

G. TÓTH Károly

A VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK HELYE A TEVÉKENYSÉGI SÍKON

A szerző az emberi tevékenységek és az emberiség által elvégzendő feladatok halmazát egy-egy síkon véli célszerűen ábrázolhatónak és meg kívánja mutatni, hogy ezen ábrázolásból nemcsak a vezetés helye és szerepe, a különböző tevékenységek egymáshoz való viszonya olvasható le, hanem számos egyéb, eddig nem remélt további következtetés is.

Több évtizedes vezetői gyakorlatom mind jobban megerősített azon következtetésemben, hogy az emberi tevékenységek halmaza jól ábrázolható egy síkon, amelyet éppen ezért „tevékenységi síknak” neveztem el. Ehhez a tevékenységi síkhoz ugyanakkor hozzá rendelhető egy „feladat-sík”, s e két sík együttes ábrázolása lehetőséget ad a tevékenységek és feladatok közötti kapcsolatok érzékeltetésére. A tevékenységi sík alkalmazási lehetőségei közül ezúttal a „Vezetési tevékenységek helye a tevékenységi síkon” címűt mutatom be, mindenekelőtt éppen a vezetés helyének érzékeltetése céljából. A tevékenységi sík alkalmazása azzal, hogy erősíti bennünk a tevékenységek rendszerben történő szemléletét, segít felismerni egyes emberi tevékenységek eddig fel nem ismert egymáshoz való viszonyát és szerepét is.

Az emberi tevékenységek világa

Az emberiség léte alapvetően szellemi és fizikai tevékenységeiben nyilvánul meg. Az emberiség szellemi és fizikai tevékenységével formálja önmagát és környezetét, ezért történelme szellemi és fizikai tevékenységének története. Az emberi tevékenységek összessége sajátos világ, melynek megvan a maga törvényszerűsége. A különböző tudományágak lényegében az emberi tevékenységekkel és azok eredményeinek, következményeinek törvényszerűségeivel foglalkoznak, anélkül, hogy a tevékenységek együttesét mint tevékenységi halmazt magát is vizsgálnák.

Az emberi tevékenységek globális világa óriási tevékenység-halmazként képzelhető el, ami az emberiség előtt álló, megoldandó feladatok végtelen mezején halad előre, miközben újabb és újabb tevékenységekkel gyarapodik és mára réggen elfelejtett tevékenységek maradnak ki belőle. A tevékenység-halmaz ennek megfelelően folyamatosan átalakuló, átstrukturálódó halmaz. Az emberiség évszázadokkal ezelőtti tevékenység-halmaza mennyiségében és struktúrájában jelentősen eltért a mai halmaztól, mint ahogy a néhány száz év múlva kialakuló halmaz is el fog térni a maitól.

Az emberi tevékenységek halmazának változását gondolatban végigtekintve, feltárulhat előttünk az emberiség létének sajátos történelme. Az emberi tevékenységek átstrukturálódási folyamatának ismerete rendkívül hasznos lehet jelenünk és jövőnk jobb megértése szempontjából, de most csak a vezetés szempontjából vizsgálom az emberi tevékenységek mai struktúráját.

• A tevékenységi sík

Az emberi tevékenységek halmaza szinte beláthatatlanul sokrétű, melynek ábrázolásához az áttekinthetőség érdekében egyszerűsítéseket célszerű alkalmazni.

Több egyszerűsítési lehetőséget áttekintve, a vezetéselmélet szempontjából leghasználhatóbbnak egy síkban történő ábrázolást találtam. Ennek megfelelően az emberi tevékenységeket két paraméterrel jellemezzük:

- * gyakoriság és
- * elméleti - gyakorlati jelleg.

E két paramétert tovább kell pontosítani, mely szerint gyakoriságon azt is értjük, hogy a tevékenység új vagy régi, egyszeri vagy ismétlődő. A fentieknek megfelelően az emberi tevékenységeket olyan síkban ábrázoljuk, melynek koordinátái:

– *vízszintes tengely*: új vagy egyszeri tevékenység, régóta művelt vagy gyakran ismétlődő tevékenységek,

– *függőleges tengely*: elméleti tevékenység, gyakorlati (fizikai) tevékenység.

A koordináta-rendszer mentén a paraméterértékeket folyamatos eloszlásúnak tekintjük.

A fenti egyszerűsítések elfogadásával minden emberi tevékenység-félét elhelyezhetünk a tevékenységi síkon. Az így megadott koordináta-rendszer nem csak a mai, hanem a múltbeli, valamint a jövőben lehetséges emberi tevékenységeket is magában foglalja.

• A tevékenységi sík főbb szektorai

A tevékenységi síkot bizonyos megfontolások alapján különböző szektorokra oszthatjuk. A vezetési, irányítási szempontok szerint a tevékenységi síkot *vezetési és végrehajtási* tevékenységi szektorokra, valamint *innovációs és automatizálható* tevékenységi szektorokra célszerű osztani. A szektorok egymást helyenként átlapolják, hiszen bizonyos tevékenységek egyaránt tartozhatnak két vagy több szektorhoz is.

A *vezetői tevékenységek szektora* a tevékenységi sík elméleti jellegű tevékenységeinek nagy részét foglalja magában, miközben a gyakorlati jellegű tevékenységekből is jelentős részt ölel fel.

A *végrehajtási tevékenységek szektora* a tevékenységi sík új, egyedi jellegű tevékenységeinek nagy részét foglalja magában, miközben az ismétlődő jellegű tevékenységekből is jelentős részt ölel fel.

Az *automatizálható tevékenységek szektora* a tevékenységi sík gyakori, ismétlődő jellegű tevékenységeinek jelentős részét tartalmazza, a kevésbé gyakori jellegű tevékenységek egy részével együtt. (1. ábra)

Bár a tevékenységi sík ilyen módon történő szektorokra bontása önkényes, hasznossága kétségtelenül észszerűnek fog bizonyulni.

• A tevékenységi sík speciális szegmensei

A tevékenységi sík főbb szektorainak átlapolásai lehetőséget adnak arra, hogy néhány speciális

tevékenységi szegmenst határozzunk meg, melyeknek jellegzetes szerepük van a tevékenységek értékelése szempontjából.

Az *innovatív vezetői tevékenységek* szegmense a vezetői és az innovációs tevékenységek szektorainak közös területe.

Az *automatizálási irányítási tevékenységek* a vezetői és az automatizálható tevékenységek szektorának közös területe.

Az *újítói tevékenységek* a végrehajtási és az innovatív tevékenységek szektorának közös területeire esnek.

A *robotok által végezhető* tevékenységek a végrehajtás és az automatizálható tevékenységek szektorainak közös területén helyezkednek el.

A főbb szektorok többszörös átlapolásai további speciális szegmensek elkülönítését teszik lehetővé, de ezekkel itt részletesen nem foglalkozom. A tevékenységi sík speciális szegmensei számos olyan szempont figyelembevételére hívják fel az alkalmazók figyelmét, amire a tevékenységi sík ismerete nélkül kevesen gondolnának.

A tevékenységi sík speciális szegmensei a 2. ábrán láthatók.

A tevékenységi sík és kapcsolata a feladatsíkkal

Az emberiség jelenlegi és korábbi feladatait, kihívásait megoldandó és megoldott feladatokra felosztva, az emberi tevékenységi sík mögé az emberi tevékenységeknél is nagyobb kiterjedésű feladatsíkot képzelhetünk el. A feladatsík koordinátáit lényegében a tevékenységi sík koordinátáihoz hasonlóan jellemezhetjük. Az emberi tevékenység a feladatok megoldására irányul, tehát a tevékenységi síkot a feladatsík megoldott részének tekinthetjük. A feladatsík még meg nem oldott feladatai valamilyen emberi tevékenységek által oldódnak meg, tehát jövőbeni tevékenységeket takarnak.

A feladatok megoldása során az ember a korábban szerzett ismereteinek, tapasztalatainak felhasználásával halad előre. Minden megoldott feladathoz hozzá kell rendelni egy megoldási struktúrát, amit azonos feladatok megoldásánál mint ismeretet ismételtelen fel lehet használni. Valamely új feladat esetén az alapkérdés mindig az, hogy ismert-e a feladat megoldásának struktúrája. Ennek megfelelően a feladatsíkot a vízszintes tengely mentén három jellegzetes részre oszthatjuk:

- ismert struktúrájú feladatok,

- részben ismert struktúrájú feladatok,
- ismeretlen struktúrájú feladatok.

A fentiek és az ember feladatmegoldó képességeinek figyelembevételével a feladatsíkon négy mezőt különböztethetünk meg:

- a *jól strukturált feladatok mezője*, ami az olyan mértékben strukturált feladatokat tartalmazza, ahol a megoldás teljes mértékben automatizálható,

- a *könnyen strukturálható feladatok mezője*, melyben olyan feladatok vannak, amiket az egyén képes strukturálni és megoldani,

- a *nehezen strukturálható feladatok mezőjébe* azok a feladatok tartoznak, amelyek megoldásához csoportos intelligenciára van szükség,

- *nem strukturálható feladatok*, melyeket még nem oldottak meg – vagy azért, mert eddig nem találtak megoldást rá, vagy azért, mert megoldási igénye fel sem merült.

A nehezen strukturálható és a nem strukturált feladatok mezőjébe tartoznak azok a feladatok is, amelyek az emberiség egészét érintik, ezért egyfajta kihívásoknak is nevezzük őket.

A feladatok megoldásához a humán intelligencián túl jelentősen hozzájárul a mesterséges intelligencia alkalmazása is. A mesterséges intelligencia fejlődése és alkalmazása kibővíti a gépekkel megoldható feladatok körét, de jelentősen növeli az egyes ember és az embercsoportok által megoldható feladatok sorát is.

A *tevékenységi sík* és a *feladatsík* kapcsolata látható a 3. ábrán.

A vállalkozások és a kihívások ábrázolása a tevékenységi síkon

Az emberiség előtt álló feladatokat a megoldásukhoz szükséges tevékenységi körök szempontjából két jellegzetes csoportba sorolhatjuk:

- *vállalkozások*,
- *kihívások*.

A létfenntartás szükségleteinek kielégítésére szolgáló tevékenységeket vállalkozásoknak, míg az emberi faj fenntartására szolgálókat kihívásoknak nevezzük.

- A *vállalkozások* nagyságuk, tartalmuk és céljuk szerint nagyon változatosak lehetnek. A vezetélmélet szempontjából természetesen a gazdasági vállalkozásokat tekintjük a legfontosabbnak, de beszélhetünk katonai, politikai, kulturális stb. vállalkozásokról is. A továbbiakban a vállal-

kozásokat célunknak megfelelően gazdasági vállalkozásnak tekintjük.

A vállalkozásokat a tevékenységi síkon a vállalkozások által átfogott tevékenységek körével jellemezhetjük, melyek szimbolikusan körrel ábrázolhatunk, bár a valóságban a tevékenységi körök a legváltozatosabb alakot vehetik fel.

A 4. ábrán a kis-, közép- és nagy vállalkozások szimbolikus tevékenységi körei láthatók.

A tevékenységi sík vállalkozáselemzési tevékenységhez történő felhasználhatósága céljából az 5. ábrán bemutatjuk egy proaktív és egy konzervatív közepes vállalkozás tevékenységi körét. Az ábrán jól látható a proaktív vállalkozásnál a „proaktív” tevékenységek, míg a konzervatív vállalkozásnál a „konzervatív” tevékenységek megjelenése egy átlagos vállalkozás tevékenységi köréhez képest.

- A *kihívásokat* az emberiségre gyakorolt hatásuk és a megoldásukhoz szükséges tevékenységek szempontjából két nagy csoportba oszthatjuk:

- az *emberiség fejlődését szolgáló* kihívások, melyek az emberiség számára nehezen strukturálható és ismeretlen struktúrájú feladatokat tartalmaznak, bár a megoldásukhoz szükséges tevékenységek mennyisége viszonylag nem túl nagy (pl. a Holdra szállás),

- az *emberiség fennmaradását szolgáló* kihívások, melyek – bár ismert vagy könnyen strukturálható feladatokból állnak – megoldása rendkívül kiterjedt tevékenységfélélt ölel fel (pl. a világméretű környezetvédelem).

A tipikus kihívások tevékenységi körei láthatók a 6. ábrán.

A kihívások tevékenységi köreit a vezetési tevékenységekkel együtt ábrázolva a tevékenységi síkon számos kapcsolatot fedezhetünk fel a vállalkozások és a hozzájuk szükséges vezetési tevékenységek között.

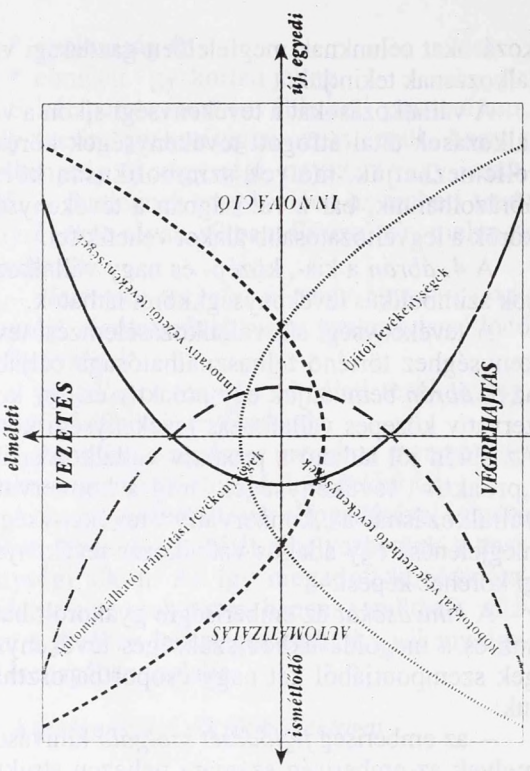
A vezetői tevékenységek helye a tevékenységi síkon

A tevékenységi síkon a vezetői tevékenységek szektorát a függőleges tengely két fő területre, az irányítási tevékenységek és a heurisztikus vezetési tevékenységek területére osztja. Az ismétlődő, rutinszerűvé váló vezetői tevékenységek az irányítás körébe, az új, gyakran intuíción alapuló kívánó vezetői tevékenységek a heurisztikus vezetés körébe tartoznak.

A vezetői tevékenységek szektorának két jellegzetes tevékenységi szegmense az innovatív

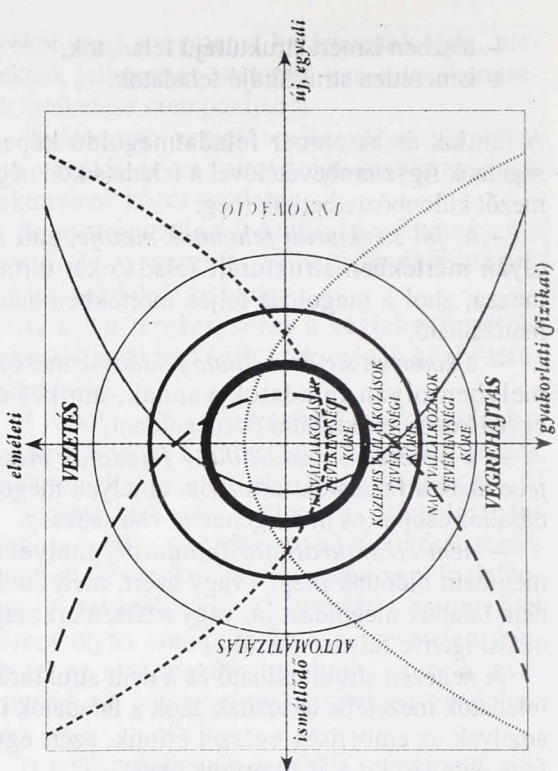
2. ábra

A tevékenységi sík speciális szegmensei



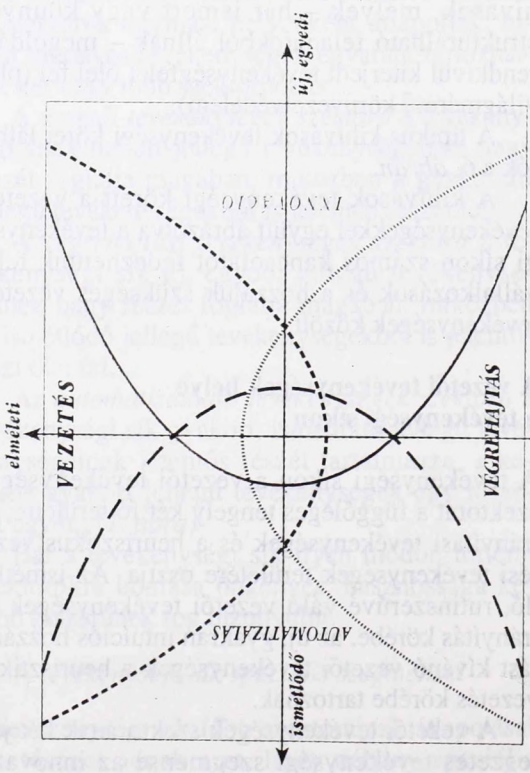
4. ábra

Vállalkozások tevékenységi köre



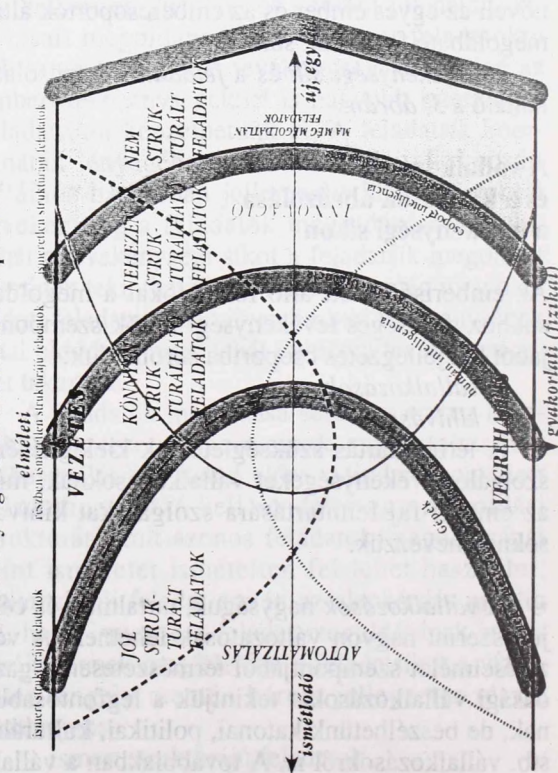
1. ábra

A tevékenységi sík és főbb szektorai



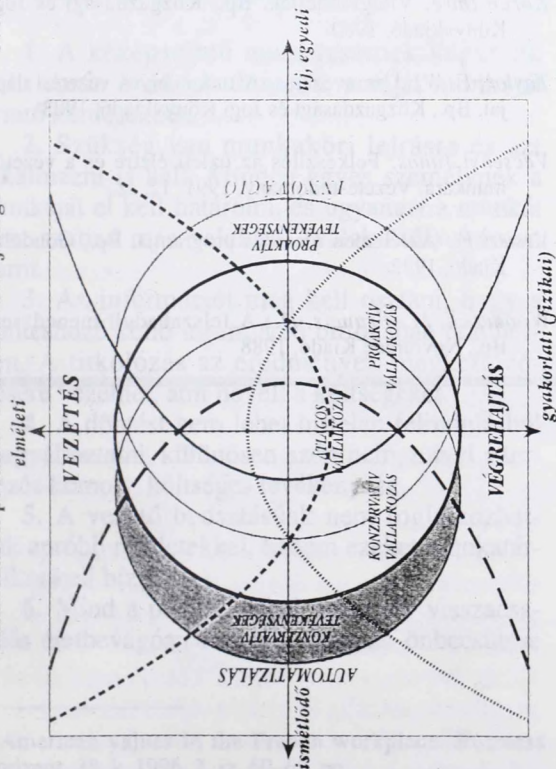
3. ábra

A tevékenységi sík és a feladatok kapcsolata



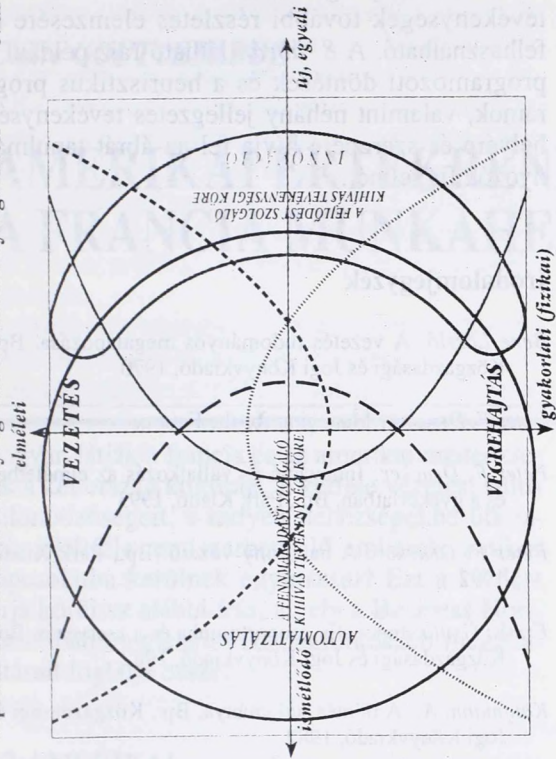
5. ábra

Vállalkozások proaktív és konzervatív jellege



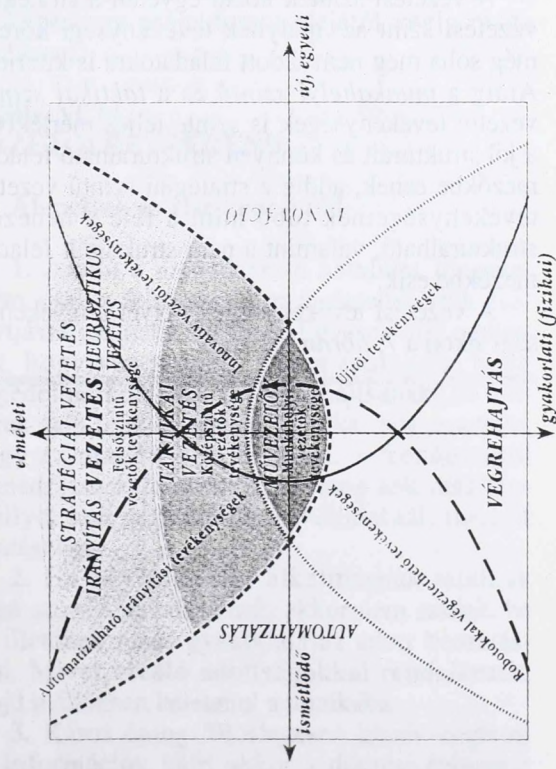
Tipikus kihívások tevékenységi körei a tevékenységi síkon

6. ábra



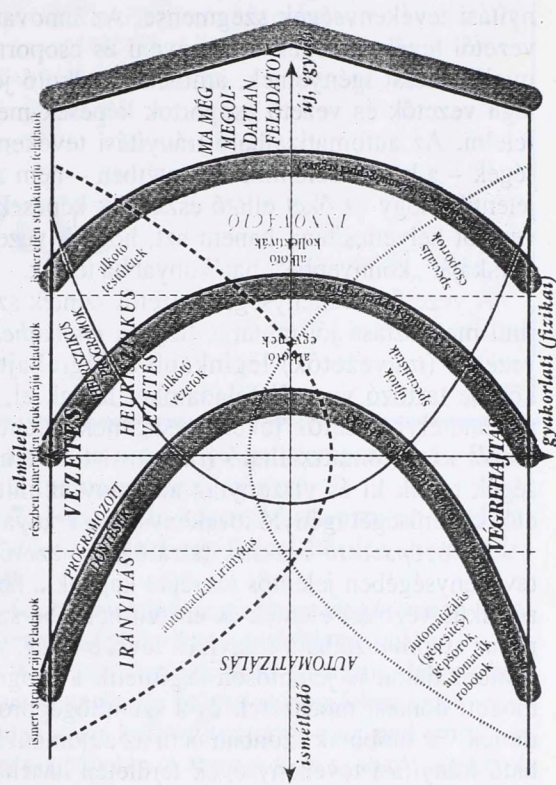
A vezetői tevékenységek helye a tevékenységi síkon

7. ábra



A vezetési tevékenységek helye a feladatsíkon

8. ábra



vezetői tevékenységek és az automatizálható irányítási tevékenységek szegmense. Az innovatív vezetői tevékenységek erős egyéni és csoportos intelligenciát igényelnek, aminek az alkotó jellegű vezetők és vezető csoportok képesek megfelelni. Az automatizálható irányítási tevékenységek – a közhiedelemmel ellentétben – nem azt jelentik, hogy az őket ellátó eszközök képesek a vezetőt helyettesíteni, hanem azt, hogy a vezető munkáját „könnyebbé”, hatékonyabbá teszik.

A vezetői tevékenységek vezetői szintek szerinti megosztása jól mutatja, hogy a *munkahelyi vezetők* (művezetők) leginkább a végrehajtás körébe tartozó vezetői feladatokat látják el. A munkahelyi vezetők tevékenységének jelentős részét az automatizálható irányítási tevékenységek teszik ki és viszonylag alacsony az intuíciós egyéniséget igénylő tevékenységek aránya.

A *középszintű vezetők* (stratégiai vezetők) tevékenységében jelentős szerepet kapnak a heurisztikus vezetési elemek és erősen háttérbe szorul az automatizálható irányítási tevékenység. Az ő munkájukat is jelentősen segíthetik a programozott döntési módszerek és a számítógépprogramok. Ez utóbbiak azonban nem az automatizálható irányítási tevékenységek területén használható módszerek, hanem döntést előkészítő és jövőt prognosztizáló módszerek.

A vezetési szintek közül egyedül a stratégiai vezetési szint az, melynek tevékenységi köre a még soha meg nem oldott feladatokra is kiterjed. Amíg a *munkahelyi szintű* és a *taktikai szintű* vezetői tevékenységek is szinte teljes mértékben a jól strukturált és könnyen strukturálható feladat mezőkbe esnek, addig a stratégiai szintű vezetés tevékenységeinek több mint a fele a nehezen strukturálható, valamint a nem strukturált feladat mezőkbe esik.

A vezetési tevékenységek helyét a tevékenységi síkon a 7. ábrán láthatjuk.

A tevékenységi sík alkalmazása a vezetési tevékenységek további részletes elemzésére is felhasználható. A 8. ábrán látható rajz például a programozott döntések és a heurisztikus programok, valamint néhány jellegzetes tevékenység helyére és szerepére hívja fel az ábrát tanulmányozók figyelmét.

Irodalomjegyzék

Bene László: A vezetés tudományos megalapozása. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1970

Peter F. Drucker: Managing for the Future.

Peter F. Drucker: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Bp., Park Kiadó, 1993

Peter F. Drucker: A hatékony vezető. Bp., Park Kiadó, 1992

Erdősi Gyula: Innovatív csoportmunka és a szervezés. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982

Kaufmann, A.: A döntés tudománya. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982

Aidan Kelly-Thomas Grimes: A menedzsment elvei. Bp., ACCA Hungary Kft. 1993

Korán Imre: Világmodellek. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1980

Taylor, F. W.: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983

Vecsenyi János: Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára. Vezetéstudomány, 1991. 12. sz.

Vester, F.: Az életben maradás programja. Bp., Gondolat Kiadó, 1992

Woodcock, M.-Francis, D.: A felszabadult menedzser. Bp., Novotrade Kiadó, 1988