

אוניברסיטת רייכמן
בית ספר ברוך איבצ'ר לפסיכולוגיה
התוכנית לתואר שני בפסיכולוגיה חברתית

הסברים פסיכולוגיים לפערי השכר המגדריים בשוק העבודה

חן בר-מור קוזיניץ

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך
בפסיכולוגיה חברתית בבית ספר ברוך איבצ'ר לפסיכולוגיה, אוניברסיטת רייכמן

אפריל 2021

עבודה זו נכתבה בהדרכתו של פרופ' שחר אייל מהתוכנית לתואר שני בפסיכולוגיה חברתית, בית ספר
ברוך איבצ'ר לפסיכולוגיה, אוניברסיטת רייכמן.

הקדמה	3
-------------	---

פרק א: הצגת הבעיה והמצב הקיים

נתונים	5
גורמים והסברים מסורתיים לפערי שכר מגדריים	5
החקיקה הקיימת	10

פרק ב: קבלת החלטות במצב של חוסר וודאות- הטיות קוגניטיביות בשירות המצב הקיים

חשיבה היוריסטית	14
שני שלבים מרכזיים על ציר התקדמות השכר:	
שלב א'- משא ומתן על גובה השכר לקראת קבלה לעבודה	16
שלב ב'- בקשה להעלאת שכר	18

פרק ג: כיצד אנשים מוסריים משתפים פעולה עם המצב הקיים- גישת האתיקה ההתנהגותית

מבוא לאתיקה התנהגותית	19
מנגנונים להצדקת התנהגות לא אתית	
מנגנונים מודעים המשפיעים על האתיקה ההתנהגותית	20
מנגנונים לא מודעים המשפיעים על האתיקה ההתנהגותית	21

פרק ד: הצעה לפתרונות

דיון וסיכום	29
ביבליוגרפיה	30

הקדמה

מאז קום המדינה, המשפט הישראלי פעל נמרצות לכינון חקיקה לעיגון זכויות עובדות ועובדים. כברת דרך נעשתה באמצעות חקיקה נרחבת של חוקי מגן עד ליצירה של קורפוס רחב היקף. מתוך החקיקה הקיימת, שני חוקים מרכזיים עוסקים בשוויון שכרן של נשים בשוק העבודה ומניעת אפליה על רקע מגדרי, והם חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996 וחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה, התשמ"ח-1988. יתרה מכך, החקיקה לא הפכה לאות מתה ולאורך השנים הוגשו תביעות נגד מעסיקים על בסיסם. תשתית משפטית זו מעוררת את הציפייה כי כיום שוק העבודה יפעל בהתאם לעקרונות המותווים בה. אולם, התנהלותו של שוק העבודה הישראלי מראה כי לשעצמה החקיקה הקיימת אינה מספיקה על מנת להבטיח שוויון ופערי השכר בין נשים לגברים נשמרים.

שני החוקים אשר כאמור מבססים את הזכות לשוויון בשכר בישראל, מטילים חובות ואיסורים על המעסיקים ומעניקים זכויות לעובדות ולעובדים בנוגע לגובה שכרם ולאיסור אפליה. אולם, שני קשיים עולים מיישומה של החקיקה וגיוסה לטובת העובדות, האחד קשור באכיפה פרטנית, והשני קשור בהשפעות רוחב על כלל אוכלוסיית הנשים העובדות בישראל. בכל הנוגע לאכיפה פרטנית הרי שכדי שתזכה בשכר שווה או שווה ערך לשכר של מקבילה הגברי, על העובדת להיות מודעת ולנקוט בפעולות משמעותיות על-מנת שתוכל לבסס את זכותה לשכר שווה. מובן שיש לקחת בחשבון גם שפעולות אלו עלולות להעמיד בסיכון את עבודתה. פערי השכר הקיימים מעידים במעט על הקושי באכיפת החוק וביישום זכויות הנשים לשוויון בשכר. באשר להשפעות הרוחב, הרי שמפתיע כי על אף שהממצאים הסטטיסטיים אודות פערי השכר חוזרים מדי שנה, עד לא מזמן לא הייתה מדיניות ממשלתית מסודרת לשינוי ואכיפת השוויון באופן אקטיבי וגם הניצנים הראשונים אותם אציג בהמשך, הינם ראשוניים מדי ואין לדעת כיצד ייושמו ויאכפו.

עד כה רוב הכתיבה בנושא פערי השכר המגדריים עסקה בעיקרה במודלים החקיקתיים שיקדמו שוויון בשכר, ואולם חשובים ככל שיהיו, חוקים מוגבלים במידה בה ניתן לאכוף אותם. מטרת מאמר זה הינה להעשיר את המחקר המשפטי הקיים ולהדגים כיצד ניתן לעשות שימוש במחקר בתחום הפסיכולוגיה של קבלת החלטות והאתיקה ההתנהגותית, כדי לנסות ולאפיין מנגנונים המסבירים את שימור המצב הקיים ומרמזים על התערבויות אפשריות שיעזרו לשפר את פערי השכר בין נשים לגברים בשוק העבודה בישראל.

מאמר זה מנסה אם כן להתחקות אחר יסודות המצב הפסיכולוגי של מקבלי ההחלטות אודות חלוקת השכר במקומות העבודה תוך התבוננות דרך שני גופי ידע מרכזיים. הראשון מתייחס לקיצורי דרך חשיבתיים המסייעים פעמים רבות בקבלת החלטות בתנאי אי וודאות, אך עלולים להשפיע על מקבלי ההחלטות באופן שיוביל אותם להציע שכר נמוך יותר לעובדות לעומת עובדים. השני מתבונן על התמונה מזווית מוסרית ומציע לבחון את האתיקה ההתנהגותית המשפיעה על המעסיק ובאמצעות זאת לבחון כיצד ניתן להשפיע עליו.

ליצור כך תבחן העבודה בארבעה חלקים בהם אדון כיצד ניתן לשלב בין ההתנהגות האנושית לבין הכלל המשפטי על מנת לחתור למודל שיסייע בקידום שוויון בשכר בשוק העבודה: בחלק הראשון אבקש להציג את המצב הקיים ובכלל זאת את פערי השכר בין נשים לגברים ואת החקיקה המתקיימת במקביל לכך. לצד זאת, אפרט לגבי הגורמים המזוהים היום עם פערי השכר המגדריים כפי שפורטו בספרות המקצועית. בחלק השני, אבקש להציג את קיצורי החשיבה המשפיעים על תהליכי קבלת החלטות בפרט בקביעת השכר- בתהליך קבלת מועמד לעבודה וכן בשלב של קידום לתפקיד בכיר יותר. בחלקו השלישי של המאמר אבקש לפרוס את גישת האתיקה ההתנהגותית ולעשות בה שימוש על מנת להאיר את נקודת המבט המוסרית ואת השאלה- מדוע אנשים טובים מקבלים החלטות מפלות. לסיום, בחלק הרביעי אנסה להציג מספר פתרונות לשיפור התהליכים הקיימים אשר מטרתם לסייע בקידום שוויון או לכל הפחות במניעת פערי שכר מגדריים הקיימים היום בשוק העבודה.

פרק א'

1. נתונים.

פערי השכר בין נשים לגברים בשוק העבודה ברחבי העולם אינם נתון חדש, אלא שהם מתועדים לאורך השנים, ותקופות מסוימות אף התקבלו כמדיניות ממוסדת.¹ כך, דו"ח הוועידה האירופית של ארגון העבודה העולמי משנת 2006 קבע כי פער השכר המגדרי הוא משמעותי ואינו מראה מגמות של צמצום הן בכלכלה מתפתחת, הן בכלכלת מעבר והן בכלכלה מפותחת. נוכח נתונים אלו, החל מהמחצית השנייה של המאה העשרים ארגון העבודה העולמי, האו"ם ומדינות שונות נקטו בצעדים ממוסדים להקטנת הפערים, בין היתר בשל דרישה חברתית גוברת לשוויון בשכר. צעדים אלו היו כה משמעותיים עד כי בשנות השמונים של המאה העשרים המדיניות לשוויון בשכר נחשבה ליוזמה המהותית הבולטת עבור נשים בשוק העבודה (Blum, 1991).

יוזמות אלו, עם זאת, טרם השיגו את מטרתן, גם אם החישו במעט את השינוי. נכון להיום מתפרסמים דוחות אודות פערי השכר לשנת 2018 ומהם עולה תמונה ברורה של פערי שכר מגדריים על פני המדדים השונים- בשכר הממוצע, בשכר השעתי, בגישה לתפקידים ניהוליים ובכירים, בקרב עובדים משכילים ולא משכילים. מבדיקה מעמיקה שנעשתה על-ידי מרכז אדווה בשנת 2018 עולה כי על אף החקיקה למניעת אפליה, אפליה בשכר בין נשים לגברים נפוצה בישראל.² באופן זה, מדו"ח מרכז אדווה עולה, כי בשנת 2018 השכר החודשי הממוצע של אישה בישראל עמד על 68.4% משכרו של גבר. לצד זאת, השכר השעתי הממוצע של אישה בישראל לשנת 2018 עמד על 84% משכרו של גבר.

¹ דוגמא טובה לכך הוא ה- National Industrial Recovery Act -הפדראלי אמריקאי משנת 1933 אשר דרש מנשים שעבדו במשרות ממשלתיות להסכים להפחתת שכר בשיעור של 25 אחוזים מגברים המאיישים משרות זהות National Industrial Recovery Act 15 U.S.C. § 703.

² מרכז אדווה (ע"ר) הינו מכון מחקר חברתי-כלכלי המתמחה בניטור של מגמות חברתיות וכלכליות ובניתוח של המדיניות הממשלית אל מול מגלות אלו. לקריאה נוספת ניתן לפנות לאתר העמותה בכתובת

2. גורמים והסברים מסורתיים לפערי השכר המגדריים

מחקרים רבים ומקיפים נערכו אודות הגורמים לפערי השכר. מחקרים אלו מונים שורה ארוכה של גורמים הנעים על רצף שבין נתוני רקע ומצב משפחתי של הנשים העובדות ועד לגורם המעורפל שטרם הציגו אותו באופן מאורגן ומכונה אפליה. אחלק גורמים אלה לששה גורמים מרכזיים: השכלה, וותק בשוק העבודה, דרישות שכר שונות, נטייה שונה לתחרויות, סוג המשרות בהן נשים מכהנות ואפליה. קבוצות אלו ממפות את הגורמים ומאפשרות התבוננות ממוקדת באופן הטיפול בהם. קיבצתי את הגורמים וערכתי אותם תוך הישענות על מאמרים אודות שוק העבודה בישראל ובעולם המערבי. זאת, מתוך ההבנה כי התפיסה הסוציולוגית אודות פערי השכר במדינות העולם המערבי היא דומה בין המדינות. לבסוף אדגיש, כי החלוקה להלן היא מעט מלאכותית, אולם מסייעת בהבנה אקדמית של הגורמים שהינם תמיד שלובים האחד בשני, דינאמיים ומתפתחים עם המציאות היומיומית.

גורם מרכזי ראשון לפערי השכר הוא (היעדר) פערים בכישורים והשכלה. בעבר, היה פער בכישורים ובהשכלה שנשים רכשו קודם ובמהלך העבודה. הכוונה לאיכות וסוג החינוך לו נשים זכו בילדות, גובה התארים המתקדמים שהן רכשו במהלך השנים והקורסים וההשתלמויות שהוענקו להן במסגרת העבודה. כיום יותר מפעם נשים זוכות להשכלה תיכונית וגבוהה. כך, לפי דו"ח הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה משנת 2010 שיעור מקבלי תעודת בגרות מבין תלמידי כיתות י"ב עמד על 61 אחוזים מבין הבנות לעומת 50 אחוזים מבין הבנים. זאת ועוד, שיעור נשירת הבנות ממערכת החינוך בכיתות ז-י"ב עמד על 1.8 אחוזים, היקף של פחות ממחצית שיעור נשירת הבנים אשר עומד על 4.6 אחוזים. בנוסף, נשים היוו 56.3 אחוזים מתוך הזכאים לתואר ראשון, כאשר בכל התארים הנשים היוו רוב – 55.9 אחוזים בקרב סטודנטים לתואר ראשון, 58.6 אחוזים מהסטודנטים לתואר שני ו- 52.4 אחוזים מהסטודנטים לתואר שלישי.

בהתאם למגמה שתוארה לעיל, בשנת 2011 נספרו יותר נשים שכירות בעלות 16 שנות לימוד ומעלה מגברים שכירים. אולם, עדיין שכרן של הנשים השכירות בעלות השכלה של למעלה מ-16 שנות לימוד נמוך משכרם של גברים ב-39 אחוזים. יתכן ונתונים מרשימים אלו אודות היתרון שנשים צברו בעשורים

האחרונים בתחום ההשכלה וההשכלה גבוהה, יובילו להקטנת פערי השכר לאורך זמן, אולם נכון למועד זה לא ניתן לראות השפעה על פערי השכר.

גורם מרכזי שני הוא **בידול תעסוקתי**, מושג המתאר את הריכוז של נשים בשיעורים גבוהים במקצועות שהשכר והמעמד החברתי שלהם נמוכים (חסון ודגן-בוזגלו, 2013). כך, נשים לרוב מוסללות לתפקידים מסוימים, המשעתקים התפקידים המסורתיים של נשים במשק הבית ובהם טיפול, חינוך או ניקיון והערך הכלכלי שלהם במשק הינו נמוך עד כדי נחות, באופן אשר משמר את הערך הנמוך המיוחס לעבודת נשים (Kaplan Daniels, 1987). מכאן, שגם אם נדרשת השכלה לבצע תפקידים אלו (הוראה לבית-הספר, גננות לגיל הרך, או עבודה סוציאלית) וגם אם כוח האדם הינו משכיל מאוד, השכלה זו מזכה בשכר שהוא לרוב נמוך מהשכר הממוצע במשק, ומי שמאייש משרות אלו הן בעיקר נשים.

מחקר שנערך על-ידי מרכז אדווה אודות בידול תעסוקתי ופערי שכר בין נשים לגברים ופורסם בדצמבר 2013 מציג נתונים אודות פערי השכר בין נשים לגברים במקצועות נשיים ומקצועות גבריים בישראל (חסון ודגן-בוזגלו, 2013). מהמחקר עולה כי השכר החציוני ברוטו לחודש למשרה מלאה במקצועות הנשיים עמד על 6,200 ₪ והשכר הממוצע ברוטו לחודש עמד על 7,800 ₪. לעומת זאת, השכר החציוני ברוטו לחודש למשרה מלאה במקצועות הגבריים עמד על 9,000 ₪ והשכר הממוצע ברוטו לחודש עמד על 12,400 ₪. כלומר, השכר הממוצע במקצועות הנשיים עמד על 62 אחוזים מהשכר הממוצע במקצועות הגבריים.

גורם מרכזי שלישי לפערי השכר הינו **"קנס האימהות"** מושג שמטרתו לתאר את הפגיעה בוותק שנשים צוברות בשוק העבודה. ההערכה היא כי נשים, אפילו בוגרות אוניברסיטה, סובלות מירידה של כ-4 אחוזים בשכר לאחר הילד הראשון. עבור כל ילד נוסף הירידה בשכר עומדת על כ-15 אחוזים. שחיקה זו מוסברת בין היתר בשל משך הזמן של נשים מחוץ לשוק העבודה. בתקופות מסוימות נשים רבות מקדישות זמן לגידול ילדיהן וממעיטות בשעות העבודה עד כדי שיוצאות ממעגל העבודה. החוקרים טוענים כי יש שמכנים זאת בשם "קנס האימהות", בשל כך שגידול ילדים מונע מאימהות לצבור שעות ניסיון בעבודה, ולוותר בשל כך על משרות בשכר גבוה או על קידום בעבודה. שכן, על מנת להתקדם בסולם הדרגות הארגוני העובדים נאלצים לצבור וותק בשוק העבודה ולהשקיע שעות רבות בפוליטיקה הפנים

ארגונית. אחת ממסקנות המחקר היא כי בעוד שהאימהות נושאת יתרונות רבים ממנה נהנים אנשים רבים באוכלוסייה, את חסרונות האימהות סופגות האימהות עצמן (Anderson et al. 2002).

גורם מרכזי רביעי הינו **דרישות השכר הנמוכות שנשים מציבות** במקומות העבודה ביחס לגברים. פרופ' שרון רבין-מרגליות במאמרה אודות פערי השכר בין נשים לגברים, ממפה את הגורמים לכך שנשים דורשות שכר נמוך יותר ומציעה הסברים פסיכולוגיים, חברתיים וארגוניים (רבין-מרגליות, 2008). לטענתה, הסיבה הראשונה לכך היא כי דפוסי המשא ומתן של נשים שונים משל גברים ומובילים לשכר נמוך יותר. סיבה שנייה היא השכר הנמוך עבורו נשים מוכנות לעבוד לעומת גברים, בין היתר מאחר ונשים מעריכות בחסר את העבודה שלהן. ולבסוף, סיבה שלישית היא שלטענתה ההתנהגות הפנים ארגונית של הנשים שונה משל הגברים: גברים נוטים יותר מנשים ליזום דרישות שכר תקופתיות מהמעביד או מחפשים אקטיבית עבודה חלופית לעתים רק כדי לבוא למעסיק עם הצעה מתחרה ולדרוש העלאת שכר.

בהמשך לכך, ובמאמרה אודות רגולציה של שיחות בין עובדים על שכרם, פרופ' רבין-מרגליות (רבין-מרגליות, 2006) תיארה את משטר הסודיות בדבר תנאי עבודתם של עובדים והרחיבה, כי היעדר מידע על רמות השכר של הארגון בו הם עובדים פוגע בנשים בשני שלבים. בשלב הראשון במעמד המשא ומתן הראשוני על השכר, כאשר היעדר המידע מוביל אותן פעמים רבות להסכים על שכר נמוך יותר. בשלב השני, במהלך העבודה היעדר המידע מונע מהעובדות לדרוש מהמעסיק השוואת שכרן. לדבריה, התנהלות זו של המעסיקים פוגעת אף בזכות העובדים להתארגנות.

עד כה, שלושת הגורמים הראשונים שהצגתי מתייחסים לכוח העבודה שהאישה מציעה, להיקף הכשרתה, לזמינות שלה ולכוח המיקוח שלה על שכרה. כעת אפנה להתבוננות רחבה יותר ואציג שני גורמים סוציו-תרבותיים אשר משפיעים על שכר הנשים בחברה.

גורם מרכזי חמישי מתייחס ל**נטייה שונה לתחרותיות של נשים לעומת גברים** הנובעת ככל הנראה מהבנייה סוציו-תרבותית. ממצאים שעלו במחקרם של גניזי ואחרים (Gneezy et al. 2003) הצביעו על כך שיתכן וחלק מפערי השכר נובעים מנטיות שונות של גברים ונשים להתחרות כאשר גברים יותר מנשים מחונכים מילדות להציב את עצמם בסביבות תחרותיות. חשוב לציין, כי בניגוד לתפיסה שלהבדלים מגדריים בתחרותיות יש הצדקה טבעית או אבולוציונית, מחקרים רבים בפסיכולוגיה וסוציולוגיה העלו את ההשערה

שההבניה הסוציו-תרבותית היא אשר עומדת מאחורי ההבדלים ואשר מייצרת את התפקידים המגדריים. כך למשל תיאורית התפקיד החברתי של איגלי ואחרים (Eagly et al. 2000) ביססה את הטענה, כי הבדלים התנהגותיים בין המינים משקפים אמונות אודות תפקידים מגדריים, שבתורן מייצגות תפיסות של נשים וגברים על התפקידים החברתיים.

על-מנת לבדוק השערה זו, מחקר שנערך על-ידי גניזי ואחרים (Gneezy et al. 2009) ביקש לברר את השפעת התרבות על פערים מגדריים בתחרויות. המחקר ערך השוואה בין תרבות שבט המסאי בטנזניה שהינו בעל תרבות פטריארכלית, לעומת שבט הקסאי בצפון הודו שהינו בעל תרבות מטרייליניאלית. ממחקר זה עולה, כי בחברה פטריארכלית בסביבות גיל ההתבגרות נערו הופכות לפחות תחרויות מאשר נערים. זאת, לעומת היעדר הבדל מובהק בין נערו לנערים בחברות מטרייליניאליות בהן הנערות אינן פחות תחרותיות. מחקר זה הוביל למסקנה שהגורם התחרותי אינו ביולוגי אלא תרבותי.

כלומר, קיימים גורמים רבים המשפיעים על פערי השכר בין נשים לגברים ואולם עדיין אין בריבוי זה כדי להציג תמונה מלאה ומדויקת. משכלול הנתונים אודות ההשפעה של גורמים אלו על גובה שכרן של נשים עולה כי גם לאחר שבוחנים ומנטרלים את השפעת הגורמים לעיל, עדיין נשאר חלק מההבדל בשכר אותו לא ניתן להסביר. את החלק הבלתי מוסבר, מייחסים המחקרים לאפליה כאשר דו"ח ארגון העבודה העולמי משנת 2006 קבע כי פער בלתי מוסבר זה משתנה בין המדינות, כאשר בדרום אפריקה ודרום קוריאה הוא עומד על חמישית מפער השכר לעומת קנדה או דנמרק, שם הוא עומד על שתי חמישיות מפער השכר. לטענת מחברי הדו"ח, מעט מאוד מחקרים לא מצאו פער בלתי מוסבר, אולם כן נמצא כי פער זה ממשיך לעלות במהלך הקריירה של נשים.

אפליה זו בשכר, שאינה ניתנת להסבר על ידי גורמים חיצוניים, יכולה להשפיע על גובה השכר של נשים במשרות שונות ובצורות שונות: הן כאפליה בשכר האישה לעומת שכר הגבר באותו מקום עבודה ביחס לאותה משרה השווה בעיקרה או שוות ערך לגבר שעובד באותו המקום; והן ביחס לשתי משרות שונות בתכלית, אך שוות מבחינת גובה ההשכלה הנדרשת, שעות העבודה, המאמץ ותנאי העבודה. באופן זה, שכרה של אחות יהיה נמוך משכרו של שוטר, על אף הדמיון בין המשרות מבחינת היקף ההכשרה, המעמד החברתי וסוג העיסוק היומיומי. בחלקים השני והשלישי אבקש להציג את **המבנים הפסיכולוגיים**

העומדים בבסיס והמספקים הסבר לאפליה ולאחר מכן אבקש לנסות ולהציע פתרונות שיש באפשרותם לחולל שינוי לעבר קידום שוויון מגדרי בשכר.

3. החקיקה הקיימת

החל מהמחצית השנייה של המאה העשרים, עם השתלבותן הגוברת של נשים בשוק העבודה, מדינות שונות ברחבי העולם החלו לחוקק חוקים הקובעים את החובה לתשלום שכר שווה. חוקים אלו נחקקו כחלק מניסיונות הממסד להתמודד עם פערי השכר בין גברים לנשים בשוק העבודה ועם הגורמים להם. חקיקה זו נחקקה על בסיס העקרונות שעוגנו באמנות בינלאומיות אשר יוחדו למיגור אפליה נגד נשים וקראו להשוואת שכר. להלן אציג את נתיבי החקיקה אשר התפתחו בקנדה ולאחריהם את המסגרת הנורמטיבית בישראל.

שני נתיבי החקיקה המרכזיים

החקיקה לשוויון בשכר התפתחה בקנדה בשני שלבים ויצרה שני נתיבים מרכזיים. הדרך הראשונה והמוקדמת יותר להתמודדות עם פערי השכר הייתה קידום חקיקה לאכיפת שכר שווה עבור עבודה זהה או דומה (Equal Pay). חקיקה מסוג זה אוסרת על מעסיקים לשלם שכר שונה לנשים אשר מבצעות עבודה זהה לגברים באותו מקום עבודה. במובן זה, הדרישה לשכר שווה חתרה לשוויון פורמאלי בין נשים לגברים אשר משמשים באותו התפקיד.

הדרך השנייה, אשר התפתחה במחצית השנייה של המאה העשרים התכנסה תחת המושג "שכר הוגן" (Pay Equity). בתמצית, מושג זה מציע חלוקת שכר הוגנת בין נשים לגברים, לפיה שני המינים יזכו לשכר שווה עבור עבודה שוות ערך. כלומר, הדרישה היא כי עובדים יזכו לשכר שווה תוך השוואה בין משרות שלא בהכרח זהות ולא בהכרח באותו הארגון, אך מצריכות משאבים דומים של מיומנות, מאמץ, אחריות ותנאי עבודה. מסלול זה, של דרישה לשוויון בשכר בין משרות לא זהות שלא נמצאות בהכרח באותו מקום עבודה, סימל את התנועה לעבר דרישה לשוויון מהותי. דרישה זו היוותה אתגר לשוק העבודה אשר נאלץ לתרגם את עקרון השוויון המהותי לשוק אשר למד לקבוע שכר על בסיס מנגנון של היצע וביקוש.

נכון להיום, הנתיב הראשון שעיקרו דרישה לשכר שווה מתורגם בעיקרו לחקיקה המבוססת על תלונה. בחקיקה מבוססת על תלונה, התפקיד הוא של המתלוננת או גופים אחרים להם הזכות מכוח החוק (ארגוני נשים וארגוני עובדים) לזהות את האפליה ולקדם את התלונה בפני המעסיק. לעומת זאת, עיקר החקיקה שעוסקת בשכר הוגן היא חקיקה פרו-אקטיבית. חקיקה מסוג זה מטילה אחריות בראש ובראשונה על המעסיק, אך גם על הממשל והרשויות השונות לקדם תכניות בנות יישום, להקצות לכך משאבים ולבצע פעולות אכיפה. בישראל, נחקקו לאורך השנים שני חוקים במסגרת חקיקת המגן כדי להתמודד עם פערי השכר.

החקיקה בישראל

שני חוקים נחקקו בישראל על מנת לעגן את עקרון השוויון בשכר בין המינים, האחד כללי יותר והשני ממוקד. חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה, התשמ"ח-1988 הוא החוק הכללי, אשר עוסק בשוויון הזדמנויות בעבודה באופן רחב, לגבי קבוצות עובדים שונות ולא רק בנוגע לשכר, אלא גם בקבלה לעבודה, בקידום בעבודה, בהכשרה, בפיטורים ועוד. לעומתו, חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996, מתמקד אך ורק בשוויון בשכר בין עובדות לעובדים. שני חוקים אלו משלימים האחד את השני מבחינות רבות ואמורים להגדיר מסגרת נורמטיבית על בסיסה ניתן לחייב את המעביד בתשלום שכר שווה, לייצר מציאות של שוויון בשכר בין נשים לגברים, ולסלול את הדרך להגשת תביעות בבית הדין לעבודה בשל הפליה מסוג זה. ואולם, כפי שאציג להלן, הנתיב של פניה לערכאות שיפוטיות ובקשה להתערבות חיצונית הינה אפשרות שמייצרת עכירות במערכת יחסי העבודה או שמופעלת רק לאחר סיומם. על-כן מטרת הצגת עיקרי החוק הינה להמחיש עד כמה פתרון זה אינו אפקטיבי מספיק כדי לקדם שינוי ושוויון מהותי אמיתי.

סעיפי החוק המחודש נעים סביב ארבעה צירים מרכזיים, פרט לסעיפי הפרוצדורה: **הציר הראשון** מספק הגדרות וגבולות של המצב המשפטי הרצוי. סביב ציר זה מתקבצים הסעיפים אשר משרטטים את גבולות המצב המשפטי הרצוי, מבהירים את מטרת החוק ומפרטים מהו שכר שווה ומהן עבודות שוות ערך (סעיפים 1,2 ו-3 לחוק שכר שווה). חשוב להדגיש כי סעיפי החוק המחודש מייצרים מסגרת נורמטיבית רחבה בהרבה מזו שנקבעה בחוק הקודם משנת 1964. שם, קבע החוק רק חובה לשלם לעובד שכר שווה

לעובד, באותו מקום עבודה ובעד אותה העבודה, קביעה המתכתבת עם הדרישה לשוויון פורמאלי בלבד בין נשים לגברים.

הציר השני סביבו נעים סעיפי החוק ממוקד בדרכי הגילוי והבירור של חשד להפליה והדרישה הראייתית המספקת להוכחתה (סעיפים 5,6 ו-7 לחוק שכר שווה). כאמור, חוק שכר שווה לעובדת ולעובד מטיל חובה רחבת היקף לשוויון בשכר. לאחר קביעת חובה זו, נטל ההוכחה הראשוני מוטל על העובדת הסבורה כי היא סובלת מחוסר שוויון בשכר, בניגוד להוראות החוק. רק לאחר שהעובדת עמדה בנטל הוכחת השוויון, יעבור הנטל למעביד, ועליו יהא להצדיק את ההבדל בשכר.

הציר השלישי מתייחס לזכות להגשת תביעה ולזכות העמידה של גופים חיצוניים בשם העובדת (סעיף 9 לחוק שכר שווה, סעיף 10 ו-18א לחוק שוויון ההזדמנויות). בעניין זה מקנה החוק לעובדת, לארגון העובדים ולארגון העוסק בזכויות נשים את זכות התביעה בשם העובדת, ואת הזכות להתערב בתובענה, בהוראת בית הדין, גם אם הם אינם צדדים לה על מנת להשמיע את דברם. החידוש בחוק המחודש הוא בהענקת זכות עמידה גם לארגונים העוסקים בזכויות נשים, ארגונים המהווים חלק מארגוני החברה האזרחית. במקביל, חוק שוויון ההזדמנויות הקים את נציבות שוויון ההזדמנויות, אשר לה סמכויות שונות מכוח החוק לתמיכה בעובדות במאבק אל מול המעסיקים. זכויות אלו שהוענקו לארגוני הנשים ולנציבות שוויון ההזדמנויות, מכניסה למערך השחקנים השומרים על השוויון בשכר שחקן חדש, חיצוני למערכת היחסים שבין המדינה למעסיקים.

לבסוף **הציר הרביעי** מרכז סביבו את הסעיפים העוסקים בסעד לו זכאית העובדת מכוח החוק. סעיפי חוק אלו (סעיף 8 (ב) לחוק שכר שווה וסעיף 10א(1) לחוק שוויון ההזדמנויות) קובעים את הסעד הכספי לו זכאית העובדת במקרה של פגיעה בזכותה לשוויון בשכר. במסגרת זו העובדת זכאית לפיצויי על הפרשי השכר, פיצויים ללא הוכחת נזק, וכן מאפשרים מתן צווי מניעה או צווי עשה.

סעיפי חוק אלו משתייכים לזרם הראשון שתיארת לעיל ועיקרו קידום חקיקה לאכיפת שכר שווה עבור עבודה זהה או דומה. לצד זאת, ביום 24/08/2020 אושרה בכנסת הצעת חוק שכר שווה לעובדת ולעובד (תיקון מספר 6) התש"ף-2020 אשר חותרת לקדם את המודל הקנדי של השוואת שכר מגדרי. הצעת החוק קובעת כי מעסיק שלו יותר מ-518 עובדים, יערוך דיווח שנתי פנימי שבו יפרט את השכר

הממוצע של העובדים, תוך פירוט פערי השכר הממוצעים הקיימים בין נשים לגברים בכל פילוח עובדים כהגדרתו בחוק. בתום עריכת הדוח הפנימי, המעסיק נדרש למסור לכל העובדים מידע בדבר השיוך הקבוצתי שלהם, סוגי המשרות שנכללו באותה הקבוצה וכן פערי השכר באותה הקבוצה. נוסף על כך, אחת לשנה המעסיק צריך לפרסם דוח פומבי אודות פערי השכר הממוצע באחוזים. התייחסות עתידית מעניינת נקבעה בסעיף 2 (ז) לתיקון החוק, לפיו החל מהראשון ליוני 2022 ניתן יהיה לקבוע בצו, כי הוראות הסעיף יחולו גם על מעסיק המעסיק 518 עובדים לכל היותר, במספר כפי שיקבע. כלומר, שהמחוקק רומז שהתהליך יתרחב גם למעסיקים קטנים יותר בהמשך.

לסיכום, מהעולה באמור לעיל, החקיקה הקיימת בישראל בנוגע לקידום שוויון בשכר התפתחה עם השנים, אך מציעה בעיקר **מסלול מבוסס תלונה**, כאשר התיקון החדש לחוק טרם יושם וספק אם זה יקרה בשנה הקרובה לאור משבר הקורונה. מודל מבוסס תלונה בלבד מקשה מאוד על טיפול בפערי השכר והמדובר בטיפול בדיעבד. מודל זה אינו מסייע לעורר את המודעות לפערי השכר ואינו מקדם שינוי תפיסתי עמוק בשוק העבודה. מבנה משפטי זה הוא אשר הוביל אותי לבחון את המבנים הפסיכולוגיים המשפיעים על קבלת ההחלטות של המעסיקים ואשר מובילים אותם לשמר את המבנה המפלה ואת פערי השכר המגדריים.

פרק ב: הטיית קוגניטיביות בשירות המצב הקיים

בשלב השני ולאחר הצגת הנתונים, הגורמים והחקיקה הקיימת, אני מבקשת לפנות לפסיכולוגיה של קבלת ההחלטות העומדת מאחורי קביעת שכרן של העובדות ובאמצעותה לבחון האם וכיצד היא משפיעה על פערי השכר המגדריים אשר כמעט ויציבים לאורך השנים. לצורך כך אציג להלן את הרקע המחקרי אודות תהליכי קבלת ההחלטות וכן אודות החשיבה ההיוריסטית, אשר ככל הנראה משפיעה על פערי השכר המגדריים.

אבקש להציג שתי הערות מקדימות טרם אגש לדיון. **ראשית**, בעבודה זו אתייחס לשתי נקודות על **ציר התפתחות השכר**, מושג שהייתי על מנת שאוכל לתאר באמצעותו את מסע השכר של העובדים והן: משא ומתן על גובה השכר לקראת השתלבות במקום עבודה חדש; ובקשה לעדכון שכר ואפשרות של קידום בעבודה. לטעמי יש מקום להתייחס לנקודות זמן נוספות על ציר חייה של העובדת, כמו לשלב בחירת תחום לימודי התואר הראשון המכריעים אף הם את גובה השכר, אבל קצרה היריעה מלעשות כן. בחרתי להתייחס לשתי נקודות זמן אלו כיוון שבהן נדרשת קבלת החלטות בתנאי אי וודאות משני הצדדים וההשפעה הפסיכולוגית על גובה השכר היא משמעותית. **שנית**, אבקש להתייחס למטרה הצנועה של סקירה זו שאיננה לדון בשאלה האם אנשים יכולים לקבל החלטות רציונאליות, סוגיה רחבת היקף וספרות כתובה. מטרת הדיון להלן הינו להציג כיצד הטיית חשיבה שלרוב אינן מודעות, משפיעות על ההחלטה הסופית שנערכת בתנאי אי וודאות ואשר מובילה לתוצאה שמשפיעה על מעמדן הכלכלי של כמחצית מאוכלוסיית מדינת ישראל.

1. משא ומתן על גובה השכר לקראת קבלה לעבודה.

איזה שכר אני יכולה לבקש? וגם – איזה שכר להציע לה?

מחקרים הראו שיש משקל לאפקט העוגן במהלך משא ומתן לקביעת שכר העבודה לקראת קבלה לעבודה. כך למשל, במחקרם של גלינסקי ומוסוויילר (Galinsky & Mussweiler, 2001) הודגם כיצד להצעה הראשונה בתהליכי משא ומתן יש השפעה על גובה סכום ההסכם הסופי, כאשר ההצעה הראשונה היא אשר שימשה כעוגן להסכם הסופי. מכאן ניתן ללמוד כי להציע את ההצעה הראשונה במשא ומתן זה כלי עוצמתי המשפיע על התוצאה. זאת, במיוחד שככל שהמצב הנתון מעורפל עם היכרות נמוכה של מקבל

ההחלטות, וכן ככל שמקור העוגן הוא אמין יותר, כך עוצמת האפקט גבוהה יותר (Van Exel et al. 2006). מחקרים עכשוויים בתחום קובעים, כי אפקט העוגן מתרחש עקב אקטיבציה של מידע שהוא עקבי עם העוגן שהוצג (Furnham & Boo, 2011). כלומר, שמקבלי ההחלטות רואים את ערכי העוגן כתשובה אפשרית ובודקים את ההיפותזה לפיה ערכי העוגן זו התשובה הנכונה. בכך הם למעשה מחפשים דרכים בהן התשובה תהיה דומה לערכי העוגן וכך מפעילים אספקטים של המטרה שהם עקביים עם ההערכה הראשונית (Wegener et al. 2010).

אחת השאלות המשמעותיות היא מהו אם כן מקור העוגן? האם הצעת השכר הראשונה במשא ומתן מושפעת מהשיוך המגדרי? היוריסטיקת הזמינות עלולה להשפיע לרעה גם היא על גובה השכר המוצע, שכן המועמדים מסתמכים על השכר האחרון שקיבלו לקראת הצעת השכר בתפקיד הבא אליו מועמדים, או על השכר של הדומים להם בארגונים אחרים. דרישת השכר של נשים תהיה אם כן נמוכה יותר כיוון שהן מסתמכות על השכר הקודם או על השכר של עמיתותיהן, וקשה לצאת מהמעגל הזה (Douglas & Miller, 2015). התייחסות למגדר של המועמד במשא ומתן על השכר, משפיעה על גובה הצעת השכר שכן הנחת המוצא היא שהשיוך המגדרי מרמז על גובה ציפיות השכר שלה. מכאן, שהרי שכאשר אישה מגיעה לראיון עבודה, השיוך המגדרי מאוד בולט שלה ביחס לשאר תכונותיה, מובילה להנחת מוצא כי דרישות השכר שלה נמוכות יותר.

חשוב לציין בהקשר זה, ששינוי השפעה על השיוך המגדרי בהקשר של הציפיות מהמועמד ונשים וגברים יזכו ליחס שונה אם ינהלו משא ומתן. מעמד של משא ומתן מציב אתגר לנשים כיוון שהוא מציב אותן בתבנית התנהגותית דומיננטית גברית המנוגדת למצופה מנשים. באחד מהמחקרים נמצא, כי נשים שבחרו לנהל משא ומתן נתפסו כפחות נחמדות ותובעניות (Bowles et al. 2005). כלומר שסביר לטעון שנשים יחששו מלנהל משא ומתן משמעותי על שכרן מתוך חשש שמא תיתפסנה כבעלות אישיות לא חיובית ולכן תאבדנה בתהליך את הצעת העבודה.

במחקרם של קריי ואחרים (Kray et al. 2001) נמצא, כי אקטיבציה של סטריאוטיפים מגדריים תיווכה את ההשפעה של ההצעה הראשונה על ההסכם הסופי והשפיעה על התפקוד של הגברים והנשים בתהליך המשא ומתן. אקטיבציה מעודנת ומשתמעת בלבד של סטריאוטיפים גבריים ונשיים הובילה להצעות ראשוניות קיצוניות יותר מצד הגברים אבל השפיעה פחות על ההצעות של הנשים. יחד עם זאת, כאשר

נעשתה אקטיבציה מפורשת של סטריאוטיפים מגדריים, ההסכמים נטו לטובת הנשים. ומכאן ניתן להסיק, כי כיוון שהסיטואציה של משא ומתן מעוררת סטריאוטיפים גבריים באופן משתמע, הרי שההצעות של גברים תהיינה גבוהות יותר והם יזכו בסוף לשכר גבוה יותר.

לבסוף, לאחר שנקבע השכר קיימת הטיית חשיבה בולטת ומוכרת, הטיית האישוש אשר מתייחסת לנטייה לחפש עדויות המאשרות ותומכות באמונה ובאלטרנטיבה המועדפת, תוך בחינתה באופן חד צדדי בלבד והימנעות מבחינת מלוא ההיבטים והשיקולים אודות האלטרנטיבה או אלטרנטיבות נוספות בראיה רחבה. שכן, כלל המידע יהיה רלוונטי לבחינת איכות האלטרנטיבה, ולכן הטיה תתקיים כאשר תתבצע פעולה אינטנסיבית של חיפוש אחר תימוכין מאשרים (Jones & Sugden, 2001). תהליך חשיבה כזה עלול להטעות את המחליט, כיוון שהוא לא בוחן עדויות מגוונות אודות הבחירה ועל כן מגביל את הידע שלו ואת הסיכוי לקבל החלטה מדויקת. ישנם הסברים שונים לתהליך כזה, ובהם מוגבלות קוגניטיבית לעיבוד מידע, רצון פנימי ראשוני שהאלטרנטיבה המועדפת תיבחר או החשש מלהודות באמונה לא נכונה (Alsaad et al. 2018).

מכאן שהטיות שונות משפיעות על שלב המשא ומתן לקראת קביעת השכר כאשר ההשערה היא כי לנשים יציעו שכר נמוך יותר ולחלופין נשים תדרושנה שכר נמוך יותר. וכך, גם אם המועמדת תדע לנהל משא ומתן ולהעלות את השכר, עדיין סכום העוגן שהוצע לה ינמיך את הסכום הסופי לעומת זה של גברים. תחת כל זאת, נשים יחששו לנהל משא ומתן עיקש מאוד, שמא במהלך התהליך הן תאבדנה את העבודה בגלל הדימוי השלילי שידבק בהן. ובסוף התהליך, הטיית האישוש תסייע בביסוס ההחלטה ותשפיע על שני הצדדים למשא ומתן.

2. בקשה להעלאת שכר.

מתי אני יכולה לבקש העלאת שכר? איך לבקש מבלי להכעיס? וגם – אם נסרב, האם היא תעזוב?

הנקודה המרכזית הבאה על ציר התקדמות השכר תהיה ניסיון לבקש העלאת שכר. כמובן ששלב זה הינו מאוד רגיש ומבוסס על ניגוד אינטרסים, כאשר העובד ישאף תמיד להעלות את שכרו והמעסיק ישאף לשמר את השכר הקיים. יש לקחת בחשבון עם זאת, כי על אף שהנחת המוצא היא שעובדים ישאפו להעלאת שכר תמידית, הרי שקיימים חסמים פסיכולוגיים לכך העלולים לנבוע משנאת סיכון, הנטייה להעדפת

הסטטוס קוו וניסיון לשמור על מצב הדברים כפי שהוא. זאת, עקב הנטייה להערכת חסר של היתרונות שבשינוי להערכת יתר של החסרונות (Kahneman et al. 1991).

נטייה זו מתאימה גם לתיאוריה רחבה יותר אודות ההעדפה האנושית לשמירת המצב הקיים והיא תיאורית ההצדקה החברתית System Justification Theory לפיה ישנן הצדקות רבות לשמירת המערכת החברתית במצב הקיים תוך מניעת שינויה. זאת, גם אם המערכת מיטיבה רק עבור חלק מהאנשים, ולאחרים לא, כאשר אחד מהאינטרסים הבסיסיים ששמירת המערכת כפי שהיא משרתת, הוא הצורך ביציבות וסדר (Jost et al. 2010). מערכת חברתית יכולה להיות מוסדות גדולים, נורמות חברתיות בתוכן אנשים חיים, ואף ארגונים ומקומות עבודה קטנים, שכן הנטייה האנושית הזו מופעלת כל עוד קיימת מערכת עם כללי לכידות (Jost et al. 2009).

במובן הזה, שנאת הסיכון והעדפת הסטטוס קוו משפיעה על שני הצדדים- גם על העובדת וגם על המעסיק, שכן שני הצדדים חיים באותה מערכת חברתית שהיא מקום העבודה ומעבר לכך חולקים לרוב נורמות חברתיות משותפות. כאשר קיימת נטייה משותפת לשמירה על הסטטוס קוו ולהפחית את הסיכוי לשינוי, האפשרות להעניק העלאות שכר משמעותיות לנשים נמוכה יותר. ולמעלה מזאת, לא זאת בלבד שישנה נטייה חזקה לשמור על הסטטוס קוו, אלא שכאשר המדובר בכוח עבודה של נשים, הרי שהחשש שמא סירוב להעלאה בשכר יפגע בתפוקות לא מתקיים. כך, אגיל ובנמארקר (Agell & Bennmarker, 2002) מצאו, כי בארגונים עם כוח עבודה נשי שלא היה מרוצה מהשכר, לא נטו להאמין שהן בתגובה יפחיתו את מאמצייהן. כלומר, שהמעסיקים לא חששו במצב כזה שהעובדות יפחיתו את המאמצים שלהם, לעומת כפי שעובדים גברים היו עושים.

בנקודה הזו אני מבקשת לחזור לסעיף בחוק שכר שווה, אותו הצגתי בפרק הראשון והסברתי כי ארגוני עובדים וארגוני נשים יכולים לפעול בשם העובדת ולפנות למעסיק לשיפור תנאי שכרה והשוואת שכר במקרה של אפליה. הטיית הסטטוס קוו ותיאורית הצדקת המערכת מחזקות את היתרון של מכאניזמים אלו שאינם משוקעים במקום העבודה ולפיכך מושפעים פחות מהצורך הזה של שמירה על הסטטוס קוו.

לסיכום הדברים אבקש לפנות למאמר משנת 1973 של כהנמן וטברסקי (Kahneman & Tversky, 1973) בו הם הבחינו בשלוש מסקנות אודות קיצורי החשיבה ולפיהן: אנשים לרוב לא מודעים לכללים אשר משפיעים על ההתרשמות שלהם; אנשים לא יכולים לשלוט במכוון בהשפעות אלו; ניתן ללמוד

לזהות את המצבים שבהם הרשמים שלנו מושפעים, ולבצע תיקונים מכוונים. כלומר שאנשים יכולים לזהות את קיצורי החשיבה המשפיעים על קבלת ההחלטות, ובמידת הצורך ניתן לבצע תיקונים מתאימים. פסקת סיום זו אשר הובאה ממאמר שנכתב לפני למעלה מ-40 שנים, היא אשר תוביל אותי לתאר בפרק הרביעי את האמצעים בהם ניתן לשקף ולסייע לאנשים לזהות את קיצורי החשיבה וההטיות המובילות לפערי שכר מגדריים בשוק העבודה.

פרק ג: מדוע אנשים מוסריים משתפים פעולה עם המצב הקיים?

בפרק הקודם הצגתי את תהליך קבלת ההחלטות בתנאים של אי וודאות ופירטתי כיצד הטיות חשיבה מסוימות עלולות להוביל לעבר החלטות שאינן בהכרח כלכליות או מוסריות ואף עלולות להיות מנוגדות לחוק. בפרק הזה אני מבקשת להעניק לתהליך חלוקת השכר ושמירת המצב הקיים עומק מוסרי, ולהציג את מערכת ההצדקות, המודעות ושלא מודעות המובילות אנשים לקבל החלטות לא אתיות כגון זו של חלוקת שכר לא שוויונית ולא הוגנת. לצורך כך אציג להלן את הרקע לאתיקה התנהגותית ולאחר מכן אבחן הצדקות שונות בהקשר של פערי השכר המגדריים.

מבוא לאתיקה התנהגותית

השאלה הבסיסית שאנשי האתיקה ההתנהגותית שואלים היא איך זה שאנשים טובים לפעמים עושים מעשים רעים? זאת, כאשר קיימת מודעות לאיסור המוסרי אשר לעתים קרובות גם מעוגן בחקיקה. המחקר הפסיכולוגי מראה כי קיים פער בין התפיסה האתית שלנו המבוססת על החינוך והשיח התרבותי שלנו ובין הבחירות שלנו במצבים שונים המושפעות ממצבים פסיכולוגיים. וכיוון שכך, כפי שאדגים ואסביר ומבלי להקדים את המאוחר, החקיקה לא בהכרח מסייעת לשפר מצבי אי שוויון או מצבים לא מוסריים אחרים. חלק זה אם כן מטרתו הינה להציג כיצד אנשים באמת מתנהגים בהקשרים מוסריים, לעומת תפיסות המוסר התיאורטיות שלהם ומה משפיע על קבלת ההחלטות שלהם.

המחקר המוקדם אודות אתיקה הקדיש את הכתיבה לניסיון להגדיר מהי התנהגות ראויה וכיצד אנשים מוסריים ואתיים צריכים להתנהג. חוקרים בתחום התמקדו במדידה והערכה של פעולות מההיבט המוסרי שלהם בניסיון לענות על השאלה כיצד על אנשים להתנהג. גישה זו הובילה להעמקה גם בתיאוריות אודות שלבי ההתפתחות הקוגניטיבית אשר משפיעים על המוסר. למשל, תיאורית ההתפתחות המוסרית של קולברג (Kohlberg, 1981) אשר הציעה כי התנהגות אתית נקבעת על-פי מידת התחכום של ההסקה המוסרית של האדם המתפתחת על-פני שלושה שלבים ובכל שלב שני תת שלבים. לפי קולברג, ככל שאדם נמצא בשלב קוגניטיבי מתקדם יותר הוא מבצע בחירות מוסריות יותר מפותחות.

דיון אתי נוסף שהיה נפוץ מקורו בפילוסופיה התמקד בקונפליקט שבין הגישה התועלתנית אל מול הגישה הדאונטולוגית. כך, לפי הגישה התועלתנית שהונהגה על-ידי פילוסופים כגון ג'רמי בנתי'הם או ג'ון

סטוארט מיל, יש לבחון את מידת האתיקה של המעשה לפי התוצאה שלו ותרומתו לתועלת הכללית. לעומת זאת, לפי הגישה הדיאונטולוגית, שהונהגה על-ידי עמנואל קאנט יש לבחון את המעשה לפי התאמתו לכללים ועקרונות, ומהן המוטיבציות של האדם הפועל ולא לפי תוצאת מעשיו.

בשנים האחרונות המחקר עבר מלדון בשאלה מה נכון לעשות, לניסיון לתאר כיצד אנשים באמת מתנהגים כאשר הם צריכים לבחור בין אפשרויות שונות (Shu et al. 2012) וסביב זה התפתחו שני זרמי מחקר אותם מתארת בקצרה פרנציסקה ג'ינו במאמרה משנת 2015: הראשון מתמקד במעשים לא אתיים שבוצעו על-ידי אנשים **שבמודע** פעלו בניגוד לכללי האתיקה במטרה לסייע לעצמם או לקבוצה אליה הם שייכים; השני מתמקד בהתנהגות לא אתית **לא מכוונת** אשר בוצעה על-ידי אנשים שלא הצליחו לנתר את המעשים שלהם בצורה מדויקת (Gino, 2015).

אני מבקשת לפרט ולהציג להלן את שני הזרמים שהתפתחו, את המנגנונים המרכזיים שמשתייכים לכל אחד מהם ובשולי כל זרם אדגים כיצד מנגנונים אלו משפיעים על התנהלות מקבלי ההחלטות על שכר העובדות. בחלק הבא אציג כיצד ניתן לרתום אותם באמצעות מנגנונים אלו לטובת תיקון וצמצום פערי השכר.

מנגנונים מודעים המשפיעים על האתיקה ההתנהגותית

מחקרים מצביעים על כך שקיימת מערכת הצדקות שאנשים מפעילים במטרה להחליש את האיום על העצמי המוסרי שלהם ובכך משפיעים על עוצמת ההשלכות הרגשיות של ההתנהגות הלא אתית (Shalvi et al. 2015). למעשה המדובר בדיסוננס אתי אשר מתעורר כתוצאה מהקונפליקט שבין התנהגות נכונה ופסולה (Barkan et al. 2012) וההצדקות מסייעות ביישוב הקונפליקט הפנימי (שלבי ואחרים, 2015). **ההצדקות הקיימות מסייעות גם בשמירה על פערי השכר המגדריים.**

רמאות אלטרואיסטית. המחקר אודות רמאות אלטרואיסטית עסק במידה בה אנשים יהיו מוכנים לשקר, מעשה שהוא בפירוש לא מוסרי, כאשר קיימת קבוצה של אנשים שנהנית מזה. התנהלות זו הודגמה במחקר שנערך, במהלכו המשתתפים התבקשו לגלגל קובייה ולדווח על התוצאה מבלי להציג את הקובייה עצמה. המשתתפים נאותו בקלות רבה יותר לשקר בנוגע לתוצאה, כדי להיטיב עם הקבוצה אליה השתייכו. כאשר מספר הנהנים מהשקר והקשר שלהם אל המשתתף עלה, כך עלתה המוכנות שלהם לשקר יחד עם

ירידה בתחושת האשמה. שכן קיימת הצדקה לפיה אני למעשה פועל לטובת הארגון שלי, והחיסכון הכללי של הארגון על חשבון ההוגנות כלפי אדם אחד הינה עדיפה (Gino et al. 2013).

ניתן לשער אם כן, כי עובדים השייכים לארגון, יציעו שכר נמוך יותר למועמדות כדי להטיב עם הארגון על-אף שהמדובר בעבירה על החוק וכיוון שכך ברמאות כלפי המועמדת. המטרה היא כמובן לא להזיק למועמדת אלא בעיקר לפעול באלטרואיזם כלפי קבוצת השייכות. מנגנון נוסף, שיכול לגרום לאפקט חזק של פערי שכר הינו **הרישיון המוסרי**. מנגנון זה עובד כתהליך של איסוף זכויות, ואנשים אוספים לעצמם נקודות בהתנהגות מוסרית. כאשר הם אספו מספיק זכויות, הם מרגישים זכאים לפעול באופן לא מוסרי בסיטואציות אחרות. מונין ומילר (Monin & Miller, 2001) היו הראשונים שחקרו ותיארו את התופעה. הם הראו שאנשים אשר הצהירו על סט ערכים שוויוני על-ידי כך שלא הסכימו עם הצהרות סקסיסטיות, נטו יותר להמליץ על גברים למשרות שמשויכות לגברים באופן מוסרתי. לדבריהם, התנגדות להצהרות סקסיסטיות הרגיעה את החשש שלהם מלהיראות לא מוסריים, מה שנתן להם את הרישיון להתנהגותם המפלה. וכך, באופן פרדוקסלי, התנהלות מוסרית עלולה לשמש כהצדקה לפעילות לא מוסרית. במקרה דנן, ההצדקה עלול להיות במחשבה-הנה אני מגייס ומעדיף אישה על פני גבר. אני עושה העדפה מתקנת, ובתמורה אני משלם שכר נמוך יותר. למעשה המחשבה הזו מאזנת את המצב הלא מוסרי והופכת אותו להגיוני והוגן.

מצבים מעורפלים. כאשר המצב הקיים אינו חד משמעי או מעורפל, קל יותר לקבל החלטות לא אתיות ולהצדיק זאת, במיוחד בארגונים פרטיים. אם ניקח מצב של שני מתמודדים על משרה, אף פעם הנתונים אינם זהים בדיוק, ובמיוחד בארגונים פרטיים אשר אינם תחת הסכם קיבוצי, שם דרגות השכר אינן מאורגנות באופן קשיח. במצבים כאלה שני התנאים מסייעים להציע לנשים שכר נמוך יותר שכן ניתן יהיה למצוא פגם בקורות החיים שיאפשר זאת ואז להציע שכר נמוך יותר שכן גובה השכר אינו קשיח. כלומר, להציע באופן מובהק שכר נמוך יותר לנשים כאשר הן מציעות את אותו הרקע המקצועי הינו מנוגד לחוק ולמוסר. אבל הערפול הזה מאפשר למעסיקים להצדיק את המעשה.

מנגנונים לא מודעים המשפיעים על האתיקה ההתנהגותית

יובל פלדמן (Feldman, 2018) מציין בספרו, כי המחקר אודות האתיקה ההתנהגותית הדגים באין ספור ניסויים מעבדתיים, שהתנהגות הלא אתית של אנשים נובעת ממספר תהליכים קוגניטיביים וחברתיים

שהם רק באופן חלקי שייכים להסקה מודעת ומכוונת. כלומר, אנשים יכולים להתנהג בניגוד לחוק, אבל לתפוס את עצמם כאנשים טובים. חוקרי האתיקה ההתנהגותית מניחים שאנשים מונחים על-ידי תהליכים אוטומטיים ומכוונים וכן הטיות אשר מאפשרות להם לכופף את החוק במסגרת המצפון שלהם.

אומנם, יש שטענו (Rest, 1986) כי מודעות מוסרית הינה תנאי אשר קודם לשיפוט מוסרי ובהמשך גם להתנהגות מוסרית. כלומר שאנשים שעומדים בפני דילמה מוסרית צריכים להכיר בה וכן לזהות את הפתרון המוסרי הנכון. עם זאת, במהלך השנים המחקר בנושא התפתח כך שכיום התפיסה היא שמודעות מוסרית לא בהכרח מופעלת במועד קבלת ההחלטה. דוגמא טובה לכך תהיה באמצעות **אפקט המסגור** אשר משפיע על תפיסת המוסר של מקבל ההחלטה, גם אם הוא אינו מודע לכך. טנברונסל ומאסיק (Tenbrunsel & Messick, 1999) הראו, כי כאשר הפעילו מערכת סנקציות (בצורה של קנס) במטרה להגביר את ההתנהגות האתית, התרחשה תוצאה הפוכה וההתנהגות האתית פחתה. מסגור שונה של ההחלטה מהחלטה שהיא אתית להחלטה כלכלית-עסקית, טשטשה את ההיבטים האתיים של ההחלטה. ובפירוט, כאשר היה מחיר של קנס להתנהלות לא אתית, ההחלטה עירבה את השאלה האם אתפס ומה יהיה הקנס. לעומת זאת, כאשר לא היה קנס בכלל השאלה שהתעוררה הייתה מהו הדבר הנכון לעשות. דוגמא טובה לכך תהיה במחקרם של גניזי ורוסטיצ'יני (Gneezy & Rustichini, 2000) על איסוף ילדים מהגנון, על-ידי הוריהם. ההורים נהגו להגיע לגן מאוחר, מה שגרם לכך שהמטפלות אף הן יחזרו מאוחר לביתן. החוקרים הציבו קנס להורים שמאחרים לאסוף את ילדיהם מהגנון וגילו שהקנס הגדיל את כמות ההורים שאיחרו ולא הקטין אותם. שכן, כעת משהוצב קנס, המסגור של הדילמה הפך מסוגיה מוסרית לסוגיה כלכלית-כמה יעלה לי לאסוף את הילד מאוחר יותר.

מושג רחב יותר שמכיל בתוכו מצבים שונים של חוסר מודעות לאתיקה הינו **האתיקה מוגבלת** שהתפתח וצמח מתוך הרציונאליות המוגבלת של הרברט סימון (Simon, 1990) המשמש כדי לתאר בחירות המבוססות על רציונאליות אבל למעשה לוקחות בחשבון את המגבלות של מקבל ההחלטות, של ידע וכן של יכולת מחשבתית. בהמשך לכך, צ'או ואחרים (Chugh et al. 2005) תיארו את האתיקה המוגבלת כפיתוח של הרציונאליות המוגבלת של סימון ולפיהם המדובר במגבלות אנושיות המובילות אנשים לעסוק בפעילות לא אתית שאינה תואמת את סט הערכים שהם מחזיקים. למשל, **חשיבה סטריאוטיפית** מייצרת אתיקה מוגבלת. מאסיק ובייזרמן (Messick & Bazerman, 1996) טענו

שלאנשים יש תיאוריות לא נכונות על קבוצות חברתיות כמו נשים או מיעוטים המובילות להחלטות אתנוצנטריות. אחת הבעיות עם החשיבה הסטריאוטיפית שהיא מובילה מקבלי החלטות להתחשב בשיקולים הקשורים לקבוצה ולא מבוססים על מידע הקשור לאדם בפני עצמו ללא השיוך הקבוצתי. כאשר מנהלים אינם דרוכים לתבניות המשפיעות על החשיבה שלהם, הם עלולים לפעול באופן לא נאות. גם במחקרו משנת 1994 מאסיק (Messick, 1994) תיאר כיצד בנקאים אישרו בקשות למשכנתא באופן מפלה בשל כך שהעדיפו את חברי קבוצת הפנים, ולא בשל עוינות כלפי קבוצת החוץ.

במחקרם משנת 2010 טנברונסל ואחרים (Tenbrunsel et al. 2010) הציעו להרחיב את המושג אתיקה מוגבלת תוך שהם השתמשו בשני המצבים של העצמי: **האני הרוצה** ו**האני הצריך**, ושילבו אותם עם שלושה פרקים של ממד הזמן- עבר, הווה ועתיד. בכך הם אפשרו לייצר דיון בסתירה שנוצרת בין השאיפה למעשה.

ה"אני הרוצה" לעומת ה"אני הצריך". ההפרדה הזו מנסה לספק הסבר לשאלה מדוע אנחנו מאמינים שננהג בדרך מסוימת, אבל הלכה למעשה סוטים ממנה ופועלים בדרכים לא אתיות. למה למשל אם נשאל מנהלים רבים הם יגידו שהשכר למשרה נקבע לפי התקציב, אבל במעמד ההצעה וכאשר השאלה הופכת לדיון פרקטי, הם יציעו לגבר שכר גבוה משיציעו למועמדת אישה? לדעת החוקרים, תיאורית האני הרוצה/צריך מסייעת להבנת ההבדל בין הכוונות שלנו, ההתנהגות שלנו והפרשנות שלנו לגבי התנהגות העבר שלנו כאשר היא מוצגת בפנינו. החוקרים טוענים כי האני הצריך מתייחס לכוונות האתיות ולאמונה שעלינו להתנהג לפי ערכים אתיים מקובלים. לעומת זאת, האני הרוצה משקף את האינטרסים העצמיים ופחות את השיקולים האתיים. שני טיפוסים אלו פעילים במידה שונה בפרקי זמן שונים ומייצרים את הסתירה בין הניבוי, הפעולה והזיכרון. החוקרים ממשיכים ומסבירים, כי הקיום של האני הרוצה/צריך בזמנים נפרדים היא שמאפשרת את הקיום המקביל שלהם, והיא שמאפשרת לנו לחשוב שאנחנו יותר אתיים מכפי שאנחנו באמת.

כך, לפני שאנחנו מקבלים החלטה עם היבט אתי ובעל פוטנציאל לקונפליקט אתי, אנחנו מאמינים שננהג בהתאם לאני הצריך. לאחר קבלת החלטה לא אתית, אנחנו מעוותים את התפיסה שלנו על ההתנהגות שלנו כך שנראה לנו שפעלנו בצורה לא אתית. אבל, בזמן ההחלטה ה"אני הרוצה" הוא ששולט בנו ואנחנו מתנהגים באופן לא אתי. במילים אחרות, אנחנו מאמינים שננהג באופן אתי וכאשר אנחנו לא, עדיין אנחנו

מצליחים לראות זאת כאילו כן נהגנו על-פי אמות מידה אתיות. כך, שניתוק הזמנים בין ניבוי, פעולה וזיכרון, מאפשר לנו לתפוס באופן שגוי שאנחנו פועלים לפי האני הצריך על-אף שלמעשה אנחנו פועלים לפי האני הרוצה. שכן, הניבוי שלנו המבוסס על האני הצריך לא תואם את ההתנהגות שלנו אשר נשלטת על-ידי האני הרוצה שלנו. ובזמן האמת אנחנו מרמים או פועלים בצורה לא אתית כדי להשיג תוצאות טובות יותר.

איך יתכן שאנחנו נוקטים באופן לא מודע באפליה מגדרית בקביעת שכר? התשובה לכך ככל הנראה כרוכה בכל המנגנונים שהזכרתי לעיל. חשיבה סטריאוטיפית תסייע בהצעה הראשונה שתוצע למועמדת שתהיה נמוכה יותר בשל השתייכותה למגדר של נשים וללא קשר להכשרה ולכישורים שלה. זה יעשה תחת מסגור של משא ומתן תוך ייצוג הארגון- קבוצת הפנים שאני רוצה לסייע לה בדרך הטובה ביותר. תחת מסגור כזה המעסיק או המנהל המגייס עלול לשכוח את המוסר, את החוקים ואת הנדרש ממנו ולפעול להשגת העובדת הטובה ביותר בשכר הנמוך ביותר. ולאחר מכן, הוא ידע לעוות את המציאות ולהתאים אותה למצפן המוסרי שלו ולאני הרוצה איתו הוא מהלך בעולם. המנגנונים הלא מודעים הינם חמקמקים ומקשים מאוד על ביסוס התנהלות אתית בתהליך שינוי ותיקון פערי השכר המגדריים.

פרק ד': הצעה לפתרונות

מניעים פסיכולוגיים מודעים ולא מודעים אותם הצגתי בפרקים הקודמים תורמים תרומה משמעותית ליצירת ושימור פערי שכר בין נשים לגברים שאין להם הצדקה רציונאלית. החוק כפי שהצגתי אותו יש בו כדי לסייע, ואולם לצורך כך יש לפעול בדיעבד וכנגד המעסיק תוך סיכון בפגיעה במקור הפרנסה ופעמים רבות בסיכוי למצוא מקום עבודה אחר בשל התדמית הבעייתית שתביעה כזו מייצרת לעובדת שמעוזה לפעול משפטית נגד מעסיק. לצד זאת, קיימת ציפייה שעצם החוק יעודד מעסיקים לפעול על-פי הכללים ולחתור בעצמם לשוויון בשכר מתוך החשש מפעולה שאינה חוקית ואולם הציפייה אינה באה לביטוי במציאות והמעסיקים אינם ממהרים לפעול על-פי אמות מידה מוסריות גבוהות.

יובל פלדמן (Feldman, 2018) מסביר בספרו כי בגלל המכאניזמים החברתיים והפסיכולוגיים השונים אשר מונעים אנשים מלהכיר בעבירות שלהם ומעודדים אותם להרגיש שהם הרבה יותר מוסריים, לא משוחדים ומצייתים לחוק יותר ממה שהם באמת, סיכוי נמוך יותר שפרטים היום יגיבו, לפחות לא במפורש, לסגנלים משפטיים קלאסיים, אשר אותם הם רואים כמכוונים לאנשים רעים. לדבריו, מכניזמים שונים משפיעים על התפיסה שלהם של נורמות חברתיות והוגנות גורמת לאנשים להחזיק בעמדות לא מדויקות של המצב הנורמטיבי של ההתנהגות שלהם.

נקודת מוצא זו מובילה אותי לבחון אלטרנטיבות לסגנלים משפטיים, אלטרנטיבות שפועלות על העומקים הפסיכולוגיים ושאוּלִי יוכלו לסייע בפתרון הבעיה. לצורך כך אבקש להציג שני מודלים בולטים שיש בהם כדי לסייע, הראשון הוא מודל REVISE המורכב משלושה עקרונות שיש בהם כדי לסייע להציף למודעות מצבים של היעדר מוסריות. המודל השני מתבסס על מודל האני הרוצה/צריך שהוצג בפרק הקודם ומרחיב את מודל ה REVISE תוך הוספת סוגיית הזמנים.

מודל REVISE

אחד מהכללים הפרקטיים שהוצעו על-ידי החוקרים אייל ואחרים (Ayal et al. 2015) במטרה להתמודד עם המנגנונים שהוצגו בפרקים הקודמים, הוא מודל המורכב משלושה עקרונות ואשר מטרתו לסייע בבניית מדיניות מתאימה. ניתן לעשות שימוש במודל וליישמו במקרה של פערי השכר:

1. **Reminding תזכורת** - מדגיש את היעילות של רמזים עדינים המעלים את העמידות של המוסר

ומפחיתים את היכולת להצדיק חוסר הוגנות. מנגנון זה מסייע בביטול המצבים המעורפלים

ומאפשר להציג רמזים עדינים שמטרתם לגרום לאנשים להבליט את המוסר שלהם (Shalvi et al. 2015).

מעבר לחידוד מצבים מעורפלים, ניתן ממש לייצר תזכורת פיזית לערכים מוסריים. כך באחד הניסויים רק אזכור של עשרת הדיברות לפני מתן תשובה לשאלה, הפחיתה משמעותית את הרמאות (Ariely, 2012). החוקרים ממשיכים ומסבירים, כי כדי לבסס תזכורות אפקטיביות, עליהם להיות בולטות, וכן כדי להימנע מאדפטיביות צריך לשנות את המסרים והתזכורות מדי פעם.

פתרון זה ניתן ליישום בקלות רבה על-ידי תליית שלט בחדר מנהלת משאבי האנוש, או המנהלים המגייסים, אודות חשיבות שמירה על שוויון בשכר.

2. **Visibility נראות** - אנונימיות מגבירה התנהגות לא אתית ופיזור אחריות, ולעומת זאת נוכחותם של אנשים סביבנו או אפילו תמונה של אנשים לידנו משפיעה על רמת המוסריות של ההתנהגות. לטענת החוקרים אנשים כל-כך רגישים לנוכחות של אחרים, עד כי אפילו תמונה של עיניים יכולה לשנות את התנהגותם לטובה. יתרה מכך, אנחנו מושפעים מהתנהגויות של אנשים שסביבנו, בין אם הן מוסריות או לא מוסריות.

פתרון זה, של תמונת עיניים בחדרים המתאימים עלולה להיות אף היא אפקטיבית אם כן. זאת, לצד אזכור של משפט המבהיר את חשיבות שמירה על שוויון בשכר.

3. **Self-engagement מעורבות עצמית** – מגביר את המודעות העצמית על-ידי יצירת קשר ישיר בין המעשים הפרקטיים לבין התפיסה המוסרית הכללית. מעורבות עצמית מגבירה את המוטיבציה לשמר דימוי עצמי חיובי ומייצר מחויבות אישית להתנהג במוסריות.

אחד מהיישומים של מודל זה יכול להיות הקמת וועדה פנים ארגונית שמטרתה עריכת נוהל או תקנון למניעת פערי שכר ולבסוף פרסומו בקרב עובדי הארגון. המעורבות של מנהלים המשפיעים על הצעות השכר בעיצוב הנוהל, פרסומו ולאחר מכן מעקב אחר אכיפתו יסייעו בקידום הנושא. תהליך כזה שבסיומו יפורסם תקנון או נוהל, יש בו כדי לשמש תזכורת, נראות ואף מעורבות של המנהלים שבפני עצמה תקשה עליהם בהמשך להציע שכר מפלה. במידה והתקנון יתלה בחדרים הרלוונטיים כגון חדרה של מנהלת משאבי האנוש או חדרם של מנהלים אחרים, יסייע ביצירת הנראות המתאימה. החוקרים מסכמים ומסבירים, כי

אם נפעל לפי העקרונות הללו נוכל להקטין משמעותית את שיעור הפעולות הלא מוסריות בסביבה הארגונית.

אני הרוצה לעומת אני הצריך

המודל השני, הינו מודל שהוצג במחקרם של טנברונסל ואחרים (Tenbrunsel et al. 2010) והמתייחס לפער שבין האני הרוצה לבין האני הצריך ומנסה לסייע בלאחד בין ביניהם, תוך פירוק הסוגיה לחמישה שלבים ותוך התייחסות להבדלי הזמנים אשר מאפשרים תפיסה עצמית מוסרית, אך פעולות לא מוסריות:

1. הכרה בטריכונומיה של ניבוי, פעולה וזיכרון.

כדי לקבל החלטות יותר אתיות, אנשים קודם צריכים להכיר ברגישות שלהם להטיות לא מודעות. זה דורש מאתנו להכיר בכך שהתחזיות ההתנהגותיות שלנו אינן נכונות, שהזיכרון שלנו אודות התנהגות העבר חשוף לעיוות ופגיעה, ושהאני הרוצה והאני הצריך שלנו אינם מאוחדים. כמובן, שההכרה בכך הינה צעד ראשון משמעותי, אך לא מספיק.

2. בזמן הניבוי, להקשיב ולשלב את הצרכים של האני הרוצה.

הקשבה ופניה לצרכים של האני הרוצה הינו צעד משמעותי לשיפור ההחלטות. לאני הרוצה יש את הכוח לחבל בכוונות המוסריות של האני הצריך, המטרה היא לנסות ולחזות את ההתנהגות של האני הרוצה ולייצר תכנית פעולה כדי לנהל אותו. אפשרות טובה תהיה לתרגל אירועים עתידיים כמו ראיון עבודה, תרגול אשר מסייע לאנשים לשים לב לפרטים שאחרת הם לא ערים אליהם. למשל, לנסות ולחזות שאלות או סיטואציות לא אתיות, ולתכנן כיצד יהיה נכון להגיב עליהן.

דיקמן ואחרים (Diekman, 2010) הראו, כי הדגשה של ההבדל בין המוטיבציות שיש לאנשים במעמד קבלת ההחלטה לעומת כאשר הם מנסים לחזות את התנהגותם, עוזר לבצע את ההתאמה בין השניים. למשל, כאשר מנסים לצפות כיצד יגיבו לשאלה סקסיסטית במהלך ראיון עבודה, אלו שנתבקשו לחשוב על המוטיבציה שלהם במעמד ראיון העבודה היו פחות חשופים להתנהגות לא מוסרית במעמד עצמו.

3. בזמן הפעולה, להגביר את ההשפעה של האני הצריך.

כדי לשפר את ההתנהגות האתית שלנו, לא די שנתכנן את הפעולה העתידית אלא שעלינו גם להנכיח את האני הצריך בזמן קבלת ההחלטה. לצורך כך עלינו לחזק את האני הצריך במעמד הזה תוך שאנחנו

שולטים באני הרוצה. אחת הדרכים לעשות את זה היא להסתכל על האיכויות המופשטות של הפיתוי ולא הקונקרטיות במעמד ההחלטה, להתרחק מהפיתוי ולהתבונן על הסיטואציה מזווית רחבה יותר תוך הנחת האני הצריך למעמד של האני הרוצה.

4. בזמן הפעולה להפחית את ההשפעה של האני הרוצה.

ישנן מספר דרכים המסייעות להפחית את ההשפעה של האני הרוצה במעמד קבלת ההחלטה. אחת הדרכים האפקטיביות לדכא את האני הרוצה היא להתייחס בפומבי לדרך פעולה והתחייבות הזו מגדילה את הסיכוי שאנשים יפעלו לפי ההתחייבות. דרך נוספת היא לאפשר קבלת החלטות בזמן שקיימת לכך פניות קוגניטיבית, אשר מאפשרת החלטות יותר מחושבות ולא רגשיות בלבד.

5. בזמן ההיזכרות, להכיר באפשרויות של עיוות זיכרון.

אחת הנטיות האנושיות שמסייעות בשחזור של פעולות לא מוסריות, היא שכחה ועיוות של הזיכרון לכיוון של תפיסה של המעשים כמוסריים. אימון של מקבלי ההחלטות כך שיכירו בכך שהם חשופים לנטיות ואינם זוכרים אותן, יכול לסייע במניעה. המטרה היא להסתייע במערכת של משובים, וחשיבה רפלקטיבית באמצעות מאמנים חיצוניים.

שני המודלים השונים אם כן מדגישים כל אחד בדרכו את החשיבות של הצפת הסוגיות המוסריות למודעות, תרגול מוקדם, אביזרים שיסייעו בתזכורות וחידוד מצבים מעורפלים ובעיקר הדרכה של גורמים חיצוניים שיסייעו לנו להתבונן על המצבים השונים העתידיים להתרחש או על אלו שכבר התרחשו, לנתח אותם ולהציב את הסטנדרטים אליהם אנחנו שואפים להגיע.

דיון וסיכום

מטרת עבודה זו הייתה לנסות ולהציע הסברים פסיכולוגיים לפערי השכר בין נשים לגברים בשוק העבודה בישראל, שהינם עקביים וגם אם מראים שינוי וצמצום, הדרך עוד ארוכה לכדי שוויון מהותי מלא. בחלק הראשון הצגתי את הנתונים, הגורמים ואת המסגרת הנורמטיבית שתפקידה לקבוע את החובה לתשלום שכר שווה. כפי שהסברתי, בשלב הזה אין בכוחה של החקיקה על-אף התיקון האחרון, לחולל את השינוי הנדרש. כיוון שכך, פניתי להסברים פסיכולוגיים להתנהלות השיטתית.

בחלק השני והשלישי הצגתי שני גופי ידע מרכזיים אשר כל אחד מספק הסברים להתנהלות של המעסיקים כמו גם של העובדות המייצרים יחד מציאות של פערים קבועים. בחלק השני הצגתי את קיצורי הדרך החשיבתיים, היוריסטיקות, המובילות להטיות חשיבה ומייצרות מציאות של טעויות ופערים על-פני שתי נקודות מרכזיות בציר התפתחות השכר של אישה עובדת- בשלב הראשון של קביעת השכר לקראת קבלה לעבודה ובשלב השני והוא עדכון שכרה. מובן מאליו כי קיימים רגעים ושילבים נוספים על ציר זה, וראוי שיזכה לניתוח מעמיק יותר. יחד עם זאת, לצורך עבודה זו קצרה היריעה ועל כן בחרתי בשני השלבים המשמעותיים ביותר.

בחלקה השלישי של העבודה, הצגתי את סוגית האתיקה ההתנהגותית ואת שני סוגי המנגנונים- המודעים והלא מודעים אשר משפיעים על ההתנהגות האתית של מקבלי ההחלטות. סביר להניח, ואין בידי הוכחות אמפיריות שכן הנושא טרם נחקר באופן מעמיק, כי שני סוגי המנגנונים יש בידיהם כדי להשפיע על פערי השכר המגדריים ועוד סביר להניח שהתמונה מורכבת משילוב של כולם.

אני מבקשת לציין, כי הצגה זו של היוריסטיקות כחלק נפרד מהאתיקה המוסרית הינה מעט מלאכותית. ניתן היה להציג את היוריסטיקות גם תחת המנגנונים הלא מודעים אשר משפיעים על האתיקה ועל פערי השכר המגדריים. זאת, מטבע היותם לא מודעים ומכוח השפעתם על התוצאה הסופית המייצרת אפליה. על אף זאת בחרתי להציגם בנפרד בשל כך שהצגה זו מאפשרת לארגן את החשיבה סביב הנושא ולייצר כיווני חשיבה נוספים.

אני מבקשת לחתום את הדברים בהמלצה לקיים מחקר אמפירי שיאפשר לברר האם עידוד ציות לכללי המוסר במקומות העבודה באמצעות תקנונים תלויים או אפילו כרזות גדולות עם סיסמאות אודות שוויון בשכר, יש בהם כדי לשנות ולחולל שוויון מהותי בשכר בין נשים לגברים בשוק העבודה.

רשימת מקורות

ספרות מקצועית

דגן-בוזגלו, נוגה, חסון יעל (2020) פערי שכר מגדריים בישראל. מרכז אדווה.
חסון, יעל, דגן-בוזגלו, נוגה. (2013) בידול תעסוקתי ופערי שכר בין נשים לגברים. מרכז אדווה.
רבין-מרגליות, שרון, 2006. רגולציה של שיחות בין עובדים על שכרם, עיוני משפט ל' 189-228.
רבין-מרגליות, שרון, תשס"ח, ההסבר (תירוץ) השוקי לפערי שכר מגדריים: בעקבות פסד-דין הומסנטרס
(עשה זאת בעצמך) נ' אורית גורן, הפרקליט נ' (תשס"ח) 501.

Agell, J., & Bennmarker, H. (2002). Wage policy and endogenous wage rigidity: a representative view from the inside. Available at SSRN 329440.

Anderson, D. J., Binder, M., & Krause, K. (2002). The motherhood wage penalty: Which mothers pay it and why? American economic review, 92(2), 354-358.

Alsaad, A., Taamneh, A., & Al-Jedaiah, M. N. (2018). Does social media increase racist behavior? An examination of confirmation bias theory. Technology in Society, 55, 41-46.

Ariely, D. (2012). The honest truth about dishonesty. New York, NY: HarperCollins.

Auspurg, K., Hinz, T., & Sauer, C. (2017). Why should women get less? Evidence on the gender pay gap from multifactorial survey experiments. American Sociological Review, 82(1), 179-210.

Ayal, S., Gino, F., Barkan, R., & Ariely, D. (2015). Three principles to REVISE people's unethical behavior. Perspectives on Psychological Science, 10(6), 738-741.

Barkan, R., Ayal, S., Gino, F., Ariely, D. (2012). The pot calling the kettle black: Distancing response to ethical dissonance. Journal of Experimental Psychology: General, 141, 757-773.

Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E. (2011). Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Blum, Linda M. Between Feminism and Labor: The Significance of the Comparable Worth Movement, University of California Press, 1991, p. 14.

Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2005). It depends who is asking and who you ask: Social incentives for sex differences in the propensity to initiate negotiation.

Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. Conflicts of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy, 74-95.

- Daniels, A. K. (1987). Invisible work. *Social problems*, 34(5), 403-415.
- Diekmann, K. A., Galinsky, A. D., Sillito, S. D., & Tenbrunsel, A. E. (2010a). Sexual harassment in the workplace: Why we condemn passive victims and what we can do about it. Working Paper.
- Douglas, Y., & Miller, S. (2015). Availability Bias Can Improve Women's Propensity to Negotiate. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 86.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 12, 174.
- Effron, D. A., Cameron, J. S., & Monin, B. (2009). Endorsing Obama licenses favoring whites. *Journal of experimental social psychology*, 45(3), 590-593.
- Feldman, Y. (2018). *The law of good people: Challenging states' ability to regulate human behavior*. Cambridge University Press.
- Fishhoff, B., Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1977). Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3, 552-564.
- Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The journal of socioeconomics*, 40(1), 35-42.
- Galinsky, A.D., Mussweiler, T., 2001. First offers as anchors: the role of perspectivetaking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology* 81, 657-669.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical actions that benefit others. *Journal of economic behavior & organization*, 93, 285-292.
- Gino, F. (2015). Understanding ordinary unethical behavior: Why people who value morality act immorally. *Current opinion in behavioral sciences*, 3, 107-111.
- Gneezy, U., Leonard, K. L., & List, J. A. (2009). Gender differences in competition: Evidence from a matrilineal and a patriarchal society. *Econometrica*, 77(5), 1637-1664.
- Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *The quarterly journal of economics*, 118(3), 1049-1074.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A fine is a price. *The Journal of Legal Studies*, 29(1), 1-17.
- Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728.

Hill, J. P., & Lynch, M. E. (1983). The intensification of gender-related role expectations during early adolescence. In *Girls at puberty* (pp. 201-228). Springer, Boston, MA.

Jost, J., Liviatan, I., van der Toorn, J., Ledgerwood, A., Mandisodza, A., Nosek, B., & Olson, J. (2010). The psychology of justice and legitimacy: The Ontario symposium.

Jost, J. T., Kay, A. C., & Thorisdottir, H. (2009). Social and psychological bases of ideology and system justification. Oxford University Press.

J.R. Rest. Moral development: Advances in research and theory. Praeger, New York (1986).

Jones, M., & Sugden, R. (2001). Positive confirmation bias in the acquisition of information. *Theory and Decision*, 50(1), 59-99.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological review*, 80(4), 237.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193-206.

Kaplan Daniels, Arlene, 1987. "Invisible Work" *Social Problems* 34(5), pp. 403-415.

Kohlberg, L. (1981). The philosophy of moral development moral stages and the idea of justice.

Kouchaki, M. (2011). Vicarious moral licensing: The influence of others' past moral actions on moral behavior. *Journal of personality and social psychology*, 101(4), 702.

Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 942.

Marie-Therese Chica, A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts School of Industrial Relations, University of Montreal and International Labour Office, Geneva 2006 WP. 49 p. 1.

Monin B, Miller DT (2001) Moral credentials and the expression of prejudice. *J Pers Soc Psychol* 81(1):33.

Rest, J. R. (1986). Moral development: Advances in research and theory.

Shalvi, S., Gino, F., Barkan, R., & Ayal, S. (2015). Self-serving justifications: Doing wrong and feeling moral. *Current Directions in Psychological Science*, 24(2), 125-130.

Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to

signing at the end. Proceedings of the National Academy of Sciences, 109(38), 15197-15200.

Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In Utility and probability (pp. 15-18). Palgrave Macmillan, London.

Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. European journal of operational research, 177(3), 1333-1352.

Tenbrunsel, A. E., Diekmann, K. A., Wade-Benzoni, K. A., & Bazerman, M. H. (2010). The ethical mirage: A temporal explanation as to why we are not as ethical as we think we are. Research in Organizational Behavior, 30, 153-173.

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. Administrative Science Quarterly, 44(4), 684-707.

Tversky, A., Kahneman, D., 1974. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Science 185, 1124.

Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2007). "I think it, therefore it's true": Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104(2), 207-223.

Van Exel, N., Brouwer, W., van den Berg, B., Koopmanschap, M., 2006. With a little help from an anchor. Discussion and evidence of anchoring effects in contingent valuation. Journal of Socio-Economics 35, 836-853.

Wegener, D.T., Petty, R.E., Blankenship, K.L., Detweiler-Bedell, B., 2010. Elaboration and numerical anchoring: implications of attitude theories for consumer judgment and decision making. Journal of Consumer Psychology 20, 5-16.

דו"חות

דו"ח הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, המשך לימודים לתואר ראשון של מסיימי תיעון בתש"ע (2009/10) בתוך שמונה שנים מיום לימודיהם התיכונים, לפי תכונות נבחרות (מעקב עד תשע"ח- 2017-18) https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2020/193/06_20_193b.pdf .5/7/2020

סבירסקי, שלמה, קונור-אטיאס, אתי, ליברמן, אביב, תמונת מצב חברתית 2018, מרכז אדווה, מרץ 2019 <https://adva.org/wp-content/uploads/2019/07/SocialReport2018.pdf>

WHO, Gender Equality, Work and Health: A Review of the Evidence, Geneva, 2006. <http://www.who.int/gender/documents/Genderworkhealth.pdf>.

חקיקה

הצעת חוק שכר שווה לעובדת ולעובד (תיקון מספר 6) התש"ף-2020.

חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996.

חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה, התשמ"ח-1988.