

Классификация групп навыков менеджера по Роберту Л. Кацу (с примерами)



Работу подготовил(а):Иванова И.

Работу принял(а): Горяева С.И.

Биография



- *Роберт Кац* (Robert L. Katz) - 27 Июня 1933 Г. - 20 Октября 2010, американский писатель, сценарист, и нон-фикшн автор.
- В научной статье, в журнале «Harvard Business Review», в 1955 г. опубликовал классификацию навыков менеджера, в той или иной мере необходимых для успешного выполнения поставленных перед ним задач и целей.



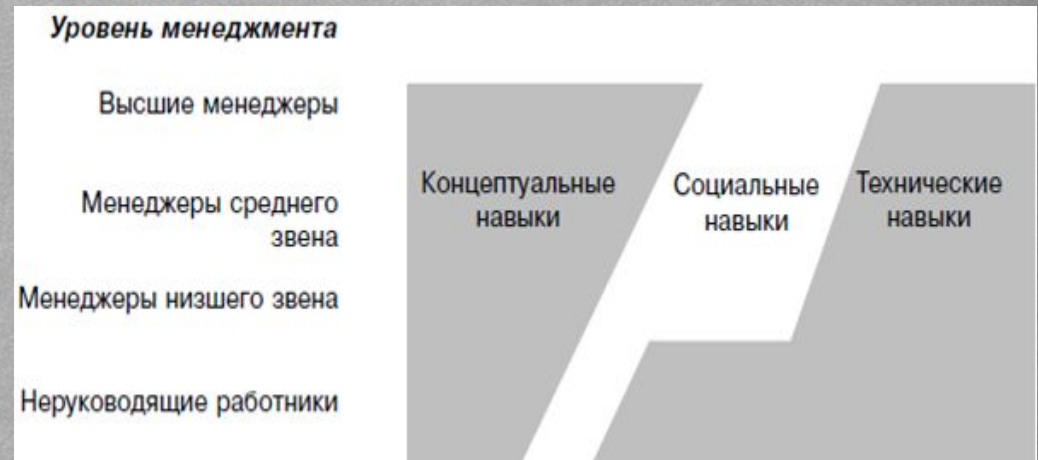
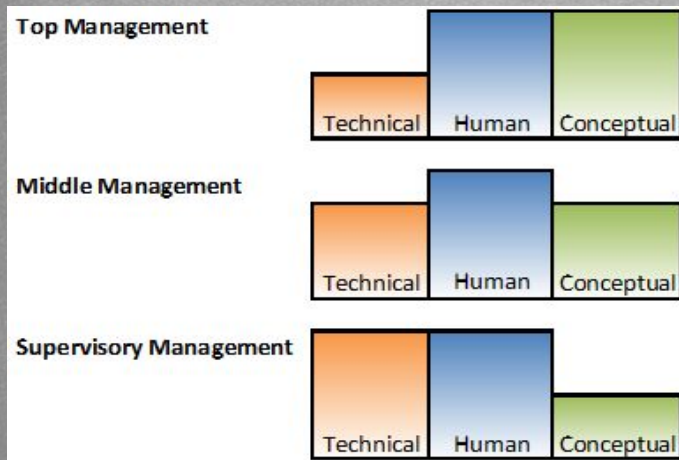
Классификация



- Он выделял три группы навыков: *технические*, *человеческие* (или *навыки межличностного общения*) и *концептуальные* навыки.



- Он считал, что на разных этапах карьеры менеджера степень важности владения каждой из этих групп разная, но стоит отметить, что добраться до вершины карьерной лестницы, не владея всеми представленными навыками в целом, невозможно, то есть, лишь обладая тремя видами навыков, менеджер проявит себя как эффективный и результативный работник.



- Первая группа навыков – это *технические* навыки, которые требуют от менеджера наличия знаний и умения, позволяющие четко выполнять конкретно сформулированные инструкции, пользоваться в своей деятельности конкретными инструментами. В основном, такие менеджеры должны уметь разрешать проблемы посредством использования инструментальных средств в определенной области. Эти навыки зачастую являются решающим фактором при принятии работника на первую управленческую должность. Менеджер такого уровня должен, исходя из знаний в определенной области, например, знания об оборудовании или определенных технологиях, уметь организовывать деятельность предприятия. Такие навыки особо важны на *низших организационных* уровнях, но по мере повышения менеджера по карьерной лестнице обычно теряют свое значение, уступая большую значимость навыкам, принадлежащим остальным двум группам.

□ **Человеческие** навыки (или **навыки межличностного общения**) – следующая группа навыков, которыми стремящийся к успеху менеджер должен обладать. Эта группа навыков включает в себя способность результативно строить коммуникации внутри команды, мотивировать и координировать ее членов. Управленец, обладающий этими навыками, способен вызывать доверие и энтузиазм у своих сотрудников, раскрывать их потенциал, что является необходимым в ходе выполнения любой командной задачи, что делает данную группу навыков чрезвычайно важной для менеджера **любого** уровня.

- Последняя группа навыков по классификации Роберта Каца — это *концептуальные* навыки или, как их еще называют, *когнитивные*, - навыки, овладеть которыми сложнее всего. Это навыки, позволяющие менеджеру воспринимать организацию, в которой он работает как одно целое, неделимое и органическое, со всеми ее филиалами, подразделениями и взаимоотношениями между ними. Управленец должен иметь способность к представлению абстрактных ситуаций, должен иметь способности к планированию и стратегическому мышлению, а также к оценке долгосрочных перспектив своей организации. Менеджер с такими навыками умеет анализировать любую ситуацию и выделять в ней основополагающие факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий. Этими навыками обязан обладать особенно менеджер на *верхах* своей карьерной лестницы.



- Вот отрывки материала из книги «Менеджмент, 8-е издание – Stephen P. Robbins, Mary Coulter», из которого я формулировала свои мысли. Здесь более кратко и точно описан материал. К сожалению, электронного материала не нашлось – фотографии из печатного.

Навыки управления

Как можно понять из предыдущего обсуждения, работа менеджера разнообразна и сложна. Для исполнения обязанностей и ведения деятельности, которая делает менеджера менеджером, он должен обладать определенными навыками. Какие же типы навыков необходимы управленческому работнику в процессе управления? Исследование Роберта Л. Каца показало, что управленческий персонал прежде всего должен иметь три основных типа навыков [16]. **Технические навыки** включают знания и мастерство в определенной специализированной сфере: инженерной, компьютерной, финансовой, производственной и т.д. По теории Каца, технические навыки становятся менее важными по мере того, как менеджер продвигается вверх по служебной лестнице, но даже управленцам высшего уровня необходимо иметь определенный опыт в отрасли, в которой специализируется его организация.

Способность хорошо работать с другими людьми как индивидуально, так и в составе группы зависит от **навыков межличностного общения**. Поскольку каждый менеджер имеет дело непосредственно с людьми, этот навык очень важен. Р. Кац доказал,

44 ЧАСТЬ I. Вводная часть

что навыки межличностного общения одинаково важны на всех уровнях управления. Менеджер, обладающий сильными навыками данного рода, способен добиться от подчиненных значительно более высоких результатов. Он знает, как следует общаться с людьми, мотивировать их работу, руководить ими и вызывать их энтузиазм и доверие. И наконец, **концептуальные навыки** определяют способность менеджера думать и осмысливать абстрактные ситуации. Ему необходимо видеть свою организацию как единое целое, оценивать взаимоотношения ее различных подразделений и определять место организации во внешнем окружении. Эти навыки обязательны для управленческого персонала любого уровня, однако, по теории Каца, их важность возрастает по мере продвижения к высшим должностям в сфере управления.

Таблица. 1.2. Навыки управления

Концептуальные навыки

- ◆ Способность использовать информацию и решать бизнес-проблемы
- ◆ Идентификация возможностей для новаторства
- ◆ Выявление проблемных областей и предложение решений
- ◆ Отбор наиболее важной информации из большого объема данных
- ◆ Умение использовать технологии в бизнесе
- ◆ Понимание бизнес-модели организации

Навыки коммуникации

- ◆ Способность трансформировать идеи в слова и действия
- ◆ Умение завоевывать доверие среди коллег и подчиненных
- ◆ Умение слушать и задавать вопросы
- ◆ Презентационные устные навыки
- ◆ Презентационные письменные навыки (как в простом письменном изложении, так и в виде схем и диаграмм)

Навыки эффективности

- ◆ Способность вносить свой вклад в корпоративную миссию и цели своего подразделения
- ◆ Умение сосредоточиться на потребностях клиента
- ◆ Умение работать над несколькими задачами одновременно
- ◆ Навыки ведения переговоров
- ◆ Навыки управления проектами
- ◆ Умение анализировать операции и внедрять усовершенствования
- ◆ Умение устанавливать и поддерживать внутренние и внешние стандарты эффективности
- ◆ Умение устанавливать приоритеты для наблюдения и действий
- ◆ Управление временем

Окончание табл. 1.2

Навыки межличностного общения

- ◆ Навыки наставничества и инструктирования
- ◆ Навыки работы с представителями разных культур и людьми с разными личностными характеристиками
- ◆ Умение работать и объединять людей в пределах организации
- ◆ Умение работать и объединять людей за пределами организации
- ◆ Умение работать в команде и сотрудничать с другими ее членами; верность коллективу.

Источник. Основано на обзоре навыков и сфер компетенции AMA, March–April 2000; Web-сайт AMA (www.ama.org), October 30, 2002.

Пример



- Рассмотрим действие этих навыков на «живом примере» – ресторане быстрого питания «McDonald's». В качестве примера я беру иерархическую лестницу, *внутри* ресторана.





- Любой человек, приходящий работать в ресторан McDonald's, становится на *первую ступень* своей карьерной лестницы в этой компании на должность *работника ресторана*. Стоит отметить, что на данном этапе карьерной лестницы от работника требуются в основном *технические* навыки, которые позволяют ему управляться с кассой, сборкой бургеров или техникой мытья полов в зале.

□ *Инструктор* – это следующая ступень карьерной лестницы в McDonald's. Инструкторы также имеют четкие инструкции по обучению персонала, следовательно, они должны иметь *технические* навыки для осуществления обучения новичков в соответствии с требованиями компании. Но также очевидно, что инструктора как никто другие должны обладать навыками *человеческими* для налаживания наиболее эффективного контакта с новичками, для их мотивации и побуждения к продуктивной работе.

- Следующая ступень карьерной лестницы в ресторане McDonald's - это *контролирующие лица* или *менеджеры*. В их обязанности входит контроль работников на позициях, первичный контроль оборота продукции и финансов, а также решение не особо глобальных проблем, возникающих в ходе работы. Менеджеры обладают *техническими* навыками, так как прошли всю карьерную лестницу. Очевидно, что менеджеры должны обладать *безупречными человеческими* навыками, чтобы достичь наилучшего результата, организовывая работу в команде ресторана McDonald's.

- В случае его успешного выполнения работы, менеджера повышают до *ассистента директора* ресторана. В их обязанности входит: контроль прибыли ресторана с предоставлением финансового отчета консультантам (инстанции, стоящей выше ресторана), контроль отчета продукции, предоставляемого менеджерами, а также сертификация работников. На данном этапе карьеры менеджер должен обладать не только *техническими* навыками, позволяющими работать с финансовыми отчетами и отчетами оборота продукции, но также и *человеческими*, благодаря которым ассистент сможет проводить оценочную сертификацию любого работника.

- Внутри ресторана самая высокая должность — это должность *директора*. Он представляет все отчеты, поступающие от менеджеров ассистентам и от ассистентов к нему, консультантам в главный офис компании. Также он имеет право на переправление продукции из одного ресторана в другой (в случае недостатка там какого-либо продукта и переизбытка в данном). К тому же директор является ответственным лицом, если происходят несчастные случаи. Директор ресторана должен, безусловно, обладать как *техническими* и *человеческими* навыками, так и *концептуальными*, так как ему необходимо видеть весь ресторан в целом как слаженную организацию, в которой присутствуют определенные подразделения, ответственные каждые за свое дело. Он должен понимать, в какой мере нужно задействовать каждое подразделение в различное время суток и тому подобное.

Директор ресторана

Полная организация
работы ресторана

Первый ассистент директора ресторана

Организация работы систем
ресторана, управление сменой ресторана

Второй ассистент директора ресторана

Управление всей сменой

Свинг-менеджер

Управление одним из участков
работы ресторана или всей сменой

Инструктор

Обучение работников производственным процедурам

Работник ресторана

Работа на производственных станциях,
Работа с посетителями

Компромиссы



- Позднее в своих работах Р. Кац выделяет понятие *«Компромиссы»*
- Он пишет, что каждое решение должно *«уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей»*. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Пример



- К примеру, некоторые организации - фирмы «Хьюлетт-Паккард» и «Дельта Эрлайнз» - решили отказаться от практики увольнения работников. Даже в ситуации экономического спада, снижения объема сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность по отношению к компании, гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на заработную плату, эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

A man in a bright blue button-down shirt and glasses is smiling and holding a black laptop. A white speech bubble above him contains the Russian word 'Покеда!' (Pokeda!). In the background, four business professionals in suits are standing and talking, but they are out of focus. The setting appears to be a modern office with large windows.

Покеда !