



שקיפות שכר: השלכות פרקטיות על ארגונים, מעסיקים ומדיניות ציבורית



ואלריה אלטרמן



פיטר במברגר

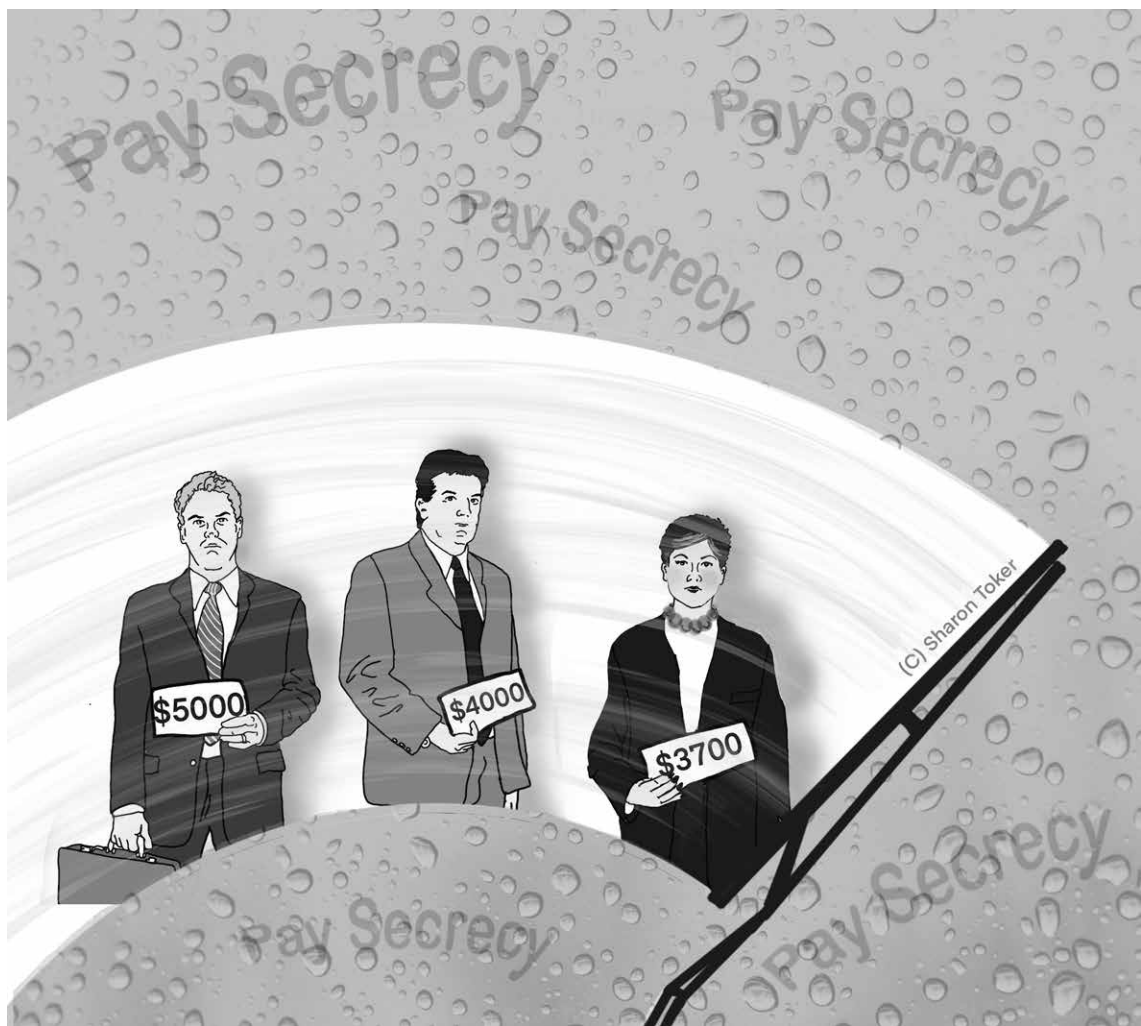


אילנית סמן טוב-
נחליאלי

ד"ר אילנית סמן טוב-נחליאלי היא חברת סגל בכירה 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 זכתה במלגת קרייטמן לפוסט דוקטורט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון. מחקרה עוסק בהשלכות שילוב מערכות בינה מלאכותית על עובדים, שקיפות (לעומת סודיות) שכר בארגונים, התנהגות פרו-חברתית ואמון. מחקריה התפרסמו בכתבי עת בין-לאומיים מובילים בניהול ובפסיכולוגיה, כגון *Journal of Applied Psychology*, *Organization Science*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ו-*Journal of Applied Psychology*.

פרופ' פיטר במברגר הוא חבר סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, עומד בראש הקתדרה על שם דומברגר ומנהל המחקר על שם Smithers באוניברסיטת Cornell. המחקר שלו בוחן אסטרטגיית תגמול, התנהגות פרו-חברתית ורווחת עובדים. הוא חיבר ספרים בנושאים שונים, כולל אסטרטגיית משאבי אנוש, עזרה הדדית וחידוש איגוד, וכן חשיפת שכר. פרסם למעלה מ-100 מאמרים בכתבי עת מובילים. הוא חבר נבחר של *Society for Industrial and Organizational Psychology* ו-*Academy of Management*, היה עורך המשנה של *Academy of Management Journal*, והיה עורך שותף מייסד ולאחר מכן עורך ראשי של *Academy of Management Discoveries*. כיום הוא מכהן כנשיא האקדמיה לניהול.

פרופ' ולריה אלטרמן היא משנה לניהול בבית הספר הרברט למנהל עסקים באוניברסיטת מיאמי. במחקרה היא בוחנת כיצד שיטות התגמול של ארגונים משפיעות על התנהגויות העובדים בעבודה ועל המחויבות הארגונית שלהם. מתוך הבנה שהאכלוסייה מזדקנת, מחקרה מתמקד גם בדרכים שבהן פרקטיקות משאבי אנוש יכולות לתמוך בכוח עבודה מגוון בגיל ולהבטיח את המשך השתתפותם של עובדים מבוגרים. מחקרה התפרסם בכתבי עת מובילים בתחום הניהול, כולל *Academy of Management Journal* ו-*Journal of Applied Psychology*.



תקציר

ממשלות ברחבי העולם מאמצות עוד ועוד תקנות שמטרתן להגביר את השוויון בשכר באמצעות שקיפות רבה יותר. עם זאת, נושא שקיפות השכר ממשיך להיות שנוי במחלוקת. התומכים בשקיפות שכר טוענים כי הדבר עולה בקנה אחד עם הבסיס האתי של חברות הומניסטיות ועשוי להועיל לעובדים, למעסיקים ולחברה בכללותה. לעומתם, המתנגדים מדינשים את האתגרים האתיים שהשקיפות עלולה להציב לפרטיות האישית, וכן את הסיכונים החברתיים, הפסיכולוגיים והכלכליים הפוטנציאליים שלה עבור בעלי עניין שונים. במאמר זה נסקור את המחקר הבוחן את התוצאות השונות של צורות שונות של שקיפות שכר על מגוון השלכות. נדון גם בצעדים שקובעי מדיניות ומנהיגים ארגוניים עשויים לנקוט, שסביר להניח שיהיו להם השלכות חיוביות הן על העבודה והן על ההנהלה והארגונים, תוך מעורר השלכות שליליות לא מכוונות.

בשינויים במדיניות שקיפות שכר שרוב מחזיקי העניין צפויים לקבל בברכה. לבסוף, ישנן רפורמות הקשורות בשקיפות שהיתרונות שלהן צפויים לעלות על החסרונות. אנו נזהה את הצעדים המעשיים שקובעי מדיניות ומנהיגים ארגוניים יכולים לנקוט לגבי שקיפות שכר ושסביר להניח שיהיו בעלי השלכות חיוביות וימזערו השלכות שליליות לא מכוונות.

השלכות שונות לשקיפות שכר

ראשית, יש להבין שמדיניות שקיפות שכר יכולה להתייחס ל: (א) שקיפות בתקשורת השכר בין העובדים: יכולתם של עובדים לחשוף את פרטי השכר שלהם לאחרים, לדון בשיטות שכר ארגוניות עם אחרים. (ב) שקיפות שכר תהליכית: נגישות העובדים למידע אודות פרקטיקות ותהליכים המשמשים את הארגון בקביעת שכר העובדים. (ג) שקיפות שכר תוצאתית: נגישות העובדים לרמות שכר בפועל בארגון על ידי חשיפת שכרם האישי של עובדי החברה (חשיפה בפועל של רמות שכר פרטניות) או נגישות העובדים למידע מצטבר ורמות שכר מצטברות (כגון שכר ממוצע או חציוני לדרגות/תפקידים שונים).

עדויות מחקריות מראות שלהסרת מגבלות על יכולת העובדים לדון בשכר זה עם זה (כלומר שקיפות רבה יותר בתקשורת השכר בין העובדים), ולשיפור הבנת התהליכים שלפיהם נקבע השכר (כלומר שקיפות שכר תהליכית), יש השלכות מועילות הן עבור המעסיקים והן עבור העובדים, וכמעט שאין השלכות שליליות מתועדות (Bamberger, 2023). לעומת זאת, כפי שיודגם בהמשך, יש צורך בניתוח זהיר לפני אימוץ מדיניות ופרקטיקות המכוונות לחשיפת שיעורי שכר בפועל (כלומר לשקיפות שכר תוצאתית). להלן נדון בכל אחד מסוגי מדיניות התקשורת השכר.

שקיפות בתקשורת השכר

שקיפות תקשורת בשכר מתייחסת למידה שבה מעסיקים נמנעים מהטלת מגבלות – נורמטיביות או מבוססות סנקציות ועונשים – על החופש של העובדים לדון בעניינים הקשורים בשכר.

על פי חוק יחסי העבודה הלאומי (National Labor Relations Act), מעסיקים בארצות הברית אינם רשאים להטיל הגבלות

מאז חתם ממשל אובמה על חוק השכר ההוגן בשנת 2009, חוק המקל על העובדים לתבוע את מעסיקיהם על אפליית שכר ומאפשר להם זמן רב יותר לעשות זאת, הפך הנושא של מדיניות תקשורת שכר לעובדים לנושא מרכזי ומורכב בניהול הארגון בכלל ובניהול המשאב האנושי בפרט. גם בישראל, תיקון חוק שכר שווה לעובדת ולעובד שנחתם בשנת 2020 מחייב מעסיקים של למעלה מ-518 עובדים להפיק מדי שנה שני דוחות (דוח פנימי ודוח פומבי) המפרטים פערי שכר מגדריים במקום העבודה. במקרה שיימצאו פערים, יאלצו החברות להתמודד עימם הן במישור הפנימי (בתוך הארגון, כלפי העובדים שלהם) והן במישור הציבורי (דוגמת פגיעה אפשרית בתדמית הארגון).

בעוד שממשלות ברחבי העולם אימצו מספר עצום של מדיניות ותקנות חדשות שמטרתן להפוך את השכר לשקוף יותר, שקיפות השכר ממשיכה להיות נושא שנוי במחלוקת. התומכים בשקיפות שכר טוענים כי שקיפות רבה יותר תואמת את הבסיס האתי של חברות ליברליות והומניסטיות, וגם עשויה להועיל לעובדים, למעסיקים ולחברה בכללותה. לעומת זאת, המתנגדים מדגישים את האתגרים האתיים שהשקיפות עלולה להציב בהקשר של פרטיות עובדים, וכן את הסיכונים החברתיים, הפסיכולוגיים והכלכליים לעובדים, למעסיקים ולחברה בכללותה. במאמר זה נציג מחקרים אמפיריים שיש בהם תמיכה או השגה כלפי ההשערות של שני הצדדים. בהתאמה, נציע גם כלים פרקטיים לקובעי מדיניות להתמודדות עם האתגרים השונים.

מחקרים בכלכלה, בפסיכולוגיה ובניהול מראים שלשקיפות שכר אכן יש השלכות שונות, ולעיתים אף מפתיעות, על עולם העבודה – הן על יחידים וקבוצות, הן על המעסיקים, והן באופן רחב יותר על החברה שבה אנו חיים. אומנם יש ממצאים מובהקים בנוגע להשלכות אפשריות של שקיפות שכר לנוכח מגוון תוצאות וקריטריונים שנבדקו, אך הראיות נותרו מעורפלות. כלומר, כפי שנציג בהמשך, בעוד שאימוץ שיטות תקשורת שכר שקופות יותר עשוי להועיל לאינטרסים של קבוצה מסוימת של בעלי עניין (למשל נשים ומיעוטים) בהקשר של פרמטרים מסוימים בעבודה, לאותן שיטות בדיוק, עבור בעלי עניין אחרים, עשויות להיות השלכות שליליות ביחס לפרמטרים אחרים.

בחלק הבא נדון במורכבות זו ובהשלכות חיוביות ושליליות שיש לשקיפות שכר בעבודה, השלכות שנובעות בין היתר מסוגים שונים של שקיפות שכר. נתמקד בכמה שיטות עבודה או

כלשהן על עובדים לגבי תקשורת הקשורה לשכרם, ועוד פחות מכך לנקוט בצעדי תגמול נגד עובדים שמפרים מגבלות כאלה. גם באירופה, לפי הנחיית הנציבות האירופית משנת 2023 בנושא שקיפות שכר, מעסיקים אינם יכולים לאסור גילוי שכר של עובדים (Aon, 2023). עם זאת, נתוני סקר מראים שרוב המעסיקים בארצות הברית מונעים באופן שגרתי מעובדיהם מלהשתתף בדיונים הקשורים לשכר עם עמיתים לעבודה ממונהלים ומנהלים משאבי אנוש שהשתתפו בסקר SHRM דיווחו כי החברות שלהם אוסרות במפורש על עובדים לדון בשכרם זה עם זה, ו-20% מהם דיווחו שהארגונים שלהם מונעים באופן אקטיבי את העובדים מלחשוף את שכרם בפני עמיתים לעבודה (Alterman et al., 2023).

מאמצי המעסיק להניא עובדים מלחשוף את שכרם לאחרים עשויים להיות בעייתיים מכמה סיבות. (א) כאמור, פעולות רגולטוריות ברמת מדינה מבקשות להרתיע מעסיקים מלעשות כן. (ב) מאמצים שכאלו עלולים להתפרש מצד העובדים כעדות לכך שיש מידע שהחברה מעוניינת להסתיר מעובדיה ומכאן להפחית אמון בחברה. (ג) צמיחתם של אתרי אינטרנט כגון Glass Door ו-PayScale הקלה מאוד על חילופי מידע (אנונימיים ברובם) של מידע שכר, כאשר עשרות אלפי עובדים חושפים ומשתפים את פרטי השכר האישיים שלהם עם עמיתים לעבודה, עם מועמדים אחרים ועם מעסיקים אחרים. (ד) נתונים מאוסטרליה מראים שהגבלות מעסיקים רשמיות על תקשורת שכר בין עובדים עשויות בכל מקרה להיות לא יעילות כאשר עובדים מאמינים שעל ידי שיתוף המידע הם עשויים לקבל מידע שימושי מאחרים (Bamberger, 2023). (ה) בהתחשב בכללי טאבו חברתיים לגבי דיון על שכר, יש לתהות האם מעסיקים בכלל צריכים לטרוח להרתיע עובדים מגילוי שכרם.

לפיכך, נראה שאין ממש טעם או תועלת בהטלת מגבלות פורמליות על עובדים מלדון בענייני שכר עם עובדים אחרים בחברה.

שקיפות שכר תהליכית

אימוץ תהליכי שכר שקופים יותר כרוך במתן מידע נרחב לעובדים על האופן שבו נקבעים שכר בסיס, הטבות, העלאות שכר ותמריצים בארגון. למרות שאין הרבה מחקר לגבי סוג זה של שקיפות, עד כה איננו מודעים להשלכות שליליות

הקשורות בשיפור הבנת העובדים בתהליכים שלפיהם נקבע השכר בארגון. המחקר דווקא מצביע על השלכות מעילות הנובעות מהגברה בתפיסות הוגנות כאשר תהליכי השכר פתוחים יותר. לדוגמה, סימנטוב-נחליאלי ובמברגר (2021) מצאו כי שקיפות תהליכי השכר קשורה באופן חיובי לתפיסות העובדים הן לגבי צדק פרוצדורלי (תפיסת הוגנות התהליכים שלפיהם מחולקים התגמולים בארגון) והן לגבי צדק חלוקתי (תפיסת הוגנות חלוקת התגמולים בארגון). עדויות מטא-אנליטיות מראות שתפיסות הוגנות וצדק ארגוני קשורות בקשר חזק עם שביעות רצון מהעבודה, אמון, מחויבות ארגונית, התנהגות אזרחות ארגונית וביצועי עבודה (Colquitt et al., 2001). יתרה מזאת, מכיוון ששקיפות שכר תהליכית מאפשרת ניטור של התהליכים עצמם, היא עשויה להגביר את תחושת האחריות של המנהלים בעת קבלת החלטות הקשורות לשכר. הדבר אמור להגביר אימוץ של נוהלי שכר שוויוניים יותר ומאומתים בקפידה, ובכך להפחית את החשיפה לפערי שכר מבוססי מגדר או גזע. ואכן, ארגונים החולקים מידע על התהליכים והנהלים שלפיהם נקבעים התגמולים והשכר בארגון (כלומר אלו הבוחרים בשקיפות שכר תהליכית), נוקטים בדרך כלל צעדים כדי להבטיח שהתהליכים והנהלים הנחשפים לעובדים ייתפסו כהוגנים וכמישומים באופן עקבי וללא הטיות. חברות כמו Buffer ו-WholeFoods אף מלוות את הנהלים בנרטיב המסביר כיצד הנהלים פותחו ויושמו כדי להבטיח הוגנות ועקביות.

למרות כל היתרונות שצוינו לעיל, מנהלות ומנהלים עשויים להתלונן על כך ששקיפות תהליכית מאלצת אותם לדבוק בקפדנות על כללים בעת קבלת החלטות הקשורות לשכר ובכך מגבילה את האוטונומיה, הגמישות, והזריזות שלהם בתגובה למצבים משתנים. שקיפות זו גם מאלצת את המנהלים לעבוד קשה יותר כדי להבטיח שהחלטות הקשורות לשכר מבוססות על קריטריונים מוצדקים ומקובלים, ושהקריטריונים מיושמים באופן עקבי (Wong et al., 2023).

יוזמות חקיקה אחרונות באירופה דורשות ממעסיקים גדולים לשאתף מידע על אופן קביעת השכר וניהולו, וכן לחשוף פרטים על קריטריוני הקידום שלהם (Aon, 2023). אולם גם בהיעדר חקיקה כזו, נתוני הסקר מלמדים שארגונים הפוכים יותר ויותר פתוחים להפחתת ההגבלות על מידע הנוגע לתהליכי השכר. לדוגמה, במחקר שלהם משנת 2017 שנערך בקרב למעלה מ-500 אנשי HR בשווייץ, ארנולד ושותפיה (2018) מצאו כי 69% מהחברות (במגזר ציבורי, פרטי וארגונים לא ממשלתיים)

הודיעו לעובדים כיצד נקבעו ההטבות; 50% סיפקו מידע דומה לגבי שכר בסיס, העלאות שכר ושכר משתנה ברמת הצוות/ארגון; ו-40% סיפקו מידע על קביעת שכר משתנה ברמת הפרט. באופן דומה, כמעט שני שלישים ממנהלי משאבי האנוש שהגיבו ל-SHRM שנערך לאחרונה בארצות הברית דיווחו שיש להם קווים מנחים ברורים לגבי האופן שבו נקבעים שכר בסיס והעלאות (Alterman et al., 2023). שיעור גבוה עוד יותר (72%) מדווח על הנחיות שקופות לאופן קביעת הבונוסים. לבסוף, מערכות מידע לניהול משאבי אנוש משלבות יותר אפשרויות לספק לעובדים מידע נוסף והבנה עמוקה יותר לגבי שכרם והגורמים הקובעים אותו. לדוגמה, HiBob, פלטפורמת משאבי אנוש מובילה, משלבת אפשרות שמציעה לעובדים לסקור את היסטוריית התגמולים והרווחים השנתיים, וכן מידע נוסף על השכר הכולל שלהם.

שקיפות שכר תוצאתית (חשיפה בפועל של רמות שכר פרטניות או מצטברות):

שקיפות שכר תוצאתית, או חשיפה של שיעורי השכר בפועל של עובדים בודדים או של קבוצות עובדים בארגון או רמות שכר מצטברות, היא השנויה ביותר במחלוקת מבין כל שלוש הצורות של שקיפות השכר. ככל שנחשפות רמות שכר בפועל באופן מפורט ורחב יותר (למשל ברמה פרטנית), כך גדל הפוטנציאל להשלכות שליליות לא רצויות ולעיתים אף לא מכוונות. להלן נפרט אודות אפשרויות חשיפה שונות של רמות שכר בפועל:

חשיפה בפועל של רמות שכר פרטניות. מצד אחד, הנגשת שכר בפועל ברמות פרטניות (של יחידים בארגון) מקלה על השוואות חברתיות וניטור חברתי. מחקרים מראים שלשקיפות כזו של תוצאות שכר ברמת הפרט עשויות להיות השלכות מועילות לגבי מוטיבציה של עובדים, ובפרט על ביצוע משימות ושימור ביצועים מעולים (Bamberger & Belogolovsky, 2010; Belogolovsky & Bamberger, 2014; Cullen & Perez-Truglia 2018). זאת מאחר ששקיפות כזו עוזרת לעובדים להבין טוב יותר את הקשר בין ביצועים לשכר (כמה מאמץ צריך להשקיע עבור איזו תוספת בשכר). יתרה מזאת, הניטור החברתי שמאפשר חשיפת תוצאות השכר בפועל, מאפשר לנשים ולמיעוטים לזהות בקלות פערי שכר בלתי מוצדקים (Bennedsen et al., 2022). בתורו, זה עשוי להניע

מנהלים לערוך ביקורת שווי שכר תקופתית ומקיפה, או לכל הפחות להקדיש תשומת לב רבה יותר לשאלה אם ההחלטות הקשורות לשכר מבוססות על קריטריונים ראויים, והאם הן מייצרות או מחזקות פערי שכר לא ענייניים (למשל מגדריים או מפלים גזעיים). מחקרים מראים ששקיפות שכר כזו אכן מפחיתה פערי שכר מגדריים (Castilla et al., 2015; Bennedsen et al., 2022), ובשילוב עם תפיסות הוגנות וצדק היא מגבירה שימור עובדים (Belogolovsky & Bamberger, 2014) ומיון יעיל של עובדים לחברות (כלומר הפחתת תחלופה של עובדים בעלי ביצועים טובים יותר, תוך הגדלת תחלופה בקרב אלו עם ביצועים פחות טובים; Alterman et al., 2021). עם זאת, יש לשים לב שגם חברות שנוקטות בשקיפות תוצאתית יכולות להסוות את פערי השכר על ידי הסתרתם ברכיבים שקשים יותר לתצפות כגון הטבות ובונוסים (Wang et al., 2023).

מצד שני, נמצא כי לשקיפות שכר תוצאתית, שקיפות המאפשרת השוואות חברתיות בצורה קלה יותר, יכולות להיות השפעות שליליות בלתי מכוונות. באופן ספציפי, חשיפה של מידע על שכר נקשרה למספר תוצאות בעייתיות, כולל קנאה והפחתת שיתוף פעולה בין עמיתים (Bamberger & Belogolovsky, 2017). אלה שמרוויחים פחות מעמיתיהם נוטים, בגלל תפיסות של חוסר צדק וכעס, לעסוק באופן פעיל בהתנהגויות עבודה לא פרודוקטיבית נגד מעסיקם ואף נגד עמיתיהם לעבודה (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021). מחקרים אחרים מראים שההשלכות המועילות של שקיפות שכר כזו על פערי שכר מגדריים יכולה להפחית את פיזור השכר (Mas, 2017; Wong et al., 2023). המשמעות היא שהדבר מייצר רגישות מופחתת של תגמולים להבדלים בתרומה ובביצועים הפרטניים (Obloj & Zenger, 2022), מה שבתורו עשוי להניע את הכישרונות המובילים בארגון לחפש עבודה חלופית. בהקשר של GIG Workers הדבר אף עשוי להחליש את כוח המיקוח של עובדים אלו (Cullen & Pakzad-Hurson, 2023).

חשיפת שכר ברמה פרטנית גם מעוררת חששות משמעותיים לגבי פרטיות, וכפי שצינו Smit-I Montag-Smit (2020), במיוחד בקרב עובדים שנמצאים בקצה הגבוה או הנמוך של סולם השכר – העשויים להעדיף שלא לשתף מידע זה עם אחרים.

חשיפה בפועל של רמות שכר מצטברות. חלק מההשלכות השליליות שפורטו לעיל (אלו הנוגעות לחשיפת רמות השכר

של יחידים) – ובמיוחד אלה הנוגעות לדאגות לפרטיות הפרט, קנאה והתנהגות עבודה לא פרודוקטיבית – עשויות להימנע או לפחות לצמצם את השלכותיהן השליליות על ידי חשיפת מידע על שכר מצטבר בצורה של ממוצע, חציון ו/או טווח שכר עבור דרגות שכר שונות.

מספר דוחות מראים שארגונים שלא מספקים נתוני טווח שכר (או מספקים טווחים רחבים באופן בלתי סביר) עבור משרות פתוחות, עלולים להיות בעמדת נחיתות תחרותית בשוק העבודה עקב הצלחה נמוכה יותר בניסוי עובדים וזמני ניוס ארוכים יותר (Green et al., 2022).

מידע מצטבר מה עשוי אפילו להתפרק עוד יותר, למשל לפי מין או גזע. היתרון בהפיכת נתוני שכר מצטברים כאלה לשקופים הוא שהוא מאותת לעובדים הנוכחיים והפוטנציאליים כאחד שהארגון מחויב להשגת שכר הוגן (גם אם הם עדיין לא ממש שם). באופן דומה, אפשר לספק נתונים המראים כיצד שכר מבוסס ביצועים של אנשים (למשל בונים) או מיקום יחסי בטווח שכר קשורים לדירוג הביצועים הנוכחי שלהם ו/או להיסטוריית הביצועים שלהם לאורך זמן. בדרך זו, ארגונים עשויים להפחית את הנטייה של עובדים לזלזל במידת התשלום המושפעת מביצועים (Cullen & Perez-Truglia 2018), ובכך עשויה להגביר את המוטיבציה לביצועים טובים יותר.

בתיאוריה, גישות מצטברות כאלה אמורות להיות מסוגלות למתן לפחות חלק מההשלכות השליליות של שקיפות שכר תוצאתית פרטנית תוך שמירה על השפעות המוטיבציה המועילות שצינו קודם לכן. יתרה מזאת, גישות כאלה צריכות לשמור על רוב התועלות הקשורות לחשיפת רמות שכר אינדיבידואליות בכך שהן עדיין יאפשרו מידה גבוהה של ניטור חברתי ויספקו צורה בסיסית של ניתוח הוגנות בשכר.

עם זאת, נותרו שאלות לגבי הבסיס האתי של חובת מעסיקים לחשוף מידע מה כזה כאשר ניתן להעלות את הטענה שהם אינם אחראים למוסכמות חברתיות רחבות יותר העומדות בבסיס פערי שכר מבוססי מגדר או גזע (Caulfield, 2021), וכאשר פרסום "מידע קנייני" שכזה עלול להשפיע לרעה על יכולתם להתחרות ביעילות (Estlund, 2014).

למרות החששות הקשורים לשקיפות שכר תוצאתית, הנחיית הנציבות האירופית לשקיפות שכר משנת 2023 מעניקה לעובדים הפונים למשרה בארגונים המעסיקים למעלה מ-100

עובדים את הזכות לקבל מידע על רמת שכר ו/או טווח השכר עבור המשרה המפורסמת. יתרה מכך, למרות שדוח שיטות העבודה המומלצות של PayScale לשנת 2020 הצביע על כך שרק 19% מ-5,000 הארגונים בצפון אמריקה שהשתתפו בסקר חולקים נתוני טווח שכר מלא עם עובדיהם, הוא מראה כי יותר מ-35% מהארגונים חולקים נתוני טווח שכר ספציפי לרמה/דרגה נתונה. עבור חברות עם יותר מ-5,000 עובדים, שיעור זה קרוב יותר ל-45%. נתונים אלה מראים שלמעלה ממחצית הארגונים במדגם חולקים נתונים מסוימים על טווח השכר עם עובדיהם. יתרה מכך, ממצאי PayScale מלמדים שחלק ניכר מהחברות שעדיין לא אימצו צורות מצטברות כאלה של שקיפות שכר שקלו לעשות זאת עוד לפני אימוץ התקנות המחייבות אותן בכך (למשל בקליפורניה ובניו יורק). באופן דומה, 30%-40% מהארגונים השווייצריים חשפו מידע מצטבר ומדויק על שכר בסיס לעובדיהם; ו-37%-23%, בהתאמה, חשפו מידע מצטבר על שכר מבוסס ביצועים (Arnold et al., 2018).

בסעיפים הבאים נדון בהתערבויות מדיניות ציבוריות שכבר אומצו ונציע התערבויות נוספות שניתן לאמץ בעתיד.

המלצות לקובעי מדיניות

יעד מרכזי בכל יוזמה של מדיניות ציבורית בנושא תקשורת בשכר צריכה להיות שיפור היעילות בשוק העבודה. יעילות שכר, המתבטאת בדרך כלל במנחים של נייודות ומיין עובדים, נחשבת בדרך כלל מועילה משתי סיבות. ראשית, היא מבטיחה שנכסי ההון האנושי יחולקו היכן שהם צפויים להיות הכי פרודוקטיביים. שנית, נייודות מוגברת בשוק העבודה עשויה להניע עודף נזילות לעובדים עצמם ויש בכך שני יתרונות: (א) הדבר ממריץ מעסיקים לאמץ חידושים בעבודה שמגבירים את הפרודוקטיביות וגם משפרים את יעילות העובדים (למשל, עמדות שירות עצמי של מקדונלדס). (ב) מעלה את רמות ההכנסה לכולם, אבל במיוחד לעובדים בעלי הכנסה נמוכה, ובכך מפחית את אי השוויון (Bapuji et al., 2020) תוך הגדלת הביקוש המצרפי והגברת הפעילות הכלכלית (Card & Kreuger, 2015).

יוזמות מדיניות שמטרתן להפוך את השכר לשקוף יותר ולהגביר את הידע לגבי שכר העובדים, עשויות להגביר את הניידות בשוק העבודה ולהאט את צמיחת אי השוויון בהכנסה בכמה

דרכים. (א) כאשר שקיפות שכר מיושמת באופן נרחב, העובדים מודעים יותר לחלופות משתלמות יותר בשוק העבודה. (ב) שקיפות מספקת לעובדים תובנה משופרת לגבי מה שהם עשויים להקריב (או להרוויח) על ידי מעבר למעסיק אחר. (ג) הדבר מגביר הבנה טובה יותר של ההגנות הבסיסיות בשיטות התגמול הארגוניות, וכן את ההסתברויות היחסיות להגדלת הכנסתם של העובדים באמצעות קידום בתוך הארגון (לעומת מעבר למעסיק אחר). (ד) למרות שמחקרים עדכניים מראים ששקיפות שכר עשויה במקרים מסוימים להחליש את כוח המיקוח של העובדים (Cullen & Pakzad-Hurson, 2023), יש ראיות משמעותיות התומכות בנישה שלידע משופר בשכר יש פוטנציאל להגביר בצורה משמעותית את המינוף של העובדים בעת משא ומתן עם מעסיקים בעניינים הקשורים לשכר (Rosenfeld & Denice, 2015).

השפעות אלו, על אף שהן מעבירות חלק גדול יותר מהכנסות הארגון לידי העובדים, עשויות לשאת יתרונות פוטנציאליים גם עבור המעסיקים. לדוגמה, ישנן עדויות לכך שרמות מוגברות של שקיפות שכר תוצאתית (במיוחד לגבי שכר המנהלים והנהלה בכירה) יכולות לתת מענה לנטייתם של הכפופים להמעיט בשכרם של אלו שמעליהם, ובכך להגביר את המוטיבציה והפרודוקטיביות של הכפופים. כאמור, מחקרים מצביעים על קשר חיובי בין שקיפות שכר תוצאתית לבין ביצועי משומות בקרב עובדים (Belogolovsky & Bamberger, 2014).

עם זאת, יש לאזן שוב את ההשלכות המועילות הללו עבור מעסיקים עם כמה מההשלכות היותר בעייתיות שכבר צוינו, כגון קנאה, הפחתת שיתוף הפעולה בין עמיתים, ופיזור שכר מופחת. לאור ההשלכות השליליות הכרוכות בשקיפות השכר התוצאתית, ייתכן שקובעי המדיניות יעדיפו לשקול יוזמות חלופיות ובעלות סיכון נמוך יותר. להלן מספר המלצות:

1. הגנה על תקשורת הקשורה לשכר בין העובדים.

בעשור האחרון נרשמה התקדמות חקיקתית משמעותית בצפון אמריקה ובאירופה במטרה להגן על עובדים מפני תגמול של מעסיקים על כך שהם דנים בשכרם או על סירובם לוותר על זכותם לחשוף את שכרם לאחרים. לדוגמה, במרץ 2023 אימצה הנציבות האירופית הוראה חדשה שאינה מאפשרת למעסיקים לאסור על עובדים לחשוף את פרטי השכר שלהם (Aon, 2023). למרות ההתקדמות הזאת, במדינות רבות יש בארגונים הוראות חוזיות שאוסרות על גילוי שכר, מה שמחזק את האמנה

החברתית של שמירת שכר בסוד. בהתאם לכך, במיוחד במדינות כמו ארה"ב, שבהן תגמול של מעסיקים על גילוי שכר לעובדים אינו חוקי, קובעי מדיניות עשויים לשקול לדרוש ממעסיקים ליידע את מועמדי העבודה והעובדים לגבי זכויות התקשורת שלהם בשכר.

2. איסור על מעסיקים לדרוש ממועמדים לחשוף את

היסטוריית השכר שלהם. נכון לאפריל, 2023, ב-21 מדינות בארצות הברית מעסיקים אינם רשאים לבקש ממועמדים למשרה את היסטוריית השכר שלהם, אם כי ברוב המקרים מעסיקים עדיין עשויים לשאול מועמדים לגבי ציפיות השכר שלהם (HR Dive, 2023). באופן דומה, הנציבות האירופית לשקיפות שכר משנת 2023 אוסרת על מעסיקים לבקש ממועמדים לעבודה לחשוף את היסטוריית השכר שלהם (Aon, 2023). המניע מאחורי חקיקה כזו היא ההכרה כי: (א) למעסיקים יש בבידור מינוף במשא ומתן על שכר כאשר הם מבקשים מידע זה ממועמדים לעבודה. (ב) מידע על היסטוריית השכר של המועמדים עלול להחמיר עוד יותר את א-סימטריית המידע בשכר לטובת המעסיק. (ג) א-סימטריית המידע עלולה להגביר עוד יותר את פערי השכר הקיימים מבוססי-מגדר או גזע.

בסקר PayScale שנערך לאחרונה נמצא כי 43% מהמשתתפים נשאלו על היסטוריית השכר שלהם בעת הגשת מועמדות לעבודה, ורק 25% מהם סירבו לענות. מחקר שנערך לאחרונה על ידי Barach and Horton מצא שביטול מידע היסטוריית השכר מהמשוואה העלה את הצעות השכר הראשוניות למועמדים שבחרו להתמקח ב-9% יותר מאשר בקבוצת ביקורת שבה הותר למעסיקים לשאול על היסטוריית השכר של המועמדים.

למרות ההשפעות החיוביות לכאורה של הגבלות על יכולתם של מעסיקים לברר על היסטוריית השכר של המועמדים, האריס (2018) מצביעה על מספר חסרונות פוטנציאליים עבור שני הצדדים: מעסיקים ומועמדים לעבודה. ראשית, שכר קודם יכול להציע אינדיקציה לגבי הפרודוקטיביות של המועמדים, נתון שלמעסיקים יש אינטרס לניטימי לדעת, אם כי הערכות של פרודוקטיביות ותשלום עבור ביצועים עשויות להשתנות מאוד בין ארגונים. שנית, מידע כזה משמש לעיתים קרובות על ידי מעסיקים כדי להתאים הצעה אטרקטיבית יותר ולבטל את הזמן שעלול להתבזבז על ידי משא ומתן על הצעה נמוכה. בהתאם לכך,

הארים (2018) מציעה אלטרנטיבה שמטרתה למקסם את המידע הזמין לשני הצדדים: לאפשר למעסיקים לבקש מהמועמדים את היסטוריית השכר הקודמת שלהם, בתנאי שהם מציעים מידע על השכר הממוצע או החציוני של עובדים קיימים בתפקידים דומים. בדרך זו חברות יכולות לבחור בין לוותר על כל דיון על רמות שכר קודמות (הן עבור החברה והן לעובד הפוטנציאלי) לבין לחשוף באופן מלא את השכר של עובדים דומים בחברה.

3. **חובת ביקורת שכר.** חוק שוויון שכר וזכויות אזרח בארה"ב ובמדינות אחרות קובעות כי פערי שכר על סמך מאפיינים שאינם רלוונטים כגון מגדר או גזע כפופים לתביעה. עם זאת, אכיפה של חקיקה כזו יכולה להיות חלשה ואקראית (Bamberger, 2023). לא רק שהעובדים צריכים להיות מודעים לפערים כאלה, אלא גם שנטל חובת ההוכחה מוטל עליהם. במקרים רבים המעסיקים עצמם לא מודעים לכך שנוהלי השכר שלהם (שלא במתכוון) מפלים לרעה קבוצות מסוימות. כדי לטפל בבעיה זו, בינואר 2016 הודיע ממשל אובמה כי ארגונים המעסיקים יותר מ-100 עובדים יידרשו להגיש ל-EEOC דוח שנתי המציג נתוני שכר מצטברים על פני קטגוריות עבודה, טווחי שכר ומאפיינים דמוגרפיים. ממשל טראמפ הוציא השהיה נגד יישום הצו הזה ב-2017 בארצות הברית (שבועות בלבד לפני שהוא היה אמור להיכנס לתוקף) וכיום מדינות בודדות מאמצות דרישות כאלה, אך חברות רבות בארה"ב כמו Accenture, Salesforce ו-Cisco החלו לערוך באופן קבוע ביקורת שכר פנימית. ובכל זאת, 35% ממנהלי משאבי האנוש שהגיבו לסקר SHRM לשנת 2022 דיווחו שהארגונים שלהם לא עורכים ניתוחי שכר (Alterman et al., 2023). יתרה מכך, גם בקרב המזדווחים שהם עורכים ניתוחים כאלה, רבע ציינו שהם עושים זאת פחות מפעם בשנה (Alterman, et al., 2023).

החל ממרץ 2023, לפי הוראה חדשה של הנציבות האירופית, ביקורת שכר ודיווח ביקורת מחויבים בכל האיחוד האירופי. על פי הוראה זו, מעסיקים עם לפחות 100 עובדים יצטרכו לפרסם מידע על פערי השכר בין עובדים, כאשר תדירות הדיווח מותנית במספר העובדים. יתרה מכך, כאשר קיימים פערי שכר מגדירים של 5% ומעלה (הפער הממוצע באירופה הוא 13%), המעסיקים יידרשו לעבוד עם נציגי העובדים/מועצות העובדים כדי לבצע ניתוח מעמיק יותר ולפתח תוכנית פעולה מתקנת

(Aon, 2023). דרישות דומות קיימות ביפן, שם חברות נדרשות לחשוף את פערי השכר שלהן בין המינים באתרי החברה ובדוחות ניירות ערך שנתיים (Aon, 2023), וגם במדינת ישראל בעקבות תיקון חוק שכר שווה לעובדת ולעובד שנחתם בשנת 2020.

יזמות כאלה, שמטרתן לחשוף ולטפל באי-שוויון בשכר, מציעות מספר יתרונות משמעותיים. ראשית, הן מספקות תמריץ לארגונים לזהות באופן יזום אי-שוויון קיים וכן למנוע אי-שוויון עתידי. הדבר יכול לעזור למעסיקים בעת גיוס כשרונות בשווקי עבודה תחרותיים, ולתרום למאמצי החברות לעמוד ביעדי אחריות חברתית (Estlund, 2014). שנית, הם מקלים על סוכנויות האחראיות על אכיפת חקיקת שכר שווה לסנן ארגונים לאפליה אפשרית בשכר מבלי לדרוש מהם לחשוף בפומבי מידע קנייני. לבסוף, באותו האופן שבו תקנות העסקה שוות שינו את אופי הגיוס והמיון של עובדים (למשל, אילצו את המעסיקים לאמת את כלי הבחירה שלהם), כך ביקורת שכר עשויה להניע מעסיקים לבחון ביתר קפדנות את היעילות של מבני שכר ושיטות העבודה שלהם.

4. **מתן הגנות נמל בטוח למעסיקים שנוקטים בשקיפות שכר.** כאמור, ניתן להעלות טיעון אתי חזק נגד תקנות המחייבות מעסיקים לחשוף בפומבי את השכר הפרטני של עובדיהם, וכן לטעון שאין זה הוגן לחייב מעסיקים באחריות לבעיה חברתית או לבעיה בשוק העבודה שהם לא אחראים לה (Caulfield, 2021). כך, ללא קשר למי אשם, יוצא שמעסיקים מרוויחים מהעבר ומאפליה חברתית (Ramachandran, 2012).

נמלים בטוחים הם כלי משפטי המגן על ארגונים מפני העמדה לדין כאשר נטען כי עסקו בהתנהגות מפרת כללים, כל עוד הם עומדים בדרישות מסוימות. הדרישות מהמעסיקים הן: (א) גילוי בתום לב של שיעורי השכר לעובדיהם (למשל, טווחים ספציפיים לתפקיד או לרמה של שכר בסיס ושכר משתנה). (ב) אי טיעון לאפליית שכר על ידי העובדים תוך פרק זמן סביר (לדוגמה, 180 יום) לאחר הגילוי. למעסיקים העומדים בדרישות אלו מובטח כי כל תביעת אפליה בשכר תבוטל אוטומטית.

מנקודת מבט של מדיניות, הוראות נמל בטוח מסוג זה מציעות שני יתרונות חשובים. ראשית, מעסיקים אינם

צריכים להפוך את תוצאות השכר לשקופות אלא אם כן הם רואים בטובתם שלהם לעשות זאת. כפי שציין Ramachandran (2012), הוראות כאלה מעודדות שקיפות בשכר על ידי מיקוד במעסיקים שההערכה העצמית שלהם מצביעה על סיכון גבוה יותר לחבות בגין אפליה בשכר ועלויות נמוכות יותר של שקיפות שכר. לכן מעסיקים שבטוחים באתיקה של שיטות העבודה שלהם יכולים להפוך את שקיפות השכר למקור פוטנציאלי של יתרון תחרותי עבורם. שנית, על ידי עידוד מעסיקים ליישם נוהלי שכר שקופים, הוראות אלה מעניקות לעובדים את המידע הדרוש להם כדי לפקח על מערכות השכר של המעסיק שלהם, ובכך מעבירות חלק מהאחריות החברתית לאפליה בשכר אל כוח העבודה, שכן אם הם לא יצליחו לדרוש (באופן פרטני או קולקטיבי) פתרון לפערי שכר שנצפו, לעובדים תיוותר אפשרות לחפש מקום עבודה אחר.

המלצות לארגונים ולמנהלים

להלן מספר המלצות לגורמים המוציאים לפועל את מדיניות הארגון בעניין שקיפות שכר מול העובדים, כגון מנהלים, הנהלת הארגון, ומחלקות משאבי אנוש.

1. ראשית, נראה כי אין טעם להגביל את תקשורת השכר בין העובדים (חופש העובדים לדון בעניינים הקשורים בשכר). הגבלה זו עשויה דווקא לגרום לעובדים לייחס כוונות אופורטוניסטיות לארגון, כאילו יש לו מה להסתיר (Brown et al., 2023). אי הגבלת תקשורת העובדים בנושא זה מקושרת להגברת אמון בחברה ובמנהליה.

2. יש לדאוג להפחית א-סמטריה במידע אודות שכר גם בקרב מועמדים למשרות בארגון ולהגביר את המידע הזמין לשני הצדדים. למשל, ניתן לבקש מהמועמדים את היסטוריית השכר הקודמת שלהם (בתנאי שהדבר אינו אסור על פי חוק), ובתמורה הארגון יציע מידע על השכר הממוצע או החציוני של עובדים קיימים בתפקידים דומים בארגון.

3. חשוב לערוך ביקורות שכר באופן שוטף. הן יאפשרו לזהות אי-שוויון (לא מכוון) קיים ולמנוע אי-שוויון עתידי. כאמור, הדבר יסייע לארגון בעת גיוס כישרונות בשוק

עבודה תחרותיים, ויתרום למאמצי החברות לעמוד ביעדי אחריות חברתית (Estlund, 2014). ביקורות שכר גם עשויות להניע את הארגון לבחינת היעילות של מבני השכר ושיטות העבודה שלו.

4. חשוב לספק לכל עובדת ועובד הצהרה שנתית הנותנת תמונה מקיפה של השווי הכולל של חבילת התגמולים שלו/ה, ובכך להראות מידה מסוימת של שקיפות. להצהרות אלו יש ערך מיוחד אם שכר העובדים בארגון נמוך מרמות השכר הנהוגות בשוק, שכן הן עשויות להזכיר לעובדים את כל הדרכים (מלבד השכר) שבאמצעותן הם מקבלים פיצוי על ידי הארגון (דוגמת בונוסים, חופשה, הכשרות, והטבות שונות).

5. יש להבחין בין שקיפות שכר תהליכית (המידה שבה הארגון משתף מידע לגבי אופן קביעת התגמולים בארגון) לשקיפות שכר תוצאתית (המידה שבה הארגון חושף בפועל רמות שכר פרטניות או מצטברות).

לשקיפות תהליכית נמצאו השלכות חיוביות על התנהגויות עובדים ותפיסות צדק ארגוני, בתנאי שהארגון אכן פועל בעקביות ובהתאם לכללים ששיקף לעובדיו ומוודא באופן סדיר שהמנהלים אכן פועלים לפי הכללים. כדאי גם לספק את המוטיבציות שהנחו את הארגון בקביעת המטרות השונות כדי להגביר שקיפות ותפיסות צדק ארגוני. שקיפות שכר תגביר שוויון הזדמנויות בעבודה – מתן יחס שוויוני, ענייני ונטול שיקולים זרים לעובדים ולעובדות.

לעומת זאת, לשקיפות תוצאתית עשויות להיות השלכות שליליות בקרב עובדים המגלים כי הם נמצאים בתחתית טווח השכר הנהוג לדרגתם/משרתם. בפרט, השלכות שליליות על מוטיבציה והגברת התנהגויות עבודה לא פרודוקטיבית אם הם מעריכים כי שכרם נמוך מזה של עובדים אחרים בקבוצת הייחוס שלהם – עמיתים שעושים את אותה העבודה או כאלו התורמים באופן דומה לארגון. לשקיפות שכר תוצאתית עשויה להיות השפעה חיובית על מוטיבציה וביצועי עובדים אם הם נחשפים לשכר של עובדים בדרגים גבוהים מהם (שאותו עובדים מעריכים בדרך כלל כנמוך יותר תחת מדיניות של סודיות שכר) או לשכר של קבוצת עובדים בעלי ביצועים טובים יותר משלהם (בתנאי שהביצועים שקופים, ניתנים לזיהוי בקלות, ושהערכת הביצועים אובייקטיבית ככל האפשר), ומסיקים כי יכולה להיות תמורה להשקעת מאמץ נוספת מצידם.

לסיכום, בעלי עניין שונים עשויים לנקוט צעדים שונים כדי לקדם שקיפות בשכר, להתמודד עם פערי שכר, או להגביר את הידע בשכר של העובדים. עם זאת, המחקר עדיין בראשיתו. יש לנו עוד הרבה מה ללמוד על האופן שבו אנשים וקבוצות מגיבים להסרת ההגבלות על תקשורת בשכר וגישה טובה יותר למידע על שכר, לרבות על ההשלכות ארוכות הטווח (כולל לא מכוונות) של כמה מהיוזמות הבסיסיות יותר שכבר יושמו. ואכן, בעוד שהרעיון של שקיפות שכר תואם לנורמות של ניאול-ליברליזם פרוגרסיבי, כפי שצוין לעיל, בהקשרים

רבים צורות מסוימות של שקיפות שכר יכולות להיות חרב פיפיות. עד שנלמד יותר על המנגנונים העומדים בבסיס ההשלכות השליליות הפוטנציאליות של שקיפות שכר ועל התנאים השולטים בהם, עדיף לטעמנו לאמץ התערבויות חדשניות הקשורות בשקיפות שכר בצורה איטית ומדורגת, לשלב מערכות לניטור זהיר ושיטתי, ולהעריך את ההשפעות שלהם על פרמטרים שונים בעבודה בקרב בעלי עניין שונים.

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

- Alterman, V., Bamberger, P., Li, Y., & Wang, M. (2023). Preliminary findings from the 2022 SHRM survey on pay transparency. University of Florida Working Paper.
- 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 (2), 1–27.
- Aon, 2023. Navigating the new EU directive on pay transparency. <https://www.aon.com/insights/articles/2023/navigating-the-new-eu-directive-on-pay-transparency>
- 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.
- Bamberger, P. A., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965–996. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01194>
- Bamberger, P.A., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 658–671.
- Bamberger, P. A. (2023). *Exposing pay transparency and disclosure with employees and employers*. Oxford University Press
- Bapuji, H., Ertug, G., & Shaw, J. D. (2020). Organization and societal economic inequality: A review and way forward. *Academy of Management Annals*. 14: 60–91.
- 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. (2022). Do firms respond to gender pay gap transparency? *The Journal of Finance*, 77(4), 2051–2091.
- Brown, M., Bamberger, P., Bliese, P. D., & Shields, J. (2023). Fairness uncertainty and pay information exchange: Why and when employees disclose bonus pay to pay information websites. *Journal of organizational behavior*, 44(9), 1362–1379.
- Card, D., & Krueger, A. B. (2015). *Myth and Measurement: The New Economics of the Minimum Wage-Twentieth-Anniversary Edition*. Princeton University Press.
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science* (Providence, R.I.), 26(2), 311–333.
- Caulfield, M. (2021). Pay secrecy, discrimination, and autonomy. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 399–420.
- 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(3), 425.
- Cullen, Z. B., & Pakzad-Hurson, B. (2023). Equilibrium effects of pay transparency. *Econometrica*, 91(3), 765–802.

Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2018). *How much does your boss make? the effects of salary comparisons* (No. w24841). National Bureau of Economic Research.

Estlund, C. L. (2014). Extending the case for workplace transparency to information about pay. *UC Irvine L. Rev.*, 4, 781–799.

Green, J., Boyle, M., & Bloomberg (2022, December 19). Employers are putting artificially low salaries on job postings to try to get around pay transparency laws. *Fortune*. Retrieved from <https://fortune.com/2022/12/19/employers-posting-low-salary-ranges-pay-transparency/>

HR Dive. A running list of states and localities that require employers to disclose pay or pay ranges, April 2023. <https://www.hrdive.com/news/salary-history-ban-states-list/516662/>

Institute for Women's Policy Research (IWPR). (2014). Pay secrecy and wage discrimination. Fact Sheet #C382. Washington, DC: Institute for Women's Policy Research.

Mas, A. (2017). Does transparency lead to pay compression? *The Journal of Political Economy*, 125(5), 1683–1721.

Montag-Smit, T. A., & Smit, B. W. (2020). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal*.

Obloj, T. & Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6(5), 646–655.

Ramachandran, G. (2012). Pay transparency. *Penn State Law Review*, 116 (4): 1043–1080.

Rosenfeld, J., & Denice, P. (2015). The power of transparency: evidence from a British Workplace Survey. *American Sociological Review*, 80(5), 1045–1068.

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(2), 230–249.

Wong, M., Chung, B., Lam, L.W., & Bamberger, P, A. (2023). Pay Transparency as a Moving Target: A Multi-Step Model of Pay Compression, I-Deals, and Collectivist Shared Values. *Academy of Management Journal*, 66(2), 489–520