

## יסודות הניהול

### מטרות הקורס

- א. לתת חוויות של ניהול
- ב. ללמד ניהול - ידע
- ג. להכין את דור המנהלים

ניהול - הינו תהליך אשר באמצעותו מנהיגים חברי האירגון, לעבוד בצוותא כדי להשיג תכלית מסוימת.

\* שיון - ניהול - הינו תאום ראציונאלי של פעילויות של מס' אנשים להשגת מטרה מפורטת, באמצעות חלוקת עבודה ותפקידים ובאמצעות מדרג של סמכויות ואחריות.

במאה ה-20 החלה המהפכה התעשייתית והיא הביאה שני גורמים שהביאו למודעות בניהול:

- א. גודל - לא 5 אלא 500 איש שצריך לנצל
- ב. טכנולוגיה - דרשו שינוי ותחלופה בציוד ובאנשים

### אסכולות - התפתחות תורת המינהל המודרנית

1. האסכולה הקלסית (מסורתית)
2. האסכולה הניאו-קלסית - התנהגותית - אינושית
3. האסכולה המודרנית

### האסכולה הקלסית

- פ. טיילור ארה"ב (1910)
- ה. פיול צרפת (1916)
- מ. ובר גרמניה (1910)
- ל. גיוליק ארה"ב (1937)
- ל. אורוויך אנגליה

טיילור היה אבי תורת הניהול המדעית. דבר ראשון הכניס שיטה למדידה (מדעית). הוא פיתח את ניהול העבודה הפונקציונלי - כל אחד ועבודתו, מנהל אחד אחראי על הפינוי, השני על השינוע, השלישי על תזמון וכו'.

בגישה הקלסית מערכת היצור היא המוקד אך אתה מנצח על אשר המערכות וגם עודף יעול ביצור - מיצרים יותר - לחץ גבוה על השאר - ביקורת.

### הניהול המדעי

1. פיתוח מדעי של שיטות עבודה
2. בחירה והדרכה של העובדים - מיון עובדים

3. חלוקת עבודה ברורה בין מנהלים ועובדים
4. שיתוף פעולה עם העובדים על מנת להבטיח כי העבודה תבוצע על פי העקרונות שפותחו.

#### **אמצעים**

1. טכניקות הנדסת יצור - ייעול
2. חקר זמן - בודק לאורך זמן, מפתח חקר ביצועים
3. מציאת דרך אחת שפירה ביותר
4. סטנדרטיזציה של כלי עבודה
5. ניהול עבודה פונקציונאלי - לכל מנהל פונקציה משלו
6. הוראות עבודה ברורות
7. שכר עידוד

\* גילברט - ממשיכו של טיילור, היה יחודי בפישוט תהליכי עבודה, בכל תהליך עבודה יש בירוקרטיה, תהליכי עבודה מסורבלים וכו'. הוא רצה לפשט את תהליך העבודה.

\* אמרסון - מס' עקרונות

1. הגישה המדעית המדידתית האובייקטיבית שמגדירה את התפקיד
2. הצבת סטנדרטים, נורמות ושיטות עבודה מודרניות
3. תגמול של עובדים

#### **מ. וובר - המודל הבירוקרטי**

1. משימות האירגון מחולקות בין המשרות והן מהוות חובות רישמיים (חובות לא טובים)
2. המשרות והתפקידים מאורגנים במחנה סמכותי מדרגי (סמכות כמו מפעל ולא התנדבות)
3. מערכת חוקים וכללים הניקבעים באופן פורמלי
4. קידום בילתי אישי עם הפנים לאירגון (שלא תהיה פרוטקציה)
5. העבודה באירגון - שורות חיים לפקידים (קריירה לכל החיים)

#### **התאוריה הקלאסית - יסודות עיקריים**

- חלוקת עבודה - חלוקה ברורה, ספציליזציה
- אחידות הפיקוד - עיקרון מדרגי
- סמכות - שילוב סמכות ואחריות
- טווח פיקוח - 5-6 כפופים
- קו ומטה - חלוקה ברורה (קו - עצם ביצוע המשימה, מטה - עזר לביצוע המשימה)
- קבלת החלטות - המנהל קובע עפ"י המידע שהתקבל מהעובדים
- מניעים לעבודה - סמכות שמבטיחה תגמול כספי

הדביקות היא רבה, לא הסתכלו על הארגון כמערכת, ראו אדם כמכונה ולא כיצור אנושי, אי איזון בין מערכות וכו'.

## גורמים לגישה חדשה

1. התפתחות טכנולוגית - יותר מורכבות, צורך בהסתגלות
2. שינויים במסטר הפוליטי והחברתי - עלייה ברמת ההשכלה
3. שינויים במערכות תקשורת - שינויים בנורמות וערכים, יותר צפיות.

## שיטה ניאו-קלסית

הגישה הניאו-קלסית מתחילה בניסויים של פרופ' מאיו, הוא ניסה לבדוק כיצד תאורה משפיעה על התפוקה דרך שביעות רצון. מספיק שחשבו שיש שינוי אז יש עליה בתפוקה, כמו בקבוצות שבאמת שינו בהם. יש גורם פסיכולוגי שמשפיע.

לקחו ושינו טמפ', הפסקות (זמני הפסקות ואורכס), לא חשוב אם עשו שינוי או לא היתה עליה בשביעות הרצון והעבודה.

אפקט הנתורן - זה אפקט תשומת הלב, העובדים ידעו שהם במרכז תשומת הלב ורוצים ללכת לקראתם אז התפוקה עולה.

אחרי ניסויים אילו החלה תנועה בניהול שניקראה "תנועת יחסי האנוש" בגלל האימונה שזה מעלה את התפוקה (H.R.M).

קבוצת ניסויים שלישית היתה "קבוצת הראיונות". ראינו למעלה מ-21000 עובדים, ראינו אותם על הגורמים שמשפיעים על עבודתם. כל מי שניכנס למסלול הראיונות היתה לו תחושה של שביעות רצון ותגובה חיובית והשפעה תרפית.

קבוצת ניסויים רביעית היתה קבוצה שבה ניסו המראיינים לעשות תצפיות בד"כ חד-צדדיות על העובדים ועל המנהלים, ע"י מראות חד-צדדיות, ניסו לחקור איך להשפיע על הקבוצה וכו'. היו גילויים של מנהיגות, כיצד היא נוצרת, תקשורת, ואיזה קבוצה אידיאלית לעבודה מה היחס בין מנהיגות ללחץ קבוצתי וכו'. מצאו לדוגמה שעובדים חדשים עובדים קשה יותר ותפוקת עולה אפילו יותר מן הקבוצה עד שהקבוצה מקופפת אותו והוא מתישר לקו בקבוצה. הם מצאו שיש מנהיגות פורמלית ולא פורמלית באירגון, ראו שיש תגמולים שונים חוץ מכסף שמשפיעים (מעמד וכו'), הם מצאו שהעובד אוהב שמתחשבים בבעיות האישיות שלו.

היו 3 סוגי ביקורת של המחקרים:

1. המחקרים לא היו טובים, לא מדויקים, ללא מדגם מיצג וכו' <= לא לפי הספר
2. הם היו פרו ההנהלה ומסרתם היתה לסייע להנהלה
3. בכל מחקר שלהם לא היתה התחשבות בהשפעת גורמי חוץ והם ראו את במפעלי הנתורן מערכת סגורה (השפעה של תנאים אצל מתחרים, איגודים מיקצועיים וכו')

בשנות ה-50 מתפתחת גישת B.S. (מדעי ההתנהגות). היא מתחשבת גם בביקורת בהושחה על מאיו וחבריו, הם הקפידו על אובייקטיביות, סיסטמטיות, אפשרות לחזוק. מטרת ה-B.S. זה לעלות את סף הניבוי, סף ההבנה, ההסבר וכו'. היא ניזונה גם מעוד מדעים ממדעי החברה, פסיכולוגיה, סוציולוגיה וכו' <= יוצאת כדי להבין את התנהגות האדם בעבודה ויכולת הניבוי של התנהגות זו.

### הנחות התאוריה ההתנהגותי - אנושית - תאוריה Y

1. המאמצים הפיזיים והרוחניים שמשקיע האדם בעבודתו הינם טיבעיים
  2. אימצעי פיקוח חיצוניים אינם היחידים שממריצים את הפרט
  3. לכל אדם אמצעי פיקוח והכוונה פנימיים והוא יפעילם להשגת יעדי האירגון
  4. בתנאים מסויימים מעורגנים בני האדם לקבל אחריות
- המסקנה - הצורך בסגנון ניהולי משתף**

### הנחות התאוריה הקלסית - תאורית X

1. בני האדם הם עצלים ונימנעים מעבודה
  2. יש לפקח לכוון ולאיים על העובדים על מנת שיקדישו מאמצים לאירגון
  3. בני האדם מעדיפים שיפקחו עליהם ושואפים להמנע מאחריות
- המסקנה - הצורך הסיגנון ניהולי סמכותי**

מקריגר אומר שתאוריה X קשוחה יותר ולא בוטחת, תאוריה Y פתוחה יותר וחופשית יותר. נקודה שניה היא שטיבעית חלק מהאנשים הם X וחלק Y.

### הגישה ההתנהגותית - עקרונות

1. המפעל התעשייתי הינו מערכת חברתית כפי שהוא מערכת טכנית כלכלית
2. האדם אינו מונע ע"י תמריצים כלכליים בלבד אלא גם ע"י גורמים חברתיים ופסיכולוגיים
3. קבוצות קבוצת העבודה הביולתי פורמלית הינה גורם חשוב באירגון
4. יש לשנות את תפוסי המנהיגות שהיו מבוססים על המבנה הפורמלי והסמכות
5. הצורך בפיתוח מערכות תקשורת אפקטיביות
6. למנהל דרושות מיומנות חברתית בנוסף למיומנות שכרית

### מוטיבציה

במוטיבציה יש גורם של הכנעה, זהו תהליך פנימי שקורא אצל האדם. יש במוטיבציה לפחות שני מרכיבים עיקריים, מרכיב אחד מבוסס על דחפים, צרכים (NEEDS) והשני על מניעים (MOTIVES). הדחפים הם צמא, רעב, מין וכו', ההתנהגות שלנו מוכנעת ע"י הדחפים והמניעים - פיזיולוגיים ופסיכולוגיים, מאחורי כל התנהגות יש דחף מסויים. הדחפים הם מולדים וניתנים בקלות לזיהוי, סיפוק הצרכים הללו הוא יחסית לזמן קצר. מניעים הם תוצר של חברה וכו', הם קשים לזיהוי ואם אובחנו המניעים נכון ניתן לספקם לאורך זמן ארוך. דחפים - פיזיולוגיים מניעים - פסיכולוגיים

תוצאות

סף כניסה

$S \leq$  אופי, אישיות האדם  $R \leq$  תגובה החלטות

הצורה שנגיב תלויה בכל הגורמים, בנתונים, באופי, אישיות, סף התוצאות וכו', הכל תלוי בהכל וקשה לדעת במה הדבר תלוי. המוטיבציה היא חלק מההוויה שאנו חיים והצורה שאנו קולטים גירויים היא שונה בינינו לאחרים ואפילו בין עצמינו. הגבולות הללו הם ספים, סף גבוה  $\leq$  מתקשים בקליטה, סף נמוך  $M$  יכול לקלוט מהר.

\* סף תפיסה - אנו תופסים בצורה שונה

תפיסה פסיכולוגית - מסי' גורמים משפיעים

1. רושם ראשוני - הרושם הראשוני גורם לאדם להינעל על יחס
2. רושם חיצוני - מי שלבוש מהודר מפגין רושם אינטליגנטי
3. רצייה חברתית - הכנעה עצמית למוסכמות חברתיות
4. סטיריאופים
5. דעות קדומות (שופטים)
6. קבוצות - נוטים להצטרף לקבוצות מסוג מסויים במיוחד שמקורבת אליך

אישיות - אוסף של תכונות אישיות של האדם

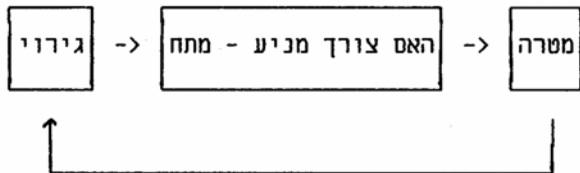
1. ידע
2. התנסות
3. למידה - תהליכי למידה - תאורית S-R - גירוי תגובה, לכל גרוי יש תגובה והתגובה היא גירוי וזה ללואה של גירוי תגובה
4. רקע
5. חינוך
6. תרבות
7. משפחה

התניה קלסית - פבלוב

התניה אורטיבית - סקילר - לימד את הכלב לעשות דברים - אם עושים מקבלים חיזוק

תאורית מוטיבציה של לויט

1. ההתנהגות ניגרמת ע"י גירוי
2. ההתנהגות הינה מונעת
3. ההתנהגות מכווננת למטרה

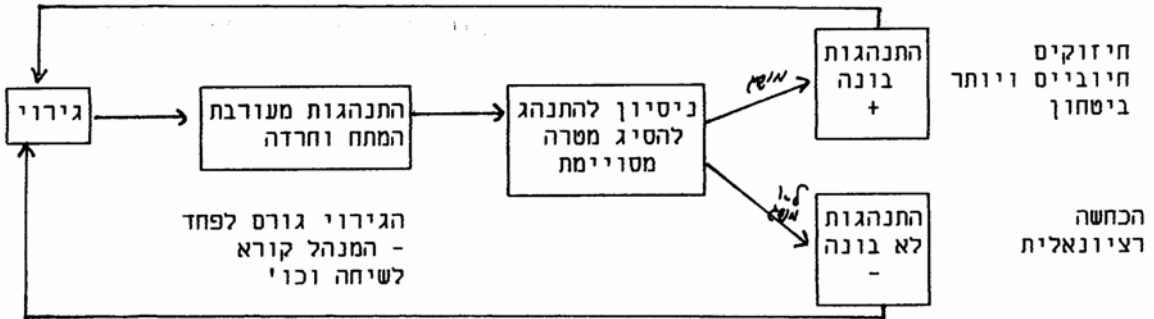


הוא אומר שיש סיבה לכל התנהגות, שיטה דטרמיניסטית הכל ניקבע.

הגירוי מוסבר בשלושה ממדים:

1. הגירוי צריך להיות מגרה
2. העוצמה לגרוי צריכה להיות העוצמה להכניע, מספיק חזק
3. תדירות - אם כל יום מקבלים את אותו הגרוי אז הוא מאבד את כוחו

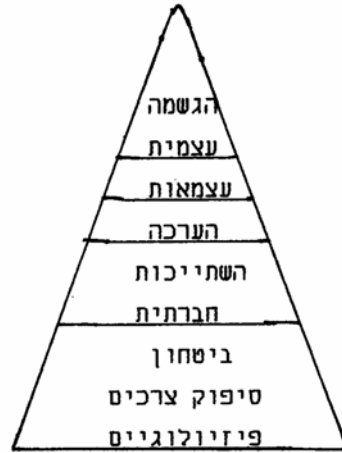
### מודל של לווין



התאוריה של לויט ולווין מבוססת על אישיות.

### תאוריית מסלול

אנשים מנסים צורך שחטר להם, ואז זה הבסיס להתנהגותם. אנשים שונים נימצאים במצב של צרכים שונים, אנשים שמספקים צורך אחד אז הם עוברים לצורך אחר. הוא הראה מעין סולם מסויים.



סולם מסלאו:

זו התפלגות נורמאלית, למטה יש הכי הרבה אנשים ולמעלה הכי פחות אנשים.

### ביקורת

1. מי אמר שסדר זה נכון אצל כל האנשים ?
  2. יכול להיות לאדם קפיצה בדרגות
  3. הכסף הושם בתחתית השוליים, לא תמיד כך
  4. עבודתו באה מהתחום הקליני וזה לא תמיד נכון
- בסוף שנות ה-70 עשו שפירא וסטון מחקר על כל הרמות באוכלוסיה ומצאו שמבחינה סטטיסטית הסולם עובד והוא בעל עקרונות אוניברסלים.

## תאוריית הרצברג

הוא שולל כל תאוריית מוטיבציה הקודמת לו. הוא אמר שבעבודה משעממת, יש יותר מנהלים ולא צריך, העובדים יכולים לנהל את עצמם, הוא אומר שצריך עבודות שונות כדי להוציא את העובדים החוצה למחלקות אחרות.

### מסקנותיו של הרצברג

1. גיוון בעבודה
2. מהות העבודה
3. לראות כיצד משפיעה העבודה של העובדים - לערב את העובדים בתוצאות.

הרצברג נתן על עצמו ביקורת שבמקום עבודה אחת משעממת יש להם 10 עבודות משעממות ותוך כמה חודשים יחזור המצב הקודם.

JOB ENLARGEMENT - הרחבת התפקיד - מגוונים אך לא משנים את התוכן בתוך זמן קצר המצב חוזר.

JOB INRICHMENT - העשרת תפקיד - צריך עושר פנימי שיתן עניין ואתגר לעובד.

מבחין בין שני סוגי מניעים:

1. היגיינים - חיצוניים בהעדרם אין עבודה, אקוסטיקה, הסעות, יחסי אנוש וכו'. אם הם נימצאים זאת לא אומרת שיש מוטיבציה.
2. מניעים מוטיבציוניים (פנימיים) בהעדרם יש עבודה אך בהמצאותם יש יותר עבודה כי הם המניעים שמעלים את המוטיבציה, כמו עניין בעבודה, אחריות כל מה שיש בו אתגר לעובד.

### מודל הציפיה (EXPECTENCY) - פורט + לולר

אסור לצפות להיתנהגות מסוימת - יש קשר בין המאמץ המושקע לביצוע - ובין הביצוע לתגמול (בתנאי שהתגמול אטרקטיבי)

$$Y = V_1I_1 + V_2I_2 + \dots + V_nI_n$$

Y - היתנהגות ספציפית (למשל בחירת מקצוע) - הינה פונקציה (או תוצאה) של החישוב שאדם עושה במוחו ל:

V - מה הערך שהוא מייחס לתוצאה מסוימת

I - כפול ההסתברות שאכן התוצאה תיקרה

זהו מודל רציונאלי שניקרא מודל הציפיה והוא אומר שאדם מנסה להיות הגיוני המחשבתו והוא מנסה לשקול אם כדאי לו או לא.

הביקורת היא שלא תמיד אנו מחושבים לעיתים קרובות אנו ספונטאנים. מודל זה מתאר אלוי בקיצוניות את הרציונאליות של האדם.

### מידור

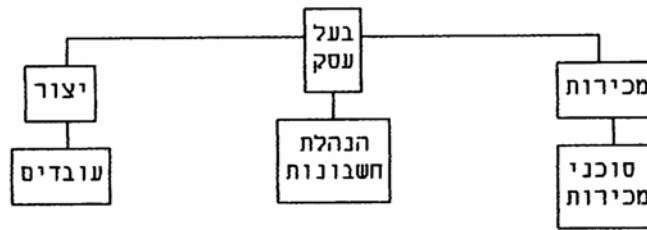
חלוקה למדורים או מיבנים אירגוניים. המבנה האירגוני הפורמלי מבוסס על חלוקת תפקידים יציבה

וברורה לפי תחומי פעולה מוגדרים המותאמים בינם לבין עצמם.

על פי כלליו ניבעים:

1. שרשרת הפיקוד ההיררכית
2. חלוקת סמכויות ואחריות
3. מספר הדרגים
4. הוראות ודיווח
5. מירכוז וביזור

אירגון קוי-



אירגון קו - הכוחות מיתעסקים רק במילוי המשימה בצורה הפשוטה ביותר. מטרת כולם מילוי המשימה - ייצור ומכירה.

עקרונות: בנין על בסיס חלוקת תפקידים בקו ישיר תקשורת וצינורות הוראה ברורים.

#### יתרונות

1. ארגון קל ופשיט לשליטה ניהולית
2. אפשרות הפעלה מהירה
3. קשר בילתי אמצעי של העובד עם ממונה אחד
4. קל לקיים משמעת

#### חסרונות

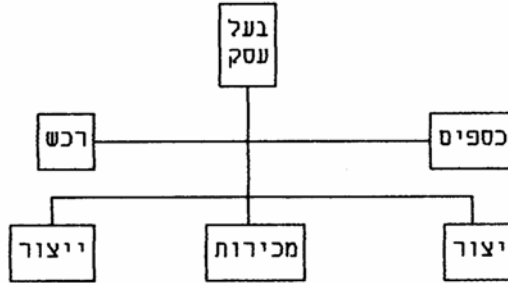
1. עומס קבד על הממונה
2. העדר מומחים
3. ריכוזיות יתר
4. צורת אירגון אוטקרטיית

ארגון קוי היה הצורה הבסיסית ואחריו התפתחו האירגונים לגדלים עצומים והתפתחות טכנולוגית התפתח מושג ה-"מטה". היום לא עובדים בקו אלא אנשי כספים, מחקר ופיתוח וכו', מאירגון בקו יש התפתחות לארגון מטה או קו מטה.

המטה הוא ההוצאה הגדולה ביותר, ואם יש צורך בקיצוץ אז אתה מקצץ במטה, לא בבשר החי אלא השון. היחס הוא  $\frac{2}{3}$  ל- $\frac{2}{3}$ ,  $\frac{1}{3}$  אנשי מטה וניהול ו- $\frac{2}{3}$  אנשי יצוא.

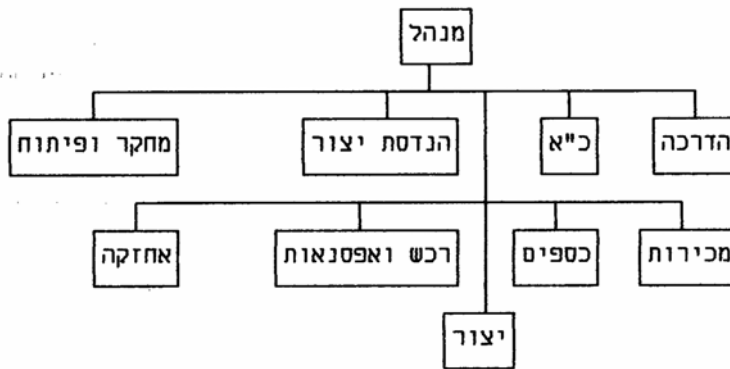


אירגון קו ומטה

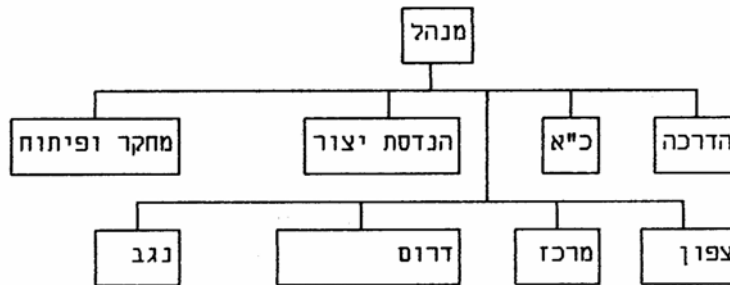


הרעיון הוא שבמטה המנהל שולט בקצת ובקו הוא שולט בהרבה. בד"כ זו הדילמה של המנהלים, אם יותר רמות ניהוליות ומצומצמות או רמה ניהולית רחבות ופחות מורכבות.

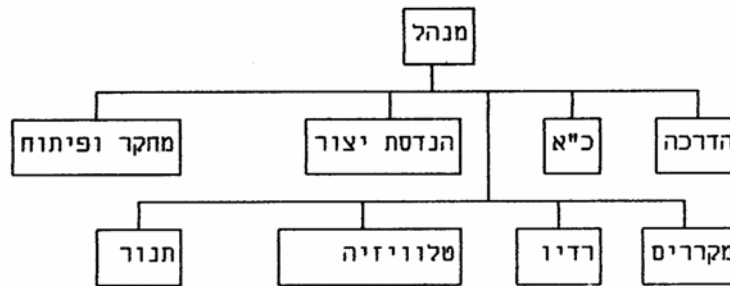
אירגון לפני חלוקה פונקציאונלית



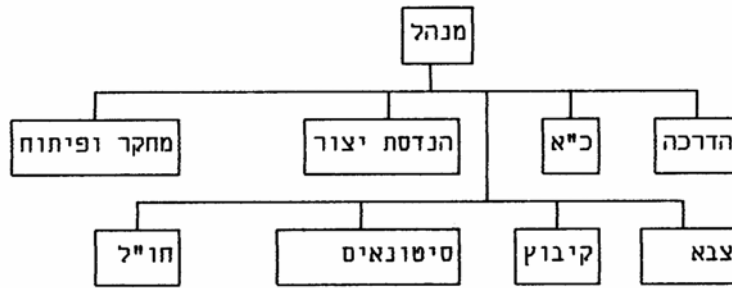
אירגון לפי חלוקה טריטוריאלית



אירגון לפי חלוקה לתוצר



## אירגון לפי חלוקה לקוחות



### תרומת המיבנה לפעילות האירגון

1. קביעת עדיפויות האירגון
2. תקשורת ותאום
3. קביעת מיקום קבלת ההחלטות באירגון
4. איזון והדגש פעילות

### נ.ל.י - ניהול לפי יעדים

בגישה המודרנית אנו דנים באפקטיביות, האם הייתי אפקטיבי, השגתי את היעד, לעומת יעילות, אני יכול להיות יעיל ולא אפקטיבי לא להשיג את המטרות. יעיל - חיסכון בעבודה, יצור מהיר וכו' אפקטיבי - השגת היעדים - לא משנה איך רק להגיע לתוצאות

#### שיטת ניהול לפי יעדים

אפקטיביות (השגת המטרה) (בתוצאה)  
תוצאות  
תפוקה  
לעשות את הדברים הנכונים (לא משנה איך)  
מוסר של תוצאה

#### ניהול מסורתי

יעילות (דרך קלה זולה) (בדרך)  
עשייה  
תשומה  
לעשות דברים נכון  
מוסר של כוונה

בנ.ל.י יש עניין של הימור כי לעשות את הדברים הנכונים ולא תמיד קולעים לדבר הנכון.

### מס' עקרונות של איקוה בסיפרו "עקרונות חשובים והצלחה בניהול ונ.ל.י"

1. צריך לדעת לקבוע את סדר העדיפויות, לקבוע בנ.ל.י את תחומי האפקטיביות
2. צריך לעשות האצלת סמכויות
3. חשיבות עבודת צוות, לתת עידוד לצוות כמו בכדורגל, לעודד את הצוות לעבוד כצוות ולחוש אותם

### התפתחות נ.ל.י - איקוה

נ.ל.י היא שיטה של שליטה באירגון גדול מאיש מפתח לאיש מפתח ולהיפך. שיטה אחרת היא לשאול את הסגנים מס' שאלות "מהן המטרות שלך ל-90 הימים הבאים?", מהן תוכניותיך, עדיפותיך

תקוותיך?", "איך אתה מתכוון לפעול למימושן?" התשובות יבוא מהשכלה ומהנתונים ועם זה עולים למעלה לסגנים.

### יתרונות נ.ל.י

1. האדם אדון לעצמו בקביעת המטרות <= אומר לסגן "מהם מטרותיך" הסגן קובע ולא אף אחד אחר
2. מעלה פריזון ומעניקה מניעים
3. עוזרת לרעיונות חדשים לצוף
4. מכריחה לעשות אתנחתא, עוצרים בודקים מטרות וכו'
5. מועדדת מוכשרים מסלקת לא מוכשרים - מעודד אנשים להגיד מה חושבים ואז בולטים אלה שיודעים את עבודתם
6. מחייבת דו-שיח - מנהלים עם ממונים

### חסרונות נ.ל.י

1. טעות באחד השלבים מובילה לטעות במדיניות
2. אם עדיפויות מוטעות אז כל המדיניות הולכת
3. קובעים יעדים מוגדרים וכל מה שמסביב הולך לאיבוד

### מנהיגות

- \* יכולת תיפעול
- \* יכולת להשיג מטרה
- \* תהליך של השפעה - יש יכולת להשפיע על אנשים אחרים

מקס וובר - אבי תורת הכריזמה

אפשר לראות את התפתחות המנהיגות ב-2 כיוונים עיקריים, הניסיון לראות מה עושה את המנהיג למנהיג.

עד לתחילת המאה הזו חשבו שלמנהיגים יש תכונות שאין למונהגים, קראו לזה תאורית התכונות. זה לא תכונות תורשתיות אלא הסביבה, מנהיגים עשירים הולכים לבתי-ספר יוקרתיים ואולי הסביבה היא שיוצרת מנהיגים.

הנאצים בדקו פרופורציות בגוף של איברים ליצירת מנהיגים פולטיים וצבאיים בהנדסה גנטית. נעשו מחקרים על כריזמה וכו' ותמיד היו סתירות מנהיג שמדבר רהוט ומנהיג שמדבר לא רהוט. התאוריה השניה היתה הפוכה לתכונות, לא התכונות יוצרות את המנהיג אלא המצב, הסביבה. שינוי במצב וכל פעם עולה מנהיג אחר.

תאוריה שלישית - תאורית גומלין שילוב, במצב מסויים, תכונות מסוימות יוצאות לידי ביטוי. תאוריה רביעית - ניסיון להבין איזה תכונות מייחדות את המנהיגים, תכונות מנהיגותיות, יש ניסיון גם לאבחן ולמצא מכנה משותף למצבים מסויימים.

### תאורית התכונות

המנהיגים עם תכונות X וחלק עם Y

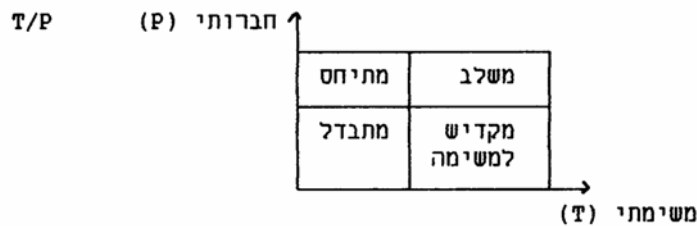
### תאוריית המצבים

יש מנהיגים X ומנהיגים Y, יש מנהיגים שהם בקטיגוריות שונות, אם X אז לא לגמרי X ולהפך - תאוריית X ו-Y.

יש את התאוריה של מקגרוגר שאומרת שאפשר לחלק את המנהיגים ל-X ו-Y. (ראה עמ' 4). מנהיג X - סמכותי, מנהיג Y - אנושי חברתי.

גישה שלישית אומרת (גם הרביעית) שיש הדדיות בין התכונות, במצבים שונים נוהגים להיתנהג אחרת. אמרים שלא נכון רק X ו-Y, אלא X 30% ו-Y 70% וכו'.

גישה רביעית אומרת שלא נכון שהמנהיג הוא על רצף, המנהיג יכול להיות גם X וגם Y.



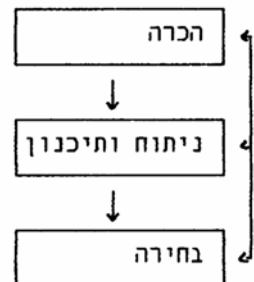
### תאוריה תלת ממדית

נוסיף עוד מימד של אפקטיביות (שלושה צירים). זה התאוריה של רדין, השאלה היא האם הסיגנון אפקטיבי או לא? האם מסיג תוצאות או לא?

### תהליך קבלת החלטות

אדם לרוב מחליט החלטות נשלפות ולא מיתוך מחשבה תחילה, יש החלטות קונבנציונאליות, כגון מה ללבוש והחלטות לא קונבנציונאליות כמו קניית דירה.

### המודל של סיימון



הכרה = אני צריך להתלבש

ניתו ותיכנון = אם מי אני נפגש, מה יש בארון

בחירה = ליבחור את הבגד המתאים ביותר

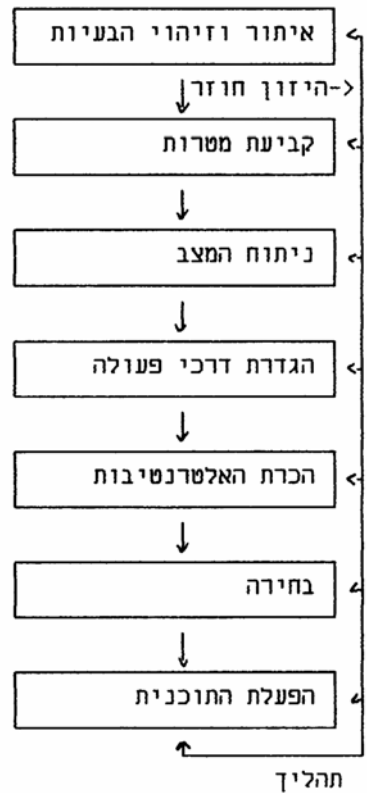
המודל של ליקרט



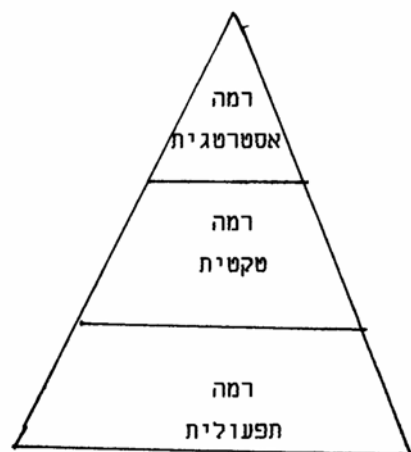
הערכה - אתה מעריך את האלטרנטיבות ויש לפי איקוקה מס' בעיות

1. חוסר יכולת מנהלים לפרט

2. למידה ארוכה של הנתונים ובהם יכולים להשתנות והחלטה לא רלוונטית



אנתוני - החלטות שונות, המודלים שלהם תקפים לרמות שונות של האירגון.



אני יכול להכניס את המודל של ליקרט לכל שלד אך ההשפעות והמהות יהיו שונים בכל רמה

**רמת תיכנון**

