18-19.
3. Dixon, John R. (1991). Information infusion is strategic management. *Information Strategy: the Executive's Journal*, 8.1: pp. 16-21.
4. Kennedy, Mary M. (1983). Working knowledge. *Knowledge: creation, diffusion, utilization*, 5.2: pp. 193-211.
5. Klauss, R., and Bass, B.M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.
6. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
7. Newton, Carl. (1986). Information or malformation: records management in information systems. *Information '85: using knowledge to shape the future*. London: Aslib: pp. 75-86.
8. Nichols, Gerald E. (1987); On the nature of management information. In Galliers, Robert. *Information analysis: selected readings*. Sydney: Addison-Wesley: pp. 7-17.
9. Orna, Elizabeth. (1992). *Information policies for enterprises. Changes and exchanges: transition: information theory into practice*. Sydney: Centre for Information Studies Publications, University of Technology: pp. 41-50.
10. Rockart, John F. (1987). Chief executives define their own data needs. In Galliers, Robert. *Information analysis: selected readings*. Sydney: Addison-Wesley: pp. 267-289.

---

**Vũ Thị Nha**

(Nguồn: Tạp chí Thư viện Việt Nam)