

## תוכן עניינים

3.....	מקרה אישי מהעבודה
4.....	ניתוח המקרה
7.....	סיכום המקרה
8.....	רפלקציה
9.....	ביבליוגרפיה

## מקרה אישי מהעבודה

אני עובדת ברשות המקומית ערערה בתור מנהלת לשכת ראש המועצה. תפקידי כולל ניהול, פיקוח ובקרה על הפעילות התקינה של לשכת ראש הרשות; ניהול תכנית הפעילויות של ראש הרשות; ריכוז והפצת מידע הנוגע לפעולות ולהחלטות ברשות; לאור מחסור בכוח אדם עליי לבצע בנוסף משימות ומטלות שהן באחריותם של אחרים (עריכת פרוטוקולים של מליאת המועצה, טיפול בנושא המכרזים לרבות פניה למשרד הפנים, בקשת נחיצות משרה, מילוי טפסים נלווים ורלוונטיים, פרסום מכרזים למיניהם, הזמנת ועדת בחינה, קבלת מועמדים לתפקיד, התכתבות עם המועמד וכו').

המקרה אליו ארצה להתייחס במטלה זו קרה לאחר החלפת ראש המועצה ב-2013. מ-2002 עד 2013 היה ראש מועצה שהבטיח הבטחות לתושבים בטרם בחירתו, אך עם בחירתו לראש המועצה לא הסכים להקשיב עוד לבעיות שלהם, ולא שם את התושבים בראש סדר העדיפויות שלו, כך שפניות רבות נותרו ללא מענה כלל. ב-2013 הוא התחלף בבחירות ובא במקומו ראש מועצה שהתנהג בצורה הפוכה וכן שם לב לבעיות התושבים, היו בעל מדיניות דלת פתוחה, והסכים לטפל בפניות רבות. כוונתו הייתה טובה מאד אך בפועל הוא יצר עומס על המשרד וגרם לכך שהעומס החל לבלבל אותנו, הכפופים לו ישירות, כולל אותי, מנהלת לשכתו.

הבלבול התבטא בכך שהתפקידים שלנו הפכה לפחות ברורים, ולא היה ברור לי מה האחריות המוטלת על כתפיי. אם בעבר היה תפקידי נוגע בעיקר בניהול, בקרה ואדמיניסטרציה (ניהול לשכה, פיקוח ובקרה על הפעילות התקינה של לשכת ראש הרשות, ניהול תכנית הפעילויות של ראש הרשות, ריכוז והפצת מידע הנוגע לפעולות ולהחלטות ברשות) וצינור העברת מידע בין המחלקות – כעת היה עליי גם לטפל בענייני חינוך, תברואה, עבודת קב"ס, התנעת פרויקטים לרווחת התושבים ועוד. עם החלוף הזמן, העומס הלך וגבר, הוא היה מאד כבד והתחלתי להרגיש תשישות. ההגעה לעבודה החלה להיתפס עבורי כמעיקה. הייתי חשה באחריות כבדה, עייפות גופנית וגם נפשית, תחושה כבדה של עומס ולחץ, תחושה של שיעבוד לעבודה ושל חוסר סיפוק מתפקידי, כאשר בעבר מאד אהבתי אותו, את ההתעסקות עם הניירת, עם הפיקוח והבקרה ועוד. אולם ככל שהפילו עליי עוד משימות מעבר לתפקידי, העומס והעמימות הביאו אותי לכדי תחושות דיכאוניות. חשתי שרווחתי הנפשית נפגעה עקב העמימות בהגדרת תפקידי, היעדר הגבולות, מגוון המשימות שנחת עליי, וכדובדבן בראש הקצפת – חשתי שהמאמצים הכבירים שנדרשו ממני אינם מתוגמלים כהלכה לפי השכר שאני מקבלת. הרגשתי גם קושי לעשות את העבודה שלי על הצד הטוב ביותר בגלל העומס, מה שגרם לי להרגיש רע עם עצמי ולרצות לא להופיע לעבודה.

התקופה הזו לימדה אותי שגם מדיניות של דלת פתוחה יכולה להביא לתוצאות שליליות אם לא מנוהלת כהלכה. הבנתי שאם אני רוצה להמשיך לתת את כל כולי לעבודה ולהגיע לתוצאות אופטימליות אני צריכה לשים גבולות. הלכתי ואמרתי לראש הלשכה שהדרישות שלו ממני גבוהות מדי, שעם כל הכבוד לרצון לענות לכל תושב מועצה – אין לפגוע ברווחת העובדים שלו וכן צריך להתנהג בהתאם ולהגדיל את נפח כוח האדם במועצה או לברור את הפניות שאפשר וצריך לענות עליהן. הסברתי באריכות את מצבי והוא אמר שהוא מבין ושישקול את דבריי ואכן לאחר מכן חל שיפור – חזרתי לעסוק יותר בתפקידי שלי ופחות בתפקידים של אחרים, גויסו עוד כמה אנשים לתפקידי חינוך, ביקור ותברואה ונדמה שהדברים חוזרים להתנהל כסדרם תוך מענה נרחב יותר לפניות התושבים: לכן אני חושבת שהגענו למצב של WIN-WIN מבחינתי.

## ניתוח המקרה

לדעתי הנושא שלמדנו בכיתה ומתאים לניתוח האירוע האישי שלי בעבודה הינו נושא המוטיבציה. זאת משום שחשתי הידרדרות במוטיבציה שלי להגיע לעבודה ולבצע בה את הפעילות שלי בצורה הטובה ביותר לאחר שהעמיסו עליי מגוון משימות שגם לא קשורות להגדרת התפקיד שלי. לצורך הסבר האירוע ע"י נושא המוטיבציה אסקור שלושה מאמרים אקדמיים המציגים תיאוריות בנושא.

**1) מאמרם של Stoeber, Davis & Townley (2013) בוחן את הקשר בין מוטיבציה, פרפקציוניזם והתמכרות לעבודה, תחת הפריזמה של תיאורית ההכוונה העצמית, אשר הינה אחת מתיאוריות המוטיבציה המקובלות ביותר. תיאוריה זו מבחינה בין מוטיבציה פנימית שמקורה בעניין אישי, הנאה, סקרנות וכו' לתחום העבודה, לבין מוטיבציה חיצונית, שמקורה ברצון להשיג דברים חיצוניים לעבודה כגון כסף, מעמד, הערכה וכדומה. ככל שהאדם מונע יותר ממקורות פנימיים, כך העבודה שלו נקשרת בביצועים יותר טובים ואיכותיים. לפי תיאורית ההכוונה העצמית, ההתנהגות האנושית מונעת מצרכים פסיכולוגיים בסיסיים אך גם מהצורך באוטונומיה (הכוונה עצמית – תחושת שאני שולטת בקבלת ההחלטות שלי ובפעולות שלי), בתחושת מסוגלות ובתחושת שייכות. ישנם סוגים של מוטיבציה המדרגים לאורך רצף מתמשך בין מוטיבציה פנימית לחיצונית, והם נבדלים**

תקציר זה כפוף לתקנון אתר [Grade.co.il](http://Grade.co.il) ויחולו עליו התנאים הכתובים שם. העושה שימוש במסמך, לרבות קריאתו, מקבל על עצמו ללא סייגים את כל התנאים הקבועים בתקנון. מעבר לכך, אין להעתיק, לשכפל, לשנות, להפיץ, לפרסם, לשדר, להציג בפומבי, להעמיד לרשות הציבור, למסור או למכור לצד שלישי או לעשות שימוש מסחרי כלשהו במסמך זה ו/או כל חלק ממנו.

לחלוטין ממצב שאין בו מוטיבציה בכלל. לפי התיאוריה, ישנה מוטיבציה פנימית במרכז מעגל ההפנמה, ומסביבה ישנם ארבעה מעגלים של מוטיבציה חיצונית, אשר הולכים ועולים במידת החיצוניות שלהם ככל שמתרחקים ממרכז מעגל ההפנמה. סוגי המוטיבציה החיצונית הם (לפי סדר חיצוניות עולה): רגולציה משולבת – מאופיינת בהלימה ומודעות לסיבות ולמטרות אשר הינן חלק מהעצמי שלנו. מדובר על ביצוע של התנהגויות שהינן בהלימה עם מטרות וערכים שאנו מחשיבים כחשובות וכחלק מהעצמי, גם אם אינן מסבות לנו הנאה (בניגוד להתנהגויות של מוטיבציה פנימית שכן נובעות מהנאה), וההתנהגויות הללו נובעות מבחירה פנימית אותנטית ורצונית; רגולציה מזוהה – מאופיינת בכך ישנה חשיבות אישית והערכה מודעת של הסיבות לעבודה. מדובר על התנהגות שנעשית מתוך הזדהות ערכית, למשל התנהגות מוסרית. גם פה אין מרכיב של הנאה בהכרח; רגולציה פנימית – מאופיינת בשליטה עצמית, מעורבות של האגו, ובהנעה ע"י תגמולים ועונשים פנימיים. מדובר על התנהגויות שנעשות מתוך רצון לענות על ציפיות הזולת ו/או הסביבה ומתוך כפייה של האדם על עצמו לבצען; רגולציה חיצונית – החיצונית ביותר, מאופיינת בציות להוראות ובהנעה ע"י תגמולים ועונשים חיצוניים.

יתר על כן, תיאוריית ההכוונה העצמית אומרת כי מוטיבציה פנימית, רגולציה מזוהה ורגולציה משולבת מייצגות מוטיבציה אוטונומית ואילו רגולציה פנימית וחיצונית מייצגות מוטיבציה נשלטת. כאמור, ככל שההנעה לעבודה מגיעה ממקור פנימי יותר, כך העובדים מציג יותר מאמצים בעבודתו, יותר חשיבה איכותית ומעמיקה לגבי פעולותיו, יותר מעורבות בעבודה וביצועים יותר טובים. זאת ועוד, הרי שהסוגים של מוטיבציה שאינם בקצוות רצף מעגלי ההפנמה (לא מוטיבציה פנימית ולא רגולציה חיצונית) הם אלו שקשורים בהתנהגויות עבודה פחות בריאות כגון התמכרות לעבודה (האדם מונע לעבוד באופן כפייתי) ופרפקציוניזם (חתירה לעמוד בסטנדרטים גבוהים מאד בעבודה בכל מחיר תוך ביקורת עצמית קשה), שעלולות לגבות מחיר נפשי כבד מהעובד לאורך זמן. יתר על כן, סוגי המוטיבציה שאינם בקצוות אף מתווכים את הקשר בין התמכרות לעבודה ושאיפה למושלמות בעבודה. מוטיבציה פנימית נקשרה בהתנהגויות בריאות יותר בעבודה כגון מעורבות בעבודה, הנאה מהעבודה וכדומה (Stoeber, et al., 2013).

אני חושבת כי תיאוריה זו עומדת בהלימה עם מה שקרה באירוע שלי. שכן, המחקר אומר שהקשר בין פרפקציוניזם להתמכרות לעבודה קיים ומועצם ע"י סוגי מוטיבציה שהם רגולציה פנימית,