

תיאור המאמר:

Klein, G, (2019). Between a rock and a hard place: The effect of HR employees' values on obedience to clients' unethical demands. Working paper review in the Employee Relationship Journal

כיום ידוע כי יכולה להיות השפעה של התנהגות לא אתית על פעילות של ארגונים שונים. ארגונים מצפים מן ההון האנושי אשר מועסק עבורם ליישם נהלי מיון בארגון ולהביא לכך שמועמדים בעלי פוטנציאל להתנהגות לא אתית, לא יועסקו בארגון. הבסיס התיאורטי של המאמר מבוסס על תיאוריית הערכים הבסיסיים של שוורץ. תיאוריה זו גורסת כי הערכים של בני האדם מייצגים מניעים אוניברסליים שבני האדם לוכדים באמצעות עשרה ערכים אשר משותפים לכל התרבויות. לכל אדם יש סדר עדיפויות אחר של הערכים הללו והדבר משפיע על האופן שבו אדם או קבוצה מתנהגת כלפי דילמות אתיות.

התיאוריה המרכזית של המחקר הנוכחי מציעות כי החלטה לא מוסרית מושפעת משלוש ערכים בולטים- הכוונה עצמית, נדיבות, אוניברסליזם והתאמה. המחקר הזה מבקש למצא ולחשוף את הקשר שבין הערכים ועולם הערכים של האדם הפרטי ובין פרשנות של דילמה לא מוסרית במהלך הגיוס של העובדים למקום העבודה בארגון. הנחת העבודה של המאמר היא כי התנהגות לא אתית היא חד משמעית והיא מסתירה פרשנות סובייקטיבית וכזו אשר מתבססת על שיקול דעת של המבצע שלה. לפי שוורץ הערכים משמשים בתור הנחיה להתנהגות מתאימה ובאופן הזה הם משפיעים על שיקול הדעת ועל ההתנהגות של האדם במקום העבודה שלו.

שאלת המחקר של העבודה היא: כיצד עובדים בעלי דרישות שעובדים בסוכנות תעסוקה חיצונית מעריכים דילמות אתיות וכיצד הם משפיעים על ההחלטה לציית או לסרב לבקשות לא אתיות?

שאלה זו מחולקת לשתי שאלות. האחד בוחנת האם העובדים יצייתו לבקשה לא אתית והשני מבקש לבחון האם העובד יספר ללקוחות על חוסר עקביות של הבקשה שלהם. שאלות מחקר אלו הופעלו לגבי 176 עובדים בצוות גיוס של משאבי אנוש אשר עוסקים בסוכנות השמה חיצונית. העובד הנבחר היה אמור להעריך את הנכונות לציית לבקשות לא מוסריות.

תוצאות המחקר מראות כי עובדי משאבי אנוש משכילים יותר היו מוכנים לדרישות הלקוח. אם נבחן את מכלול התוצאות נראה כי למרות שהיה קשר מתואם בין הערכים, הייתה להם השפעה שונה על ההנהגות של העובדים. משתפתי המחקר אשר הינם בעלי תפיסה אוניברסלית צייתו לדרישות הלא מוסריות של הלקוחות שלהם. הערכים האחרים לא השפיעו על ההחלטה של העובד לבחור בדרך לא מוסרית. מסקנות המחקר הראו היכולת לבחור עובדים חשובה מאוד להצלחה של הארגון. אנשי המקצועי מושפעים מגורמים חיצוניים כמו סוג הארגון, ייחוס המועמד והסגנון הניהולי. כמו כן לסוכנויות חיצוניות יש השפעה ייחודית על ההחלטה של המעסיק, כאשר מידת האמון בין סוכנות הגיוס ובין המעסיקים הם קריטיים בנוגע לקבלת ההחלטה עבור המועמד.

ראיון עם מנהלת משאבי אנוש

א.

דרך ההתמודדות של ארגונים עם בעיות אתיקה מתבססות בראש ובראשונה על פרסום המשרה. ניסוח המשרה פונה לזכר ולנקבה יחד והיא נמנעת מפניה לשכבת גיל מסוימת. יש לדאוג כי אם אופי המשרה או היבטים אחרים אשר קשורים למשרה משתנים, אז גם המודעה משתנה כדי שיהיה שקיפות מוחלטת בנוגע לאופי העבודה. כמו כן ארגונים נוהרים לפנות לעובדים אחרים כל עוד משרה מסוימת מאוישת על ידי העובדים הוותיקים. המרואיינת מסבירה כי אם מבקשים להחליף עובד לא מפרסמים את המודעה בדבר חיפוש של עובדים נוספים, עד שהעובד לא מקבל מכתב פיטורין או לפחות שימוע שבסופו מודיעים לו כי הארגון החל בחיפוש אחר עובדים אחרים. יש לזכור כי התנהגות לא אתית היא איננה חד משמעית ולכן היא ניתנת לפרשנות סובייקטיבית של המעריך (Klein, Shtudiner & Kantor, 2017)

המרואיינים עובדים לפי כמה כללים בעת הריאיון. ראשית הם מבקשים שלא לתאר בצורה מוגזמת את אופי העבודה, אלא דואגים להבהיר בצורה מדויקת מהי העבודה ומה על העובד לעשות במהלכה. השיקולים לכך הינם אתיים, לומר את האמת בנוגע לאופי העבודה, אולם גם מעשיים. כאשר עובד חושב שהוא עתיד לעבוד בדבר מסוים, אם הוא מתקבל ורואה כי המציאות שונה מן התיאור, אז הוא עלול לחוש חוסר שביעות רצון. חוסר שביעות רצון זו הופכת אותו לעובד פחות טוב והדבר עומד בניגוד לאינטרסים המעשיים של הארגון, ולא רק האתיים.

במהלך הריאיון עלתה דוגמה להתנהגות לא אתית מצד המרואיינים האחרים. מראיין אחד ידע כי עובד מסוים עתיד לסיים את עבודתו בארגון. הוא החל לערוך חיפוש של עובדים מתאימים כדי שלא יהיה בלחץ לאחר שהעובד יקבל את הודעת הפיטורין. כך נוצר מצב שבאחד המשרדים עבד עובד אשר לא ידע כלל כי הוא עתיד לעזוב את מקום העבודה בשבועות הקרובים, ואילו הארגון שלו בפועל, באמצעות החלטות המראיין, פעל כבר כדי להחליף אותו. המראיין חשב שאם העובד לא ידע מכך אז הוא לא יפגע. מראיין אחר הסביר לו כי כאשר העובד יראה כי נמצא לו מחליף זמן קצר לאחר סיום עבודתו, או אפילו במהלך העבודה שלו, אז הפגיעה האתית תתרחש בכל מקרה. ההערה הזו של המרואיינים האחרים גרמה לאותו המראיין להפסיק את הנוהג הזה ולא לחזור עליו.

ב.

מן הריאיון עלה כי בעיות אתיקה אשר מתרחשות בתהליך של מיון עובדים, הינם קשות לזיהוי מאחר וכל אדם מגדיר באופן אישי מהי בעיה אתית ומהי לא. למשל, המרואיינת ציינה כי אם הלקוח ביקש עובדים חילוניים בלבד כדי לא לפגוע במרקם החברתי של סביבת העבודה שלה, הדבר לא מהווה פגיעה אתית מבחינתה. מבחינתה זהו שיקול לגיטימי מאחר וחדירה של גורמים שונים עלולה לפגוע במרקם החברתי ולסכן אותו. היא מעדיפה שלא לשלוח כלל את קורות החיים של האדם הדתי מאחר והיא יודעת שמצד אחד הוא לא יענה ומצד שני ההערכה שלה בעיני הלקוח תיפגע מאחר והיא לא פועלת לפי הדרישות שלו.