



העסקה מגוונת כאמצעי לשיפור תוצאות עסקיות

מאת: רונית רובננקו - מכון מרחבים

הכי נקראות



מחפשים משמעות בעבודה

מאת: ד"ר עדנה פשר



כולם מדברים על חשוב לעומת דחוף... אף אחד לא מדבר על... משמעותי

מאת: אורנה קמין



פרופ' איזי בורוביץ' על חדשנות כתרבות: המקרה של Southwest Airlines

מאת: מערכת "סטטוס"



מחקר של מק'קינזי ושות' מגלה שחברות המגדילות את המגוון התעסקותי שלהן משפרות את סיכויי ההצלחה העסקיים שלהן. מכון "מרחבים" מלווה אותן להצלחה במשימת ניהול המגוון

פורסם: 26.11.19 צילום: shutterstock



מזה שנים רווחת הדעה, שיש קשר בין חברות המעסיקות עובדים ומנהלים בעלי זהויות מגוונות יותר, לבין תוצאות עסקיות טובות של חברות אלה.

את הידע האינטואיטיבי הזה אישרה חברת הייעוץ הבינלאומית, מק'קינזי ושות', במחקר רחב היקף שפרסמה בשנת 2015. במחקר נבדקו 366 חברות ציבוריות בארצות הברית, קנדה, אמריקה הלטינית, ובריטניה. מק'קינזי בדקה את התוצאות העסקיות של החברות ביחס להרכב ההנהלה הבכירה והדירקטוריון בתחום המגדרי והאתני.

התוצאות היו חד משמעיות: חברות הנמצאות ברביע העליון של המגוון העסקי, הן בעלות תוצאות עסקיות מעל החציון הלאומי בתחומן, ואילו חברות הנמצאות ברביע התחתון, תוצאותיהן העסקיות יגיעו לכל היותר לממוצע הלאומי בתחומן. ריכזנו במאמר זה את התוצאות החשובות:

- חברות ברביע העליון של **המגוון האתני** הן בעלות סיכוי גבוה ב-35% לקבל תשואות כספיות מעל לחציון שלהן.
- חברות ברביע העליון של **המגוון המגדרי** הן בעלות סיכוי גבוה ב-15% לקבל תשואות כספיות מעל לחציון שלהן.
- חברות ברביע התחתון של מגוון **בשני התחומים** הן בעלות סיכוי נמוך יותר להשיג תשואות פיננסיות גבוהות מהממוצע בחברות דומות בענף (כלומר, לא זו בלבד שהן אינן מובילות, הן מפגרות אחרי האחרות).

היפניות רבות המכר עכשיו

קי

פתח

ענן תגיות

אנשתי סייבר אחריות חברתית

אסטרטגיה אקטואריה דיגיטל

הערכת שווי חדשנות טיפים

טכנולוגיה	כלכלה	כנסים	מורשת
מיתוג	מכירות	מנהיגות	מעבר לדיגיטל
ניהול	ניהול ידע	ניהול משאבי אנוש	
ניהול פרויקטים	סטרטאפים	ערים חכמות	
פיננסים	פיתוח אישי	קריירה	שיווק
שירות	תרבות	תרבות ארגונית	תשואה

יש שונות בהיבטי המגוון השונים המשפיעים במדינות שונות. למשל:

- בארצות הברית למגוון האתני יש השפעה גדולה יותר מזו של המגוון המגדרי. כנראה משום שבארצות הברית נעשו כבר בעבר מאמצים להגדלת ייצוג הנשים בהנהגות החברות, והתוצאות החיוביות בתחום המגדרי כבר באו לידי ביטוי. יש קשר ליניארי בין המגוון האתני ותוצאות עסקיות טובות יותר: על כל גידול של 10% במגוון האתני בהנהגת החברה, הרווח לפני ריבית ומסים (EBIT) עלה ב - 0.8%.
- בבריטניה, למגוון המגדרי בקבוצת הבכירים יש השפעה גדולה יותר על תוצאות עסקיות טובות יותר. עבור כל גידול של 10% בגיוון המגדרי הרווח לפני ריבית ומסים, EBIT, עלה ב - 3.5%.
- התוצאות מצביעות על כך על כך שהמגוון האנושי הוא קריטריון משמעותי בתחרות על נתח השוק.

תוצאות משמעותיות אלה מביאות אותנו למחשבה הגיונית, שאם נגדיל את המגוון בתחומים נוספים, מעבר למגוון המגדרי והאתני, כמו מגוון גילאי, דתי, מגוון על בסיס נטייה מינית, סוגי ניסיון והתמחויות, פוטנציאל הצלחת החברה יגדל פלאים.

מה הסיבה לכך שחברה מגוונת היא חברה מצליחה? מתברר שהנהגה שמחויבת לתהליכי גיוון משפרת את החברה במספר תחומים:

- **תחום גיוס כישרונות** – בפני הנהגה מוכוונת גיוון פרוס היצע גדול יותר של אנשים מוכשרים שיקדמו את החברה.
- **מוכוונות ללקוח** – כאשר בהנהגת החברה נמצאים אנשים מקבוצות שונות באוכלוסייה, יקל עליהם להבין את צרכי הלקוחות השונים, הפנייה שלהם אל הלקוחות השונים תהא על בסיס מכנה משותף, ולכן יעילה יותר.
- **שביעות רצון של עובדים** – מגוון המנוהל נכון מפחית קונפליקטים בחברה, ומגדיל את שיתוף הפעולה בין הקבוצות ואת הנאמנות למקום העבודה.
- **קבלת החלטות, יצירתיות וחדשנות** – כאשר הצוות מגוון, בצמתים של קבלת החלטות ייפגשו גישות ורעיונות שונים, המגבירים את היצירתיות והחדשנות. כולנו יודעים שהצלחה בתחומים אלה מביאה להצלחה עסקית של החברה.
- **שיפור תדמית החברה** – חברה מגוונת נתפסת כבעלת אחריות חברתית. במדינות בהן קיימים רגולציה וחוקים הנוגעים למגוון, כמו מדינת ישראל, היא נתפסת כמקיימת את החוק.

האתגר בניהול המגוון האנושי

תהליכי הגיוון אינם פשוטים. אפילו בארצות הברית, שנמצאה מובילה בשיעור ייצוג הנשים בהנהלה הבכירה, יש נשים בהנהגות הבכירות רק ב - 16% מהחברות. תהליכי הגיוון אינם מתחילים בהפצת מזכר ואינם מסתיימים בשילוב מספר אנשים בעלי זהות שונה. תהליכי גיוון בארגון חייבים להיות מושתתים על הפחתת דעות קדומות ויצירת סביבה ארגונית, אליה עובדים ומנהלים מכל הזוויות ירגישו שייכים. התהליכים מורכבים מאוד ודורשים מומחיות.

"מרחבים – המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל", מיישם בהצלחה, למעלה מעשרים שנה, את הרעיון המרכזי של המחקר: ארגון מגוון הוא ארגון מצליח. הוא פיתח מומחיות ניכרת בעבודה עם ארגונים ואוכלוסיות מגוונות ורבות זהויות, ומלווה את הנהגת החברה המבקשת להגדיל את המגוון התעסוקתי, ובכך להגדיל את ההצלחה העסקית. הוא עושה זאת על ידי סדנאות בהן נעשית עבודת עומק על פיתוח מיומנויות בינאישיות ועל פתרונות ברמה הארגונית.

מרחבים פיתח מודל לקידום ה**הוגנות** בארגונים מגוונים. קידום ההוגנות מותנה בהכלה אמיתית של המגוון בחברה, או אז נוצרים תחושת שייכות לארגון ורצון לתרום לו. יתרוננו הגדול של המודל הוא היותו יישומי. מחד, הוא תפישת עולם, המושתתת על ערכים, ומאידך, ערכים שאינם נותרים ב"היכל השן", אלא מתורגמים לנהלים ושגרות בחיי היום-יום.

אך מה היא הוגנות? במה היא נמדדת? איך ניתן לתרגם אותה לאורחות חיים והתנהלות בחיי היום – יום?

מרחבים עוזר למצוא את הדרך אל הארגון המגוון וההוגן.

בתחילה, מסייע מרחבים בידי הארגון לבדוק את **מגוון הזהויות** הקיים בו, כאשר יש התייחסות לכל ממדי הזהות: דתית-תרבותית, חברתית-כלכלית, מגדרית, גילאית וזהות על פי מאפיינים פיזיים. הבדיקה עוסקת גם בפיזור בעלי הזהויות השונות בקרב עובדי הארגון בכלל הדרגות והתפקידים. מגוון הזהויות נבדק גם בקרב לקוחות הארגון והספקים עימם הוא עובד.

במקביל עוזר מרחבים לארגון לבדוק את ה**הגישות** של העובדים בעלי הזהויות השונות אל משאבי הארגון. האם מתממשות זכויותיהם להשתתפות בכל התפקידים, במסלולי ההכשרה והקידום ובשלל פעילויות הארגון, על סמך כישוריהם בלבד, בלי שזהותם מגבילה אותם או מונעת מהם מלהשתתף. כך נבדקת השתתפות הוגנת של העובדים גם במקרים של שפת אם שונה, צרכים פיזיים מיוחדים, מצבים משפחתיים מגוונים, טווח גילאים רחב, שייכות דתית מגוונת כמו גם רמת אמונה דתית ומרחק מקום המגורים ממקום העבודה.

בשלב זה עוזר מרחבים לארגון יעדים להגדלת המגוון או הנגישות, למשל: שיתוף נשים בצוות הניהול הבכיר, או קידום אנשים ראויים מהחברה הערבית או הקהילה האתיופית לתפקיד ראשי צוותים.

ריבוי הזהויות בקרב עובדי הארגון, לקוחותיו וספקיו, בד בבד עם הגדלת הנגישות של העובדים המגוונים אל המשאבים, הם שני תנאים הכרחיים אך בלתי מספקים לקידום ההוגנות בארגון. גם בהתקיים תנאים אלה, לא בהכרח תתפתח אצל העובדים תחושת השייכות המיוחלת.

כדי שהיעדים יושגו, על הארגון לתרגם את הרטוריקה לפרקטיקה, לתרגם את הערכים הללו ל**מרחבי הסכמה**, מערך של כללים ונהלים, המקובלים ומוסכמים על כולם, שהארגון מתנהל על פיהם והם פרי תרבות ארגונית ואקלים של הוגנות והכלה. מרחבים מלווה את הארגון בדרך ליצירת מרחבי הסכמה אותם יבחר לממש.

מחקרים מראים שתרבות ארגונית חיובית יוצרת אקלים חיובי המביא לשיעור רצון של עובדים, התגייסות שלהם להשגת יעדי הארגון, לתוצאות עסקיות חיוביות וצמיחה כלכלית.

אם נתרגם תפיסה זו לשפת מרחבים, הרי שהתרבות הארגונית, שאחד ממרכיביה החשובים הוא ערכי הארגון, תהיה מושתתת על ערכים של כבוד, הכלה והוגנות כלפי בעלי הזהויות השונות. ביטוי של ערכים אלה יהיה ביצירת נורמות של שיתוף ותקשורת פתוחה בין כולם. מילים כמו טיפוח והצמחה, קידום וניוד של עובדים, הוקרה והערכה שלהם, המבטאים נגישות למשאבים, הפכו לשגרת חיים. האקלים הארגוני, האווירה שתשרור בארגון, תהיה תוצאה של תפקוד בתוך מרחבי הסכמה: העובדים המגוונים יהיו שבעי רצון, תחושת השייכות שלהם תגדל, והנכונות שלהם לתרום מהערכים, הנורמות והתפיסות, המושפעות מהסביבה בה גדלו והתחנכו, תגדל מאוד אף היא. הם יביאו לארגון גם את התשומות הייחודיות שלהם, המאפשרות נקודות מבט חדשניות ויצירתיות. כל אלה יביאו לצמיחה ותוצאות עסקיות משופרות.

אחת הדוגמאות המצליחות ביותר של הגדלת המגוון התעסוקתי, שהביא לשיפור בתוצאות הינה התכנית הארצית לשילוב מורות ערביות בבתי ספר עבריים.

מרחבים מלווה מזה שש שנים את תהליך שילובן של מאות מורות מהחברה הערבית בהוראת מקצועות ליבה, אנגלית, מדעים ומתמטיקה, במאות בתי ספר עבריים, בשלבי החינוך השונים, בכל רחבי הארץ. בכך מגדיל מרחבים את מגוון הזהויות במערכת, שהיא מן המורכבות והמאתגרות הקיימות במדינה, והוא מחולל בה שינויים מרחיקי לכת.

התכנית באה לענות על שני צרכים: חוסר במורות למקצועות הליבה בבתי ספר עבריים, וחוסר בנגישות לתעסוקה עבור אקדמאיות מצטיינות בחברה הערבית. ולמרות שקיימת מוטיבציה לשילוב המורות משני הצדדים, האתגרים מרובים. תמיכת מרחבים מתבטאת בכל שלבי התהליך, החל מאיתור המועמדות המתאימות, דרך הכנת המורות המשתלבות וצוות בית הספר לעבודה המשותפת, וליווי שלהם בחיי היום-יום.

גם במקרה זה, הגדלת המגוון התעסוקתי – שילוב המורות הערביות בבתי הספר העבריים, הופך את בתי הספר למצליחים יותר, ומאותן סיבות בדיוק:

- התכנית מאפשרת למנהלי בתי הספר **לגייס בישרונות גדולים יותר**. הניסיון מלמד שהמורות הערביות המוכנות להתמודד עם אתגרי השילוב הן מורות בעלות ידע רב, שאפתניות ובעלות ביטחון עצמי גדול יותר.
- המורות הערביות **מוכונות יותר לצרכי התלמידים**. בהיותן בעלות זהות שונה, הן רגישות יותר לצרכיהם המגוונים. גם המחקר מראה שהצלחתן של מורות מקבוצת מיעוט הופכת אותן למודל לחיקוי עבור תלמידיהן, המתרשמים מנחישותן ודבקותן במטרה.
- נוכחות המורות הערביות בבית הספר, **מגדילה את שביעות הרצון של כל המורים**, היות והיא משרדת לכולם שביית הספר הוא מיקרוקוסמוס בעל יכולת להתמודד גם עם ריבוי זהויות, ולא רק במישור הלאומי, ועדיין להיות הוגן.
- המורות הערביות, ששואבות ממקורות שונים תרבותית, תורמות **לקבלת החלטות ובחירות מקוריות וחדשניות**, והופכות את בית הספר לייחודי.
- ובכלל, בזכות המורות הערביות **משתפרת תדמיתו של בית הספר**, והוא נתפס כערכי, הוגן ומתקדם יותר. בית ספר כזה הופך למוקד משיכה בקהילה.

הצלחת הגיוון התעסוקתי בהוראה מגדילה את מספר המורות הערביות המשתלבות מידי שנה בבתי ספר עבריים, ובשש השנים האחרונות מספרן בכל התחומים נושק לתשע מאות.

לסיכום: חברה הרוצה לשפר את המגוון התעסוקתי שלה, ובכך לשפר את תוצאותיה העסקיות ואת תדמיתה הציבורית, יכולה לעשות זאת בתהליך שהוא מורכב ורגיש מחד, ומאידך, הינו בעל פוטנציאל עצום לרתימת עובדים, להגברת תחושת שייכות ופיתוח גאוות יחידה. התהליך, למרות מורכבותו, יכול להיות מוגדר, מובנה ומושתת על ניסיון מצטבר של מרחבים עם ארגונים אחרים שעברו אותו.

ביבליוגרפיה

Hunt, V. Layton, D. Prince, S. Diversity Matters, Mckinsey&Company, 2015

חוביץ-פליישמן, א. מדוע ואיך לשפר בהצלחה בעבודה? הפסיפס האנושי ומיצויו, חדשנות, משאבי אנוש, ניהול אנשים ועסקים.

פרשקר, מ. אזרחות משותפת בישראל: אתגרים והזדמנויות, 2006.

פרשקר, מ. **מקום לכולנו לכידות חברתית ועתיד ישראל**, 2017

לוי, ע. **ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות**, רימונים, 2008.

Klein, R. Why Do We Need More Minority Teachers? Because Students Give Them Higher Marks, 2016

פלד, ט. בר, מ. **שביעות רצון עובדים – מומלץ לא רק לעובדים עצמם**, משאבי אנוש, 2012

* הכותבת רונית רובנגקו מכון מרחבים הייתה מנהלת בית ספר שהובילה שילוב של מורות ומורים עם זהויות שונות בבית ספרה. בהמשך שמשה כמנהלת התוכניות החינוכיות של מרחבים – המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל. כיום מפתחת תכנים במכון מרחבים

[/http://www.machon-merchavim.org.il](http://www.machon-merchavim.org.il)

למידע נוסף והרחבה, מוזמנים ליצור קשר עם: **מרחבים** – המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל. שרון גלפרין, מנהלת פיתוח עסקי, טל. 054-9940444, דוא"ל sharon@merchavim.net

מגזין "סטטוס" מופק ע"י:



Tags: אחריות חברתית משאבי אנוש



מערכת סטטוס

תגובות

0 תגובות

0 תגובות

Text input field for comments with the placeholder text "הוסיפי תגובה..."

פלאגין התגובות של פייסבוק