

Managerial Skills and the Organizational Hierarchy

Robert L. Katz identified three kinds of skills for administrators. To these may be added a fourth-the ability to design solutions.

1. **Technical skill** is knowledge of and proficiency in activities involving methods, processes, and procedures. Thus, it involves working with tools and specific techniques. For example, mechanics work with tools, and their supervisors should have the ability to teach them how to use these tools. Similarly, accountants apply specific techniques in doing their job.

2. **Human skill** is the ability to work with people; it is cooperative effort; it is teamwork; it is the creation of an environment in which people feel secure and free to express their opinions.

3. **Conceptual skill** is the ability to see the 'big picture', to recognize significant elements in a situation, and to understand the relationships among the elements.

4. **Design skill** is the ability to solve problems in ways that will benefit the enterprise. To be effective, particularly at upper organizational levels, managers must be able to do more than see a problem. They must have, in addition, the skill of a good design engineer in working out a practical solution to a problem. If managers merely see the problem and become 'problem watchers', they will fail. Managers must also have that valuable skill of being able to design a workable solution to the problem in the light of the realities they face .

مهارت های مدیریتی و سلسله مراتب سازمانی

رابرت L. کاتز سه نوع مهارت برای مدیران معرفی کرده است. که ممکن است به آن مورد چهارم - توانایی طراحی راه حل هم اضافه شود.

۱. مهارت اصولی یک دانش و مهارت در فعالیت های مربوط به روش ها، فرآیندها، و شیوه هاست. بنابراین، این شامل کار کردن با ابزارها و تکنیک های خاص میباشد.

به عنوان مثال، مکانیک با ابزار کار میکند و سرپرستان آنها باید توانایی آموزش چگونگی استفاده از ابزارها را داشته باشند. همچنین، حسابداران تکنیک های خاص در انجام دادن کارشان را اعمال نمایند.

۲. مهارت انسانی توانایی کار کردن با مردم است؛ تلاش برای همکاری و کار گروهی است؛ ایجاد محیطی است که فرد در آن احساس امنیت و آزادی بیان و عقایدشان را داشته باشند.

۳. مهارت ادراکی توانایی دیدن "تصویر بزرگ"، برای تشخیص عناصر مهم در یک موقعیت و فهمیدن و درک روابط بین عناصر است.

۴. مهارت طراحی توانایی حل مشکلات مسیری است که برای شرکت مفید خواهد بود، موثر بودن، بخصوص در سازمانهای سطوح بالاتر، که مدیران باید بتوانند کاری بیشتر از دیدن یک مساله انجام دهند. علاوه بر این، آنها باید مهارت یک مهندس طراح خوب را در کار حل مساله داشته باشند.

اگر مدیران فقط مساله را ببینند و ناظر این مشکل باشند، سازمانشان از بین رفته و شکست خواهند خورد.

همچنین مدیران باید مهارت ارزشمند توانمندی برای طراحی راه حل کارآمد برای مساله در پرتو واقعیتهایی که با آن مواجه هستند را داشته باشند.