



ההשלכות של מדיניות תקשור התגמולים בארגון (סודיות לעומת שקיפות תגמולים) על התנהגות עובדים — בחינת תפיסות הוגנות וצדק ארגוני



אילנית סמן טוב נחליאלי

ד"ר אילנית סמן טוב נחליאלי היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. סיימה את לימודי הדוקטורט שלה בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת תל אביב בשנת 2016 והצטרפה לסגל הפקולטה לניהול בשנת 2019. סיימה בהצטיינות תואר ראשון במדעי המחשב וניהול באוניברסיטת תל אביב, וכן סיימה בהצטיינות תואר שני בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת VU באמסטרדם. טרם הצטרפותה לסגל הפקולטה לניהול זכתה במלגת קרייטמן לפוסט דוקטורט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון והשלימה פוסט דוקטורט נוסף בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב. חוקרת השפעות שיש לשקיפות שכר בארגונים על התנהגויות עובדים, קידום התנהגות פרו-חברתית ואמון בקרב צדדים לקונפליקט וצוותי עבודה, וכן השפעות של מערכות בינה מלאכותית תומכות החלטה על התנהגות עובדים.

תקציר

אופן תקשור התגמולים בארגון — מסודיות מוחלטת ועד שקיפות מלאה — הוא נושא מרכזי ומורכב בניהול הארגון בכלל ובניהול המשאב האנושי בפרט. נושא זה מקבל משנה תוקף לאור חוסר הבהירות בנושא וחילוקי הדעות הרבים הקיימים סביבו. מקובל לחשוב כי סודיות תגמולים מגבירה חוסר אמון בקרב העובדים וכי שקיפות תגמולים תעודד אמון והתנהגויות חיוביות של עובדים כלפי הארגון שנוהג עימם בפתיחות ובנילוי. אך יש מעט מאוד מחקרים אמפיריים שבחנו את ההשפעה של שקיפות (לעומת סודיות) שכר על התנהגויות עובדים, ולעיתים הם חלוקים בדעתם. מאמר זה דן בהשלכות שונות שעשויות להיות לאופן תקשור התגמולים בארגון על העובדים. תוך כדי בחינת תפיסות הוגנות וצדק ארגוני, וסקירת מחקרים אמפיריים בתחום, אדון בהשפעות השונות שיש לשקיפות שכר (לרבות השפעות איסימטריות שיש לסוגים שונים של שקיפות שכר) על ביצועי עובדים והתנהגויות שונות במקום העבודה. המאמר עשוי לסייע למנהלים וליועצים ארגוניים המעוניינים לאמץ פרקטיקות יעילות של שקיפות תגמולים — כאלו שאין בצידין השלכות שליליות על ביצועי עובדים והתנהגותם.



גם מפחיתה את פיזור השכר (Mas, 2017) ועלולה לגרום לתחלופה מוגברת של עובדים בעלי ביצועים גבוהים, דוגמת מנהלים בכירים (Mas, 2017; Alterman et al., 2021). שקיפות שכר גם עלולה לפגוע בפרטיות העובדים (Smit & Montag-Smit, 2018).

בהקשר של התנהגויות עובדים במקום העבודה, גם כאן הדעות חלוקות. מקובל לחשוב כי סודיות תגמולים, המייצרת אי-סימטריה במידע שמחזיקים מנהלי הארגון לעומת עובדיו, מגבירה חוסר אמון בקרב העובדים (Colella et al., 2007) וכי שקיפות תגמולים תגביר אמון בארגון (Barker, 2019). לכן דרך תהליכי חליפין חברתי והדדיות (Social exchange & reciprocity), שקיפות תעודד התנהגויות חיוביות (ותפחית התנהגויות שליליות) של העובדים כלפי הארגון. אך כאמור לעיל, מחקרים אמפיריים בתחום (הבוחנים את ההשפעה של שקיפות על התנהגויות עובדים) מועטים ואף חלוקים בדעתם.

במאמר זה אתרמז בהשלכות שעשויות להיות לשקיפות תגמולים ושכר על רמת הפרט — העובד/ת¹ (בפרט בהקשר של מוטיבציה, ביצועים והתנהגויות חיוביות ושליליות במקום העבודה). לכן המאמר תורם לא רק מבחינה תיאורטית ואמפירית, אלא אף עשוי לסייע למנהלים לאמץ פרקטיקות יעילות יותר של שקיפות תגמולים, כאלו שאין בצידן השלכות שליליות על ביצועי עובדים והתנהגותם.

1 חלק מהמשפטים במאמר מנוסחים בלשון זכר ('עובד') מטעמי נוחות בלבד, אך כל האמור מתייחס לנשים עובדות וגברים עובדים כאחד.

אופן תקשור התגמולים בארגון ומידת השקיפות לעובדים (מסודיות מוחלטת ועד שקיפות מלאה), או בקצרה "מדיניות תקשור תגמולים" (Pay communication policy), הוא נושא מרכזי ומורכב בניהול הארגון בכלל ובניהול המשאב האנושי בפרט, ומהווה אתגר ניהולי בארגונים רבים. נושא השכר נשאר בגדר "טאבו" בקרב מעסיקים רבים שחוששים מההשלכות אפשריות לשקיפות בנושא זה. בפרט, סודיות (או עמימות) שכר — מדיניות תקשורת הרווחת כיום בארגונים ומגבילה את גישת העובדים למידע לגבי גובה שכרם של עובדים אחרים בארגון (Colella et al., 2007; Gely & Bierman, 2003) — הייתה ועודנה אחד הנושאים השנויים ביותר במחלוקת (Colella et al., 2007; Tremblay & Chenevert, 2008), אך נושא שמועט המחקר בו במדעי הניהול.

בדומה למגמה הכללית הרווחת לשיתוף עובדים בתהליכים ארגוניים שונים (Rawlins, 2008; Tapscott & Ticoll, 2003), גם התגמולים והשכר הופכים להיות שקופים יותר (Heisler, 2021; Trotter et al., 2017) באמריקה הצפונית ובאירופה (לנתונים עדכניים ראו Bamberger, in press). למרות זאת, חוסר הבהירות הקיים בנושא שקיפות התגמולים וחילוקי הדעות סביבו רבים. למשל, נמצא כי בשווקים מקוונים למשרות זמניות עם מיומנות נמוכה, השכר שווה יותר, אבל נמוך יותר תחת שקיפות שכר (Cullen & Pakzad, 2019). בדומה, נמצא כי שקיפות שכר מפחיתה את פערי השכר בין המינים (Bakker et al., 2019; Bennesen, 2019; et al., 2019; Elsesser, 2018; McLaren, 2019), אך

נפתח את המאמר בשאלה למחשבה:

או לנקום בדיקטטור. המשחק מתקיים פעם אחת בלבד (One-shot game), והמשתתפים לא מחליפים תפקידים ולא פוגשים זה את זה. מבנה זה של המשחק שולל למעשה תמריצים אסטרטגיים למתן כספים למקבל. להלן שני תרחישים לדוגמה:

נבחרתם להיות ה"דיקטטור" (במשחק הדיקטטור). כיצד תבחרו לחלק 20 ש"ח ביניכם לבין האחר (ה"מקבל")? _____ לי _____ לאחר

לפי המודל הכלכלי הקלאסי, דיקטטור רציונלי שאכפת לו רק מלהגדיל את חלקו אמור לקחת לעצמו את כל הכסף (בדוגמה שלפנינו 20 ש"ח) ולתת 0 למקבל. עם זאת, מרבית המשתתפים במשחק זה נותנים למקבל בין 20 ל-30 אחוזים מהסכום ההתחלתי (לסקירה בנושא ראו Camerer, 2011). מכאן הסיקו חוקרים שנורמות חברתיות של הוגנות דומיננטיות בחברה. אנשים (דיקטטורים) למעשה סוטים מהתנהגות רציונלית (למקסום אינטרסים אישיים בלבד) להתנהגות פרו־חברתית, במטרה לשמור על דימוי חיובי שלהם (כאנשים הוגנים) בעיני עצמם ו/או בעיני האחר.

המשחק השני נקרא משחק האולטימטום. הוא זהה למשחק הדיקטטור אלא שהפעם הנבדק האחר (המקבל) יכול להחליט אם לקבל או לדחות את הצעתך. אם המקבל יאשר את הצעתך הכסף יחולק לפי החלוקה שביצעת. אך אם הוא ידחה את הצעתך, שניכם לא תקבלו דבר.

נבחרתם להיות ה"מחלק" (במשחק האולטימטום). כיצד תבחרו לחלק 20 ש"ח ביניכם לבין האחר (ה"מקבל")? _____ לי _____ לאחר

מנקודת ראותו של המקבל, כדאי לו לקבל כל הצעה גדולה מאפס, מפני שאם יסרב לא יקבל דבר. אם כן, למחלק כדאי להציע למקבל את החלק הקטן ביותר שעדיין יהיה עדיף לו על פני אפס. בהנחה שהמקבל רציונלי, אפילו אגורה תספיק. למרות זאת הוכח שאנשים מקצים למקבל יותר כספים במשחק האולטימטום מאשר במשחק הדיקטטור, בגלל החשש שסטייה מערכי השוויון תיענש על ידי הצד המקבל שיתפוס חלוקה שאינה שוויונית ככזו שאינה הוגנת דיה. ואכן, נמצא כי לעיתים קרובות מקבלים בוחרים לדחות הצעה חיובית אך לא שוויונית, אף שהחלופה היא להיות יותר ללא דבר (Güth, Schmittberger & Schwarze, 1982).

הניחו כי אתם עובדים בארגון מסוים מספר שנים ובאופן כללי מרוצים מהעבודה, ממקום העבודה ומהתנאים הנלווים, לרבות מהשכר שאתם מקבלים. יום אחד אתם מגלים (באופן בלתי רשמי) שעמית אחר בארגון, שעושה את אותה העבודה, מקבל שכר גבוה בכ-30% מזה שאתם מקבלים. כיצד תרגישו? האם זה יפגע בשביעות הרצון שלכם, באמון שנתתם במנהלים שלכם ובמחויבות שלכם לארגון? האם זה יפגע במוטיבציה שלכם להתאמץ בעבודה?

על פניו, השכר האבסולוטי שלכם לא השתנה ולכן הדבר לא אמור לשנות את עמדותיכם כלפי העבודה, הארגון ומנהליו. אך כפי שבוודאי רבים מכם הרגשתם, הידיעה ששכר העמית גבוה משלכם גרמה לכם לתסכול ולכעס, הפחיתה את האמון שנתתם במנהלים שלכם ואת הרצון להתאמץ בעבודה, ואף עשויה להגביר את נטייתכם לעסוק בהתנהגויות שליליות (לא אתיות, counterproductive) כנגד הארגון, ואולי אפילו לעזוב את מקום העבודה שכעת נתפס בעיניכם ככזה הנוהג בחוסר צדק ומפלה בין עובדיו.

תוך בחינת היבטים הקשורים לתפיסות הוגנות וצדק ארגוני, וסקירת מחקרים אמפיריים בתחום, אדון בהשפעות שעשויות להיות לסוגי מדיניות שונים (סודיות לעומת שקיפות) לתקשור תגמולים, לרבות השפעות איסימטריות שיש לסוגים שונים של שקיפות שכר — תהליכית לעומת תוצאתית — על הטיות בתפיסות העובדים, ומכאן על ביצועי עובדים והתנהגויות שונות במקום העבודה.

הוגנות בחלוקת תגמולים

במחקרים רבים נמצא כי אנשים מונעים לעבור הוגנות בחלוקת תגמולים. אדגים זאת באמצעות שני משחקים כלכליים שחוקרים משתמשים בהם לבחינת קבלת החלטות והעדפות חברתיות הנוגעות בחלוקת תגמולים.

במשחק הדיקטטור משתתף אחד, שמכונה "הדיקטטור", מקבל כסף כדי לחלק עם משתתף אנונימי אחר (שיקרא "המקבל"). הדיקטטור יכול לתת כמה שרצה, והמקבל, שמכיר גם הוא את הוראות המשחק, חייב לקבל כל חלוקה שהדיקטטור קובע (גם אם הוא לא נותן כלום) ולא יכול להעניש

במחקרים אלו ניתן לראות עדות לחשיבותה של הוגנות בחלוקת תגמולים. גם לעובדים חשוב שהארגון ינהג בהם בהוגנות. בפרט, עובדים עוסקים באופן שוטף בהערכת הוגנות של התגמולים שהם מקבלים מהארגון. אך כפי שאדגים מיד, גם כשארגונים משתדלים לשמור על הוגנות בתגמולים או כשארגונים בוחרים לאמץ, בתום לב, מדיניות של סודיות תגמולים במטרה למנוע אי שקט בארגון, תפיסות העובדים עצמם עלולות להיות מעוותות ולהשפיע לרעה על עמדות והתנהגויות העובדים במקום העבודה.

תפיסות הוגנות ביחסי עבודה וצדק ארגוני

כאמור לעיל, שיקולי הוגנות חשובים בקבלת החלטות אודות חלוקת תגמולים בין אנשים ובין עובדים בארגונים. תיאוריות שעוסקות בתפיסות של עובדים את ההוגנות ביחסי עבודה מתרמות בשלושה ממדים של צדק ארגוני (Colquitt, 2001):

- **צדק חלוקתי** (Distributive justice) בוחן עד כמה הוגנת, לתפיסתם של העובדים, חלוקת התגמולים (או המשאבים) בארגון. שלושה עקרונות מובחנים (Deutsch, 1975) משמשים בסיס לצדק חלוקתי: *Equality* — חלוקת תגמולים באופן שווה לכולם, *Equity* — הקצאה דיפרנציאלית של תגמולים כאשר התגמול פרופורציונלי להשקעה או לתרומתו של הפרט, ו-*Need* — הקצאה דיפרנציאלית של תגמולים הנקבעת לפי צורך, כך שאלו הזקוקים ליותר תגמולים (או משאבים) מאחרים יקבלו חלק גדול יותר. העיקרון הרווח בארגונים בהם היחסים בין הצדדים מאופיינים כיחסי חליפין (Clark & Mills, 1979) הוא עקרון ההוגנות — חלוקת תגמולים על בסיס *Equity*. לפיכך, חוקרים ארגוניים מודדים עד כמה לתפיסתם של העובדים התגמולים בארגון משקפים את המאמץ שהם משקיעים ואת תרומתם לארגון. לכן אם שני עובדים עושים את אותה העבודה ותורמים באופן שווה לארגון (גם אם מדובר בתפיסות סובייקטיביות בלבד), התגמולים שלהם צריכים להיות (לתפיסתם) שווים, וכל סטייה משוויון תגרו ירידה בתפיסתם את הצדק החלוקתי בארגון.

- **צדק פרוצדורלי/תהליכי** (Procedural justice) בוחן עד כמה הוגנים התהליכים שלפיהם מחולקים התגמולים (או המשאבים). כלומר לא רק חלוקת התגמולים משנה,

אלא גם העיקרון והתהליכים שלפיהם הם מחולקים. ניתן לבחון למשל עד כמה (לתפיסתם של העובדים) התהליכים שלפיהם חולקו התגמולים הושמו בעקביות לכלל העובדים וללא משוא פנים, ועד כמה ניתנה לעובדים הזדמנות להביע את דעתם על התהליכים ולהשתתף בתהליכים אלה. למשל, נניח כי נדרשים תמריצי שכר נוספים לעובדים מוכשרים חדשים שרוצים לגייס לארגון, תמריצים היוצרים פערי שכר לרעת העובדים הוותיקים. פערי שכר אלו יכולים להתקבל באהדה רבה יותר אם העובדים הוותיקים ייקחו חלק בתהליך קבלת ההחלטות הנוגע לחלוקת התגמולים החדשה.

- **צדק בין אישי ואינפורמטיבי** (Interpersonal and informational justice) בוחן גם את היחס ומידת האינפורמציה שניתנת לפרט על חלוקת התגמולים. למשל, בהקשר הארגוני החוקרים מודדים עד כמה לתפיסת העובדים המנהלים סיפקו להם הסברים מפורטים על החלוקה (צדק אינפורמטיבי) ועד כמה נהגו בהם ביחס של נימוס וכבוד (צדק בין אישי).

במחקרים רבים נמצא קשר חיובי בין תפיסות עובדים של צדק ארגוני (על ממדיו השונים) לבין מוטיבציה וביצועי העובדים (ראו מטה-אנליזות; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Gelfand et al., 2007).

מדיניות תקשור תגמולים (סודיות לעומת שקיפות), תפיסות הוגנות וצדק ארגוני

עובדים נוטים להגזים בביצועים שלהם ובתרומות שלהם לארגון (Zenger, 2016). ואכן, סקרי עובדים שנערכו בעשור האחרון בארה"ב (גאלופ 2008, 2018) וגם בישראל (סקר למ"ס 2016), מגלים כי כ-40%–50% מהעובדים לא מרוצים מהשכר שלהם. הם חושבים שמשלמים להם פחות ממה שמגיע להם ושהם ראויים להעלאה בשכר. אפשר לטעון כי עובדים לא מכירים את כל הרכיבים (דוגמת הטבות רווחה, בונוסים והכשרות) המרכיבים את סך התגמולים שלהם (ומתמקדים בשכר הבסיס בלבד) או לא זוכרים או מודעים לכלל הרכיבים ולשווי הכספי שלהם בחבילת התגמול הכוללת. לכן ברור כי ככל שמנהלים יתקשרו בבהירות ובשקיפות את כל רכיבי התגמול של העובד (לדוגמה על ידי הצהרה שנתית לעובד, Heisler, 2021) ויספקו הסבר רחב יותר לעובדים בנוגע

לפרמטרים שעל פיהם נקבעים תנמולי העובד (ראו מטה הרחבה על שקיפות שכר תהליכית), כך יעלה הערך הנתפס של חבילת התגמול הכוללת בעיני העובד.²

בסעיף זה אתמקד בהסבר אחר לחוסר שביעות הרצון של עובדים מהשכר שלהם, בהסבר הקשור באופן הערכתם הסובייקטיבית את הוגנות התגמולים שלהם. מספר מחקרים מצאו כי אנשים שופטים את הוגנות חלוקת התגמולים שלהם ואת הנהלים/הפרוצדורות המשמשים לקביעת תגמולים (צדק חלוקתי וצדק פרוצדורלי, בהתאמה) על ידי השוואת הטיפול או התגמול שהם מקבלים לזה שמקבלים אחרים בקבוצת הייחוס שלהם (Folger, Rosenfield, Grove, & Corkan, 1979; Grienberger, Rutte, & Knippenberg, 1997).

הטענה הכללית יותר, שלפיה רווחתו של פרט מושפעת במידה רבה ממיקומו היחסי בחברה, מוצאת ביטוי נרחב גם בספרות הכלכלית (Fehr & Schmidt, 1999), גם בספרות הסוציולוגית (Davis 1959; Runciman 1966) וגם בספרות הפסיכולוגית (Adams, 1963, 1965; Festinger 1954; Homans, 1974). חוקרים אלו טוענים כי השוואות בין אישיות הן קריטיות לדרך שבה אנשים תופסים ומעריכים את התוצאות שלהם ביחסי חליפין. השוואות אלו שכיחות גם בארגונים — עובדים מקיימים השוואות תכופות בינם לבין אחרים כדי להעריך את הוגנות התגמולים שלהם.

על פניו, עשוי להיראות כי סודיות (לעומת שקיפות) תגמולים עדיפה לעובדים כי כך סביר שהם לא ישוו עצמם לאחרים ויהיו מרוצים מהשכר האבסולוטי שלהם. אולם השוואות חברתיות הן בלתי נמנעות ומתקיימות גם כשאין כל מידע על רמות השכר האמיתיות שמקבלים עובדים בארגון. למעשה, כפי שנסביר בהמשך, סודיות תגמולים מגבירה תפיסות מעוותות של המציאות שגורמות לירידה במוטיבציה למאמץ ומכאן גם להפחתה בביצועי עובדים (Belogolovsky & Bamberger, 2014; Bamberger & Belogolovsky, 2010; Futrell & Jenkins, 1978).

אחת מתיאוריות המוטיבציה המרכזיות שעשויה להסביר שינויים במוטיבציה וביצועי עובדים היא תיאוריית ההוגנות

שפותחה על ידי אדמס (1963). התיאוריה מדגישה את קיומן של השוואות תכופות שעובדים מבצעים במקום העבודה ואת התוצאות שעשויות להיות להשוואות אלו. תיאוריית ההוגנות בנויה על בסיס שלוש תיאוריות פסיכולוגיות מרכזיות שקדמו לה: (א) תיאוריית ההשוואה החברתית (Festinger, 1954) נורסת כי לאנשים יש נטייה טבעית להשוות את עצמם לאחרים כבסיס להערכה עצמית ולהפחתת אי ודאות בסביבה. (ב) תיאוריית הדיסוננס הקוגניטיבי (Festinger, 1962) מדגישה את צורך האדם בהלימה בין הרגש, ההתנהגות והחשיבה (הקוגניציה). כשאין הלימה נוצר חוסר איזון שגורם לתחושות שליליות כגון מתח וחרדה ומוטיבציה להפחתת התחושות השליליות ולהשבת האיזון. (ג) תיאוריית החליפין החברתית (Kelley & Thibaut, 1978; Rusbult, 1983) נשענת על חישובים של תן וקח במטרה להגיע לחליפין הוגנים (האדם בוחן אם יש תמורה להשקעתו, ורק אם לתפסתו התשובה חיובית הוא ימשיך להשקיע).

לפי תיאוריית ההוגנות, מצב של הוגנות מתרחש כאשר הפרט (העובד בארגון) תופס את היחס בין תשומות (השקעות, עלויות) שהוא משקיע בעבודה (זמן, מאמץ, השכלה, כישורים) לתגמולים שהוא מקבל (שכר, בונוסים, קידום והערכה) כשווה לזה של אדם אחר בקבוצת הייחוס שלו (למשל עמית לעבודה). תרשים 1 מציג את משוואת ההוגנות על פי אדמס.

תרשים 1: משוואת ההוגנות על פי אדמס

$$\frac{\text{תשומות אישיות}}{\text{תגמולי (שכר) אישיים}} = \frac{\text{תשומות של אחר}}{\text{תגמולי (שכר) של אחר}}$$

מכאן, עובד בארגון מבצע הערכה סובייקטיבית האם היחס שלו זהה (או קרוב) ליחס שהתקבל עבור עמית לעבודה. אם היחסים דומים אזי המצב מבחינתו אינו דורש תיקון. אולם אם המצב אינו כך, עלולה להיווצר תחושה של חוסר הוגנות. שימו לב כי זוהי השוואה סובייקטיבית בלבד שתלויה בתפיסתו של האדם את יחסי התשומות-תגמולים/שכר שלו ושל האחר. לכן היא לא בהכרח משקפת את המציאות בפועל וחשופה להטיות שעליהן נרחיב בהמשך (בעיקר כשהתגמולים בארגון סודיים).

תפיסת חוסר ההוגנות יכולה לבוא לידי ביטוי בשני מצבים עיקריים: (1) **תפיסת תשלום חסר**, שבו יחס התשומות-תגמולים (או עלות-תועלת) נוטה לרעת העובד, ולכן המוטיבציה (כפי שיוסבר מיד) תפחת.

² נסיג ונאמר כי תגמולי עובדים (שכר, הטבות, בונוסים וכדומה) אינו הכלי היחיד, ואף לעיתים לא היעיל ביותר, להנעת עובדים (להגברת המוטיבציה שלהם), אבל עדיין יש כמובן ערך גדול בהנגשת המידע בפני העובדים.

(2) **תפיסת תשלום יתר**, שבו יחס התשומות-תגמולים נוטה לטובת העובד. במצב זה (לפחות בהתחלה) יהיה רצון לפצות את הארגון על ידי הגדלת תשומות אישיות. אך בטווח הארוך העובד יפתור את הדיסוננס הקוגניטיבי על ידי שינוי בתפיסת התשומות האישיות שלו (יסיק שביצע הערכת חסר של תרומתו לארגון ושתגמולו הגבוה אכן מוצדק).

בדיון הנוכחי אתמקד דווקא במצב תשלום חסר, היות שזה המצב השכיח יותר (בגלל הטיית שאדון בהן בהמשך). על פי תיאוריית ההוגנות, במצב כזה העובד סובל ממתח נפשי, והוא ינסה לצמצם את הפער בינו לבין האחר ולהשיב את ההוגנות (לאזן את המשוואה) באחת מהדרכים הבאות:

- באופן מעשי (המיקוד במאמר זה) — שינוי התנהגותי שיבוא לידי ביטוי בשינוי תשומות — הפרט ישקיע פחות מאמץ בעבודה וביצועיו ירדו. לחילופין הפרט יכול גם לנסות ולשנות תגמולים. למשל, העובד יפעל לקבלת העלאה בשכרו או יעסוק בפעילויות לא אתיות להעלאת תגמולו, כגון גניבה ממקום העבודה, לקיחת קרדיט על עבודה של אדם אחר, ודיווחי שקר (על שעות נוספות, הוצאות, ועוד).

- באופן קוגניטיבי — שינוי תפיסתי (רציונליזציה). במקרה כזה עובד עשוי להסביר לעצמו מדוע אחרים מקבלים יותר (כי יש להם יותר ותק או ניסיון), או שישנה את מושא ההשוואה — ישווה את עצמו לעמית אחר או לעובד בחברה אחרת.

תיאוריית ההוגנות היא תיאוריה של צדק חלוקתי, היות שהיא מתמקדת בהוגנות חלוקת תגמולים בין אנשים. בהקשר לענייננו, מצב של תשלום חסר מייצג תפיסות נמוכות של צדק חלוקתי ועלול להוביל על פי התיאוריה לפגיעה במוטיבציה ולירידה בביצועי העובד או להתנהגויות שליליות ולא אתיות במטרה להעלות את תגמולו.

האם מדיניות של סודיות תגמולים אכן יכולה למנוע

תפיסות של תשלום חסר בקרב העובדים? (מתוך הנחה שהעובדים יודעים רק את התגמולים האבסולוטיים שלהם ולא יכולים לקבל מידע על התגמולים של אחרים בארגון, ולכן לא יכולים לבצע השוואות לאחרים).

אם אתם כמו מרבית העובדים במגזר הפרטי בישראל, השכר שלכם אישי וחסוי. ברוב המקרים לא רק שאתם לא יודעים בוודאות כמה אתם מרוויחים לעומת עמיתכם, אלא

אתם גם מחויבים לשמור בסוד את השכר (ושאר ההטבות) שאתם מקבלים לעצמכם. לעיתים מדובר במדיניות רשמית, כזו המעוגנת בחוזים אישיים הכוללים סעיף של סודיות שכר, ולעיתים מדובר במדיניות לא רשמית המוסדרת כנורמה הרווחת בארגון. בארה"ב למשל התעניינות בשכרו של אדם נחשבת להפרה של כללי הנימוס החברתיים והשמירה על הפרטיות.

ארגונים עושים מאמץ רב לספק פיצוי הוגן ודיפרנציאלי בהתבסס על ביצועים אישיים של עובדים, ולעיתים מאמצים, בתום לב, מדיניות של סודיות תגמולים שמאפשרת להם ליצור קשר הדוק יותר בין ביצועים לתגמולים (Bartol & Martin, 1989). עם זאת, מכיוון שסודיות התגמולים מייצרת אי-סמטריה במידע שמחזיקים מנהלי הארגון לעומת עובדיהם, הדבר עלול לגרום לעובדים לייחס כוונות אפורטוניסטיות לארגון, ככה שיש לו מה להסתיר (Wanasika & Adler, 2011). לדוגמה, ארגון הרוצה להסוות אפליה על רקע מגדרי או מצי³.

יתרה מזאת, כאשר בארגון מונהגת מדיניות שדוגלת בסודיות תגמולים (רשמית או לא רשמית) היא מקשה על העובדים ומגבילה את היכולת שלהם לעסוק בהשוואה חברתית, וכך לדעת את מיקומם ביחס לשאר העובדים בארגון ולעומת הסטנדרטים המקובלים בענף. כשהעובדים לא יודעים מה התגמול שמקבלים עובדים אחרים, הם מנחשים זאת או מסיקים את רמת ההוגנות על סמך מידע אחר או סימנים אחרים שאינם בהכרח רלוונטיים לממד המשוואה. יוריסטיקת ההוגנות (Fairness heuristic; Lind, 2001) קובעת למשל כי בהיעדר מידע על שכר העובדים, אנשים עשויים לבסס שיפוטיו הוגנות ספציפיים לתוצאות שלהם (כלומר תפיסות של צדק חלוקתי) על פי מידע או סימנים אחרים שאינם קשורים להוגנות התגמולים. ניטור הסביבה בחיפוש אחר סימנים (גם חלשים) חשוב במיוחד במקרה של אי-סמטריה במידע (כפי שקורה במדיניות סודיות תגמולים) בגלל הצורך של אנשים להקטין את אי הוודאות בסביבתם (להרחבה ראו Connelly et al., 2011; Signaling theory). ניתן להתבונן למשל בסוגי המכונות שבהן נוסעים עובדים אחרים או בלבוש שלהם (Frank, 1985). אלו למעשה פריטי טובין שקל לזהותם (Observable, positional goods). לאנשים קל ונוח יותר לבצע השוואות על סמך סימנים נגישים כאלו מאשר לחפש אחר סימנים עם נראות נמוכה, דוגמת הפקדת

³ שקיפות תגמולים לעומת זאת מאפשרת לכל עובד לקבל מידע מלא על פערי שכר לטובתו ולרעתו (Colella et al., 2007) ולכן מקושרת להגברת אמון בחברה ובמנהליה וזאת מפני שנראה כי לחברה אין מה להסתיר — הכל פתוח וגלוי.

כספים לתוכניות חיסכון או כספים שמשולמים לביטוחים. בהקשר הזה נציין גם את יוריסטיקת הזמינות (Tversky & Kahneman, 1973), שמציעה כי בהיעדר מידע על שכר, העובדים צפויים להסתמך על מידע זמין או נגיש בזיכרון, גם כשה אינו קשור בהכרח לשכר שאותו עובד מקבל. גם היחס שעובד מקבל מהמנהל (או מעובדים אחרים) עשוי לשמש להיסקים שמבצעים אנשים על גובה התגמולים שאחרים בארגון מקבלים. למשל, תגמולים בלתי פורמליים הידועים בשם pats on the back, כגון תשבחות ומחמאות. תגמולים אלו נמצאו כיעילים ביותר להנעת עובדים וכבעלי ערך נתפס גבוה לעובדים (Nelson, 1994, 1999). כאשר עובד מקבל מחמאה מהמנהל שלו הוא מסיק שאולי עוד מעט יקבל העלאה בשכר או שהביטחון התעסוקתי שלו גבוה. לפעמים נראה שזה חשוב לא פחות מהעלאת שכר אמיתית. בנוסף, נמצא כי בהינתן סודיות שכר, עובדים העריכו את הוננות התוצאות שלהם לפי תפיסות של צדק תהליכי/פרוצדורלי (כאמור לעיל, תפיסת הוננות התהליכים שלפיהם מחולקים התגמולים בארגון) בארגון (Van den Bos et al., 1997). תוצאות אלו עקביות עם ה-fair process effect, שבו מגלים שתפיסות של צדק תהליכי משפיעות בחיוב על תפיסות של צדק חלוקתי (Greenberg & Folger, 1983).

עם זאת, כשעובדים מבצעים היסקים מסימנים חלשים בסביבתם או כאלו שאינם קשורים בהכרח לחלוקת התגמולים עצמם (כפי שקורה כשבארגון מונהגת מדיניות של סודיות תגמולים), הם נוטים להטיות (biases) שהן טעויות שיטתיות בתפיסה שניתן לחזות אותן ואת כיוונן. נתייחס כעת לסדרה של הטיות ועיוותים רווחים בתפיסות שיש לעובדים בנושאי תגמולים. הטיות אלו נורמות להגברה בתפיסות של תשלום חסר, ומכאן (על פי תיאוריית ההוננות) עלולות להשפיע לרעה על המוטיבציה ועל ביצועי העובדים והתנהגותם.

הטיות בתפיסות עובדים, מדיניות תקשור תגמולים וביצועי עובדים

לואר, חוקר מוביל בתחום השכר ואחד מהראשונים לחקור את השפעת סודיות השכר בארגונים, טוען כי כאשר עובדים אינם יודעים כמה משתכרים אחרים, ובפרט כשאין מידע על רמות השכר האמיתיות בארגון, לעובדים יש תפיסות מעוותות

ופרנואידיות של המציאות (Lawler, 1971). העובדים נוטים לתת הערכת יתר לתוצאות/לתגמולים של עמיתיהם. לעומת זאת, הטיות אגוצנטריות (self-serving bias) יוצרות הטיה כלפי מטה בתפיסת התשומות של עמיתיהם ביחס לתשומות שהשקיע העובד עצמו (Ross & Sicoly, 1979). שילוב שתי ההטיות הללו, כלומר תפיסת העובד שהוא מקבל פחות שכר ממה שמקבל עמיתו לעבודה אף כי הוא משקיע יותר תשומות בעבודה (מאשר עמיתו), מייצר תפיסות של חוסר צדק חלוקתי (הפרה של משוואת ההוננות של אדמס) ומטיל ספק גם בהגינות של התהליכים שלפיהם הוקצו התגמולים (Leventhal et al., 1980).

עוד נמצא כי מנהלים ייחסו לעמיתים בדרגתם או בדרגה פחותה מהם משכורות גבוהות יותר ממה שהם מקבלים במציאות, ולמנהלים בדרגה גבוהה מהם ייחסו דווקא משכורות הנמוכות משכרם בפועל (Futrell & Jenkins, 1978; Lawler, 1972; Milkovich & Anderson, 1967, 1966, 1965). לואר טען כי כתוצאה מכך מנהלים חושבים כי טווח השכר בארגון קטן יותר ממה שהוא בפועל. בפרט, אם העובדים הפחות טובים מקבלים יותר ממה שהם מקבלים בפועל, ואילו היותר טובים מקבלים פחות ממה שהם מקבלים בפועל, אז טווח המשכורת הנתפס (המקושר לרמות שונות של תרומה) מצטמצם. יש פחות פיזור בשכר העובדים, והכוח הנתפס של הקשר שבין ביצוע לתגמול בפועל (או בין תשומות לתגמולים) נחלש. לכן לא כדאי להתאמץ. במילים אחרות, בעוד ששכר נתפס כפונקציה מונוטונית עולה של תרומה או ביצועים, מכיוון שסודיות מובילה לדחיסת טווח התשלום הנתפס, היא עשויה גם להפחית את ההסתברות הנתפסת של העובד שכל תוספת שיפור בביצועים אכן תלווה בשיפור גדול יותר של תגמולים בפועל. באופן דומה, במחקר אחר (Cullen & Perez-Truglia, 2018) גילו החוקרים תפיסות מוטעות גדולות בקרב עובדים לגבי משכורות המנהלים שלהם. העובדים העריכו את שכרם של המנהלים שלהם כנמוך יותר (תחת סודיות שכר), וברגע שהם גילו שהמנהלים שלהם מרוויחים יותר ממה שהם חשבו, המוטיבציה שלהם עלתה והם עבדו קשה יותר.

מכיוון שהקשר בין ביצוע (או מאמץ) לתגמול בפועל (Pay for performance, PFP) מסביר תיאוריות מוטיבציה רבות, מספר חוקרים שיערו ומצאו כי סודיות (לעומת שקיפות) תגמולים עלולה לפגוע בביצועי עובדים בגלל תפיסות PFP נמוכות — כלומר בגלל החלשת הקשר ביצוע-תגמול (או תשומה-תפוקה) בעיני

כלפי הארגון או כלפי עובדים אחרים בו), האם לשקיפות (לעומת סודיות) שכר יהיו השלכות חיוביות גם על התנהגויות עובדים?

שקיפות (לעומת סודיות) שכר והתנהגויות עובדים

כאמור, מקובל לחשוב כי סודיות תגמולים ושכר מגבירה חוסר אמון בארגון, ומכאן ששקיפות תעודד התנהגויות חיוביות של עובדים כלפי הארגון שנוהג בפתיחות ובגילוי אל מול עובדיו ותמנע התנהגויות שליליות כנגד הארגון (Colella et al., 2007). אך המחקרים האמפיריים שבחנו את ההשפעה של שקיפות שכר על התנהגויות עובדים הם מעטים מאוד ואף חלוקים בדעתם. לדוגמה, מחקר אחד (Marasi & Bennett, 2018) מצא קשר חיובי בין שקיפות שכר להתנהגויות אזרחיות חיוביות של עובדים (Organizational citizenship behaviors). אולם מחקר אחר (Bamberger & Belogolovsky, 2017) מצא כי דווקא סודיות הפחיתה קנאה והגבירה שיתוף פעולה בצוות. בפרט, נמצא כי חברי צוות הנישו פחות עזרה לחבר צוות ששכרו היה גלוי וגבוה יותר משכרם.

אחד ההסברים לחוסר העקביות בממצאים יכול להיות שכל אחד מהמחקרים בחן צורות שונות של שקיפות שכר, ולסוגים שונים של שקיפות יש השפעות שונות על העובדים. ואכן, כשאנו מדברים על שקיפות תגמולים על ידי הארגון עצמו — אינפורמציה/מידע שבה משתף הארגון את עובדיו, חוקרים (Arnold et al., 2017; Fulmer & Chen, 2014; Heisler, 2021) מתייחסים לשני סוגי שקיפות עיקריים ובלתי תלויים זה בזה: שקיפות שכר תהליכית (Process Transparency) — המידה שבה הארגון משתף מידע לגבי אופן קביעת התגמולים בארגון (המטריקות/הפרמטרים) התהליכיים והנהלים שלפיהם נקבע השכר בארגון, ושקיפות שכר תוצאתית (Outcome pay transparency) — המידה שבה הארגון חושף את רמות השכר בפועל של עובדים בודדים (Pay for individual) או של קבוצות עובדים (Pay for job) — למשל טווחי שכר עבור דרגות או תפקידים/משרות שונות בארגון).

כלומר, שקיפות שכר תוצאתית היא זו המסייעת לעובדים לבצע השוואות חברתיות והיסקי הוגנות בנוגע לתגמוליהם. בפרט, מחקר (Harris et al., 2008) מצא כי השוואות כלפי

העובד (Bamberger & Belogolovsky, 2014; Bamberger, 2010; Futrell & Jenkins, 1978).

לדוגמה, בניסוי שערכו בלוגולובסקי ובמברגר (Belogolovsky & Bamberger, 2014), נבדקים הוקצו באופן רנדומלי לשתי קבוצות ניסוי — סודיות תגמולים לעומת שקיפות תגמולים — והוטלו עליהם משימות זהות. הנבדקים קיבלו שכר בסיס קבוע בתמורה להשתתפותם בניסוי אך נאמר להם שהם יוכלו לקבל בonus נוסף המותנה ברמת הביצוע שלהם במשימה. תנאים אלו נועדו לדמות מציאות הקיימת בארגונים רבים, שלפיה עובדים מקבלים שכר בסיס בתוספת בonus תקופתיים בהתאם לביצועיהם בפועל. המשימה כללה מספר סבבים, ובסיום כל סבב הנבדקים בתנאי סודיות שכר קיבלו מידע על רמת הביצוע האישית שלהם והבonus שלהם בלבד, בעוד שנבדקים בתנאי השקיפות קיבלו מידע על רמת הביצוע האישית והבonus שלהם וכן על הבonus שקיבלו חברי הקבוצה שלהם. החוקרים גילו שסודיות (לעומת שקיפות) תגמולים הפחיתה ביצועים. עוד מצאו החוקרים שני תנאים שבהם ההשפעה השלילית של סודיות (לעומת שקיפות) תגמולים על ביצועי הנבדקים התעצמה: (א) כאשר נאמר לנבדקים כי ההערכה של ביצועיהם נעשית על בסיס יחסי (בהשוואה לביצועי הנבדקים האחרים בקבוצתם) ולא על בסיס אבסולוטי. (ב) כאשר הערכת הביצועים נעשתה בצורה סובייקטיבית (לפי ראות הנסיין) ולא על פי מדדים אובייקטיביים. בהתאם לתיאוריית הציפיה של ורום (Expectancy theory; Vroom, 1964); תיאוריה הגורסת כי עובד משקיע מאמץ מפני שהוא סבור כי ההשקעה כדאית, כזו שתוביל אותו להשגת תועלות רצויות וחשובות בעבורו, החוקרים הסבירו כי ההשפעה השלילית של תנאים אלו על הביצועים נגרמת בגלל חוסר היכולת של העובדים להעריך נכונה את כדאיות ההשקעה שלהם או עד כמה כדאי להם להתאמץ ולהגביר את התשומות שלהם, ובמיוחד כשאי הוודאות בסביבתם גדולה (כלומר בתנאי סודיות תגמולים). במחקר אחר (Bamberger & Belogolovsky, 2010) נמצא כי הירידה בביצועים בתנאי סודיות תגמולים בולטת במיוחד עבור אלו הרגישים להוננות, שסביר כי מוטרים במיוחד (יותר מאלו הסובלניים לאי שוויון) מחוסר הצדק הנתפס בעינם — הפערים ביחסי תשומה-תפוקה, במיוחד כאלו המעמידים אותם בעמדת חסר לעומת אחרים.

אם כך, נראה כי לשקיפות (לעומת סודיות) שכר עשוי להיות יתרון מבחינת ביצועי עובדים. אך מה בנוגע להתנהגויות עובדים

מעלה (עם אחרים שלהם תגמולים נבזים מאלו של הפרט) משמשות גורם קריטי לקביעת חוסר שביעות רצון ברמת השכר. זאת גם בעת שליטה בהשוואות כלפי מטה (עם אחרים שלהם תגמולים פחותים מאלו של הפרט) והשוואות רוחביות (עם אחרים שלהם תגמולים דומים לאלו של הפרט). אפקט הוודאות (Certainty Effect, Kahneman & Tversky, 1979) מציע כי התפיסות השליליות של השוואות השכר (ההשוואות לעומת עובדים במצב טוב מזה של הפרט) אף יתגברו ככל ששקיפות שכר תוצאתית תעלה (מעצם היות פערי השכר גלויים ובהירים יותר). ואכן, במברגר ובלונגולובסקי (2017) מצאו שכאשר התשלום היה שקוף (אך לא סודי), הפערים בשכר הגבירו קנאה וחוסר שיתוף פעולה. בעקבות עם הממצאים הללו, מחקר אחר גילה אפקט שלילי של שקיפות שכר תוצאתית על עמדות עובדים. בפרט, עובדים שנחשפו לאתר חדש המפרט את שכר העובדים בתחומם, ושלהם היו משכורות מתחת לחציין, דיווחו על פחות שביעות רצון מהעבודה ועלייה משמעותית בסבירות לחיפוש עבודה חדשה (Card et al., 2012).

מכאן עולה כי לשקיפות שכר תוצאתית (ולא לשקיפות שכר תהליכית) עשויות להיות השלכות שליליות על התנהגויות עובדים. ואכן, חוקרים (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021) מצאו לראשונה השפעות אי־סימטריות שיש לסוגים שונים של שקיפות שכר בארגונים על התנהגויות שליליות (Counterproductive Work Behaviors) של עובדים (דיווחי שקר, גניבה, היעדרות ללא סיבה, פגיעה בעובדים אחרים). בפרט, במחקר קורלטיבי בשדה (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021, Study 1) נמצא כי ככל שעולה שקיפות שכר תהליכית (שבה הארגון משתף מידע לגבי אופן קביעות התגמולים בארגון), כך יורדות התנהגויות שליליות של עובדים כנגד הארגון ועובדים אחרים בו; אפקט המוסבר באמצעות הגברה בתפיסות צדק תהליכי. להבדיל, בקרב עובדים התופסים את שכרם כנמוך מזה של עובדים אחרים בקבוצת הייחוס שלהם, נמצא כי שקיפות שכר תוצאתית (שבה הארגון חושף רמות שכר בפועל) קשורה ביותר התנהגויות שליליות שלהם, הן כנגד הארגון והן כנגד עובדים אחרים בארגון; אפקט המוסבר באמצעות הפחתה בתפיסת צדק חלוקתי. החוקרים הסבירו כי שקיפות במקרה זה גורמת לתפיסת פערים שליליים בשכר (כאשר העובד תופס את השכר שלו כנמוך ביחס לקבוצת הייחוס שלו) להיות בולטים יותר, מה שמוביל להגברה בתפיסות של חוסר בצדק חלוקתי ומכאן להתנהגויות שליליות של העובד.

המחקר השני (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021, Study 2), הוא ניסוי מקוון מבוסס סימולציה, שכלל מניפולציה של שקיפות (לעומת סודיות) שכר תוצאתית בקרב חברי צוות. הניסוי שנערך בקרב עובדים במערכת פאנלים און־ליין, מדד התנהגויות רמייה בפועל והרחיב את ההבנה לגבי ההשלכות השליליות שעשויות להיות לשקיפות שכר תוצאתית על התנהגויות עובדים. בפרט, כאשר הקצאות התגמולים בסימולציה היו שקיפות (לעומת סודיות), ותגמול המשתתפים היה בפועל נמוך (להבדיל מגבוה) מזה של חברי הצוות שלהם, המשתתפים דיווחו על הפחתה בתפיסת צדק חלוקתי שהובילה להגברה ברגשות שליליים, כגון תסכול וכעס, והם אלו שהגבירו התנהגויות רמייה בפועל הן כנגד הנוף המממן את המחקר והן כנגד משתתפים אחרים במחקר.

לסיכום הממצאים האמפיריים שנסקרו לעיל, בבואנו לבחון את ההשפעות שעשויות להיות לסוגים שונים של מדיניות תקשורת התגמולים בארגון על עובדיו, חשוב לזכור כי:

- הטיות מעוותות בתפיסת תגמולים שכיחות תחת מדיניות של סודיות תגמולים.
- סודיות תגמולים מגבירה את חוסר היכולת של העובדים להעריך נכונה את כדאיות ההשקעה שלהם (דרך היחלשות הקשר הנתפס בין ביצוע לתגמול בפועל).
- עובדים מבצעים הערכות הנוגעות להוגנות התגמולים שלהם באופן תכוף.
- עובדים מסיקים הוגנות בתגמולים שלהם על ידי השוואת יחס התשומות-תגמולים שלהם לזה של אחרים בקבוצת הייחוס שלהם (עמיתים לעבודה). זהו יחס נתפס/סובייקטיבי.

להלן מספר המלצות פרקטיות למנהלים:

- ראשית, חשוב לספק לעובד הצהרה שנתית, שנותנת תמונה מקיפה של השווי הכולל של חבילת התגמול שלו/ה, ובכך להראות מידה מסוימת של שקיפות לעובד. להצהרות אלו ערך מיוחד אם שכר העובדים בארגון נמוך מרמות השכר הנהוגות בשוק, שכן הן עשויות להצביע ולהזכיר לעובדים על הדרכים האחרות (מלבד השכר) שבאמצעותן העובדים מקבלים פיצוי על ידי הארגון (דוגמת ביטוחים שונים, בונוסים, חופשה, הכשרות ועוד).

דומה לארגון (או עובדים המגלים כי הם נמצאים בתחתית טווח השכר הנהוג לדרגתם/משרתם).

- להבדיל, לשקיפות שכר תוצאתית עשויה להיות השפעה חיובית על מוטיבציה וביצועי עובדים אם הם נחשפים לשכר של עובדים בדרגים גבוהים מהם, למשל לשכר של המנהלים שלהם (שאותו העריכו כנמוך יותר תחת סודיות שכר) או לשכר של קבוצת עובדים בעלי ביצועים טובים יותר משלהם (בתנאי שהביצועים שקופים, שההבדלים ברמות הביצועים ניתנים לזיהוי בקלות, ושהארגון בודק באופן תדיר את מטריקות הערכת הביצועים ודואג שיהיו אובייקטיביות ככל האפשר), ומסיקים כי יכולה להיות תמורה להשקעת מאמץ נוסף מצידם.

מאמר זה ומחקרים אמפיריים נוספים בתחום עשויים לשפוך אור על ההשפעות השונות שעשויות להיות לסוגים שונים של מדיניות תקשור תגמולים (ובפרט לסוגים שונים של שקיפות תגמולים) על העובדים, ולסייע למנהלים וליועצים ארגוניים לאמץ פרקטיקות יעילות יותר של שקיפות תגמולים שאין בצידן השלכות שליליות על עמדות, ביצועים והתנהגויות עובדים.

ד"ר אילנית סמן טוב נחליאלי ilanitsn@tauex.tau.ac.il

- יש להבחין בין שני סוגים של שקיפות תגמולים ושכר – שקיפות תהליכית (המידה שבה הארגון משתף מידע לגבי אופן קביעת התגמולים בארגון ואת המוטיבציות שהנחו את הארגון בקביעת המטריקות השונות) לעומת שקיפות תוצאתית (המידה שבה הארגון חושף את רמות השכר בפועל של עובדים בודדים או של קבוצות עובדים).

- לשקיפות שכר תהליכית יש השלכות חיוביות על התנהגויות עובדים ותפיסות צדק ארגוני אם הארגון אכן פועל בעקביות ובהתאם לכללים ששיקף לעובדיו. שקיפות שכר (בהנחה שהארגון מוודא באופן סדיר שמנהליו אכן פועלים לפיה) גם תגביר שוויון הזדמנויות בעבודה – מתן יחס שוויוני וענייני, נטול שיקולים זרים לעובדים ולעובדות.

- שקיפות שכר תוצאתית היא השנויה ביותר במחלוקת. אכן, האפקט של שקיפות זו מורכב יותר ועשוי להשתנות כתלות במושא ההשוואה – בעובד או בקבוצת העובדים ששכרם גלוי בפני העובד.

- בפרט, לשקיפות שכר תוצאתית עלולות להיות השלכות שליליות על מוטיבציה והתנהגות העובדים שמגלים כי שכרם נמוך מזה של עובדים אחרים בקבוצת הייחוס שלהם – קולגות שעושים את אותה העבודה או כאלו התורמים באופן

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology 2*, 267-299.
- Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2021). Best not to know: Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management Journal, 64*, 1-27.
- Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., & Staffelbach, B. (2018). *Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report*. Abgerufen am, 6.
- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. (2019). Pay transparency and the gender gap (No. w25834). *National Bureau of Economic Research*.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1989). Effects of dependence, dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. *Journal of Applied Psychology, 74*, 105-113.
- Bazerman, M. H., Loewenstein, G. F., & White, S. B. (1992). Reversals of preference in allocation decisions: Judging an alternative versus choosing among alternatives. *Administrative Science Quarterly, 37*, 220-240.
- Bamberger, P. (In Press). *Exposing pay: How pay transparency and disclosure impacts employees, employers and the societies in which we live*. New York: Oxford Univ. Press.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology, 63*, 965-996.
- Belogolovsky, E., & Bamberger, P. A. (2014). Signaling in secret: Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal, 57*, 1706-1733.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2019). Do firms respond to gender pay gap transparency? *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w25435>
- Barker, S. L. (2019, June 6). Can pay transparency improve company culture? *Cultural Magazine*. <https://medium.com/culturati/can-pay-transparency-improve-company-culture-461af5715555>
- Camerer, C. F. (2011). *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*. Princeton University Press.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review, 102*, 2981-3003.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 12-24.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.

- Colella, A., Paetzold, R., Zardkoohi, A., & Wesson, M. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32, 55–71.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39–67.
- Cullen, Z. B., & Pakzad-Hurson, B. (2019, June). Equilibrium effects of pay transparency in a simple labor market. In Proceedings of the 2019 ACM Conference on Economics and Computation (pp. 193–193).
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2018). How much does your boss make? the effects of salary comparisons (No. w24841). *National Bureau of Economic Research*.
- Davis, J. A. (1959). A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation, *Sociometry*, 22, 280–296.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31, 137–149.
- Elsesser, K. (2018, September 5). Pay transparency is the solution to the pay gap: Here's one company's success story, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2018/09/05/pay-transparency-is-the-solution-to-the-pay-gap-heres-one-companys-success-story/#427e041e5010>
- Fehr, E., & Schmidt, K. (1999). A theory of fairness, competition and cooperation, *Quarterly Journal of Economics*, 114, 817–868.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fulmer, I. S., & Chen, Y. (2014). How communication affects employee knowledge of and reactions to compensation systems. In V. D. Miller & M. E. Gordon (Eds.), *Meeting the challenge of human resource management: A communication perspective* (pp. 167–178). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.
- Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J., & Corkran, L. (1979). Effects of "voice" and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2253–2261.
- Frank, R. H. (1985). The demand for unobservable and other nonpositional goods. *American Economic Review*, 75, 101–116.
- Futrell, C. M., & Jenkins, O. C. (1978). Pay secrecy versus pay disclosure for salesmen: A longitudinal study. *Journal of Marketing Research*, 15, 214–219.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.

- Gely, R., & Bierman, L. (2003). Pay secrecy/ confidentiality rules and the National Labor Relations Act. *Journal of Labor and Employment Law*, 6, 121-156.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In *Basic group processes* (pp. 235-256). Springer, New York, NY.
- Grienberger, I. V., Rutte, C. G., & van Knippenberg, A. F. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. *Journal of Applied Psychology*, 82, 913-919.
- Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 367-388.
- Harris, M. M., Anseel, F., & Lievens, F. (2008). Keeping up with the Joneses: A field study of the relationships among upward, lateral, and downward comparisons and pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 93, 665-673.
- Heisler, W. (2021). Increasing pay transparency: A guide for change. *Business Horizons*, 64, 73-81.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relationships. A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Lawler, E. E. (1965). Managers' perceptions of their subordinate' pay and of their supervisors' pay. *Personnel Psychology*, 18, 413-422.
- Lawler, E. E. (1966). Managers' attitudes toward how their pay is and should be determined. *Journal of Applied Psychology*, 50, 273-279.
- Lawler, E. E. (1967). Secrecy about management compensation: Are there hidden costs?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 182-189.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organization effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw Hill.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3, 167-218.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- McLaren, S. (2019, February 14). Why these 3 companies are sharing what their employees make. *LinkedIn*, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/why-these-3-companies-are-sharing-how-much-their-employees-make>
- Marasi, S., Wall, A., & Bennett, R. J. (2018). Pay openness movement: Is it merited? Does it influence more desirable employee outcomes than pay secrecy? *Organizational Management Journal*, 15, 58-77.

- Mas, A. (2017). Does transparency lead to pay compression? *The Journal of Political Economy*, 125, 1683–1721.
- Milkovich, G. T., & Anderson, P. H. (1972). Management compensation and secrecy policies. *Personnel Psychology*, 25, 293-302.
- Montag-Smit, T. A., & Smit, B. W. (2021). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal*, 31, 704-728.
- Nelson, B. (1994). *1001 ways to energize employees*. New York: Workman Publishing Company.
- Nelson, B. (1999). *The use of informal rewards in recognizing performance* [Online]. Available: <http://www.p-management.com/articles/9902.htm>.
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2, 1-21.
- Ross, M., & Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 322-336.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice*, New York: Penguin.
- Rusbult, C. E. (1983). A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 101-117.
- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106, 230–249.
- Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28, 304-324.
- Tapscott, D., Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. New York, NY: Free Press.
- Tremblay, M., & Chenevert, D. (2008). Influence of compensation strategies in Canadian technology-intensive firms on organizational and human resources performance. *Group and Organization Management*, 33, 269–302.
- Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60, 529–539.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1034-1046.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanasika, I., & Adler, T. (2011). Deception as strategy: Context and dynamics. *Journal of Managerial Issues*, 23, 364-378.
- Zenger, T. (2016, September 30). The case against pay transparency. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/09/the-case-against-pay-transparency>