



תמריצים כספיים ולא כספיים בשוק העבודה

מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה"

מחקר זה מומן על ידי קרן המחקרים של המוסד לביטוח הלאומי

מאת

אלדר דדון

הוגש לסינאט אוניברסיטת בן גוריון בנגב

תאריך לועזי

15/05/2023

תאריך עברי

כ"ד באייר התשפ"ג

באר שבע

תקציר:

עבודת גמר זו בוחנת את ההשפעות של תמריצים כספיים ולא כספיים על שוק העבודה. בהתייחסותי לתמריצים הכספיים, אני מתמקד באופן שבו מעסיקים מתמרצים את העובדים שלהם על סמך מרכיבי העבודה הניתנים לצפייה, והשפעתם על התפוקה. בהתייחסותי לתמריצים הלא כספיים, אני מתרכז באחריות חברתית תאגידית ובהשפעתה על התפוקה והנכונות של העובדים לעבוד עבור הפירמה. עבודה זו מורכבת משלושה פרקים, כולם כוללים ניסוי מעבדה מבוקר. בפרק הראשון, אני מראה שכאשר מדדי כמות אינם קשורים ישירות לתפוקה, הקצאת מאמץ עשויה להיות לא יעילה. כאשר הרכיב הכמותי בעבודה הופך לנצפה יותר, העובדים עשויים לתעדף משימות הדורשות מאמץ רב על פני משימות פרודוקטיביות יותר. לדוגמה, עובדים שעובדים מהמשרד עשויים לתעדף משימות שגוזלות זמן כדי להגדיל את מספר שעות העבודה שלהם, שנצפות במדויק על ידי המעסיק, בעוד שעובדים העובדים מהבית יעדפו משימות באופן שימקסם את התפוקה שלהם. אני מוצא שהסרת מידע כמותי מהאות שרואה המעסיק מובילה לאסטרטגיות יעילות יותר ולפרודוקטיביות גבוהה יותר. להעשרת האות, לעומת זאת, אין השפעה הפוכה. בפרק השני, אני מראה כיצד חברות משתמשות באחריות חברתית תאגידית כדי למשוך יותר מועמדים לעבודה לפירמה. אני משער שחברות משתמשות באחריות חברתית תאגידית כדי לאותת על הערכים החברתיים שלהן וכיצד הן מתייחסות לעובדיהן. התוצאות מראות שמעסיקים (גברים) משתמשים באחריות חברתית תאגידית בסביבה מסוכנת כדי לאתר לעובדים פוטנציאליים שהם יעזרו להם אם הם יסבלו מזעזוע שלילי. עובדים (גברים) מגיבים לאות זה על ידי קבלת יותר הצעות עבודה בסביבה מסוכנת ממעסיקים העוסקים באחריות חברתית. עם זאת, לא מצאתי ראיות לכך שמעסיקות משתמשות באחריות חברתית תאגידית כאות לעזרה עתידית, או שעובדות מפרשנות זאת ככזה. בפרק

השלישי, אני משווה את ההשפעה של אחריות חברתית תאגידית ותמריצים כספיים על מאמץ, בהינתן שלמאמץ יש חלופה המייצרת רווחים. אני מוצא שאחריות חברתית תאגידית מגבירה את המאמצים, ואין אפקט לפירוק התמריץ הכספי. תוצאות אלו תלויות בערך החלופה לעבודה. עבודה זו מרחיבה את הבנתנו בנוגע להשפעות של תמריצים כספיים ושאינם כספיים בשוק העבודה על תפוקת העובדים, הקצאת המאמצים והנכונות לעבוד עבור הפירמות.

מילות מפתח: תמריצים, ריבוי משימות, עבודה מהבית, ניסוי מעבדה, מח"ת, צדקה, איתות, גיוס עובדים.

פרק ראשון – חוק גודהרטס בשוק העבודה

עיצוב תמריצים מיטביים לעובדים מהווה אתגר משמעותי עבור מנהלים. תוצר שניתן לצפייה ולכימות, הקשור באופן הדוק למאמץ, עשוי לצמצם בעיה זו. בעוד שזה עשוי להיות ישים במשימות ובתחומים מסוימים, כמו קווי ייצור פשוטים, בתחומים אחרים, היעדים של המנהל סוטים מהתנהגות העובד הנצפית. ייתכן שקשה למדוד את פריון העובד באופן ישיר, או שהוא מתממש רק בטווח הארוך. בנוסף, הפריון הנצפה תלוי לעיתים קרובות בגורמים רבים, דבר שמקשה לזהות את התרומה השולית של העובד. הייצור הכולל הוא פונקציה של כמות ואיכות גם יחד. בדרך כלל, קשה להעריך איכות, ולכן מנהלים נוטים להסתמך על מדדים כמותיים זמינים. לדוגמה, קל למדוד את מספר הניתוחים שמגיש אנליסט נתונים. עם זאת, מדד כמותי זה אינו מהווה מדד טוב לערך השולי של העבודה עבור הארגון. במקרים כאלה, תגמול המבוסס על מדדים כמותיים עשוי להיות לא מיטבי, משום שהוא יוצר עיוותים בתמריצים ומוביל להפחתה כוללת בפריון (ראו: Holmstrom, 1991; Baker, 1992, 2002; Gibbons, 2005).

כפי שניסח זאת Hoskin (1996), חוק גודהרט קובע שכאשר מדד הופך ליעד, הוא חדל מלהיות מדד טוב. שעות עבודה הן דוגמה טבעית למדד כמותי שקל לנטרו ויש לו מתאם חיובי עם פריון. אולם, כאשר התגמול מבוסס על שעות עבודה, העובדים נוטים להעדיף משימות שדורשות זמן רב, מה שעלול לפגוע בפריון הכולל. לכן, כאשר קשה להגדיר ולמדוד ייצור, הערכת המנהלים את פריון העובד מתבססת על התרשמות כללית, שבה מדדים כמותיים מקבלים חשיבות יתרה.

מחקרים בפסיכולוגיה קוגניטיבית מראים כי לאנשים קשה להתעלם ממידע לא רלוונטי ("לא דיאגנוסטי"), במיוחד בעת קבלת החלטות על גיוס עובדים או בהערכת ביצועים (Carr et al., 2017; Dalal et al., 2020; Moore et al., 2010). גם אם המנהלים מודעים לכך

שמדדים כמותיים כגון שעות עבודה אינם תקפים, הם עשויים שלא להיות מסוגלים להתעלם מהם. כתוצאה מכך, עובדים – המעוניינים לשדר פריון – משקיעים יתר על המידה בכמות על חשבון האיכות, מה שמוביל לירידה כוללת בפריון.

טיעון זה מוביל למסקנה פרדוקסלית למדי: ייתכן שדווקא מסירת מידע עשיר יותר למנהלים תביא לפחות פריון, משום שהמידע הנוסף מסיט את הקשב ממדדים תקפים יותר – גם אם פחות אמינים – של פריון. לדוגמה, כאשר עובדים נמצאים במשרד, המנהלים יכולים להתבונן על מגוון היבטים של העבודה. חלק מהיבטים אלו – כמו שעות עבודה – בולטים במיוחד, אך אינם קשורים ישירות לפריון. לעומת זאת, כאשר עובדים מהבית, המנהלים נחשפים לפחות מדדים, אך הם קשורים יותר לפריון.

מחקרים אמפיריים תומכים בהשערה זו ומצביעים על השפעה חיובית של עבודה מהבית על פריון העובדים (Bloom et al., 2015; Angelici & Profeta, 2020; Choudhury et al., 2021). העבודה מהבית הפכה למציאות עבור חלק נרחב מהשוק בעקבות מגפת הקורונה בסוף 2019 (Gartner, 2020), וסקרים עדכניים מראים כי הפריון עלה כתוצאה מכך (Maria et al., 2021; DeFilippis et al., 2020). יחד עם זאת, מנהלים רבים החלו להשתמש בתוכנות לניטור עובדים כדי לפצות על הירידה ביכולת ההשגחה (Trivedi, 2021; Kalischko, 2021).

בפרק זה אני בוחן את הטיעון הזה ומראה כי מבנה האות שהמנהל קולט – כלומר, אופן קבלת המידע – משנה.

אני מניח שהמנהל מקבל אות רועש (noise) בנוגע למאמץ של העובד, המורכב מאלמנטים של איכות וכמות. אני משער שאם נסיר את מרכיב הכמות – כלומר, נספק פחות מידע – המאמץ יתמקד יותר באיכות, והפריון הכולל יעלה.

אני מתמקד בהחלטות של הקצאת מאמץ, שבהן העובדים צריכים להחליט כיצד לחלק את מאמצייהם בין משימות רבות. כדי למקסם פריון, על העובד לתעדף משימות שמניבות יותר פריון עבור כל יחידת זמן. אני משער שכאשר למנהל יש גישה למידע כמותי – לדוגמה, מספר המשימות – העובד יהיה פחות בררני באילו משימות להשקיע מאמץ, מה שיוביל לעלייה בכמות אך לירידה כוללת בפריון. אני ממחיש את הטעון הזה במודל פשוט ובוחן אותו בניסוי מבוקר במעבדה.

ניסויים במעבדה הם סביבה טבעית לחקירת נושאים כמו סיכון מוסרי וסיגנלינג. כדי לבדוק השערות הקשורות לנראות, על החוקר להיות מסוגל למדוד מאמץ ופריון באופן עצמאי מהאות שהמנהל רואה. בסביבה טבעית הדבר לרוב אינו אפשרי. אך בניסוי שלי, אני מסוגל גם למדוד את הפריון האמיתי וגם לשלוט במאפייני האות שהמנהל קולט.

אני יוצר סביבה של חוזה בלתי שלם, שבה מנהל ועובד מתקשרים באופן חוזר. בכל תקופה, המנהל מקבל את רועש על פריון העובד ובוחר את הבונוס שאותו ישלם. אני משנה את השאלה האם הרעש באות תלוי בכמות העבודה או שהוא אקראי.

המטרה היא לשקף הבדלים סביבתיים – למשל בין עבודה מהמשרד (בה מדדים כמותיים כמו שעות עבודה משפיעים על התרשמות המנהל) לבין עבודה מהבית (בה המנהלים רואים רק את התוצאה הסופית).

כאשר האות כולל מידע כמותי, העובדים מספקים כמות גבוהה באופן מלאכותי. הסרת המידע הכמותי מפחיתה את הכמות אך מעלה את האיכות, ובכך מאששת את השערתי שלפיה הקצאת משאבים לכמות באה לעיתים על חשבון האיכות.

אני מנתח את אסטרטגיות העובדים באמצעות מודל של תערובת סופית (finite mixture model) ואומדנים של קושי המשימות בעזרת שיטות למידת מכונה. בטיפול הבקרה,

האסטרטגיות מתואמות עם האינטרסים של המנהל. אולם, כאשר המידע הכמותי מוזן

לתוך האות, האסטרטגיות של העובדים סוטות מהאופטימום לעבר העדפת הכמות.

לסיכום, אני בוחן מקרה פרטי של חוק גודהארט. אני מניח שהמנהלים יוצרים

התרשמות הוליסטית מהעובדים. כאשר הם צופים במדדים כמותיים, העובדים

מתאימים את עצמם ומשקיעים יותר בכמות. שינוי זה פוגע באיכות ומפחית את

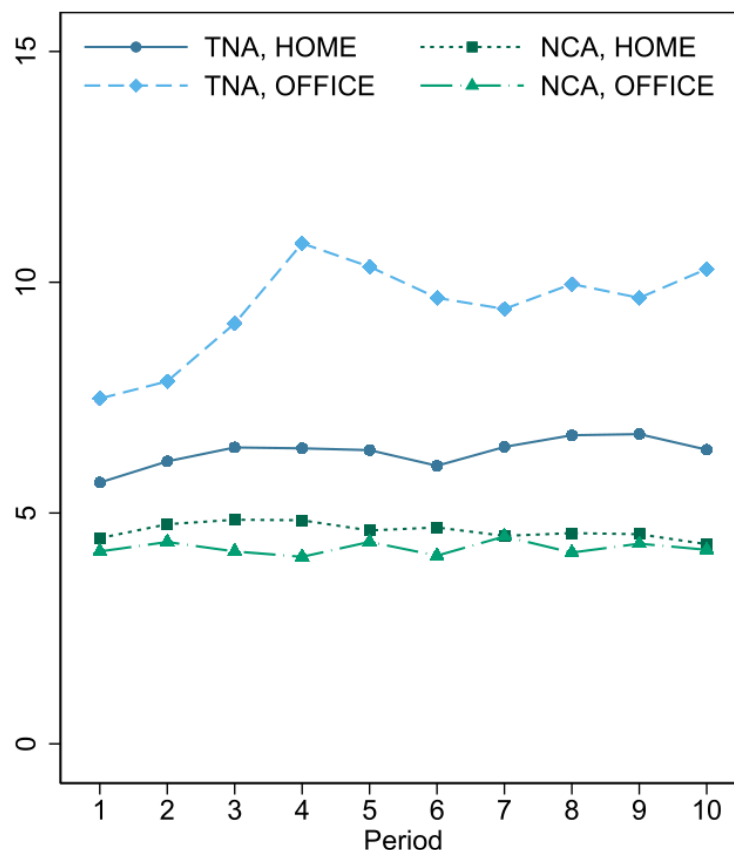
היעילות. פחות ניטור – כפי שקורה כאשר עובדים מהבית – משפר את התמריצים

ומעלה את הפריזון. תובנה זו חיונית כאשר שוקלים שינויים בתעסוקה ובניהול לאחר

מגפת הקורונה.

גרף המציג את מספר התשובות (TNA) ומספר התשובות הנכונות (NCA) בתנאי

הבית (Home) והמשרד (Office):



פרק שני – CSR כאיתות בשוק העבודה

גיוס עובדים מיומנים ואיכותיים הוא משימה מאתגרת עבור חברות. כך למשל, המחסור בהיצע של מפתחי תוכנה איכותיים בישראל מאלץ חברות היי-טק להתחרות על עובדים באמצעות הצעת הטבות לא שגרתיות, כגון פעילויות "הפי-האואר", שיעורי ספורט וכושר, ואף מסאז'ים – בנוסף לשכר גבוה. עם זאת, חלק מההטבות מיועדות לקבוצות מסוימות בלבד באוכלוסייה. לדוגמה, ישנן חברות המציעות חופשת לידה מוארכת לעובדות בלבד.

השימוש בפעילויות ללא מטרות רווח, גם כאשר אינן נוגעות ישירות לעובדי החברה, כאמצעי לגיוס עובדים, אינו ייחודי לשוק ההיי-טק הישראלי. מחפשי עבודה, כאשר הם נתקלים בחברה לא מוכרת, משתמשים בכל מידע שברשותם כדי להסיק מסקנות על מאפייניה הכלליים של החברה (Rynes et al., 1991). אחריות תאגידית (Corporate Social Responsibility, CSR) היא אחת מאותן פעילויות, והיא משמשת כסיגנל לערכיה החברתיים של החברה ומשפיעה על המוניטין שלה ועל האטרקטיביות שלה בעיני מועמדים (Turban & Greening, 1997). ניסויים שנערכו בתחום זה מצביעים על כך שחברות המשתתפות בפעילויות CSR מקבלות יותר פניות ממועמדים, ושיותר מהצעותיהן מתקבלות (Greening & Turban, 2000; Hedblom, Hickman & List, 2019). עשויה להעניק לחברה תדמית יוקרתית ולשקף את ערכיה ואת נטייתה החברתית. מועמדים לעבודה עשויים להימשך אל החברה מתוך ציפייה שיחוש גאווה להיות מזוהים עמה, מתוך הזדהות עם ערכיה, או מתוך תקווה ליחס הוגן (Jones, Willness & Madey, 2014).

התרומה שלי להסבר זה היא בהצעה כי מועמדים לעבודה מפרשים את ערכיה החברתיים של החברה כאות לאופן שבו היא תנהג בהם – במיוחד במצבים שליליים. לדוגמה, מועמד גבר ששומע כי החברה מציעה חופשת לידה מוארכת לעובדות, עשוי לצפות ליחס דומה במקרה של משבר אישי בלתי צפוי. עם זאת, למיטב ידיעתי, אין

עדות אמפירית לאופן שבו חברות המשתתפות ב-CSR מתנהלות כלפי עובדיהן בעת משבר.

אני מציע מנגנון המבוסס על מודל האיתות של Spence (1978), שלפיו חברות נבדלות זו מזו במידת נכונותן לתמוך בעובדים, ומשתמשות ב-CSR כדי לאותת על סוג החברה שהן. ההנחות המרכזיות הן: (1) עלות ההשקעה ב-CSR מקושרת לעלות הסיוע לעובד, ו-(2) קיימת אי-ודאות ביחס לצרכים עתידיים של העובד (שאם לא כן, ניתן היה להכניסם לחוזה, לדוגמה חופשת לידה מוארכת). כפי שאני מציין, לא אתעכב בפרק זה על הסיבות לקורלציה בין עלות ה-CSR לבין הסיוע לעובד, אך ייתכן שהיא נובעת מכך שחברות עושות שימוש בשני הערוצים כאיתות כלפי לקוחות על ערך המוצר שלהן, כאשר ערכו של האיתות משתנה מחברה לחברה. בהתאם לכך, חברות בעלות ערכים חברתיים גבוהים ישקיעו ב-CSR ויסייעו לעובדים בעת הצורך, בעוד שחברות עם ערכים נמוכים יעשו לא את זה ולא את זה. התוצאה היא ש-CSR הופך לאות אמין לעזרה עתידית. העובדים מבינים את המנגנון הזה, ולכן נוטים יותר לקבל הצעות עבודה מחברות המשתתפות ב-CSR. אני בוחן השערה זו בניסוי מעבדה מבוקר.

המטרה שלי היא להשוות בין עולם שבו העובד עלול לחוות שוק שלילי בעתיד ולחפש סיוע, לבין עולם מבוקר שבו אין שוק כזה. בסביבה טבעית קשה לבדוק זאת, שכן נדרשת גישה למידע פרטי על כל עובד, והאופן שבו מנהל מגיב עלול להיות מושפע ממאפיינים אינדיבידואליים של העובד. גם שימוש בשוק כללי, כמו מגפת הקורונה, בעייתי, שכן הוא משפיע גם על החברות. ניסוי מעבדה מאפשר לי לשלוט בשוק אינדיבידואלי עבור כל עובד, מבלי שהוא ישפיע על המנהלים.

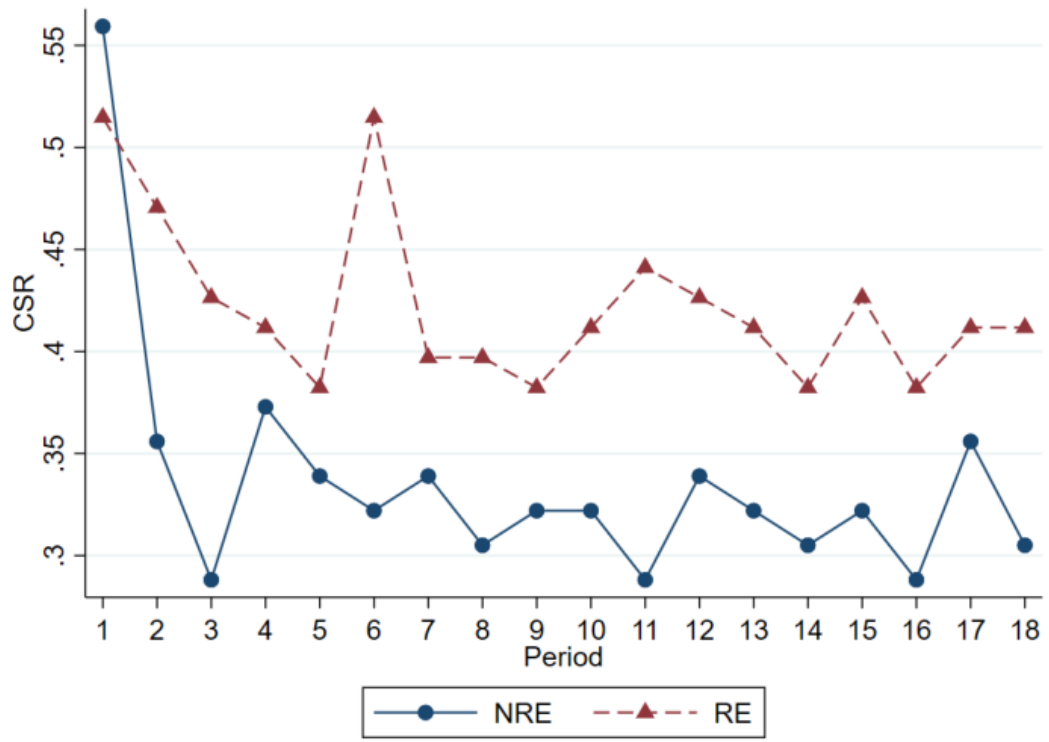
במסגרת הניסוי, לשוק השלילי אין השפעה ישירה על המנהלים, והמאפיין היחיד של העובד שהמנהל יכול לראות הוא רמת הפרודוקטיביות – שאותה אני שולט.

הניסוי מתבצע בסביבה של חוזה לא שלם, שבה מנהל ועובד מתקשרים. בכל תקופה, המנהל מציע לעובד שכר לפי תפוקה (piece rate), ומחליט אם לתרום לעמותה. העובד רואה את גובה השכר ואת החלטת המנהל לגבי התרומה, ואז מחליט אם לקבל את ההצעה. עובדים שמקבלים את ההצעה עובדים עבור המנהל, בעוד שאלו שדוחים אותה עובדים כעצמאים, ולכן אינם זכאים לעזרה במקרה של שוק שלילי. אני משנה את ההסתברות להתרחשות שוק בין הסשנים. השוק מתרחש באופן אינדיבידואלי לכל עובד, ואינו תלוי בתקופה או בעובדים אחרים. אם שוק מתרחש, העובד מאבד את כל רווחיו באותה תקופה. מנהלים שהעסיקו את העובד יכולים למנוע את ההפסד באמצעות תשלום סכום קטן.

מצאתי שמנהלים שתרמו לעמותה נטו יותר לעזור לעובדים שלהם במקרה של שוק, דבר שמרמז כי הם עושים שימוש ב-CSR כאיתות לערכים חברתיים וכוונות טובות. העובדים, מצדם, נטו יותר לקבל הצעת עבודה כאשר בוצעה תרומה – אך רק כאשר הסתברות לשוק הייתה חיובית. ממצא זה מחזק את ההנחה שהעובדים מפרשים את התרומה ככזו שמעידה על סיוע עתידי. ממצא מפתיע נוסף הוא שהתופעה נצפתה באופן מובהק רק בקרב משתתפים גברים – גם בקרב מנהלים וגם בקרב עובדים – מסיבות שעדיין איני יכול להסביר.

לסיכום, בפרק זה אני בוחן את השימוש ב-CSR כאיתות בשוק העבודה. אני מראה שכאשר מנהלים משתתפים בפעילויות CSR, הם מאותתים כי יסייעו לעובדיהם בעת הצורך, וכתוצאה מכך יותר הצעות עבודה שלהם מתקבלות. תובנה זו תורמת להבנה הכללית של האופן שבו חברות עושות שימוש באחריות תאגידית ככלי אסטרטגי בשוק העבודה.

גרף המציג את שיעור התורמים (CSR) בכל תקופה, התנאי ללא סיכון (NRE) ותנאי הסיכון (RE):



פרק שלישי – CSR לעומת תמריצים מוניטריים

הנעת עובדים היא מן האתגרים המרכזיים ביותר של הפירמות. אף שתשלום שכר הוא חובה חוקית, מנהלים מנסים בדרכים נוספות להגביר את מאמצי עובדיהם. על פי תיאוריית שכר היעילות, במצב שיווי משקל מציעות פירמות שכר הגבוה מהשכר המאזן את השוק, ובכך נגרמת אבטלה לא רצונית; תחת איום האבטלה, העובדים משקיעים מאמץ גבוה יותר (Stiglitz, 1976). תיאוריית חילופי המתנות מציעה הסבר חלופי לשימוש בשכר גבוה, תוך שילוב שיקולים פסיכולוגיים: מתן שכר הוגן מעלה את תחושת הנאמנות של העובדים כלפי הפירמה ועמיתיהם, ומוביל לרמות מאמץ גבוהות יותר (Akerlof, 1982).

בנוסף, פירמות עושות שימוש בתמריצים שאינם כספיים לשם עידוד מוטיבציה פנימית בקרב העובדים והגברת מאמציהם. אחד האמצעים לכך הוא העלאת תחושת המשמעות של העבודה. בניסוי שדה שערכו Kosfeld et al (2014), המשתתפים ביצעו עבודה משרדית אמיתית שנדרשה לניסוי אחר. התברר כי המשתתפים שהאמינו כי הנתונים שיזינו ישמשו וינתחו היו פרודוקטיביים יותר מאלה שנאמר להם שהנתונים לא ישמשו לדבר.

אחריות תאגידית חברתית (CSR) היא פרקטיקה רווחת המשמשת להוספת תחושת משמעות לעבודה, והיא אומצה על ידי מספר הולך וגדל של פירמות (Cassar & Meier, 2018). מחקרים מראים כי CSR מגבירה את מאמצי העובדים, גם כאשר המאמץ אינו משפיע ישירות על רמת ה-CSR של הפירמה (Cassar & Meier, 2014; Cassar & Meier, 2018). (Kajackaite & Sliwka, 2017).

ממצאים אלה מעלים שאלות בדבר הקשר שבין תמריצים כספיים לבין CSR. האם CSR מהווה תחליף לתמריצים כספיים? ואם כן, באיזו מידה? מחקר שערכו Charness et al.

(2016) מראה כי הקשר תלוי בגובה התשלום ובמידת ה-CSR. בניסוי שלהם השתמשו בתרומות לעמותות כדי ללכוד את המניעים הבסיסיים הקשורים ל-CSR. נמצא כי כאשר התשלום לפי יחידת תפוקה היה נמוך, עובדים היו פרודוקטיביים יותר כאשר הסכום נתרם לעמותה לעומת מצב שבו קיבלו את הסכום בעצמם. לעומת זאת, כאשר השכר לפי יחידת תפוקה היה גבוה, עובדים היו פרודוקטיביים יותר כאשר קיבלו את השכר בעצמם ולא כאשר נתרם לעמותה.

מטרת פרק זה היא להרחיב את הממצאים הללו, ולבחון כיצד עלייה בתשלום לפי יחידת תפוקה משפיעה על פרודוקטיביות העובדים כאשר הסכום משולם לעובד עצמו לעומת כאשר הוא נתרם לעמותה. באופן רצינוני, בהנחה שאין עלויות עסקה, העובד אמור להעדיף לקבל דולר אחד ישירות מאשר לייצר דולר אחד עבור עמותה, שכן הוא יכול תמיד לתרום את הסכום בעצמו. שאלתי המרכזית היא האם לדולר הנתרם לעמותה יש השפעה שונה מהשפעתו של דולר נוסף בשכר. ואם כן, האם השפעתו של הדולר לעמותה גבוהה או נמוכה יותר?

על מנת לבחון שאלות אלו, ערכתי ניסוי מעבדה. ניסוי מעבדה הוא הכלי המתאים ביותר למחקר זה, משום שהוא מאפשר שליטה מלאה בערך הפנאי של המשתתפים. בסביבה חוץ-מעבדתית קשה לאמוד את ערך הפנאי, אשר לעיתים עלול להיות נמוך מאוד בשל נסיבות חיצוניות (למשל, עובדים הנדרשים להישאר במשרד עד לשעה מסוימת יעדיפו לעבוד מאשר להשתעמם).

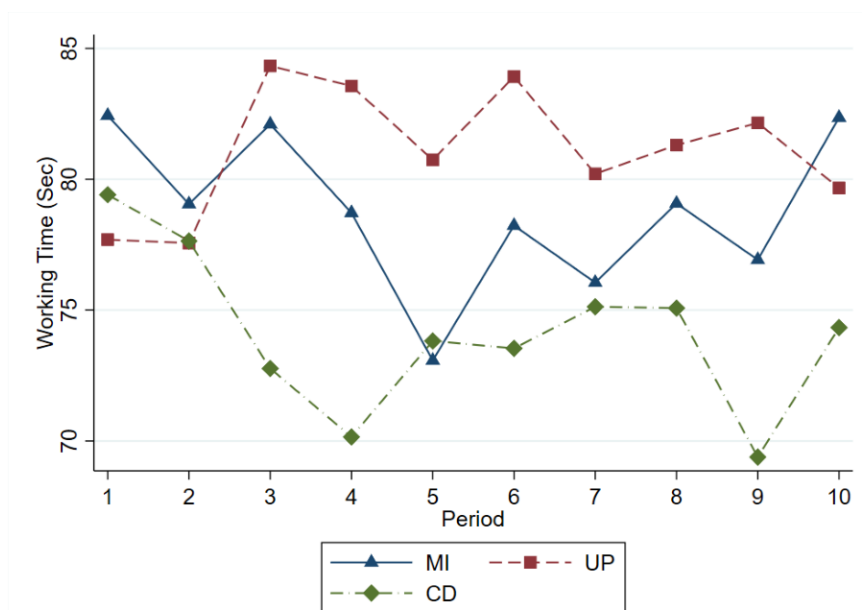
בניסוי, המשתתפים שימשו כעובדים וביצעו משימת מאמץ פשוטה, וקיבלו תשלום לפי יחידת תפוקה שנקבע מראש והיה קבוע לאורך החלק הראשון של הניסוי. בכל עת יכלו לעבור למצב פנאי, שבו לא יכלו לעבוד אך הרוויחו ממנוחה. חלק זה שימש כטיפול בסיס. בתחילת החלק השני הוקצו המשתתפים באקראי לשלושה טיפולים ניסויים, וכל משתתף קיבל מידע על מבנה התגמול החדש. ככלל, כל יחידת תפוקה בחלק השני

הייתה שווה 50% יותר מאשר בחלק הראשון. בטיפול התמריץ הכספי (Monetary Incentive – MI), המשתתפים קיבלו תוספת לשכר. בטיפול תרומה לעמותה (Charity Donation – CD), התוספת נתרמה לעמותה שנבחרה על ידי המשתתף בתחילת הניסוי. בטיפול הפירוק (Unpacking – UP), הסכום הופקד בחשבון נפרד, אשר הוסף לרווחי המשתתף בסיום הניסוי.

התוצאות העלו כי אין הבדל בין התמריץ הכספי הרגיל לבין התמריץ המופרד. עם זאת, לתמריץ הכספי הייתה השפעה חזקה יותר מאשר לתרומה לעמותה. השפעה זו הייתה מובהקת (אם כי חלשה) כאשר התמריץ היה מופרד, אך לא הייתה מובהקת כאשר לא היה מופרד.

לסיכום, פרק זה בחן את ההשפעה של תמריצים כספיים לעומת CSR על פרודוקטיביות העובדים. נמצא כי CSR מגביר את רמת המאמץ, אך לא יותר מאשר תמריצים כספיים.

גרף המציג את זמן העבודה בשניות (Working Time) בכל אחד מתנאי הניסוי – תנאי התמריץ הכספי (MI), תנאי התרומה (CD) ותנאי "פירוק חבילה" (UP):



- Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543–569.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2020). Smart-working: Work flexibility without constraints. *CESifo Working Paper Series No. 8165*.
- Baker, G. (1992). Incentive contracts and performance measurement. *Journal of Political Economy*, 100(3), 598–614.
- Baker, G. (2002). Distortion and risk in optimal incentive contracts. *Journal of Human Resources*, 37(4), 728–751.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Carr, P. B., Dunning, D., & Blanchard, K. (2017). The better-than-my-average effect: The relation between performance judgments and self-insight. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 73–85.
- Cassar, L., & Meier, S. (2014). Intentions for doing good matter for doing well: The (negative) signaling value of prosocial incentives. *IZA Discussion Paper No. 8336*.
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215–238.
- Charness, G., Cobo-Reyes, R., & Jiménez, N. (2016). Identities, selection, and contributions in a public-goods game. *Games and Economic Behavior*, 96, 322–341.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.

Dalal, R. S., Nolan, K. A., & Ghosh, P. (2020). The psychology of unfairness in performance evaluations. *Industrial and Organizational Psychology, 13*(4), 469–474.

DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work. *NBER Working Paper No. 27612*.

Gartner. (2020). Gartner HR survey reveals 88% of organizations have encouraged or required employees to work from home due to coronavirus.

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88--of-organizations-have-e>

Gibbons, R. (2005). Incentives between firms (and within). *Management Science, 51*(1), 2–17.

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society, 39*(3), 254–280.

Hedblom, D., Hickman, B. R., & List, J. A. (2019). Toward an understanding of corporate social responsibility: Theory and field experimental evidence. *NBER Working Paper No. 26222*.

Holmstrom, B. (1991). Contracting for money and contracting for effort. In A. W. Lars & R. A. Winter (Eds.), *Organizational theory and economic reform* (pp. 302–329). Oxford University Press.

Hoskin, K. (1996). The "awful idea of accountability": Inscribing people into the measurement of objects. In R. Munro & J. Mouritsen (Eds.), *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing* (pp. 265–282). International Thomson Business Press.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal, 57*(2), 383–404.

- Kajackaite, A., & Sliwka, D. (2017). Social responsibility and incentives in the lab: A comparison of employees and contractors. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 352–363.
- Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2014). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: The role of meaning. *Economic Inquiry*, 52(4), 1360–1374.
- Maria, L. J., Oliveira, J., & Silva, M. J. (2021). Remote work and productivity: Evidence from COVID-19. *Journal of Business Research*, 132, 266–273.
- Moore, D. A., Swift, S. A., Sharek, Z. S., & Gino, F. (2010). Correspondence biases in performance evaluation: Why grade inflation works. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(6), 843–852.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Spence, M. (1978). *Job market signaling*. Harvard University Press.
- Stiglitz, J. E. (1976). The efficiency wage hypothesis, surplus labor, and the distribution of income in L.D.C.s. *Oxford Economic Papers*, 28(2), 185–207.
- Trivedi, S. (2021). The new normal: Employee monitoring in remote work environments. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 709–726.
- Kalischko, S. (2021). Surveillance at the workplace: A systematic review of the economic literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(1), 212–246.