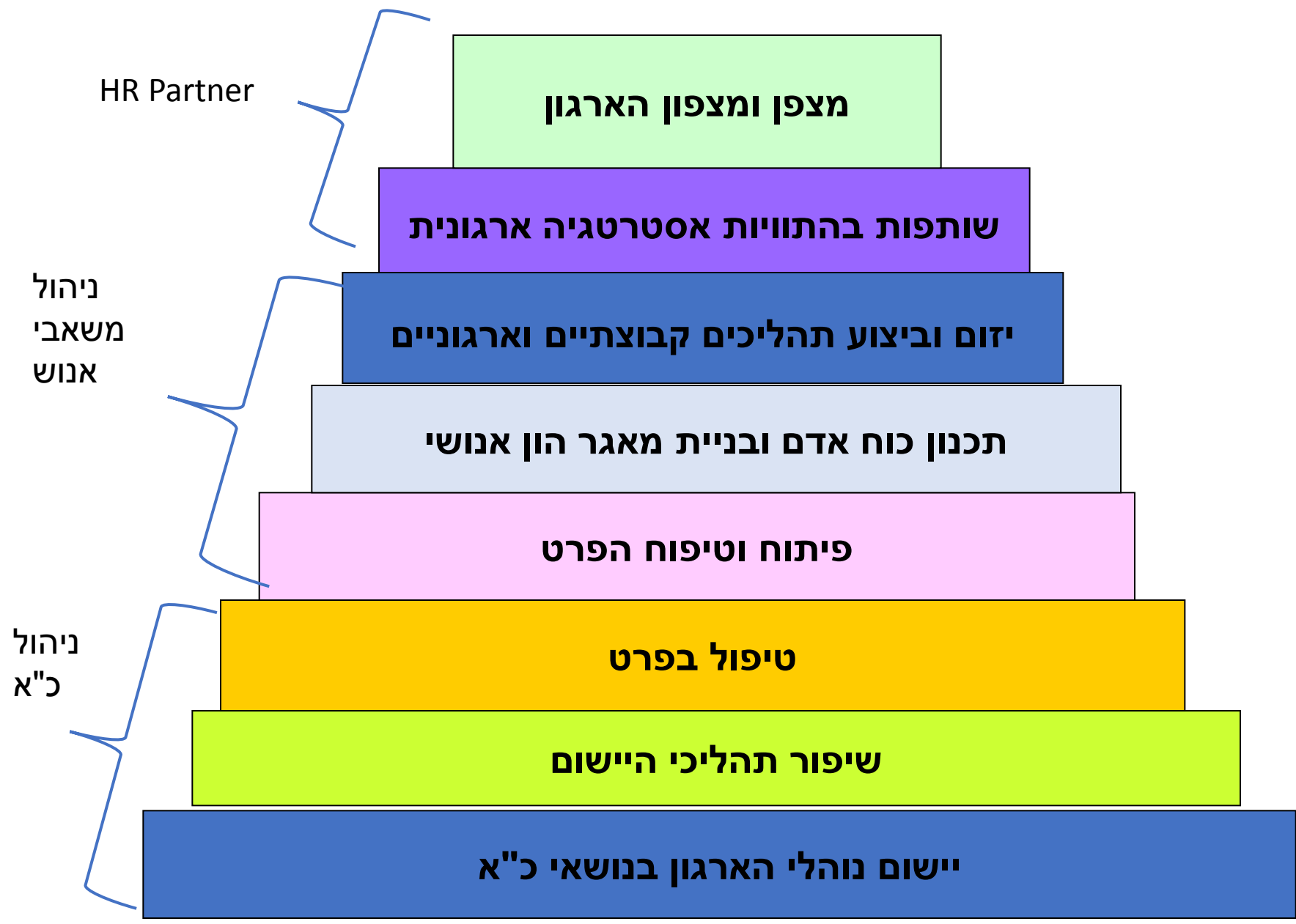


# אתיקה בניהול משאבי אנוש

## Highlighting the missing human in HR





HR Partner

מצפן ומצפון הארגון

שותפות בהתוויות אסטרטגיה ארגונית

ניהול  
משאבי  
אנוש

יזום וביצוע תהליכים קבוצתיים וארגוניים

תכנון כוח אדם ובניית מאגר הון אנושי

פיתוח וטיפול הפרט

ניהול  
כ"א

טיפול בפרט

שיפור תהליכי היישום

יישום נוהלי הארגון בנושאי כ"א

למה צריך לדבר על אתיקה בניהול משאבי אנוש ?



ניהול משאבי אנוש היא פעילות אתית בטבעה משום שהיא ממוקדת בטיפול בבני אדם שיכולים להיפגע וכתוצאה מכך אוטומטית מעורבים בה שיקולים אתיים.



# Tough Choices (Toffler 1986)

<i>Area</i>	<i>Number of cases</i>	<i>Percentage</i>
<b>Managing human resources processes and personnel</b>	<b>39</b>	<b>66.1</b>
Managing external constituents	10	16.9
Managing personal risk versus company loyalty	7	11.9
Other	3	5.1
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

## התפלגות סוגיות אתיות בארגונים עפ"י תכנים

(Reshef 2000)

49%	ניהול משא"ן
41.5%	בעלי עניין
7%	קונפליקט פנימי
5.5%	איכות הסביבה

## פרוט תכני הסוגיות העוסקות בניהול משאבי אנוש

(25)	51%	פיטורין
(4)	8%	תמיכה בעובדים חולים או נזקקים
(5)	10%	השקעה בתשתיות בטיחות
(5)	10%	שמירה על זכויות עובדים וקיום הבטחות
(5)	10%	דיווחי אמת לכפיפים
(1)	2%	טיפול במתח בין דתי
(2)	4%	המלצות אמת
(2)	4%	טיפול בעובדים שסרחו

לפני מספר ימים אחד נכנס למשרדי לאחר גמר יום העבודה בשעה מאוחרת יחסית דוד אחד מהמהנדסים הטובים והחרוצים ביותר במפעל. דוד הוא בן העדה האתיופית שסיים את הטכניון לפני כשש שנים. אתה החלטת לקלוט אותו למרות שציוניו היו בינוניים אך מהר מאד הוא הוכיח את עצמו בעבודה ונחשב כאחד המהנדסים המצטיינים במפעל. נוצר ביניכם קשר אישי. לפני כ6 חודשים הוא שובץ לפרויקט העתודה הניהולית של המפעל וסיים את קורס המנהלים שהועבר לקבוצת העתודה הניהולית. דוד הוא איש מסור ורציני שמתנדב בקהילה ובפעילויות האחריות החברתית של הארגון. דוד אמר כי מבקש להיפגש איתך לפגישה אישית בדחיפות וכי לא קבע פגישה באמצעות מזכירתך משום שהוא לא מעוניין שאיש ידע כי הוא בא לדבר איתך מאחר ומדובר בנושא אישי. דוד הדגיש כי הוא עושה זאת משום שהוא מאמין בכך ובדיסקרטיות שלך. דוד סיפר כי הוא עובר תקופת גירושין קשה ולהפגת התסכול שותה אלכוהול באופן קבוע ומבקש את עזרתך משום שהוא מרגיש שהדבר עלול לפגוע בעבודה

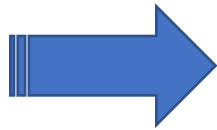


אתה מתפקד כסמנכ"ל משאבי אנוש בחברה העוסקת בפיתוח וייצור מערכות אלקטרוניות לניהול מאגרי מים. עיקר הלקוחות מקורם במדינות השוק הארופי אשר מתייחסות למילה הכתובה בחוזים באופן בלתי פשרני המעוגן בקנסות על פיגורים באספקה. השעה 17.00 יום העבודה הסתיים ואתה אורז את תיקך ועומד לצאת לביתך. אין איש במשרד. מזכירתך כבר יצאה לביתה. נשמעת דפיקה על דלתך ונכנס אמנון שהוא חברך לאורך שנים אותו הכרת במסגרת שרות מילואים אשר רק לפני כחודשיים סייע לך באיתור ביתך שנמצאת בטיול בהודו והקשר עימה נותק. אמנון הוא טכנאי בעל ידי זהב וכושר אלתור השולט בכל תהליכי הייצור ואחראי להפעלת קו הייצור המרכזי z שאמור לספק הזמנה חשובה ללקוח בחו"ל קיים פיגור קל בעמידה ביעדי הייצור בקו זה ואי עמידה במועד האספקה תגרום לקנס משמעותי למפעל. בזמן האחרון אמנון נראה מבולבל ומנהליו מתלוננים על חוסר ריכוז מצידו הפוגע ביעילות העבודה. אמנון מבקש לשוחח איתך שיחה אישית הוא נראה נרגש ומספר לך שאשתו מנהלת רומן עם יהודה אחד ממנהלי השיווק המרכזיים במפעל. אמנון מבקש שתתערב בפרשה ותשפיע על יהודה שיפסיק את מערכת היחסים עם אשתו. הדבר מסעיר אותו והוא אינו מסוגל להתרכז בעבודתו. קשה לו להגיע לעבודה ולהיתקל ביהודה והוא מבקש לצאת לחופשה. נוכחותו של אמנון בשבועות הקרובים היא קריטית ליכולת לספק מוצרים מהקו בו הוא עובד.

יהודה הוא מנהל שיווק מצטיין שיש למנכ"ל הערכה רבה כלפיו, הוא האחראי המרכזי להשגת החוזה עם אותו לקוח בפרויקט שעובד בו אמנון. יהודה מכין כעת הצעה נוספת ללקוח רציני באירופה שאם תתקבל ע"י הלקוח עשויה לסייע רבות לשיפור המצב. לפני מספר ימים התלונן יהודה כי קיים פיגור בפרוייקט z וכי יש לו בעיית אמינות מול הלקוח משום שהבטיח לו שמערכת z תסופק בזמן וזו הסיבה העיקרית לטענתו שבחרו במפעל שלנו. "במידה ולא נעמוד בתנאי החוזה נשלם קנס ללקוח" טוען יהודה. לדבריו המנכ"ל הבטיח לו שיעשה כל מאמץ להאצת קצב הייצור.

# ארבע רמות התייחסות לפעילות חברתית

אסתטית- "לא נאה"



אתית- "לא ראוי"

משפטית- "לא חוקי"

כלכלית- "לא כלכלי/ לא יעיל"

# אתיקה

מגדירה את מכלול התכונות הטובות אליהן יש לשאוף על מנת לקיים  
חברה בריאה ושלמה המקפידה על שמירת שלום חברה (המימד  
הפיזי) זכותם לפרנסה ולקניין (המימד הכלכלי) והגנה על כבודם  
(המימד הפסיכולוגי).

כללי האתיקה משמשים מצפן שתכליתו לכוון את האדם לבחירת  
המעשה הנכון והראוי ולהימנע מביצוע מעשה שאינו ראוי.

## *Ethics*

*“ Knowing the difference  
between what you have a right  
to do and what is the right  
thing To do”*

*Former Supreme Court of Justice- Potter Stewart*

# אתיקה ומשפט

האתיקה קובעת את "רף" ההתנהגות הארגונית  
החוק והדין קובעים את ה"סף" שהפועל תחתיו נחשב לעבריין

המשפט מתעסק בזנב השלילי של ההתנהגות, בעבריינים שהעבירה שלהם כל-כך חמורה שמערכת אכיפת החוק צריכה לטפל בהם, אבל כדי להרחיק את האנשים מן הסף צריך לסמן רף ולדחוף את האנשים לכיוון של הרף.

## **חוק ואתיקה – שני מרכיבים שיוצרים שלמות אחת**

**אתיקה היא הבסיס של החוק. קיום החוק מותנה  
בתשתית של אתיקה, במודעות רחבה בדבר הצורך  
לנהוג באופן אתי**

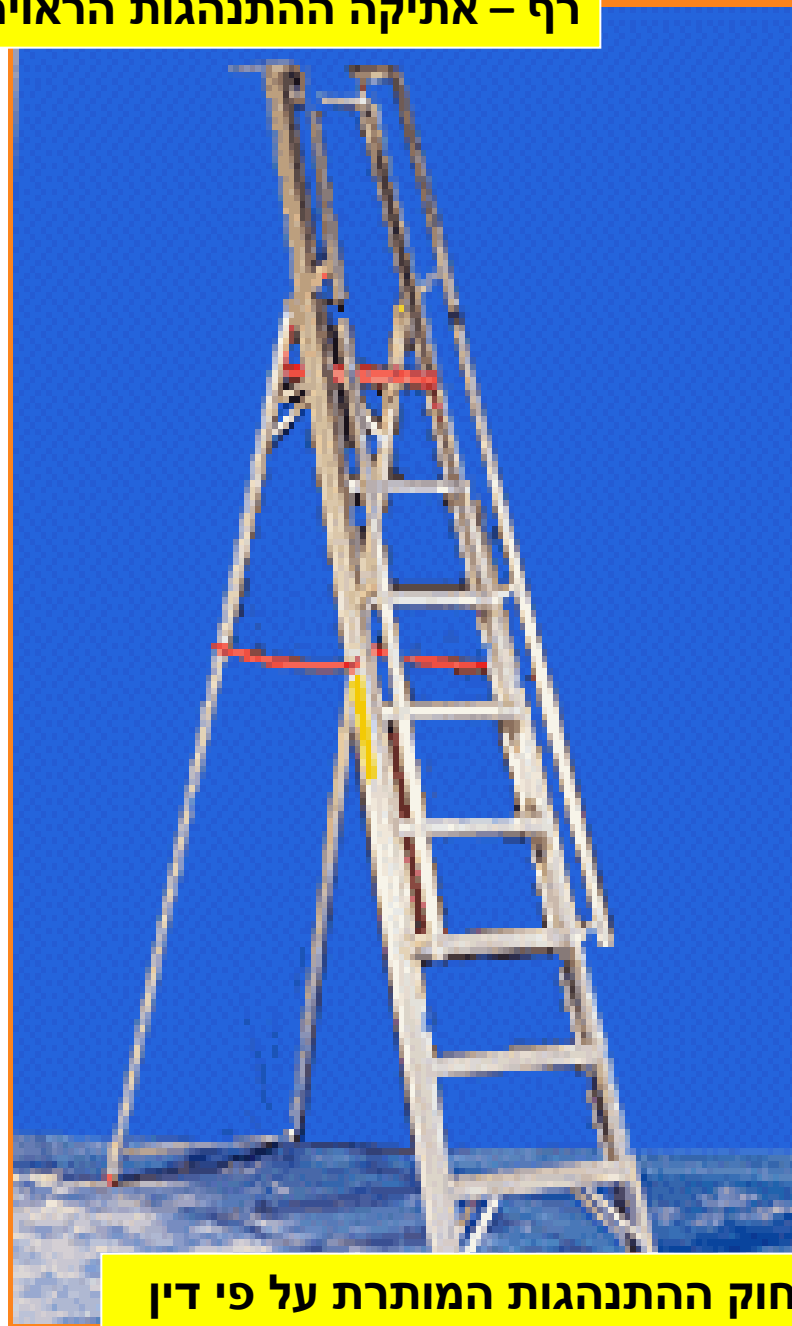
**יצחק זמיר**

**החוק צף בים של אתיקה , ללא אתיקה גם שלטון החוק  
מצוי בסכנה**

**ארל ורן נשיא ביה"מ העליון האמריקאי לשעבר**

רף – אתיקה ההתנהגות הראויה

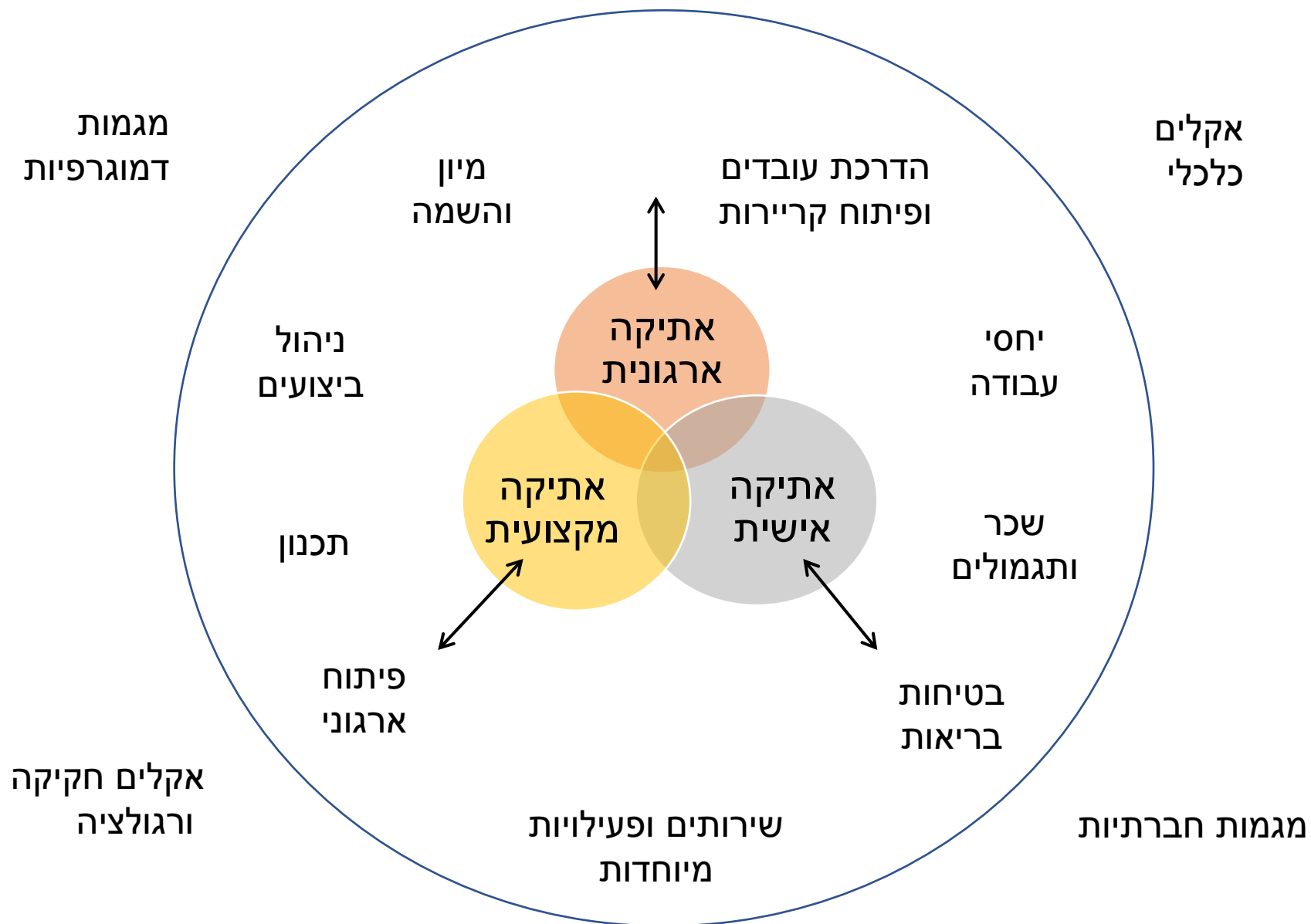
האתיקה קובעת  
את "רף"  
ההתנהגות  
הארגונית

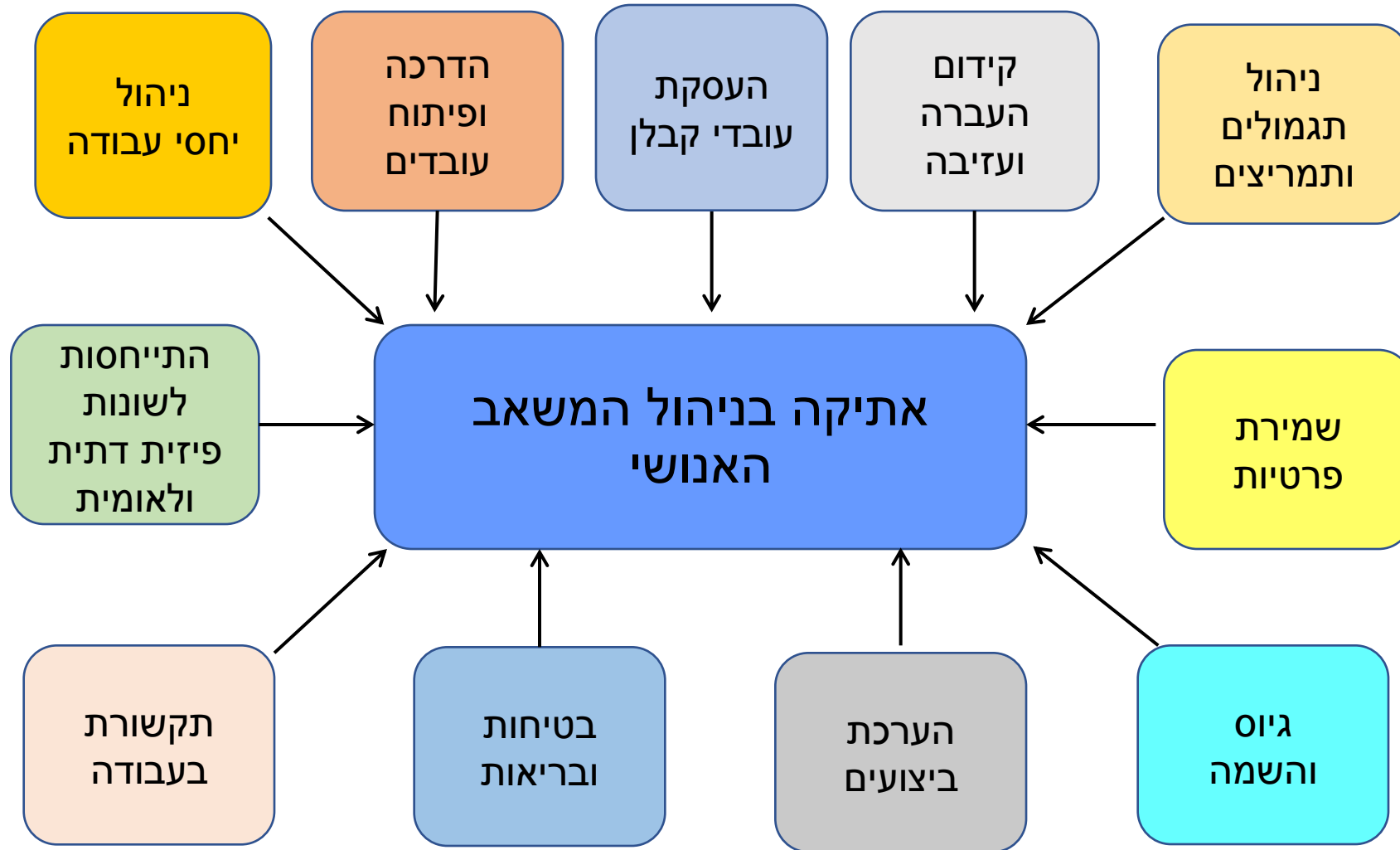


סף-חוק ההתנהגות המותרת על פי דין

החוק והדין  
קובעים את  
ה"סף" שהפועל  
תחתיו נחשב  
לעבריינין

# הכוחות המשפיעים על מנהל משאבי האנוש





## דילמות אתיות בניהול משאבי אנוש

- הסתרת מידע מעובדים ובעלי עניין אחרים
- גיוס עובדים, הדרכתם או קידומם מתוך משוא פנים (היכרות, קרבה משפחתית, שיקולים פוליטיים, מין)
- שימוש מודע בכלי מיון לא תקפים
- פיטורים לא הוגנים (תפירת תיק)
- הבדלים בשכר, בטיפול משמעותי, בקידום וכו' עקב היכרות עם מנהלים בכירים.
- אקלים של הטרדה מינית

- אפליה בקידום ובשכר מטעמי מין.
- התייחסות מעליבה ובוטה כלפי עובדים.
- טיפול משמעותי שונה בעובדים ובמנהלים.
- אי הקפדה על סודיות ופגיעה בפרטיות.
- הערכת עובדים שלא על פי ביצוע העבודה
- המנעות ממתן משוב על ביצוע
- סיכון בטיחותי של עובדים
- נקמנות במתריעים

• ארגונים נוהגים בשתלטנות כלפי אנשים, מעצם טבעם, וכי הם מייצרים אצל רוב האנשים חוסר אונים והשפלה בכשרון רב יותר משהם מייצרים מכשירים חשמליים.

טום פיטרס

**בסביבת עבודה **אתית** אנו יוצרים עבור העובדים את מירב האפשרויות למימוש הפוטנציאל שקיים בהם באופן המיטבי וזאת תוך התייחסות הוגנת ומכובדת.**

**בסביבת עבודה לא אתית מתקיים ניצול שרירותי של עמדות כח ע"י מעבידים וממונים כלפי שכירים וכפיפים בנושאי אפליה בתעסוקה ובקידום, התעלמות מהצורך בהתפתחות אישית, התעלמות מסיכונים בעבודה, פגיעה בכבוד האדם ומניעת התארגנות עובדים להגנה על זכויותיהם.**

## **Margulis & Raia(1978) six values of OD**

**מתן הזדמנויות לאנשים לתפקד כבני אנוש ולא כמשאבים  
בתהליך ייצור**

**מתן אפשרות לכל חבר בארגון, באותה מידה כמו לארגון  
עצמו, לפתח את מלוא הפוטנציאל שלו.**

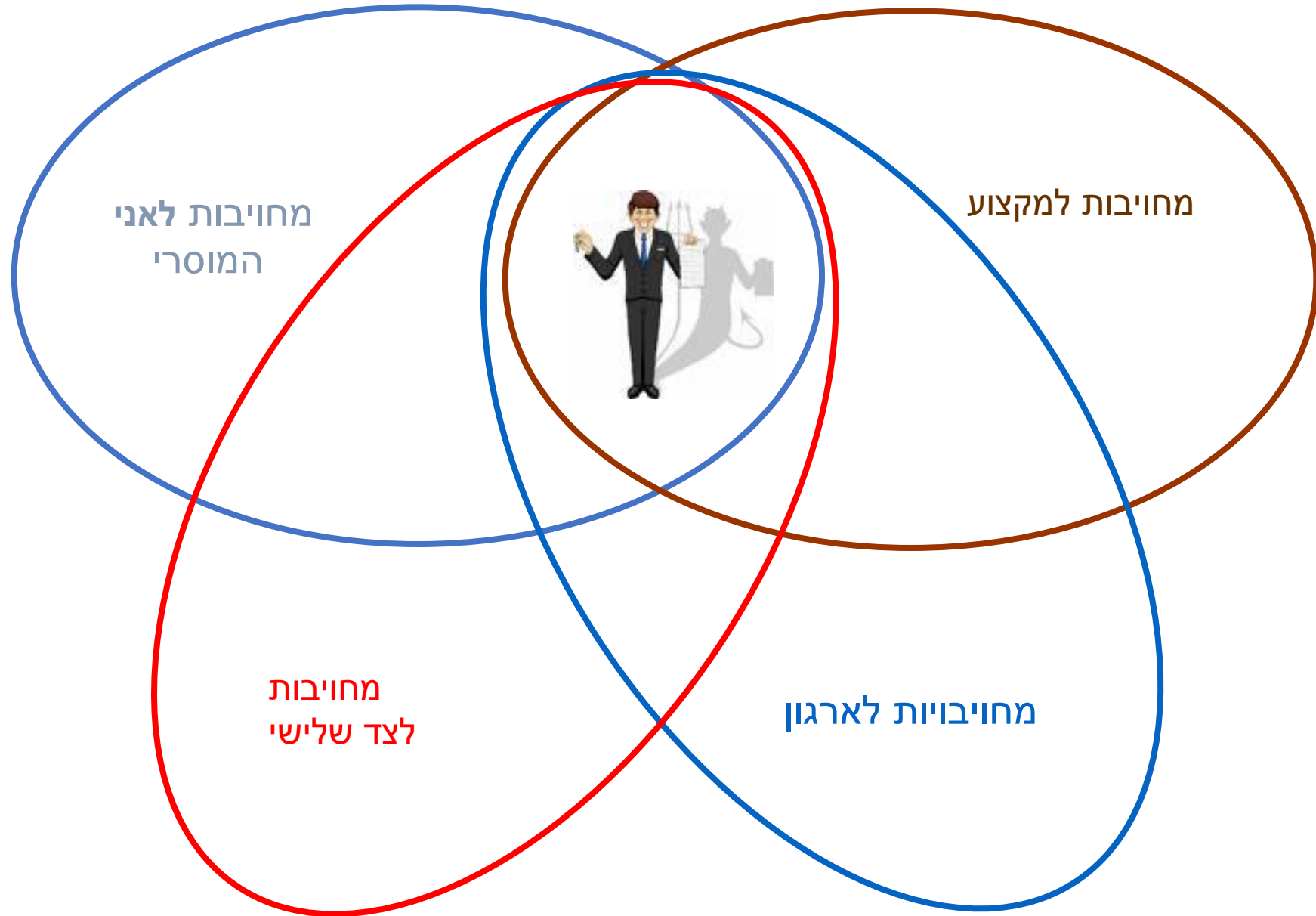
**חיפוש דרכים להגברת אפקטיביות הארגון במונחים של  
כל מטרותיו**

**יצירת סביבה עבודה ארגונית מאתגרת ומלהיבה.**

**מתן הזדמנות ואפשרות לעובדים להשפיע על הדרך בה  
הם מתייחסים לעבודה, לארגון ולסביבה**

**טיפול בעובד כאדם בעל מערך צרכים מגוון ומורכב  
החשובים לעבודתו ולחייו**

# נאמנויות כפולות כמקור של דילמות אתיות



- לעת סתיו, כשמזג האוויר התקרר, חיפש לו הקיפוד בית. הוא מצא מחילה מצוינת אולם גילה שהיא תפוסה ע"י משפחת חפרפרות. "האם תרשו לי להצטרף לביתכם, כדי לעבור את החורף?" שאל הקיפוד את החפרפרות. החפרפרות הנדיבות הסכימו והקיפוד נכנס לגור איתן. בינתיים החל לרדת שלג בחוץ והיציאה מחוץ למחילה הפכה למסוכנת מאד עבור החיות. המחילה היתה קטנה ובכל פעם שהחפרפרות הסתובבו בביתן הן נשרטו על ידי המחטים החדות של הקיפוד. החפרפרות הבליגו על חוסר הנוחות ככל שיכלו, לבסוף אזרו אומץ ופנו לאורח: "אנא ממך, עזוב!" אמרו, אפשר לנו להיות במחילה שלנו לבדנו!". "או לא ולא" אמר הקיפוד, "המקום הזה מתאים לי מאוד"

- אם הייתם שייכים למשפחת החפרפרות, כיצד הייתם פועלים ?  
מה יהיו נימוקיכם לדרך הפעולה שבחרתם?

• עקרון הצדק – שוויון, הדדיות והוגנות בין בני אדם . עקרונות מוגדרים שאינם נותנים העדפה לאדם אחד על משנהו  
בא לידי ביטוי בהיגד : "זה לא הוגן"

• עקרון הדאגה, החמלה והאכפתיות- הקשבה ואמפתיה למצוקות האחר  
בא לידי ביטוי בהיגד : "לא אכפת לכם ממני , אתם לא מתייחסים אליי"

**אתיקה של צדק רוטיני** - צדק רוטיני מחיל את הנורמה על כולם באופן שווה ללא התחשבות במקרה הקונקרטי. לדוגמא, מערכת המשפט שלנו מושתתת על חקיקה שחלה באופן שווה על כלל אזרחי המדינה, והיא כביכול "עיוורת" לנסיבות האישיות של הפרט. החוק אינו אידיאלי ולא תמיד צודק, אך הוא תמיד שווה.

**החיסרון הגדול בצדק הרוטיני** הוא בנוקשות שלו, שאינה מאפשרת לבחון כל מקרה לגופו ולהתחשב בסיטואציה בה מצוי הפרט.

**אתיקה של חמלה** מתמקדת בפנייה לאישי, לסבל הקונקרטי שמופיע לפניי. זוהי היכולת שלי להזדהות על הסבל של הזולת ולפעול למענו. חמלה, בניגוד לרחמים, איננה מגיעה ממוקום שיפוטי. היא איננה היררכית. אין מדובר בה ביחסים של מרחם ומרוחם. החמלה היא ההזדהות המוחלטת שלי עם האחר, תחושת הסולידריות כלפיי הסובל וההשתתפות בצרתו.

**נקודת התורפה של אתיקה זו**, היא בהתמקדותה בסבלו הפרטי של אדם באופן העלול לפגוע בתועלת הכלל. היא איננה מתחשבת בסבלם של הרבים אלא בסבלו של היחיד.



# DARE TO CARE

Academy of Management, Montreal 2010

“Dare to care” orients managers to a focus on enabling others to create, produce, and deliver goods and services that enhance the wellbeing of, and generate value for, all the stakeholders involved (notably customers, employees, investors, and the public). Daring to care is a call to return to our roots and to remember that the role of management is one of integration in all senses of the word – integrating the interests of all parties and integrating passion for one’s work with compassion for others impacted by one’s work.

*The goals of effective organizations are not simply instrumental or outcome oriented. Great organizations are also normative, or value-based, and achieve their greatness because of their commitment to values and principles which guide employees and which create strong and effective employee cultures*

C Caldwell, DX Truong, PT Linh, A Tuan(2011) Strategic HRM as ethical stewardship.  
*Journal of Business Ethics*

אתה/את מנהל משאבי של מפעל שממוקם דרומית לתל אביב המעסיק 800 עובדים. לפני כשנה גייסת עשרות מהנדסים וטכנאים בעקבות צבר הזמנות שקיבלת ממדינות בדרום מזרח אסיה. חלק מאותם עובדים עברו לגור באותה עיר שבה ממוקם המפעל יחד עם משפחותיהם. זומנת בדחיפות למנכ"ל שמודיע לך כי נודע לו לפני כשבוע כי כתוצאה מהמשבר הכלכלי בדרום מזרח אסיה בוטל חלק גדול מצבר ההזמנות של המפעל שמשמעותו שבעוד כעשרה חודשים נצטרך לפטר כ- 100 עובדים, חלקם הגדול מאותה קבוצה של עובדים חדשים שגויסה לפני כשנה ועברה לגור עם משפחותיהם באותה עיר בה ממוקם המפעל. **"הצורך בפיטורים הוא ודאי (אין כל סיכוי שמצב הפרויקטים ישתנה במהלך החודשים הקרובים) אך יש לנו צורך באותם עובדים לתקופת עשרת החודשים הבאים".** הסיכוי למציאת מקומות עבודה חילופיים באותה עיר קטן מאד.

המנכ"ל מבקש את חוות דעתך מתי להודיע לעובדים על כך שלא נוכל להעסיק אותם בעוד 10 חודשים?

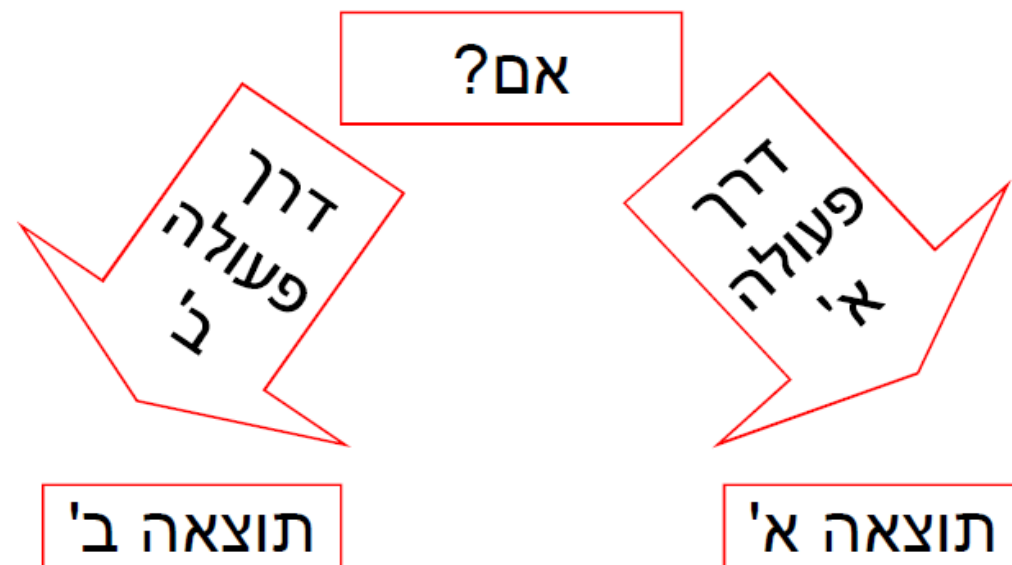
**דילמת הודעה על פיטורים**

**אני אודיע לעובדים מראש  
משום שאני חושב שיש  
לעובד זכות מוסרית בסיסית  
לדעת מה אמור לקרות איתו.  
זה לא מוסרי להסתיר מידע  
מעובדים אפילו שיש סיכוי  
שזה יפגע במפעל. אל תעשה  
לחברך את ששנוא עליך**

**אני אמליץ להודיע בפרק זמן  
שימזער את הנזקים למינימום.  
צריך לראות גם את טובת המפעל  
בטובת המפעל הכוונה שעובד  
כזה יכול לפגוע במוטיבציה  
של העובדים האחרים ובסיכומו  
של דבר גם 800 העובדים האחרים  
יכולים להיפגע**

# דילמה

- מיוונית "די" = 2, "למה" = משפט <<
- שתי חלופות המוציאות האחת את רעותה



דילמה היא סוג טיעון שיש בו שני משפטי תנאי היפוטטיים:

**דילמה-** היא מצב בו אדם נאלץ להכריע בין אלטרנטיבות שונות לפעולה, כאשר כל אחת מהן רצויה במידה זו או אחרת, ולפיכך אין למצב פתרון חד משמעי ופשוט.

**דילמה אתית-** היא מצב בו קיים קונפליקט בין ערכים אתיים שונים והאדם נאלץ להכריע בין ערכים אלה.

**סוגיה אתית-** מצב בו מתמודד אדם עם מצב בעייתי מבחינה אתית אך ברור מה מקובל או ראוי לעשות במצב שכזה

# בעלי העניין

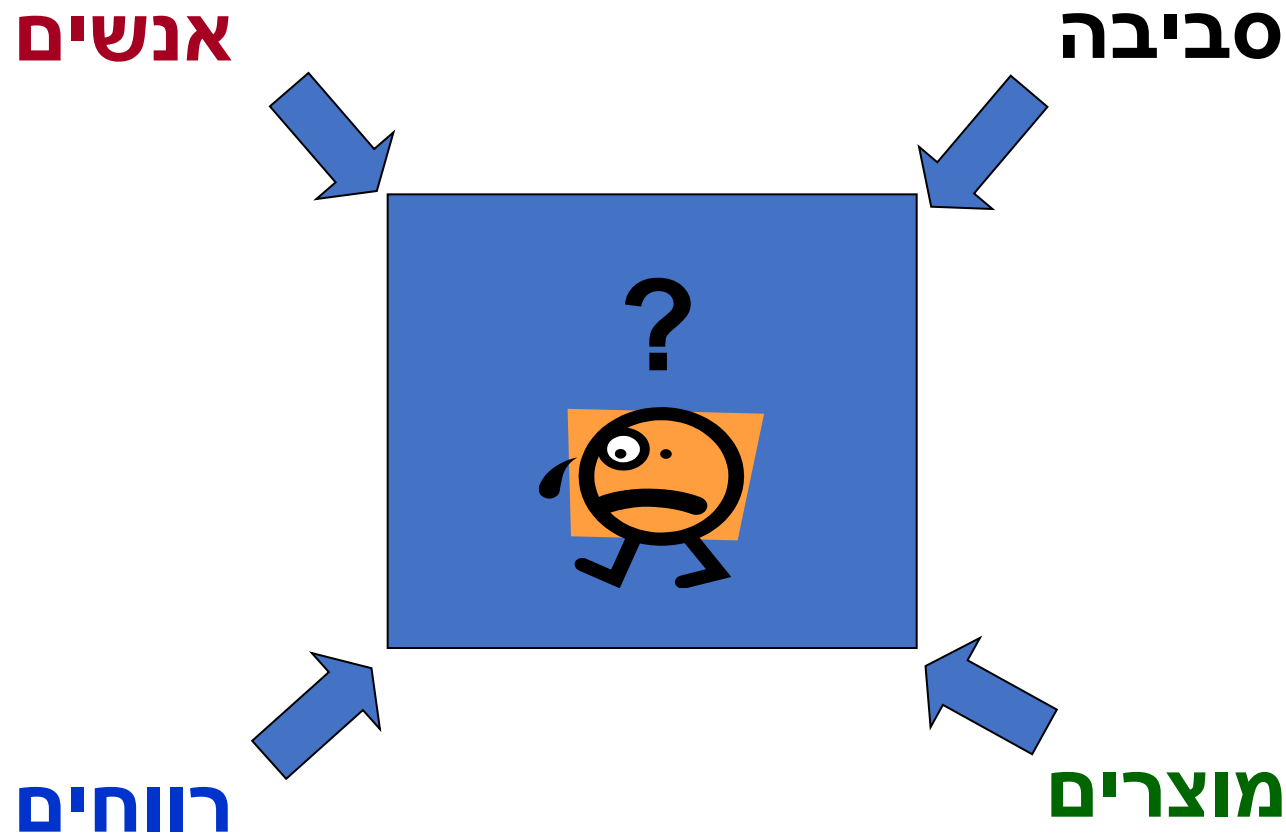
• הגדרה רחבה: קבוצות או יחידים שמושפעים או משפיעים מהתנהגות הארגון

• הגדרה צרה: קבוצות או יחידים חיוניים לקיום ושגשוג הארגון

## מודל בעלי העניין

- **פנימיים** – עובדים, מנהלים. הם ליבת הארגון, דרכן עוברת האינטראקציות. אלו בעלי העניין שאמורים לבטא או ליצור את ההתנהגות הנורמטיבית שאנו שואפים אליה בארגון. כדי להשיג את האינטרסים של הארגון צריך לממש אינטרסים של קבוצות שונות בארגון, של בעלי עניין אחרים. יש יחסים הדדיים בהם אנחנו רוצים ליצור תועלות לכל בעלי העניין.

- **חיצוניים**: ספקים, מתחרים, ממשלה, קהילה, לקוחות וכו'.



"אחריות כלפי העובדים, כלפי הקהילה, כלפי בעלי  
המניות ולטובת הכלל בדרך כלל, פירושה מציאת איזון  
הולם בין שלל אינטרסים מנוגדים."

## הערכת מצב אתית

- מהי הסוגיה/הדילמה האתית המאפיינת את האירוע?
- מהן העובדות החשובות שיכולה להיות להן השפעה משמעותית על החלטה שיש לקבל במקרה?
- מיהם בעלי העניין בסוגיה הנ"ל? איזו מחויבות יש למקבל החלטה לגבי כל אחד מבעלי העניין?
- איזו דרך פעולה יעדיף כל אחד מבעלי העניין הנ"ל?
- מהן דרכי הפעולה האפשריות להתמודדות עם הסוגיה האתית המאפיינת את האירוע?
- מהם העקרונות האתיים המאפיינים כל אחת מדרכי הפעולה האפשריות.
- מה אומר הקוד האתי של מנהלי משאבי אנוש/ של הארגון
- בחירת דרך הפעולה האפשרית המועדפת ומהן ההנמקות להעדפתה.

מדוע בחרתם במקצוע ניהול משאבי אנוש? מה משך אתכם  
למקצוע?

במחקר שבו רואיינו מנהלי משאבי אנוש קנדיים לגבי תפיסת התפקיד שלהם עלה מניתוח הראיונות כי בפרקטיקות העבודה שלהם הם פועלים להנצחת הריחוק, דה פרסונליזציה ויחסי המרות בין הארגון לעובדיו, וממעטים בשילוב עקרונות אתיים בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם.

De Gamma, McKenna & Petricia – Harris, (2012)

מתוך: רונה גוצלב, אורלי בנימין - גמדים או רובוטים" מחויבות ודה-הומניזציה  
כלפי עובדים "זמניים" בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי

מצדנו, שהקבלן יעשה את העבודה עם גמדים קטנים, עם רובוטים, עם פיות  
וקוסמים, לא אכפת לי.

מנהל משאבי אנוש בארגון ציבורי



**מתוך: רונה גוצלב, אורלי בנימין - גמדים או רובוטים" מחויבות ודה-הומניזציה  
כלפי עובדים "זמניים" בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי**

ראויה לציון ההבחנה המוסרית בין קטגוריות של עובדות: בעוד "אנחנו", כאימהות, זכאיות ליום עבודה מקוצר כחלק מהמובן־מאליו התרבותי שמעוגן במעמדנו בארגון, "הן", כאימהות העובדות באמצעות חברות כוח אדם, אינן זכאיות לכך. יתר על כן, עצם העלאת התביעה מצדן היא פריצת גבול מוסרית, שעלולה לסבך את המדינה הן מבחינת ההוצאות והן מבחינת מדיניותה ונכונותה או אי־נכונותה להכיר ביחסי עובד – מעביד. העובדות, שתביעתן מקבלת את המשמעות הבעייתית הזאת, מוגדרות בכך כאחרות.

גמדים או רובוטים: מחויבות ודה-הומניזציה כלפי עובדים זמניים בקרב מנהלי משאבי אנוש במגזר הציבורי

חנה גוצלב ואורלי בנימין

מודל ההון האנושי

## יחודיות

נמוכה

גבוהה

גבוה

ערך

נמוך

הבניה דכאנית של אחרות מרחק חברתי המאפשר פוגענות

אי־נראות חברתית ודה־הומניזציה

# האם בני אדם הם משאב ?

- Human beings are no longer **human beings** but **human resources** and as such treated accordingly



# הגישה הביקורתית לניהול משאבי אנוש

רואה בניהול משאבי אנוש מכשיר מניפולטיבי של ההנהלה בפיקוח על העובדים. במקום להתוות דרך עבור העובדים שבמסגרתה יוכלו להתפתח ולתרום לארגון. משאבי אנוש היא דרך להתערבות בחיי העובדים בכדי שהם יקריבו אותם לטובת הארגון. הגדרה מחדש של משמעות העבודה ויחסי ארגון – עובד בכדי שיקבלו פעילויות בלתי נסבלות אלו.

המגמה העולה בספרות

Searching for the **human** in H/RM  
highlighting the missing **human** in HR

**by**

uniting “human” with “ethics”

התפיסה החדשה



**conscientious HR manager**

מנהל משאבי אנוש מצפן ומצפון של הארגון

Human Resources Management  
ניהול משאבי אנוש



Human Partnership Management  
ניהול שותפות אנושית

# אתיקה בניהול משאבי אנוש

- Hard HRM - העובדים נתפסים באופן אינסטרומנטלי כאמצעים להשגת מטרות הארגון

- Soft HRM - העובדים נתפסים כישות חשובה בפני עצמם. מקדם את זכויות העובדים, דואג להעצמתם ומעורבותם בארגון, ורגיש לכבודם

## מנהל משאבי אנוש



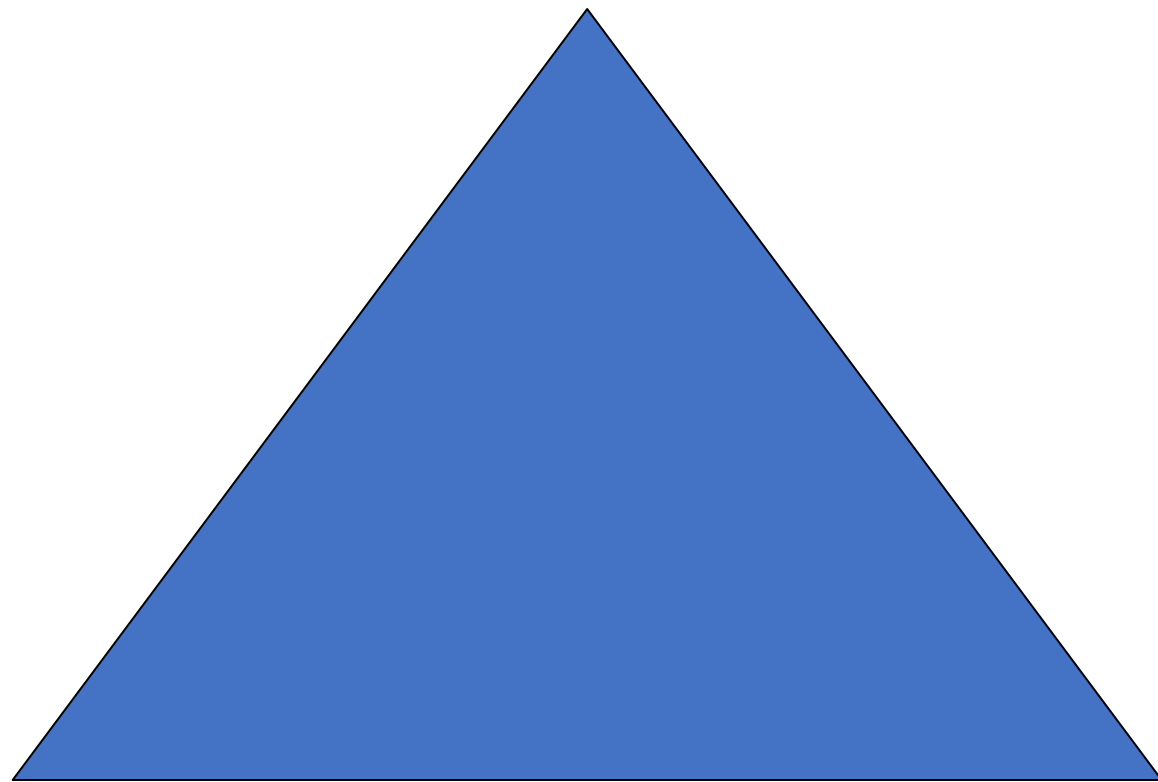
נציג העובדים בהנהלה



נציג ההנהלה לעובדים

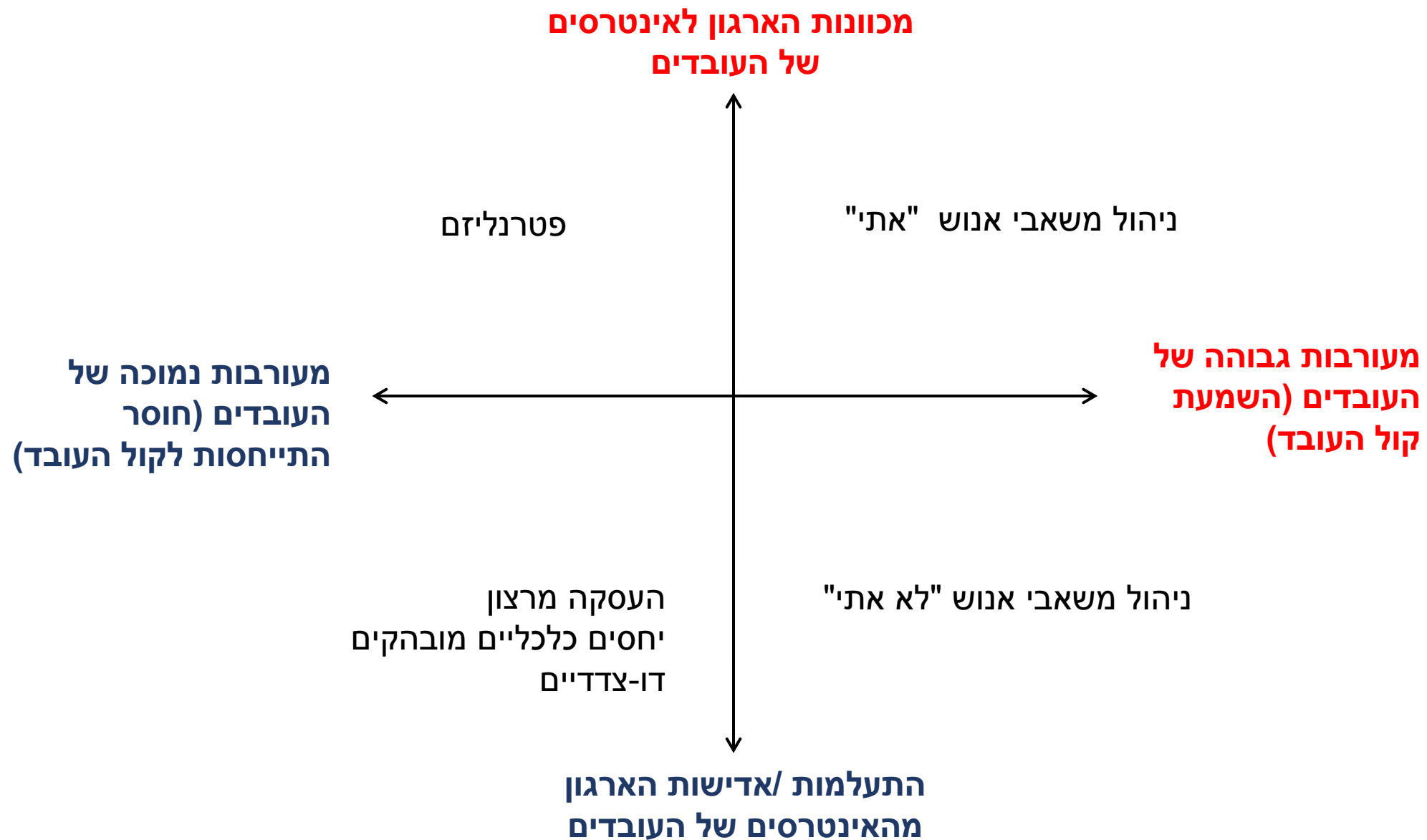


יעילות



הוגנות

קול  
העובד



# השאלות המהותיות

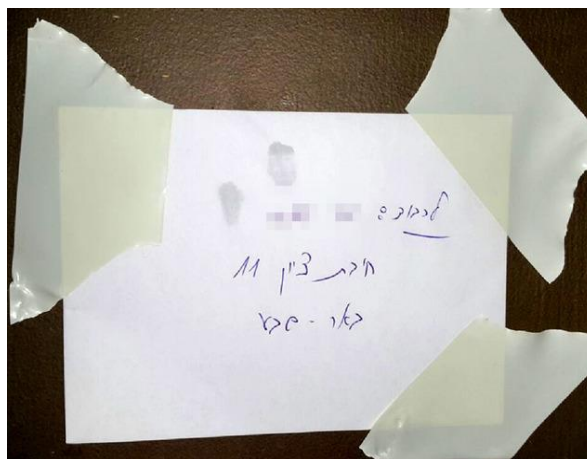
- באילו נסיבות, אם בכלל, מותר להשתמש בעובדים כאמצעי - מעלה שאלות לגבי זכויות העובד
- באילו נסיבות, אם בכלל, צריך הארגון לפעול לטובת העובד- מעלה שאלות לגבי חובות הארגון

# Business partner ?

מה אמר (אם אמר) מנהל משאבי אנוש של "מגה" כשהבין (אם הבין) שמעשי הבעלים - התנהלות חסרת אחריות של הבעלים, שמשכו לאורך שנים סכומי עתק בלי חשבון יובילו להתמוטטות הארגון ופגיעה בעובדים?

"בסיפור של מגה יש המון בעיות מבניות שקשורות לנושא שאפשר להגדיר 'הוגנות בעולם העסקים'. חברה שמנוהלת בצורה לא אחראית, עם הסכמים לא טובים עם העובדים וכשבעלי השליטה לוקחים משכורות ודיבידנדים לא מוצדקים על מטה שאין בו כלום, זו חברה שיש בעיית הוגנות בניהול שלה".

”העובדים התעוררו בבוקר כשעל דלת ביתם מודבקת הזמנה לשימוע לפני פיטורים. הנהלת הקבוצה הפעילה את השליחים באישון לילה וגרמה לתגובות קשות בקרב משפחותיהם וילדיהם של העובדים אשר מצאו את המכתבים באור הראשון של הבוקר”.



"פתאום קראו לי יום אחד והודיעו לי : את מפוטרת. בלי סימן מוקדם, בלי אזהרה-בלי כלום, מעכשיו לעכשיו. החתימו אותי על כל מיני מסמכי ויתור על זכויות ואמרו לי: 'צאי מהדלת ואל תחזרי'. אני עבדתי 8 שנים בבנק, אבל היו אנשים שעשו להם את זה לאחר 20 או 30 שנה. הפיטורים האלה היו נחוצים רק לדבר אחד: להגדיל לבעלים את התשואה על ההון ל350 אחוז. בשביל זה זרקו אותנו הביתה, לא כדי שהבנק ישרוד. וגם אם החליטו לפטר, יש דרך, והדרך שבה עשו לנו את זה הייתה פשוט לא אנושית"

שולי מרטין, עובדת לשעבר בסניף הרצוג ירושלים.

"למשל, משחק החללית: אנחנו נמצאים בחללית שממלטת אותנו מכדור הארץ החרב למקום בטוח, אך רק חמישה מאתנו יכולים להינצל. אישית, יצאתי מהחדר בתחושה של השפלה, אף שגברתי על המועמדים האחרים והתקבלתי לעבודה. מניסיוני בתחום משאבי האנוש, דינמיקה קבוצתית חייבת לעבור מן העולם. לא מעט מועמדים מוכשרים מוותרים על התמודדות לתפקיד רק כדי לא לעבור את השלב הזה, שנותן לרבים תחושה של חוסר ערך".