

רווח כפול

כיצד תורמת העסקת עובדים
מהחברה הערבית לשורת הרווח
של ארגונים בישראל?

תקציר מנהלים

מיזם Co-Impact עוסק בשילוב והכללת עובדים מהחברה הערבית בתעסוקה איכותית בחברות ציבוריות ופרטיות, באופן שיקדם הן את צמיחתה של החברה הערבית והן את יציבות וצמיחת המשק הישראלי כולו.

לאורך השנים ליווה המיזם מספר הולך וגדל של חברות עסקיות ופרטיות משמעותיות בתהליכי גיוון והכללת עובדים מהחברה הערבית, ומצא כי החברות מזהות בתהליכים אלו תועלות בהיבטים ארגוניים וחברתיים.

עם זאת, טרם נערך מחקר אשר בוחן באופן מעמיק את התועלות העסקיות והכלכליות העולות מהכללת עובדים מהחברה הערבית בארגונים, ומייצר אומדן להשפעתן הכלכלית על שורת הרווח של הארגונים בפועל.

על מנת לבחון את הנושא, מיזם Co-Impact בשיתוף עם חברת TASC Consulting & Capital ביצע מחקר חלוצי ראשון מסוגו, שמטרתו מיפוי וכימות התועלות העסקיות הנובעות מהעסקה והכללה של עובדים מהחברה הערבית בארגונים העסקיים הגדולים במשק.

המחקר כלל מגוון רחב של מקורות מידע וממצאים חדשים, ביניהם:

- **סקירת מקרי בוחן ופרקטיקות מובילות לגיוון והכללה**, על בסיס ראיונות עומק עם מנהלי חברות ופונקציות ארגוניות נוספות במעל 15 מהחברות המובילות במשק, הפעילות בענפי מוצרי צריכה, שירותים מקצועיים, טכנולוגיה וכד'.

- **מיפוי ואיסוף נתונים** סוציו-דמוגרפיים, מגמות בהשכלה גבוהה, מאפייני צריכת משקי בית וכו' המאפיינים את החברה הערבית.

- **מחקר מבוסס LinkedIn אשר כלל מעל 300 בוגרי תארים** מאוניברסיטאות מובילות בישראל, על מנת לבחון ותק ממוצע של בוגרי תארים אקדמיים מהחברה הערבית למול בוגרים אחרים

- **סקירות ספרות ומטא-אנליזות אשר חיברו בין גיוון והכללה, מחוברות ארגונית, והשפעה על שורות הרווח של ארגונים** ברמה הגלובלית, ותיקוף קיומו של קשר זה והשפעתו הכלכלית על ארגונים ישראלים, באמצעות סקר אשר כלל מעל 600 משיבים

מקורות אלו סייעו בזיהוי התועלות העסקיות-הכלכליות הפוטנציאליות עבור עסקים, וכן גיבוש מתודולוגיה ומודל כלכלי לכימותן. במסמך הנ"ל מוצגת המתודולוגיה שפותחה על בסיס התהליך המחקרי, וכן מספר סימולציות אשר מטרתן אומדן ההשפעה הכלכלית עבור חברות בפרופילים שונים.

מהמחקר עולה
כי שילוב נכון
ואיכותי של
עובדים מהחברה
הערבית טומן
בחובו תועלות
עסקיות
משמעותיות,
אשר עשויות
להתבטא
בתוספת של
1-5% לרווחי
הארגון (EBITDA)
בכל שנה*

ראיונות עם מעל 15 חברות מובילות במשק הישראלי, אשר מקדמות הכללת עובדים מהחברה הערבית, העלו מספר תועלות עסקיות משמעותיות

התועלות הנפוצות ביותר (צוינו על ידי מרבית החברות):

1

גידול בנתח שוק לקוחות דוברי ערבית

שילוב עובדים ערבים עשוי להגדיל את נתח השוק בקרב דוברי ערבית בישראל ובעולם, באמצעות התאמת המוצרים, ערוצי השיווק וההפצה, שירותי התמיכה והיבטים נוספים כך שיותאמו ללקוחות וצרכיהם.

2

עלייה בשיעורי שימור עובדים

עובדים מהחברה הערבית מראים שיעורי שימור וותק גבוהים יותר במקום עבודתם, ובכך מייצרים לחברות חיסכון בעלויות הנובעות מהחלפת עובדים, כגון גיוס מחדש, אובדן יעילות וידע נצבר.

3

הגדלת ה-Talent Pool

הרחבת מאמצי הגיוס באמצעות פנייה למועמדים ערבים מגדילה את היצע המועמדים האיכותיים, ובכך מאפשרת לחברות לגייס מועמדים רבים יותר ולהמשיך לצמוח בפעילות העסקית.

4

עלייה במחבורות הארגונית

פרקטיקות גיוון והכללה משפיעות לחיוב על המחבורות הארגונית (engagement), ובתמורה משפרות את אפקטיביות העובדים ותרומתם לארגון.

תועלות נוספות (צוינו על ידי חלק/מיעוט מהחברות):

1

עלייה ביצירתיות וחדשנות

גיוון והכללה תורמים לפתיחות מחשבתית של העובדים ומגדילים יצירתיות וחיפיה לעולמות תוכן ודרכי חשיבה חדשות ומגוונות, המתבטאות בהשקת מוצרים חדשים, פיתרון בעיות וכד'.

2

עלייה במוניטין הארגוני

גיוון תעסוקתי מייצר תפיסה חיובית אודות הארגון בקרב הציבור והקהילה העסקית, וכן בקרב מועמדים פוטנציאליים, ומחזק את "מותג המעסיק".

3

גיוון בספקים

כ-10% מהעסקים בישראל בבעלות ערבים, וקיימים עשרות ספקים פוטנציאליים דוברי ערבית מחוץ לישראל. העסקת עובדים ערבים עשויה להגדיל את הנגישות לספקים אלו, ובכך לסייע בהגדלת מגוון הספקים, שיפור איכות והתייעלות ברמת החברה.

4

קבלת תמריצים ממשלתיים

שימוש בתמיכות ממשלתיות, דוגמת מסלולי תעסוקה (4.17, 4.20), הניתנות עבור שילוב עובדים ערבים, מקנה השתתפות של כ-20-30% בשכר העובד למשך 4 שנים.

5

המשכיות עסקית

שילוב עובדים ערבים, אשר זמינים לתעסוקה בזמנים בהם החברה הכללית אינה זמינה (שבתות וחגים), מאפשר פעילות עסקית רציפה לאורך כל ימות השנה, ומתן מענה ללקוחות אשר דורשים זמינות 24/7.

לצורך כימות התועלות הכלכליות, בחרנו להתמקד בתועלות הנפוצות שזוהו בקרב החברות, וכן בתועלות אשר עתידות לייצר השפעה כמותית, ישירה וניתנת להוכחה על שורת הרווח.

הגדלת נתח שוק בחברה הערבית

החברה הערבית בישראל מהווה כוח צרכני משמעותי, אשר עתיד ללכת ולהתרחב. שילוב עובדים מהחברה הערבית בתפקידי מטה בכירים וכן בתפקידי שטח משמעותיים משפיע על גידול בנתח שוק והגדלת המכירות בחברה הערבית. זאת באמצעות התאמה נכונה של מסרים שיווקיים, ערוצי הפצה ומכירה, תמיכה ושירות בשפה הערבית והיבטים נוספים בקשרי החברה על לקוחות מהחברה הערבית.

20%

החברה הערבית צורכת כ-20% מסך התצרוכת במשק הישראלי

10%

כ-10% מהעסקים בישראל בבעלות ערבים, כאשר כ-2% מהחברות המעסיקות מעל 50 עובדים הן בבעלות ערבית

14%

כ-14% ממשקי הבית הערבים בישראל שייכים לעשירון הכנסה השישי ומעלה

גידול ב-Talent pool

הון אנושי מיומן, נאמן, אמין ומקצועי מהווה את עמוד השדרה של כל חברה עסקית. חברות משקיעות מאמצים כבירים באיתור מועמדים רלוונטיים ואיכותיים ובשימורם לאורך שנים. בהתאם לכך, פנייה למועמדים מהאוכלוסייה הערבית תוכל להגדיל את היצע המועמדים הפוטנציאליים (Talent pool), היכולת לאתר מועמדים איכותיים ומתאימים לחברה ולאפשר לחברה לצמוח ולהגדיל את פעילותה בתחומים השונים.

17%

כ-17% מבין הסטודנטים באוניברסיטאות ובמכללות בישראל הם מהחברה הערבית. נתון המצביע על מגמת עליה מתמשכת

12,000

כ-12,000 סטודנטים ערבים בשנה במקצועות מדעיים (מדעים מדויקים ומדעי החיים) ועסקיים (כלכלה, מנע"ס, חשבונאות וכו')

X3

בין השנים 2012 ו-2018 מספר הערבים העוסקים במקצועות ההייטק שילש את עצמו

לצורך כימות התועלות הכלכליות, בחרנו להתמקד בתועלות הנפוצות שזוהו בקרב החברות, וכן בתועלות אשר עתידות לייצר השפעה כמותית, ישירה וניתנת להוכחה על שורת הרווח.

שיעורי שימור והתמדה גבוהים

שימור עובדים איכותיים לאורך זמן מהווה אחד האתגרים המשמעותיים של חברות רבות במשק. ככל ששיעור התחלופה עולה, חברות נדרשות להגדיל את הגיוסים שלהן, וכן להשקיע יותר בהכשרת העובדים. שילוב עובדים ערבים, המאופיינים בשיעורי התמדה גבוהים יותר, עשוי להגדיל את שיעור ההתמדה הממוצע בארגון, ובכך לגרום לעלייה בתפוקת העובדים (היות והינם מנוסים ומיומנים יותר) וכן להביא לחיסכון בעלויות הגיוס.



מקור: מדגם וניתוח חברת TASC, על בסיס דגימת 300 פרופילי לינקדאין של 300 בוגרי תארים מאוניברסיטאות

מחברות ארגונית גבוהה

קידום מאמצי גיוון והכללה מאותתים לעובדים על ערכי החברה, מידת החשיבות שהיא מקנה לרווחת הפרט והשקעתה בהון אנושי, לצד מידת פתיחותה לדעות שונות. אלו משפיעים על תחושת השייכות של העובדים לארגון בו הם עובדים ומעודדים השקעה בעבודה, והירתמות להצלחת הארגון. בהתאם לכך, שילוב עובדים מהחברה הערבית עשוי להשפיע על המחברות הארגונית של כלל עובדי הארגון, ולהגדיל את תפוקתם.



מקור: הערכת TASC על בסיס מטה-אנליזה שכללה כ-3 מיליון עובדים ברחבי העולם (Gallup, 2020), בהתאמה לשכר הממוצע במשק הישראלי; סקר תאסק בנושא הקשר בין גיוון והכללה למחברות ארגונית בקרה 600 מועסקים בישראל (על בסיס מתודולוגיית 2015, Downey et al.)*

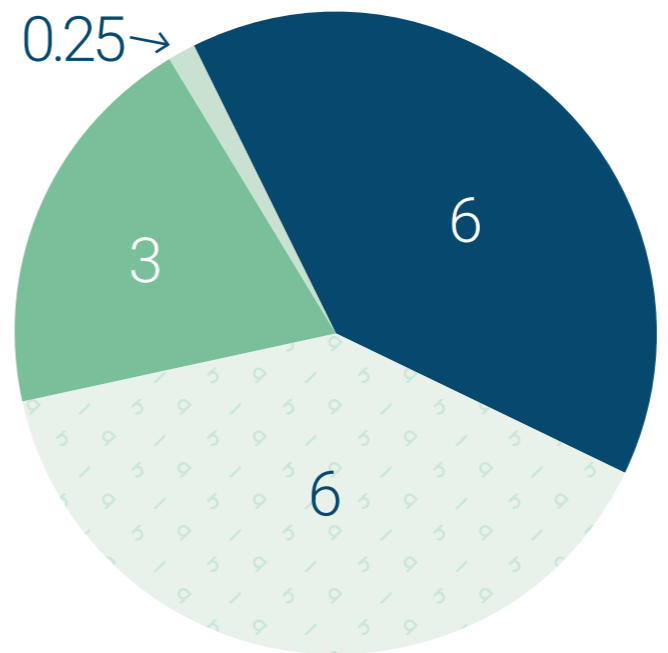
* סקר זה מתכתב עם מחקר בינלאומי שמצא תוצאה דומה. מקור: Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. Journal of Applied Social Psychology, 45(1), 35-44. **מקור: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes – Meta Analysis



חישוב הפוטנציאל הכלכלי עבור חברות לדוגמא (נתונים להמחשה; ע"ב תוצאות מחשבון TASC למדידת רווחים משילוב עובדים ערבים)

חברה בתחום מוצרי הצריכה

תוספת לרווח כתוצאה ממימוש פוטנציאל מלא של שילוב עובדים בחברה הערבית, במיליוני ₪ בשנה



- היצע מועמדים*
- שימור
- גידול בנתח שוק
- מחברות ארגונית

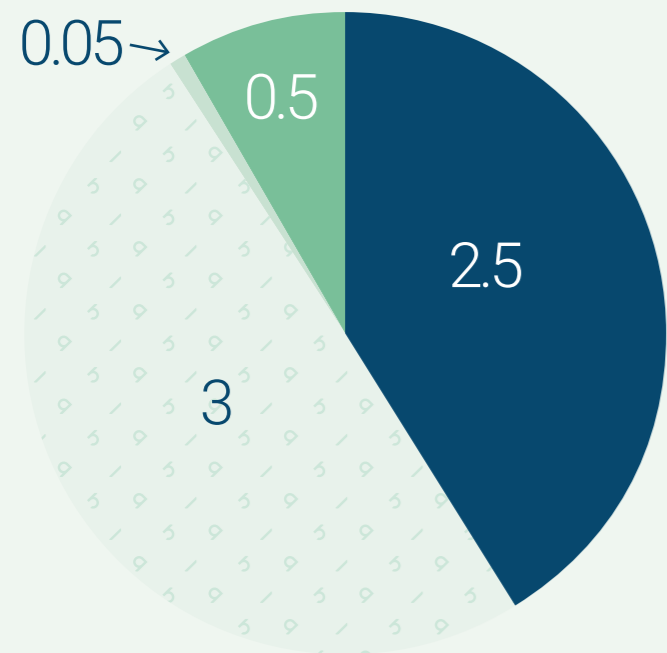
תוספת של כ-16 מלש"ח בשנה, המהווים כ-0.5% מההכנסות ו-5% תוספת לסך ה-Ebitda (כ-6,000 עובדים)

* הרווח מגידול בהיצע מועמדים מתייחס רק לרווח הכלכלי הקשור בתהליכי הגיוס עצמם. מעבר אליו, ישנו רווח עסקי משמעותי ביכולת לאייש משרה, כגון הגדלת התפוקה מהמשרה והגדלת צמיחת הארגון, צמצום שחיקת עובדים אשר נדרשים לכפר על היעדר המשרה וכד'.

חישוב הפוטנציאל הכלכלי עבור חברות לדוגמא (נתונים להמחשה; ע"ב תוצאות מחשבון TASC למדידת רווחים משילוב עובדים ערבים)

חברה בתחום השירותים

תוספת לרווח כתוצאה ממימוש פוטנציאל מלא של שילוב עובדים בחברה הערבית, במיליוני ₪ בשנה



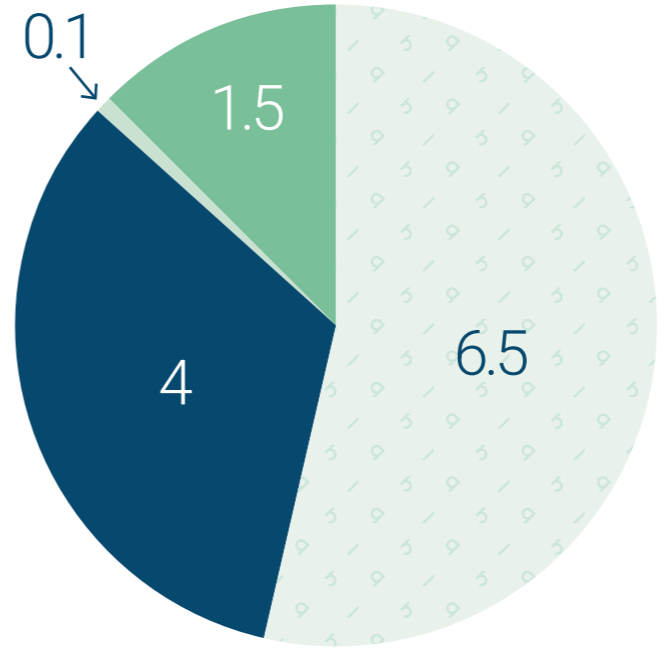
- היצע מועמדים*
- שימור
- גידול בנתח שוק
- מחברות ארגונית

תוספת של כ-6 מלש"ח בשנה, המהווים כ-1% מההכנסות ו-4% תוספת לסך ה-Ebitda (כ-1,000 עובדים)

* הרווח מגידול בהיצע מועמדים מתייחס רק לרווח הכלכלי הקשור בתהליכי הגיוס עצמם. מעבר אליו, ישנו רווח עסקי משמעותי ביכולת לאייש משרה, כגון הגדלת התפוקה מהמשרה והגדלת צמיחת הארגון, צמצום שחיקת עובדים אשר נדרשים לכפר על היעדר המשרה וכד'.

חברת תוכנה

תוספת לרווח כתוצאה ממימוש פוטנציאל מלא של שילוב עובדים בחברה הערבית, במיליוני ₪ בשנה



- היצע מועמדים*
- שימור
- גידול בנתח שוק
- מחברות ארגונית

תוספת של כ-11 מלש"ח, המהווים כ-0.7% מההכנסות ו-2% תוספת לסך ה-Ebitda (כ-2,000 עובדים)

* הרווח מגידול בהיצע מועמדים מתייחס רק לרווח הכלכלי הקשור בתהליכי הגיוס עצמם. מעבר אליו, ישנו רווח עסקי משמעותי ביכולת לאייש משרה, כגון הגדלת התפוקה מהמשרה והגדלת צמיחת הארגון, צמצום שחיקת עובדים אשר נדרשים לכפר על היעדר המשרה וכד'.

חברות מובילות אשר עובדות עם קו-אימפקט בשנים האחרונות, אימצו פרקטיקות גיוון והכללה אשר סייעו להן לממש את פוטנציאל התועלו

על מנת לממש את הפוטנציאל הכלכלי הטמון בשילוב עובדים מהחברה הערבית, על ארגונים לאמץ מספר פרקטיקות, ביניהן:

- רוח גבית והירתמות משמעותית מההנהלה הראשית
- רתימת מנהלי הביניים בארגון לקידום גיוון והכללה והבנת התועלות בהעסקה מגוונת
- הגדרת יעדי גיוון והכללה ברמה הארגונית, תוכנית עבודה כלל-ארגונית תומכת ובעלי תפקידים ייעודיים לקידום התחום בארגון
- שילוב עובדים מהחברה הערבית בתפקידי מפתח מקצועיים, במטה והנהלת הארגון, וכן במגוון רחב ככל הניתן של יחידות ארגוניות (מכירות, שיווק, רכש, משא"ן, פיתוח וכד')
- מתן אפשרות להשפעה בצמתי מפתח ותהליכי קבלת החלטות
- התאמת תהליך הגיוס לאוכלוסיות השונות
- מיצוב מעסיק בחברה הערבית כאסטרטגיה ארגונית
- קידום תרבות ארגונית המקדמת ערכי גיוון והכללה-תקשורת ארגונית ומסרים של גיוון והכללה, שימוש בשפה הערבית, הכרה והתייחסות לחגים ומועדים, התאמת סל הרווחה, הכשרת מנהלים למיומנויות ניהול מגוון ומכליל

סיכום ותובנות עיקריות:

- המחקר מעלה תשע תועלות מרכזיות להעסקת עובדים מהחברה הערבית: הגדלת נתח השוק בקרב לקוחות דוברי ערבית בישראל ובעולם; גיוון בספקים; המשכיות עסקית; הגדלת היצע המועמדים; עלייה בשימור הון אנושי; עלייה במחבורות ארגונית; עלייה ביצריות וחדשנות ושיפור המוניטין הארגוני.
- מבין התועלות הללו, ניכר כי התועלות הרלוונטיות להון האנושי (הגדלת היצע המועמדים, שיעורי השימור הגבוהים ועלייה במחבורות ארגונית) משמעותיות ומורגשות בכלל הארגונים שסקרנו. תועלת משמעותית נוספת הינה פוטנציאל הגדלת נתח השוק בחברה הערבית.
- האטרקטיביות בפנייה ללקוחות דוברי ערבית צפויה לעלות בשנים הקרובות, ולתמרץ באופן משמעותי שילוב והכללת עובדים מהחברה הערבית בשורות הארגון. זאת, הן לאור מגמות צמיחה בחברה הערבית בישראל (לדוג' עלייה ברמת השכלה ושיעור בוגרי תארים מתקדמים) והן לאור הסכמי השלום עם מדינות ערב (דוג' איחוד האמירויות) שנחתמו בשנת 2020.
- במחקר עלה כי מידת ההשפעה של כל תועלת עתידה להשתנות בהתאם למאפייני הארגון. כך לדוגמה, התועלת הנובעת מהגדלת נתח השוק בחברה הערבית צפויה להיות משמעותית יותר עבור ארגונים המוכרים ישירות לצרכן (C2B), בעוד תועלות הון האנושי (Talent pool, שימור, מחבורות ארגונית) צפויות לעלות ככל שעלויות השכר בארגון מהוות חלק משמעותי יותר מפעילותו.
- משתנה קריטי להצלחת מימוש הפוטנציאל הכלכלי מגיוון והכללה הינו הירתמות הנהלת הארגון, הבנה מעמיקה של התועלות, התמדה ועבודה אקטיבית למימושן, כולל תכנון וקידום יעדים ארגוניים המחברים בין גיוון והכללה לבין תועלות ארגוניות פוטנציאליות.
- **התועלות הכלכליות הפוטנציאליות, מצביעות על תרומה פוטנציאלית של 1%-5% לשורת הרווח (במונחי EBITDA) של ארגונים בשנה.**
- התועלות חושבו על בסיס מחשבון דיגיטלי שפותח כחלק מהמחקר ומאפשר חישוב תועלות כלכליות באופן מותאם לנתוני כל חברה. המחשבון נגיש באתר Co-Impact.



רוצים לחשב את פוטנציאל הרווח בארגונכם?

לחצו כאן והיכנסו למחשבון הדיגיטלי באתר קו-אימפקט



יישום הפרקטיקות הללו עתיד להביא למימוש משמעותי יותר של הפוטנציאל העסקי והתרומה לשורת הרווח

