

# كسر الجمود

التنقل الاجتماعي  
يعزز الاقتصاد الأوربي

**McKinsey & Company**

KIE Publication



# How social mobility can boost Europe's economy<sup>1</sup>

---

Ferry Grijpink

Partners in McKinsey's Amsterdam office

Marie Christine Padberg

Partners in McKinsey's Amsterdam office

Massimo Giordano

A senior partner in the Milan office

Peter Cooper

A partner in the London office

Tania Holt

A senior partner

---

<sup>1</sup> How social mobility can boost Europe's economy, March 27, 2025, McKinsey & Company, [Link](#).

## الفهرس

- ٣ \_\_\_\_\_ الفهرس
- ٤ \_\_\_\_\_ المقدمة
- ١١ \_\_\_\_\_ تأثير انخفاض الحراك الاجتماعي: المجتمع
- ٢٢ \_\_\_\_\_ تأثير انخفاض الحراك الاجتماعي: أصحاب العمل
- ٣٢ \_\_\_\_\_ تأثير انخفاض الحراك الاجتماعي: الموظفون
- ٣٨ \_\_\_\_\_ فوائد عمل الشركات بشأن التنقل الاجتماعي
- ٦٥ \_\_\_\_\_ استراتيجيات التنقل الاجتماعي حسب النموذج الأصلي للأعمال
- ٦٧ \_\_\_\_\_ المنظمات الصغيرة ذات القوى العاملة من جميع مستويات المهارات
- \_\_\_\_\_ المؤسسات المتوسطة إلى الكبيرة الحجم ذات القوى العاملة ذات المهارات المنخفضة
- ٦٩ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ المنظمات المتوسطة إلى الكبيرة الحجم ذات القوى العاملة ذات المهارات المتوسطة
- ٧١ \_\_\_\_\_
- ٧٣ \_\_\_\_\_ الاعتبارات الجغرافية في العمل على التنقل الاجتماعي

## المقدمة

لطالما كان المجتمع العادل والشامل قوة للدول الأوروبية.

تعد القارة رائدة عالميا في النهوض بالضرورات الاجتماعية مثل المساواة بين الجنسين، وتاريخيا، الحراك الاجتماعي والاقتصادي. ومع ذلك، توقف التقدم المحرز في هذا الأخير في السنوات الأخيرة، مما حد من النمو الاقتصادي الحيوي للقدرة التنافسية لأوروبا. تظهر الأبحاث أن الحراك الاجتماعي يمكن أن يسرع الإنتاجية – بما في ذلك من خلال زيادة المشاركة في القوى العاملة، ومطابقة أفضل للمهارات، وزيادة إنفاق المستهلكين، وقيود أقل على المواهب على نمو الشركات، وانخفاض تكاليف الرعاية الصحية.

يواجه أكثر من ثلث الأوروبيين حواجز كبيرة اليوم، مع انخفاض العمالة، والوظائف الأقل إنتاجية، والتقدم الوظيفي البطيء من الأشخاص من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية الأعلى (SEBs)<sup>2</sup>. في نهاية المطاف، فإن مستقبل هؤلاء الأفراد مقيد بالماضي الاقتصادي لوالديهم. كلاهما والمجتمع يعانون نتيجة لذلك.

<sup>2</sup> الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية SEB.

هذا تحد، وليس فقط للحكومات. الشركات لها دور حاسم تلعبه في تعزيز مكان عمل أكثر شمولاً وجدارة وإنتاجية – والكثير من المكاسب من الاقتصاد الأكثر ديناميكية الذي ينتج عنه. مع تقدم سكان أوروبا في السن وحاجة الشركات إلى مهارات جديدة، أصبحت مجموعات الموظفين المهرة المتاحين غير كافية بسرعة. تشير أبحاثنا إلى أن الشركات التي تعمل الآن يمكن أن تحصل على مزايا كبيرة، بما في ذلك ليس فقط الوصول بشكل أفضل إلى المواهب ولكن أيضاً خلق قيمة أعلى لكل عامل، والاحتفاظ بشكل أقوى بالموظفين، وتحسين عملية صنع القرار. من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية، والاستفادة من الرؤى القائمة على البيانات، وتنفيذ المبادرات المستهدفة المتعلقة بالتوظيف والاحتفاظ والتقدم الوظيفي، يمكن للشركات من جميع الأحجام وفي جميع القطاعات المساهمة في الحراك الاجتماعي في أوروبا.

يمكن أن يكون التأثير المجتمعي عميقاً: زيادة في الناتج المحلي الإجمالي للقارة بنسبة تصل إلى ٩٪. بالإضافة إلى ذلك، إذا أصبحت أوروبا أكثر قدرة على الحركة اجتماعياً، فإن لديها القدرة النظرية على سد فجوة المهارات في عام ٢٠٣٠ دون أي تدريب جديد أو إعادة تعيين المهارات. يمكن أن تكون هذه هي الحدود التالية لنمو الإنتاجية الأوروبية.

في حين أن الحراك الاجتماعي له فروق دقيقة وطنية وقطاعية يجب على الشركات أن تنتبه، خاصة عند اختيار التدخلات، يظهر بحثنا أن نقص استخدام المواهب من **SEBs** المنخفضة وتجارب هؤلاء الموظفين الفقيرة في مكان العمل متسقة في جميع أنحاء البلدان الأوروبية وعبر الشركات ذات الأحجام ومستويات المهارات المختلفة.

يحلل تقريرنا الحراك الاجتماعي من خلال عدسات ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة:

المجتمع وأرباب العمل والموظفين (انظر "المنهجية").

نحدد التحديات القائمة اليوم، ونوضح الفوائد الاقتصادية المحتملة لتحسين الحراك الاجتماعي، ونقترح الإجراءات التي يمكن أن تتخذها أنواع مختلفة من الشركات الأوروبية لتعزيز الإنتاجية من خلال التنقل الاجتماعي.

## المنهجية

## التعريفات:

نُعرّف الحراك الاجتماعي بأنه قدرة الفرد على الارتقاء في السلم الاجتماعي والاقتصادي على مدار حياته. يُحلل بحثنا مدى تأثير نقطة انطلاق الشخص في الحياة على مستقبله الاجتماعي والاقتصادي. مع إدراكنا أن الحراك الاجتماعي مسألة متعددة الأجيال، إلا أننا نركز على التغيير الذي يحدث خلال جيل واحد نظراً لتوافر البيانات.

نُعرّف التنوع الاجتماعي والاقتصادي في الشركات بأنه مدى انعكاس القوى العاملة في الشركة على التركيبة السكانية الاجتماعية والاقتصادية للدول التي تعمل فيها.

نُعرّف الخلفية الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة (SEB) بأنها النشأة مع آباء أو أولياء أمور من خلفيات محرومة. على سبيل المثال، غالباً (وليس دائماً) يفتقر آباء الأفراد المصنفين على أنهم SEB منخفضون إلى الشهادات الجامعية، أو يشغلون وظائف تتطلب مهارات منخفضة أو دخلاً منخفضاً، أو يتلقون إعانات حكومية، أو يعيشون في مناطق تعاني من ركود اقتصادي (انظر "معالجة البيانات" أدناه للاطلاع على تعريفات أكثر شمولاً لهذه الفئات).

## النطاق:

يتناول بحثنا الحراك الاجتماعي من منظور ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة - المجتمع، وأصحاب العمل، والموظفين - في دول الاتحاد الأوروبي السبع والعشرين، بالإضافة إلى المملكة المتحدة.

ولتوضيح الاختلافات في خصائص وسياقات الدول، أدرجنا مقارنات بين المملكة المتحدة، وألمانيا، وإيطاليا.

المصادر:

جمعنا مساهمات من أكثر من 50 رئيساً تنفيذياً ومسؤولاً تنفيذياً رفيع المستوى، بالإضافة إلى قادة مؤسسات غير ربحية وأكاديمية، حول جهودهم الرامية إلى معالجة الحراك الاجتماعي. كما حللنا البيانات (المتاحة للجمهور وغير المنشورة) من مسح القوى العاملة في الاتحاد الأوروبي الذي أجراه مكتب الإحصاء الأوروبي (يوروستات) لفهم الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية للأوروبيين بشكل أفضل. وبالتوازي مع ذلك، أجرينا استطلاعات رأي لأكثر من 3000 عامل بريطاني وألماني وإيطالي من مختلف الشركات الأوروبية. واستندت استنتاجاتنا إلى مراجعة لأكثر من 50 منشورًا حول تأثير الخلفية الاجتماعية والاقتصادية على نتائج الأفراد في مكان العمل.

معالجة البيانات:

تباين نهجنا في التعامل مع البيانات باختلاف مجموعات أصحاب المصلحة.

المجتمع وأصحاب العمل. لتحليلاتنا من منظور المجتمع والأعمال، أنشأنا ثلاث مجموعات SEB باستخدام مستوى تعليم الوالدين كمقياس للخلفية الاجتماعية والاقتصادية، بما يتماشى مع بحث أوسع نطاقاً حول هذا الموضوع. قمنا بتقييم تعليم الوالدين بناءً على بيانات مستمدة من مسح القوى العاملة في الاتحاد الأوروبي الذي أجراه يوروستات. إذا كان أحد الوالدين قد حصل على مستوى التصنيف الدولي الموحد للتعليم (ISCED) من 0 إلى 2 (أي أكمل

تعليم الطفولة المبكرة أو التعليم الابتدائي أو الإعدادي)، فقد أدرجنا ذلك الفرد في فئة SEB المنخفضة. إذا كان الوالد قد حصل على مستوى تعليم من ٣ إلى ٤ في ISCED (أي أكمل التعليم الثانوي العالي أو ما بعد الثانوي ولكن ليس التعليم العالي)، فإننا نعرف الفرد بأنه من مستوى SEB متوسط. الأفراد الذين حصل أبائهم على مستوى ISCED من ٥ إلى ٨ (أي أكملوا بعض التعليم العالي على الأقل) يندرجون في مجموعة SEB المرتفعة. تُقسّم النتيجة السكان الأوروبيين إلى ثلاث فئات: 35% في فئة SEB منخفضة، و ٤٢% في فئة SEB متوسطة، و ٢٣% في فئة SEB مرتفعة.

عند دراسة العمل الذي يقوم به هؤلاء الأفراد حالياً، استخدمنا التصنيف الدولي الموحد للمهن (ISCO-08) كأساس لتحديد مستوى المهارة المهنية. تتطلب الوظائف منخفضة المهارات تعليماً ابتدائياً وثانويًا مصحوباً بتدريب عملي، وتشمل الأدوار المهنية "الأساسية" وفقاً للتصنيف الدولي الموحد للمهن، مثل عمال النظافة والعمال ومساعدى إعداد الطعام. يحتاج العاملون في المهن متوسطة المهارات إلى تدريب مهني، ويشملون الممرضات وفنيي المختبرات والمساعدين القانونيين والأخصائيين الاجتماعيين. تتطلب الوظائف عالية المهارات تعليماً جامعياً، وتشمل المناصب الإدارية والأدوار المهنية والتقنية، مثل المعلمين وعلماء البيانات والمهندسين المدنيين.

الموظفون. في استطلاع تجربة العامل، قسمنا المشاركين إلى مجموعتين: SEB منخفضة وSEB مرتفعة، بناءً على تعريفات المشاركين أنفسهم لـ SEBs الخاصة بهم. استخدمنا أيضاً مؤشرات لتثليث تصنيفات ذوي الدخل المحدود المنخفض مقارنةً بمؤشرات

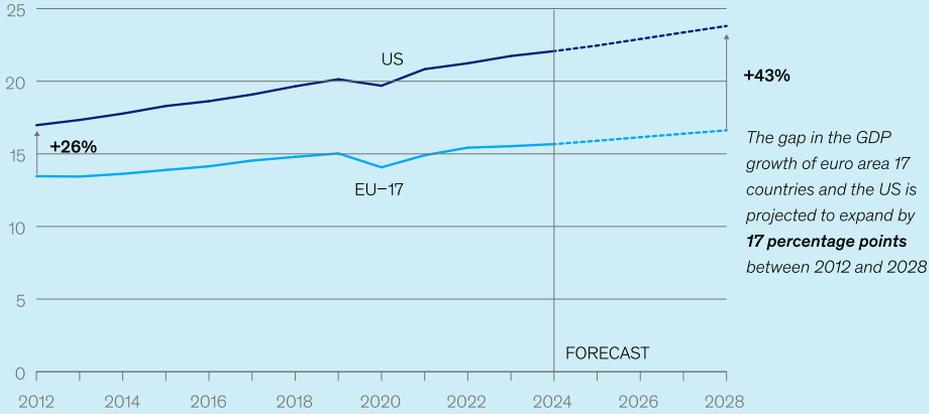
أخرى، مثل وجود أحد الوالدين يعمل في وظائف تتطلب مهارات منخفضة، أو وجود أحد الوالدين بمستوى تعليمي منخفض، أو تلقي وجبات مدرسية مجانية (في المملكة المتحدة فقط). ثم قمنا بتقييم المشاركين الذين عرّفوا أنفسهم بأنهم من مستوى دخل منخفض منخفض مقارنةً بالمؤشرات الثلاثة. وجدنا أنه كلما زادت المؤشرات التي يستوفيها الفرد، زاد احتمال تعريفه لنفسه بأنه من مستوى دخل منخفض منخفض. على سبيل المثال، عرّف 95% من المشاركين الذين استوفوا ثلاثة مؤشرات أنفسهم بأنهم من مستوى دخل منخفض منخفض. في النهاية، اخترنا الاعتماد على التعريف الذاتي إدراكاً منا بأن للخلفيات الاجتماعية والاقتصادية جوانب عديدة قد لا تغطيها مؤشراتنا الكمية بالكامل.

اعتمدنا على فئات ISCO-08 لتصنيف مستويات مهارات المشاركين في استطلاعنا ومؤهلاتهم الوظيفية على أنها منخفضة أو متوسطة أو عالية، كما هو موضح أعلاه.

## تأثير انخفاض المراك الاجتماعية: المجتمع

تأخر نمو الناتج المحلي الإجمالي في أوروبا منذ فترة طويلة عن نمو الولايات المتحدة، والفجوة آخذة في الاتساع. بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠٢٨، الفرق بين الناتج المحلي الإجمالي لمنطقة اليورو ١٧ دولة (أعضاء الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)<sup>1</sup> ومن المتوقع أن ترتفع الولايات المتحدة من ٢٦ إلى ٤٣٪ (الشكل ١). بعبارة أخرى، سيزداد الفرق في الناتج المحلي الإجمالي بين هذه المجموعة الفرعية من البلدان الأوروبية والولايات المتحدة بنسبة ١٧ نقطة مئوية خلال هذه الفترة. وبالتالي أصبح العثور على روافع جديدة يمكن أن تعزز نمو أوروبا أمراً حتمياً.

## Europe's lagging economic growth suggests an urgent need for new levers.

Euro area 17<sup>1</sup> and US real GDP, 2012–28, \$ trillion

<sup>1</sup>Euro area 17, whose members are part of both the European Union and the OECD, includes Austria, Belgium, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Slovak Republic, Slovenia, and Spain.  
Source: OECD, 2024

McKinsey & Company

السبب الرئيسي لفجوة النمو، التي تمثل حوالي ٧٠٪ من الفرق بين الاقتصاديين، هو انخفاض إنتاجية أوروبا. يرجع هذا الاختلاف إلى حد كبير إلى عوامل مثل انخفاض الإنفاق على البحث والتطوير في القارة وحصّة أصغر من الصناعات عالية الإنتاجية مثل التكنولوجيا. يمكن أن يكون تعزيز الحراك الاجتماعي رافعة قوية لتعزيز إنتاجية أوروبا.

تدعم مجموعة كبيرة من الأبحاث الصلة بين التنقل الاجتماعي والنمو المدفوع بالإنتاجية. تشمل الآثار الإيجابية للتنقل الاجتماعي ما يلي:

- زيادة مشاركة القوى العاملة. توفر البلدان الأكثر تنقلا اجتماعيا وصولا أفضل إلى التوظيف للأشخاص من جميع الخلفيات الذين

لديهم مهارات لأدوار مختلفة. مع مشاركة المزيد من الأفراد في الاقتصاد، ينمو متوسط نصيب الفرد من الإنتاجية.

- تحسين مطابقة المهارات. في البلدان الأكثر تنقلا اجتماعيا، من المرجح أن يجد الأشخاص من **SEBs** المنخفضة وظائف تناسب قدراتهم، مما يمكنهم من خلق قيمة أكثر مما يمكنهم من العمل في أدوار أقل خلقا للقيمة كانوا مؤهلين لها بشكل مفرط.
- زيادة إنفاق المستهلكين. تتحد مشاركة القوى العاملة الأعلى ومطابقة المهارات بشكل أفضل لإنتاج قوة عاملة ذات أرباح أعلى، والتي لها فوائد غير مباشرة للاقتصاد الأوسع.
- تقليل نقص المواهب. تمتلك البلدان الأكثر تنقلا اجتماعيا مجموعات مواهب أكبر وأكثر مرونة للشركات للاستفادة منها، مما يمكن أن يخفف من احتمال ندرة المواهب التي تحد من نمو الشركات.
- تقليل التفاوتات في الصحة. يرتبط ارتفاع الحراك الاجتماعي بانخفاض التفاوتات الصحية النظامية، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف المجتمعية وارتفاع إنتاجية العمال.

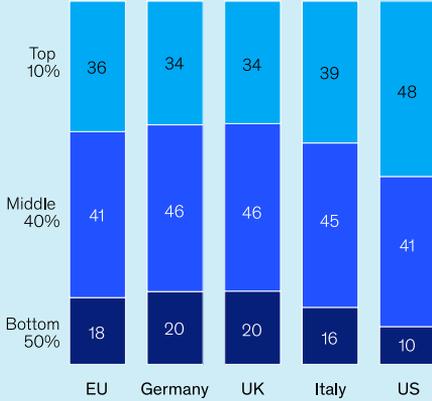
إذا جعلت المجتمعات الأوروبية الحراك الاجتماعي أولوية، فإنها ستبني على أساس قوي. تتمتع القارة بسجل مثير للإعجاب في تحسين التنوع والجدارة والشمول. إنها رائدة في مجال المساواة بين الجنسين - يوجد مقر ١٢ دولة من أفضل ٢٠ دولة في المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين، وهو معيار للمنتدى الاقتصادي العالمي للتكافؤ بين الجنسين، في أوروبا (تحتل الولايات المتحدة المرتبة ٤٣ بلدا بعيدا). علاوة على ذلك، درجة مؤشر جيني في أوروبا لعام ٢٠٢٠ من ٣٠ يشهد على توزيع الدخل الأكثر إنصافا مما هو عليه في الولايات المتحدة، حيث تبلغ درجة جيني ٤٩.

كما أظهرت أوروبا تاريخيا تقدما قويا في مجال الحراك الاجتماعي. إنها موطن ل ١٦ دولة من أفضل ٢٠ دولة في مؤشر التنقل الاجتماعي العالمي للمنتجة العالمية (بما في ذلك جميع الدول العشر الأولى) ولديه مستويات أعلى من التنقل بين الأجيال من الولايات المتحدة. ومع ذلك، توقف هذا الزخم على مدى العقد الماضي (الشكل ٢). من الصعب قياس الحراك الاجتماعي، ولا يوجد مقياس مثالي. لكن مقاييس مثل توزيع الثروة، التقدم التعليمي، وتظهر الوكلاء غير المباشرين أن أوروبا تركز تقدما ضئيلا. على سبيل المثال، مؤشر التقدم الاجتماعي يكشف عن انخفاض قدره ٠.٩ نقطة مئوية في المملكة المتحدة خلال ذلك

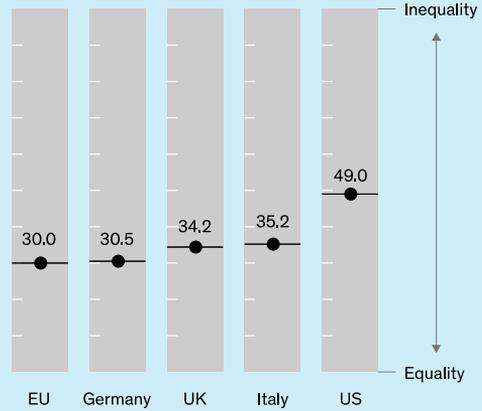
الوقت، في حين حققت ألمانيا زيادة هامشية قدرها ٠.٢ نقطة مئوية. ارتفعت درجة إيطاليا بنسبة ٤.٥ نقطة مئوية، ولكن هذا على الأرجح لأن البلاد كانت لديها نقطة انطلاق أقل. تعني هذه الأنماط مجالا كبيرا للتحسين في جميع أنحاء القارة.

## Europe is a global leader in social mobility, but progress has stalled over the past decade.

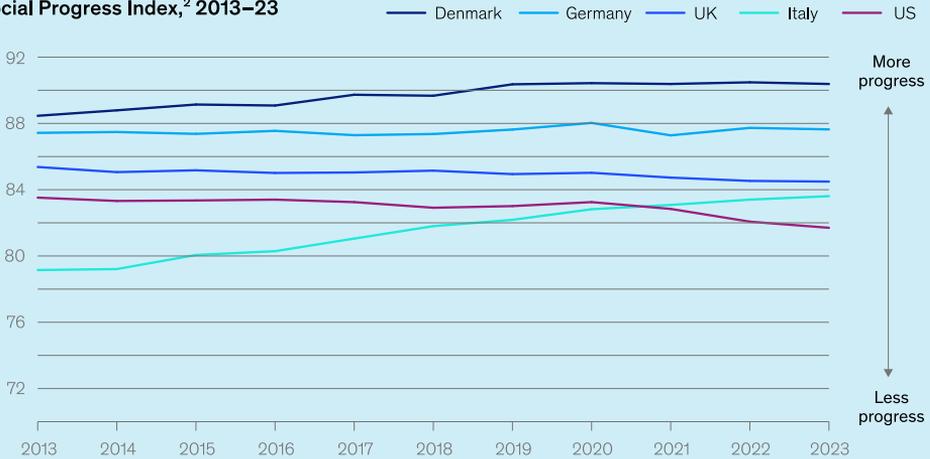
Share of national income earned, by income bracket, 2022, %



Gini coefficient, 2020<sup>1</sup>



Social Progress Index,<sup>2</sup> 2013–23



<sup>1</sup>Measures the extent to which the distribution of income within an economy deviates from perfectly equal, with 0 as perfect equality and 100 as perfect inequality.  
<sup>2</sup>Social Progress Index is a comprehensive measure of a country's social and environmental performance. It examines how effectively countries convert wealth into social progress.  
 Source: CIA World Factbook; Social Progress Imperative; World Bank; World Inequality Database

McKinsey & Company

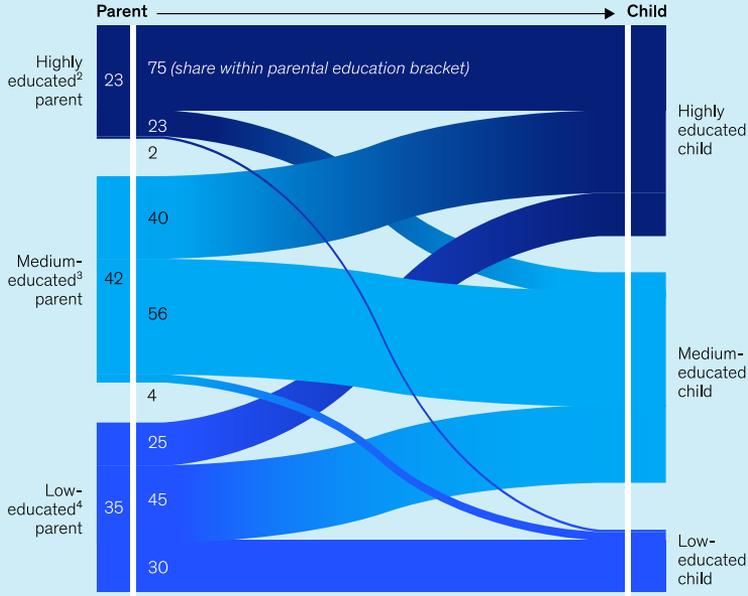
نتيجة هذا الركود الاجتماعي هو أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يولد فيها الأوروبيون، تؤثر بشكل كبير على نتائجهم الاقتصادية في

مرحلة البلوغ. يتجلى تأثير هذه الخلفية عبر أربعة أبعاد على الأقل من التحصيل التعليمي والمهني.

**الوصول إلى التعليم.** تظهر بيانات المكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية أن وجود والد متعلم تعليماً عالياً يضاعف ثلاثة أضعاف احتمالات حصول الفرد على مستوى مماثل من التعليم مقارنة بأولئك الذين حضر آباؤهم المدارس الابتدائية أو الثانوية الدنيا (أو المتوسطة) فقط (الشكل ٣). المجموعة السابقة أيضاً أقل عرضة ١٥ مرة لإنهاء تعليمها في سن ١٦ عاماً أو قبلها من الأفراد الذين ترك آباؤهم المدرسة في سن ١٦ عاماً أو قبل ذلك. هذا يشير إلى أن الأشخاص من **SEBs** المنخفضة لديهم فرص أقل للحصول على التعليم اللازم للتأهل للوظائف ذات المهارات العالية والدخل المرتفع.

## A European parent's level of education significantly influences their child's.

Child's education level in Europe based on parents' education level,<sup>1</sup>%



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Covering 34 European countries, providing data from national labor force surveys. Child's education levels before year 16.

<sup>2</sup>High: tertiary.

<sup>3</sup>Medium: upper secondary.

<sup>4</sup>Low: primary/lower secondary.

Source: Eurostat Labour Force Survey (LFS) 2021, EU-27 (2020) countries

McKinsey & Company

الإيجاز الأكاديمي . يرتبط الوضع الاجتماعي والاقتصادي أيضا ارتباطا

كبيرا بالأداء الأكاديمي . الطلاب من SEBs المنخفضة هم في المتوسط

أكثر عرضة ست مرات للحصول على نتائج تعليمية أقل من أقرانهم ذوي

SEB العالي ( الشكل ٤ ) . في حين أن المتوسط يختلف حسب البلد –

في بعض دول الاتحاد الأوروبي، يتفوق طلاب SEB العاليون على

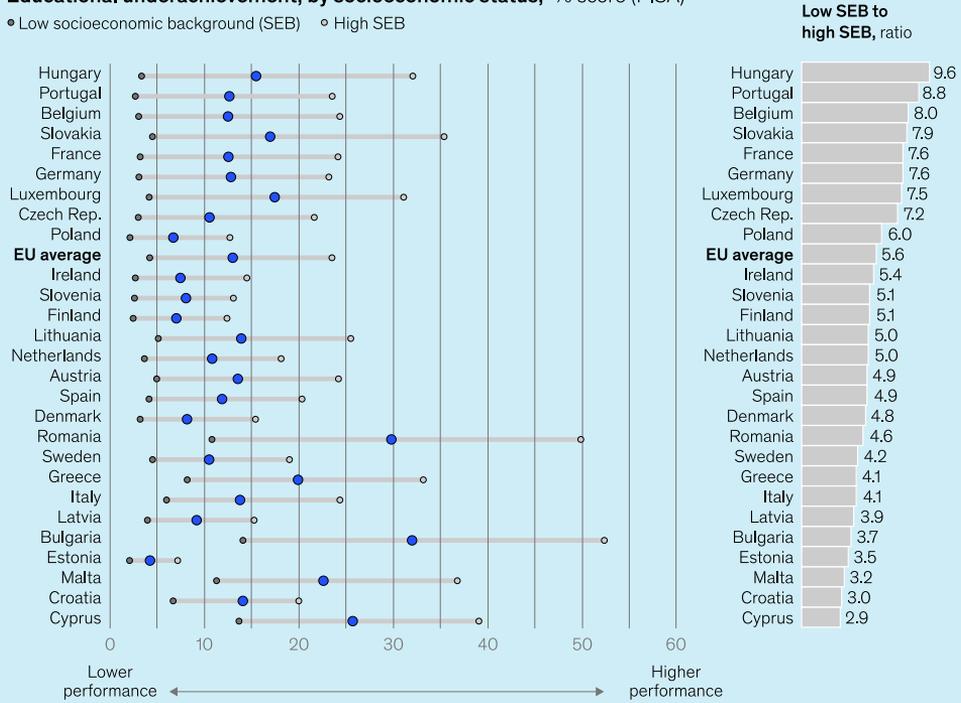
نظرائهم المنخفضين SEB بعامل عشرة – يظهر كل بلد فرقا ثلاث مرات

على الأقل .

## Europeans' socioeconomic status has a material impact on their academic achievement.

### Educational underachievement, by socioeconomic status,<sup>1</sup> % score (PISA)<sup>2</sup>

• Low socioeconomic background (SEB) ◦ High SEB



<sup>1</sup>Socioeconomic status is captured by the OECD's index for economic, social, and cultural status, comparing its lowest and highest quartiles.

<sup>2</sup>Based on PISA scale, PISA is the OECD's Program for International Student Assessment and measures 15-year-olds' ability to use their reading, mathematics, and science knowledge and skills to meet real-life challenges. It looks at the share of students who underachieved in a country (ie, 0% means that no students scored below a minimum in that country) and compares that with the proportion of students who underachieved in the lowest and highest quartiles of socioeconomic status. Source: Eurostat Labour Force Survey (LFS) 2021, EU-27 (2020) countries

McKinsey & Company

الوصول إلى التوظيف . تكشف أنماط التوظيف عن تحديات نظامية

إضافية للأفراد ذوي الضعفاء . يتجاوز معدل البطالة لديهم معدل نظرائهم

في SEB المرتفع بنحو أربع نقاط مئوية (الشكل ٥) . علاوة على ذلك،

تستمر فترات البطالة لديهم، في المتوسط، خمسة أشهر على الأقل أطول

من تلك التي تنتم إلى SEBs عالية . تختلف أسباب البطالة أيضا

اختلافا كبيرا، حيث من المرجح أن يتعرض العمال ذوي المنخفضون

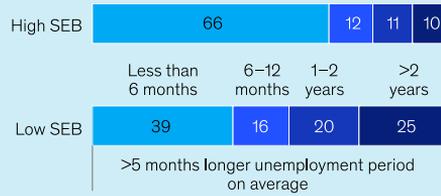
للفصل وأقل عرضة لترك وظائفهم للحصول على فرص التعليم أو التدريب ( التي ترتبط عادة بالتقدم الوظيفي ) من أقرانهم من SEBs العالية .

**Europeans from low SEBs are less likely to be in high-skilled jobs than similarly educated individuals from high SEBs.**

**2021 unemployment rate of 25–54-year-olds in EU-27,<sup>1</sup> by socioeconomic background (SEB),<sup>2</sup> %**



**Time out of the workforce among unemployed 15–54-year-olds in EU-27,<sup>1</sup> by SEB level,<sup>3</sup> %**



<sup>1</sup>EU-27, including the 17 euro area countries, which are members of the OECD: Austria, Belgium, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Slovak Republic, Slovenia, and Spain.

<sup>2</sup>Calculated by parent education level, with low SEB defined as International Standard Classification of Education (ISCED) levels 0–2 (primary school to lower secondary) and high SEB defined as ISCED levels 5–8 (short-cycle tertiary education to doctorate or equivalent).

<sup>3</sup>Calculation has been performed with the following assumptions: 1, <6 months = 3 months; 2, 6–11 months = 8.5 months; 3, 12–23 months = 17.5 months; 4, 24 months and more = 24 months.

Source: Eurostat Labour Force Survey (LFS) 2021, EU-27 (2020) countries

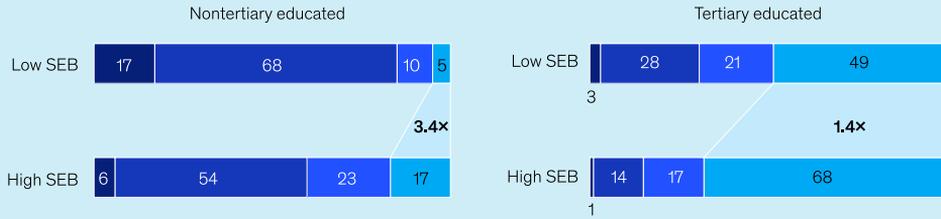
McKinsey & Company

الوصول إلى وظائف ذات مهارات عالية . العلاقة بين الخلفية الاجتماعية والاقتصادية والفرص الاقتصادية واضحة أيضا في مستويات المهارات الوظيفية . من المرجح أن يعمل الأفراد من SEBs المنخفضة في مناصب منخفضة المهارة بثلاث مرات تقريبا مثل الأفراد المتعلمين بالمثل من SEBs العالية ( الشكل ٦ ) . وبالمثل ، فإن العمال ذوي المهارات العالية أقل عرضة لشغل وظائف ذات المهارات العالية ٤ . ٣ مرات من نظرائهم ذوي التعليم العالي المكافئ .

Europeans from disadvantaged backgrounds are less likely to be in high-skilled jobs than similarly educated individuals from more affluent backgrounds.

Share of EU-27<sup>1</sup> people, by job skill level<sup>2</sup> and socioeconomic background (SEB), %

■ Low skills ■ Lower-medium skills ■ Higher-medium skills ■ High skills



<sup>1</sup>EU-27, including the 17 euro area countries, which are members of the OECD: Austria, Belgium, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Slovak Republic, Slovenia and Spain.  
<sup>2</sup>Calculated by parent education level, with low SEB defined as International Standard Classification of Education (ISCED) levels 0–2 (primary school to lower secondary) and high SEB defined as ISCED levels 5–8 (short-cycle tertiary education to doctorate or equivalent).  
 Source: Eurostat Labour Force Survey (LFS) 2021, EU-27 (2020) countries

McKinsey & Company

## تأثير انخفاض المراك الاجتماعي: أصحاب العمل

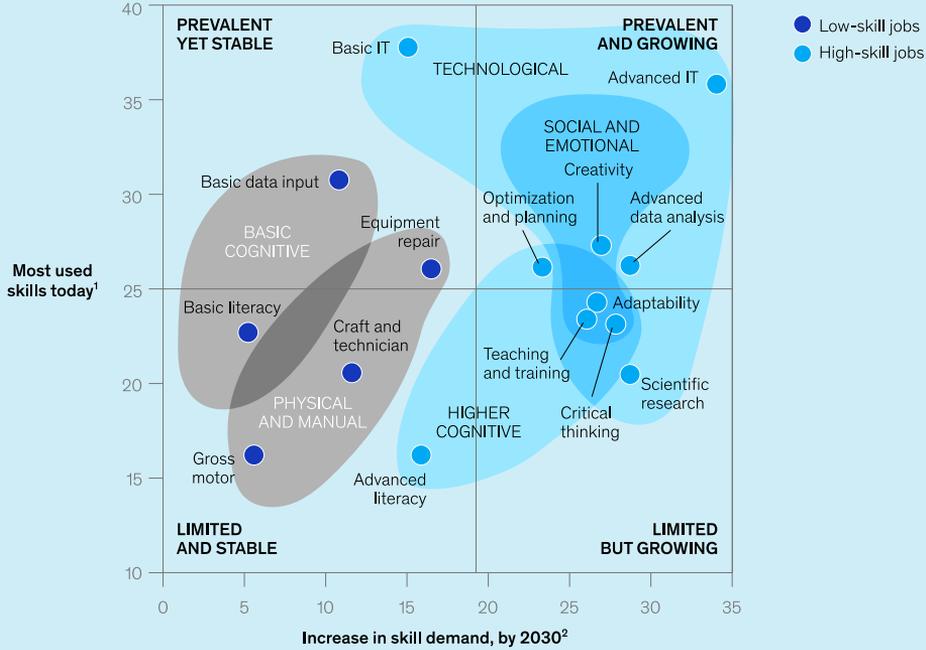
تواجه الشركات الأوروبية أزمة نقص في المهارات تظهر علامات على تكثيفها. في عام ٢٠٢٣، أبلغ ٧٥٪ من أصحاب العمل عن صعوبات في شغل الأدوار – بزيادة قدرها ٣٤ نقطة مئوية عن عام ٢٠١٨. تبلغ تسعة وعشرون دولة أوروبية عن قيود كبيرة على المواهب، مع ارتفاع معدلات الوظائف الشاغرة بنسبة تصل إلى ٥٠٪ منذ عام ٢٠٢٠. هذه المشاكل واضحة بشكل خاص في البناء والإقامة والخدمات الغذائية، والمجالات المهنية والعلمية والتقنية ذات المهارات العالية. وجدت إحدى الدراسات أن ٤٣٪ من أصحاب العمل الأوروبيين يواجهون نقصا في العمال في مهارات تحليل البيانات، في حين أبلغ ٢٦٪ عن عجز في المواهب في تكنولوجيا المعلومات وتصميم الويب والإدارة. في المملكة المتحدة وحدها، يؤدي نقص المهارات الرقمية ومهارات البيانات إلى خفض الإيرادات السنوية للمنظمات المتأثرة بمتوسط ٨.٥٪.

يتوقع قادة الأعمال المزيد من الانخفاضات في توافر العمال ذوي المهارات التي يحتاجونها. تشير التوقعات إلى أن القوى العاملة الأوروبية ستتقلص بمقدار مليوني فرد سنويا حتى عام ٢٠٤٠. تتوقع الأمم المتحدة زيادة بنسبة ٢٠٪ في الأوروبيين الذين تبلغ أعمارهم ٦٥ عاما فما فوق بين

عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٣٠، مما سيققل من القوى العاملة المتاحة بالنسبة إلى إجمالي عدد السكان. وجد تقرير حديث صادر عن معهد ماكينزي العالمي (MGI) أن الهيكل التقليدي لعمر السكان يتحول من هرم إلى مسلة، مع الموجة الأولى من هذا التحول الديموغرافي التي تضرب أوروبا بالفعل. يخلص المؤلفون إلى أن الاعتماد فقط على ارتفاع كثافة اليد العاملة أو نمو الإنتاجية لن يعوض التأثير بما يكفي للحفاظ على نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. وفي الوقت نفسه، يتوقع قادة الأعمال أيضا تحولا في المهارات اللازمة في مكان العمل (الشكل ٧).

## C-level executives already see far higher growth in high-skill jobs compared with low-skill jobs by 2030.

Skills of today vs tomorrow, % of respondents



<sup>1</sup>Question: What are the most widely used workforce skills in your organization today?

<sup>2</sup>Question: How do you anticipate the skill needs of your workforce will evolve driven by AI-related technologies adoption in your organization within the next 6 years? (Difference between % of survey respondents who expect to need a skill more and % of survey respondents who expect to need it less.)

Source: "A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond," McKinsey, May 21, 2024; McKinsey Global Institute survey of 1,128 C-level executives (305 from US, 213 from Germany, 209 from UK, 201 from Italy, and 200 from France), 2024

McKinsey & Company

يحفز الذكاء الاصطناعي والأتمتة تحولاً في المهارات التي تحتاجها المؤسسات. من المتوقع أن يزداد الطلب على الوظائف ذات المهارات العالية (التي تتطلب قدرات تكنولوجية واجتماعية وعاطفية) بمقدار عشرة ملايين وظيفة بحلول عام ٢٠٣٠. في موازاة ذلك، بحلول عام ٢٠٣٠، يمكن أتمتة ما يصل إلى ٢٧٪ من ساعات العمل الحالية في أوروبا. يتوقع تحليلنا أن الوظائف منخفضة المهارات ستخفض بشكل حاد - بما يصل

إلى ستة ملايين وظيفة. ستضرب هذه الخسائر في الوظائف بشكل غير متناسب العمال ذوي الانخفاض في SEB، الذين يشغلون حالياً ٦٣٪ من هذه المناصب (الشكل ٨).

### European workers from low socioeconomic backgrounds are disproportionately represented in declining low-skill jobs.

Share of skills mix in Europe, 2022–30,<sup>1</sup> %

	High skills	Higher-medium skills	Lower-medium skills	Low skills
2022	18	35	16	31
	+4 percentage points		-4	
2030	20	37	13	30
	+10 million workers <sup>6</sup>		-6 million workers <sup>6</sup>	

Socioeconomic background (SEB) mix, by declining skill level,<sup>2</sup> %

	Low <sup>3</sup> SEB	Medium <sup>4</sup> SEB	High <sup>5</sup> SEB
Lower-medium skill level	45	43	12
Low skill level	63	29	8

<sup>1</sup>High: social and emotional skills; higher medium: high cognitive and technological skills; lower medium: basic cognitive skills; low: physical and manual skills.  
<sup>2</sup>Data marked as unavailable or not stated were not included. <sup>3</sup>Parent education level according to International Standard Classification of Education (ISCED) 0–2 (ie, below upper secondary) used as a proxy for low SEB. <sup>4</sup>Parent education level ISCED 3–4 (ie, upper secondary) used as a proxy for medium SEB. <sup>5</sup>Parent education level ISCED 5–8 (ie, tertiary) used as a proxy for higher SEB. <sup>6</sup>Covers 10 European countries: Sweden, Spain, Netherlands, Italy, Germany, France, Denmark, Czech Republic, Poland, and UK.  
Source: "A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond," McKinsey, May 21, 2024; Eurostat

McKinsey & Company

يمكن لمبادرات الحرك الاجتماعي أن تخفف من تأثير هذه الاتجاهات المتقاربة. كما ذكر أعلاه، يبدو أن العمال ذوي المهارات العالية من SEBs المنخفضة لديهم فرص أقل لتطبيق مهاراتهم من أقرانهم من ذوي المهارات العليا. يتطابق هذا مع الملاحظات الأخرى حول استخدام المهارات على نطاق أوسع. في إنجلترا، على سبيل المثال، أفاد ٢٢٪ من العمال الذين شملهم الاستطلاع في مناصب منخفضة إلى متوسطة المهارات أن مهاراتهم غير مستخدمة بشكل كبير، مقارنة ب ٧٪ فقط من

أولئك الذين يشغلون أدوارا عالية المهارات. تسجل الدول الأوروبية بشكل عام درجات منخفضة في مؤشر مطابقة المهارات، مع البلدان الثلاثة التي درسناها بالتفصيل (المملكة المتحدة وألمانيا وإيطاليا) تتراوح بين ٣٠ و ٦٠ من أصل ١٠٠. كما أنها تسجل معدلات عالية من الإفراط في تأهيل العمال، تتراوح من ٣٦ إلى ٧٠ من أصل ١٠٠. وبالتالي فإن الاستخدام الناقص هو الأكثر وضوحا في الوظائف ذات المهارات المنخفضة، حيث من المرجح أن يعمل الأفراد من **SEBs** المنخفضة. من خلال تمكين المواهب الناقصة العمالة من **SEBs** المنخفضة من الوصول إلى الوظائف ذات المهارات العالية والازدهار فيها، يمكن للشركات الأوروبية تخفيف نقص مهاراتها وتحسين الآفاق الاقتصادية لقسم كبير من السكان الأوروبيين.

تتجاوز قيمة تعزيز التنوع الاجتماعي والاقتصادي معالجة فجوات المواهب. تظهر الأبحاث أن التنوع بين كبار القادة يحسن عملية صنع القرار؛ حيث تتخذ الفرق المتنوعة للغاية قرارات تجارية أفضل بنسبة ٨٧٪ من صناعات القرار الأفراد. ومع ذلك، لا تزال قيادة الشركات في أوروبا مركزة بشكل كبير بين الأشخاص من الخلفيات الغنية. في فرنسا، نصف الرؤساء التنفيذيين يقودون **SBF 120** شركة تخرج من أربع مؤسسات

مرموقة فقط. بالإضافة إلى ذلك، تخرج ٤٨٪ من الرؤساء التنفيذيين الذين يقودون شركة **FTSE 350** (من أولئك الذين تم تعليمهم في المملكة المتحدة) من مدارس مستقلة (رسوم دراسية)، في حين أن ٦٪ فقط من تلاميذ المدارس في المملكة المتحدة يختبرون هذا التعليم. مجالس الإدارة منحرفة بالمثل نحو **SEBs** العليا. في ألمانيا، على سبيل المثال، من المرجح أن يحصل أطفال المديرين الإداريين أو أعضاء مجلس الإدارة على منصب مجلس الإدارة في واحدة من أكبر ٤٠٠ شركة ١٧ مرة من أولئك الذين ليس لديهم مثل هذه الروابط. وجدت دراسة أخرى أنه في حين أن الأفراد من **SEBs** منخفضة يمثلون ٣٩٪ من سكان المملكة المتحدة، إلا أنهم يشغلون ١٥٪ فقط من مقاعد مجلس الإدارة في شركات **FTSE 350**.

على الرغم من هذه الأسباب المقنعة للنهوض بالتنوع الاجتماعي والاقتصادي، إلا أن القليل من الشركات تعطي الأولوية له اليوم. على سبيل المثال، واحدة فقط من أكبر عشر شركات **SBF 120** في فرنسا و ١٢ من أفضل ١٠٠ شركة **FTSE** في المملكة المتحدة تتواصل حول مبادرات التنوع الاجتماعي والاقتصادي في تقاريرها السنوية. جزئياً، قد يكون ذلك لأن زيادة الفرص الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن تكون

أكثر تحدياً من الجوانب الأخرى للتنوع. الوضع الاجتماعي والاقتصادي نسبي للغاية ومتعدد الأوجه ودقيق وطنياً وغالباً ما يكون غير مرئي. يتطلب فهم الملامح الاجتماعية والاقتصادية للقوى العاملة أيضاً من المديرين الخوض في القضايا الحساسة مثل التنشئة والشبكات الاجتماعية، مع عدد قليل من أفضل الممارسات لإرشادهم (انظر الشريط الجانبي "التحديات المتعلقة بالنهوض بالتنوع الاجتماعي والاقتصادي").

التحديات المتعلقة بتعزيز التنوع الاجتماعي والاقتصادي:  
 قد يكون تعزيز الحراك الاجتماعي في مكان العمل مسعىً دقيقاً نظراً للصعوبات المتعلقة بالتعريفات والبيانات والوعي. تشمل التحديات الرئيسية ما يلي:  
 التعريفات وتوافر البيانات  
 التعريفات المعقدة. تُعرّف الخلفية الاجتماعية والاقتصادية (SEB) من خلال العديد من المعايير (بما في ذلك مستوى التعليم، والدخل، والحي الذي يعيش فيه الفرد، وخلفية الوالدين)، وتختلف هذه التعريفات اختلافاً كبيراً في جميع أنحاء أوروبا. والنتيجة هي عدم وجود توافق في الآراء حول كيفية تصنيف الموظفين بناءً على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية.  
 قلة الوضوح. تفتقر الخلفية الاجتماعية والاقتصادية إلى مؤشرات مرئية موثوقة، مما يُصعب على أصحاب العمل تتبعها.  
 قلة البيانات. نادراً ما يجمع أصحاب العمل بيانات اجتماعية واقتصادية عن موظفيهم، مما يحد من قدرتهم على تقييم خلفيات الأفراد أو توجيه المبادرات لفئات محددة.  
 الحساسية. يُفضل العديد من الأفراد عدم الكشف عن وضعهم الاجتماعي والاقتصادي خوفاً من أن يُنظر إليهم على أنهم أقل تأهيلاً أو قدرة أو ملاءمة لدور أو مجتمع معين. أظهر استطلاع رأي لموظفي الخدمة المدنية في المملكة المتحدة أن ٥٣٪ فقط من المشاركين شعروا بالراحة التامة في الكشف عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية.

التداخلية. يجسد العديد من الموظفين جوانب متعددة من التنوع. على سبيل المثال، قد تحتاج المبادرات الرامية إلى تعزيز التنوع العرقي إلى مراعاة الخلفية الاجتماعية والاقتصادية وعوامل أخرى لتكون بمثابة تدخلات فعّالة في التنوع والشمول.

### الوعي

قلة السوابق القانونية. لا تُعتبر الحالة الاجتماعية والاقتصادية سمة محمية بموجب قوانين العمل في معظم الدول. على سبيل المثال، لا يُطلب من الشركات الإبلاغ عن "فجوة الأجور الطبقية" كما هو الحال بالنسبة لفجوة الأجور بين الجنسين. يؤدي غياب التفويضات القانونية إلى قلة المبادرات والسياسات المؤسسية التي تُعالج هذا الجانب من التنوع.

التحيز اللاواعي. قد يُتجاهل الأشخاص من خلفيات محرومة في الترقّيات إذا فضل زملاؤهم الأكثر ثراءً العمل مع أفراد يسهل عليهم التواصل معهم. في حين أن هذا ينطبق على العديد من جوانب التنوع، إلا أن هناك فروقاً دقيقة خاصة تنطبق على التنوع الاجتماعي والاقتصادي. على سبيل المثال، قد تجعل المعايير الاجتماعية المختلفة الفرد الأقل ثراءً يبدو أقل نضجاً حتى عندما تكون مهاراته في التواصل قابلة للمقارنة موضوعياً مع مهارات أقرانه. فقدان الصلة بالمجتمع. بعض القادة الذين مروا شخصياً بتجارب حراك اجتماعي لم يعودوا يشعرون بالارتباط بخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية الأصلية، مما يجعلهم يترددون في تقديم نماذج يُحتذى بها والدعوة إلى التنوع الاجتماعي والاقتصادي.

في نهاية المطاف، تعد الشركات قوة قوية للنهوض بالحراك الاجتماعي. عندما تمارس الشركات التوظيف والتقدم على أساس الجدارة، فإنها تمكن العمال ذوي الأداء العالي من جميع الخلفيات الاجتماعية من تعظيم خلق القيمة الاقتصادية. يسمح الوصول العادل إلى التوظيف للموظفين الموهوبين من **SEBs** المنخفضة بتحسين مهاراتهم واكتساب الخبرة ذات الصلة، مما يساعدهم على البناء على النجاحات السابقة من خلال البحث عن وظائف إبداعية ذات قيمة متزايدة، وبالتالي إقامة وظائف مرضية.<sup>41</sup> نظرا لأن هؤلاء العمال يتراكمون الثروة، فإن أمنهم المالي يساعدهم على الانتقال إلى وظائف أفضل، والاستثمار في التحسينات التعليمية أو المهنية، وربما إطلاق مشاريعهم الخاصة. تسمح هذه الآثار المركبة للناس بتسليق السلم الاجتماعي والاقتصادي.

## تأثير انخفاض المراك الاجتماعي: الموظفون

يبلغ الأشخاص من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية الدنيا باستمرار عن تجارب ونتائج أسوأ في مكان العمل من نظرائهم من SEBs الأعلى. يتجلى ذلك في المقاييس الكمية مثل الأرباح والتقدم الوظيفي وفي الدراسات النوعية لحياة الموظفين العملية.

Exhibit 9

### European individuals from disadvantaged backgrounds generally report more negative experiences in the workplace.

Common workplace experiences for low-socioeconomic-background (SEB) workers in Europe,<sup>1</sup> share of respondents

	Men	Women	High skills	Low skills	White	Black	Mixed race	Asian	Average
<b>Recruitment</b>									
Likelihood of lacking personal connections needed to find job opportunities compared with higher-SEB counterparts <sup>2</sup>	1.6x	1.4x	1.6x	1.3x	1.4x	1.3x	1.2x	1.4x	1.5x
Experienced bias during the recruitment process <sup>3</sup>	30%	32%	32%	37%	33%	46%	34%	40%	34%
<b>Advancement</b>									
State that "my career advancement is important to me" <sup>3</sup>	63%	62%	56%	56%	60%	83%	68%	70%	63%
<b>Workplace experience</b>									
Likelihood of leaving current workplace in the next year, compared with higher-SEB counterparts <sup>2</sup>	2.0x	1.4x	1.7x	1.5x	1.6x	1.2x	1.4x	1.8x	1.6x
Consider leaving for a more socioeconomically inclusive workplace <sup>3</sup>	50%	55%	55%	51%	52%	75%	64%	62%	52%
Have heard or seen noninclusive behaviors explicitly linked to socioeconomic background in the previous 3 months <sup>3</sup>	60%	54%	59%	56%	56%	69%	66%	60%	57%

<sup>1</sup> Lower SEBs are respondents who had at least 1 of the following: a parent in low-skill work, a parent of low educational status, received free school meals, or identified as lower-SEB (excluding those who strongly disagreed with being lower-SEB). Higher SEBs are the remaining respondents.

<sup>2</sup> Compared with high self-identified SEB counterparts by subgroup (e.g., comparing lower-SEB men with higher-SEB men).

<sup>3</sup> Share of lower-SEB respondents reporting different types of workplace experiences (compared with higher-SEB respondents or absolute numbers).

Source: Survey of 3,011 workers (937 from UK, 991 from Germany, and 1,083 from Italy)

تظهر أنماط الأرباح اختلافات مستمرة بين الأفراد من مختلف SEBs الذين يؤدون عملا مكافئا. في المملكة المتحدة، سيظل الطالب المؤهل للحصول على وجبات مدرسية ممولة من الدولة ذات خصائص مماثلة للطلاب الذي يدفع الرسوم يكسب حوالي ٢٠٪ أقل في المتوسط. يصبح هذا التفاوت أكثر وضوحا عندما تكون عوامل التحليل في جوانب أخرى من عدم المساواة، مثل العرق أو الجنس. على سبيل المثال، في المملكة المتحدة، يكسب أفراد الطبقة العاملة في المتوسط ٦٨٠٠ جنيه إسترليني أقل سنويا من أولئك الذين ينتمون إلى خلفيات مميزة، ولكن النساء والأقليات العرقية يعانون من "عيب مزدوج" في الأرباح.

بالإضافة إلى ذلك، في دراسة استقصائية أجريناها مع أكثر من ٣٠٠٠ عامل أوروبي، المجيبون من SEBs الأقل أبلغوا عن رضا أقل عن عملهم عبر مجموعة واسعة من الأبعاد من أقرانهم من خلفيات أكثر ثراء (الشكل ٩). تمتد هذه التحديات إلى دورة حياة العمل بأكملها، من التوظيف إلى التقدم إلى التوظيف.

التوظيف. يبلغ الأفراد من أقل SEBs عبر جميع مستويات المهارة عن صعوبات في تأمين عمل مناسب. يكشف استطلاعنا عن أربع قضايا على الأقل:

- عدم وجود اتصالات شخصية. كان المرشحون الأقل من **SEB** أكثر عرضة ١.٥ مرة من نظرائهم في **SEB** الأعلى للإبلاغ عن أنهم يفتقرون إلى الروابط اللازمة لتحديد فرص العمل (وهو تحد حاد بشكل خاص لأولئك الذين يبحثون عن وظائف ذات مهارات عالية).
- انعدام الثقة. كان الأفراد من ذوي الأقل **SEB** أكثر عرضة ١.٦ مرة من نظرائهم في **SEB** الأعلى للإبلاغ عن اعتقادهم بأن "شخصا مثلي" سيكون لديه فرصة منخفضة لتأمين منصب معين.
- التحيز المتصور. أفاد أربعة وثلاثون٪ من المجيبين ذوي الانخفاض في **SEB** أنهم يعانون من التحيز المتعلق بخلفيتهم الاجتماعية والاقتصادية خلال عملية التوظيف. ينطبق هذا بشكل خاص على الشباب (أقل من ٣٥ عاما) والأفراد ذوي المهارات العالية. على سبيل المثال، كان الشباب من **SEBs** الأقل عرضة مرتين للقول إنهم عانوا من تحيز يتعلق بخلفيتهم من متوسط الفوج **SEB** الأدنى.
- الإفراط في التأهيل. من المحتمل أن العوامل المذكورة أعلاه تجعل من الصعب على الأفراد ذوي المنخفضين **SEB** تأمين عمل متطابق

جيدا، فمن المرجح أن يقبلوا ١.٤ مرة الوظائف التي هم مؤهلون بشكل مفرط.

**التقدم.** يتقدم الأفراد من **SEBs** الأقل ببطء أكثر على طول المسارات المهنية المكافئة من نظرائهم في **SEB** الأعلى. وجد استطلاع الرأي أن هذا ينعكس في العديد من المقاييس. الأشخاص من **SEBs** الأقل عرضة بثلاث مرات من أقرانهم في **SEB** الأعلى للشعور بأنهم يضطرون إلى العمل بجد أكثر من الآخرين للتقدم، و ١.٦ مرة أكثر عرضة للإبلاغ عن طلب منهم صراحة العمل لساعات أطول للحصول على ترقية، و ١.٢! مرة أكثر عرضة للإشارة إلى عدم وجود اتصالات داخل الشركة اللازمة للمضي قدما، و ١.٤ مرة أكثر عرضة للإبلاغ عن إجراء محادثات محبطة مع المشرفين المباشرين. كما هو الحال في التوظيف، كان من المرجح بشكل خاص أن يبلغ العمال الذين تقل أعمارهم عن ٣٥ عاما عن مواجهة تمييز يتعلق بالترقيات. تشير الأبحاث في المملكة المتحدة كذلك إلى أن المتخصصين في **SEB** المنخفضين يستغرقون ١٥ إلى ٢٥٪ وقتا أطول للتقدم من أقرانهم من **SEBs** العالية في أدوار مماثلة<sup>45</sup>.

الخبرة في مكان العمل والاحتفاظ بها. يقول العديد من موظفي **SEB** الأقل إن التحديات التي يعزونها إلى خلفياتهم الاجتماعية

والاقتصادية تؤثر على رضاهم عن العمل. على سبيل المثال، أفاد ٥٧٪ من جميع الموظفين الذين شملهم الاستطلاع عن رؤية سلوكيات غير



شاملة مرتبطة صراحة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية (مثل السخرية من لهجة شخص ما أو التعليق على نمط حياته) الموجهة إلى الزملاء الأقل في SEB خلال الأشهر الثلاثة السابقة (الشكل ١٠). ليس من المستغرب أن تؤثر التجارب السيئة في مكان العمل على رغبة موظفي SEB الأقل في البقاء في وظائفهم، حيث قال ٥٢٪ إنهم سيفكرون في ترك مناصبهم

الحالية للمنظمات التي تظهر شمولية اجتماعية واقتصادية أكبر، مقارنة ب ٣١٪ من الموظفين من SEBs الأعلى .

يبدو من المرجح أن يتابع هؤلاء العمال نواياهم المعلنة – وخاصة الرجال الأقل من SEB، الذين كانوا أكثر عرضة مرتين للإبلاغ عن نية ترك مناصبهم في غضون عام مقارنة بنظرائهم في SEB الأعلى . ومع ذلك، تتطلب الأسباب الاقتصادية من العديد من العمال ذوي الانخفاض SEB البقاء في وظائف غير سعداء بها . ينطبق هذا بشكل خاص على النساء والشباب في استطلاع الرأي الذي أجرينا، الذين كانوا أكثر عرضة بنسبة ٢٦٪ و ٥٠٪، على التوالي، من نظرائهم في SEB الأعلى للذكر بأنهم لا يستطيعون تحمل تكاليف ترك وظائفهم .

## فوائد عمل الشركات بشأن التنقل الاجتماعي

### ثلاث عدسات لأصحاب المصلحة

يمثل التنقل الاجتماعي الأكبر فرصة تحويلية في جميع أنحاء أوروبا. من المحتمل أن يؤدي تحسين الوصول إلى فرص العمل وخبرات العمل للأشخاص من خلفيات اجتماعية واقتصادية منخفضة إلى إفادة كبيرة ليس فقط العمال ولكن أصحاب العمل والمجتمع ككل.

بالنسبة للمجتمع، يمكن أن يؤدي تحسين الحراك الاجتماعي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي للبلدان الأوروبية بنسبة تتراوح بين ٣ و ٩٪. تقدر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن دولها الأعضاء الأوروبية الـ ٢٤ تفقد في المتوسط ٣.٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي بسبب الحرمان في مرحلة الطفولة. يعتمد هذا التقدير على دراسة ضيقة نسبياً نظرت في القيمة النقدية لفقدان الوظائف والأرباح وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية لمن تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و ٥٩ عاماً والذين يكبرون في وضع اقتصادي غير مؤات. ولا تنظر، على سبيل المثال، في تأثير عدم المساواة في الوصول إلى الفرص للأشخاص ذوي التعليم المكافئ.

لقد سعينا إلى إنشاء تقدير أكثر شمولية يأخذ هذه العوامل في الاعتبار. استنادا إلى حساباتنا، يمكن أن يزيد الحراك الاجتماعي من الناتج المحلي الإجمالي المشترك لدول الاتحاد الأوروبي الـ ٢٧ بمقدار ١.٣ تريليون يورو، أو ٩٪. يستمد هذا الارتفاع الاقتصادي من زيادة مشاركة العمال، والاستخدام الأكثر فعالية للمواهب المتاحة عبر الوظائف على جميع مستويات المهارة، والتقدم الأسرع في صفوف الموظفين ذوي المستوى المنخفض، مما يؤدي إلى خلق قيمة أعلى. لقد قدرنا التأثير المحتمل على النحو التالي:

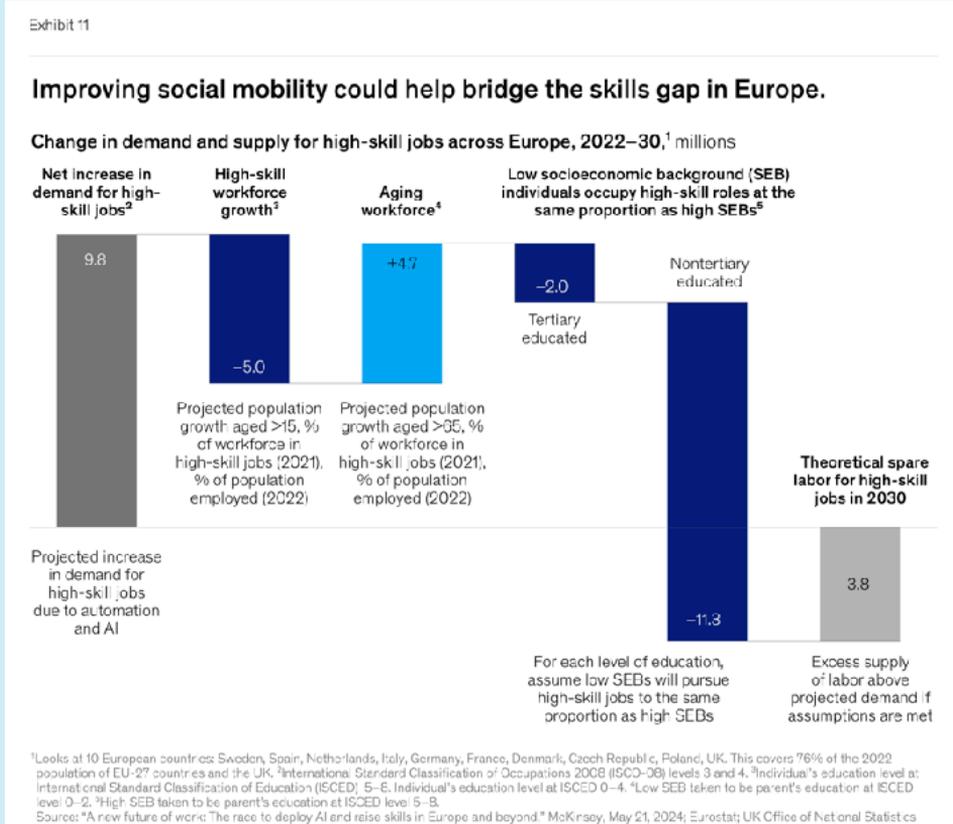
- العمال ذوي المنخفضين لديهم معدل بطالة أعلى من نظرائهم في SEB المرتفع (٩.٤٪ مقابل ٥.٣٪). يمكن أن يؤدي رفع معدل توظيفهم لمطابقة معدل أقرانهم ذوي العالي SEB إلى إضافة ٢.٢ مليون شخص إلى القوى العاملة، وفقا لتحليلنا. بافتراض أن كل شخص إضافي يعمل ينتج ٧٤٦٩٢ يورو من القيمة المضافة (في متوسط الناتج المحلي الإجمالي للعمال)، سيزداد الناتج المحلي الإجمالي بنحو ١٦٠ مليار يورو.
- من غير المرجح أن يكون العمال ذوي المهارات العالية في وظائف ذات مهارات عالية من الأشخاص المتعلمين بالمثل من SEBs

العالية. إن تعديل مزيج المهارات للوظائف التي يتابعها خريجو SEB المنخفضة لمطابقة خريجي SEB العالي (الشكل ٧) بنفس المستوى التعليمي يجلب ٥٩٠ مليار يورو إضافية من الناتج المحلي الإجمالي.

- يميل العمال ذوي الخبرة المنخفضة إلى التقدم ببطء في حياتهم المهنية أكثر من أقرانهم ذوي المستوى العالي من SEB في وظائف ذات نفس مستوى المهارة، على الرغم من عدم وجود أدلة إحصائية تربط هذا النمط بالأداء. إذا تم تسريع وتيرة تقدمهم الوظيفي لتناسب مع وتيرة العمال ذوي المستوى العالي، لا سيما في الوظائف التي تتطلب مهارات عالية ومتوسطة المستوى، ستكون النتيجة ارتفاعاً بنسبة ٤٤٪ في خلق القيمة لأولئك الذين يعملون في وظائف ذات مهارات عالية و ١٣٪ لأولئك الذين يعملون في وظائف ذات مهارات متوسطة أعلى. يضيف هذا العنصر الثالث ٥٧٠ مليار يورو إلى الناتج المحلي الإجمالي المشترك.

بالنسبة لأصحاب العمل، فإن تحسين الحراك الاجتماعي لديه القدرة على سد فجوة مهارات الاتحاد الأوروبي مع تعزيز الإنتاجية التنظيمية. يشير تحليلنا إلى أنه إذا كان العمال ذوي المهارات المنخفضة SEB يشغلون

وظائف ذات مهارات عالية بنفس نسبة أقرانهم ذوي المهارات العالية المتعلمين بالمثل، فسيكون ١٣ مليون موظف إضافي متاحاً لأدوار ذات مهارات عالية في عام ٢٠٣٠ (الشكل ١١)، أكثر من الحاجة المتوقعة.



ومن المثير للاهتمام أن ٨٠٪ من هذا التأثير سيأتي من السكان ذوي المهارات المنخفضة الذين يفتقرون إلى التعليم الجامعي، ويرجع ذلك إلى العدد الإجمالي الكبير والفرق الواسع في المشاركة في الوظائف ذات

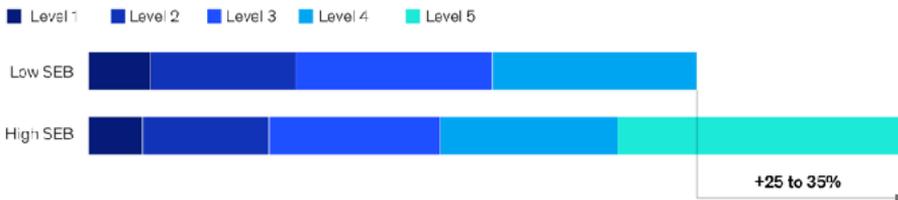
المهارات العالية بين الأفرج الاجتماعية والاقتصادية الثلاثة في هذا الجزء التعليمي .

علاوة على ذلك، يمكن للمنظمات التي تسعى إلى مبادرات التنقل الاجتماعي الاستفادة من الاحتفاظ الأقوى بالموظفين وزيادة قيمة الموظفين. تفشل الشركات التي تفتقر إلى ممارسات الترقية الشاملة في التقاط الإمكانات الكاملة لعمالها ذوي المهارات العالية، لا سيما في المناصب ذات المهارات العالية (الشكل ١٢). لأن هؤلاء الموظفين يعانون من تقدم وظيفي أبطأ بنسبة ١٥ إلى ٢٥٪ من نظرائهم في SEB العالي، يشير تحليلنا إلى أنهم يولدون قيمة أقل بنسبة ٢٥ إلى ٣٥٪ لأصحاب العمل على مدار السنوات ال ١٢ الأولى من حياتهم المهنية من العمال ذوي الدرجة العالية في SEB. (تختلف مجموعتنا الأرقام لأن الموظفين يخلقون قيمة أكبر لكل وحدة كلما تقدموا).

Exhibit 12

### Slower career progression for workers from disadvantaged backgrounds significantly reduces the value they create for employers.

Net value creation over 12 years, by employees on the same high-skill career path, by socioeconomic background (SEB),<sup>1</sup> net value created per career level



<sup>1</sup>Estimated loss represents the foregone net value added per month by a low-SEB individual in a high-skill job compared with high-SEB individual. Net value added per month is calculated by fully loaded cost (FLC) salary. Salary data taken from a selection of high-skill roles (including scientist, audit accountant, and consultant) in large companies based in major EU cities, gathered from a press search and Glassdoor. Data averages salaries across a range of industries with different delays (15–25% in financial services, 15% in law, and 19% in consultancy).

Source: Shaping our economy: Senior roles in financial services and socio-economic diversity, Progress Together and Bridge Group, 2023; Social Mobility Progression Report, KPMG, 2022; Who gets ahead and how?: Socio-economic background and career progression in financial services: A study of eight organisations, Bridge Group and City of London, 2023; McKinsey analysis.

يمكن لأصحاب العمل الحصول على قيمة إضافية من خلال تحسين تجارب عمل الموظفين ذوي الخبرة المنخفضة **SEB**، وبالتالي تعزيز الاستبقاء، والاستفادة من تطلعاتهم المهنية. أفاد أكثر من نصف المجيبين من **SEB** الأدنى إلى استطلاع الرأي الذي أجريناه أنهم سيفكرون في ترك وظائفهم لأماكن عمل أكثر شمولاً اجتماعياً واقتصادياً. بالإضافة إلى ذلك، استناداً إلى استطلاع الرأي الذي أجريناه، فإن الموظفين من الخلفيات المحرومة أكثر عرضة بنسبة ٢٠٪ للتطلع إلى مناصب قيادية من أقرانهم في **SEB** الأعلى. من المرجح أيضاً أن يصف الموظفون من جميع الخلفيات شركاتهم بأنها عالية الأداء بسبع مرات عندما تظهر المنظمات التزاماً بالشمولية الاجتماعية والاقتصادية، اقتراح فائدة أخرى للنهوض بالحراك الاجتماعي: تصور أعلى للأداء التنظيمي.

أخيراً، يستفيد الموظفون من **SEBs** المنخفضة مادياً عندما تتبنى الشركات أجندة التنقل الاجتماعي. وجد استطلاعنا أن السياسات التي تدعم العمال ذوي الانخفاض في **SEB** في جميع مراحل فترة ولايتهم لها تأثير ملحوظ على الروح المعنوية – كان الموظفون الأقل في **SEB** الذين تفتقر مؤسساتهم إلى مثل هذه البرامج أكثر عرضة ٢.٨ مرة للإبلاغ عن أنهم غير سعداء من أولئك الذين يمكنهم الحصول على هذا الدعم.

ينطبق هذا بشكل خاص على النساء ( ٣.٣ مرات أكثر احتمالاً ) والموظفين ذوي المهارات العالية ( ٥.١ مرة أكثر احتمالاً ) . على سبيل المثال، كان العمال الأقل **SEB** الذين يمكنهم الوصول إلى برامج التوجيه أو الرعاية أكثر عرضة ١.٤ مرة للإبلاغ عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين ليس لديهم هذا الدعم وأكثر عرضة ١.٥ مرة للتوصية بمنظماتهم للمرشحين الآخرين من أقل **SEB** . تشير الأبحاث إلى أن هذا الدعم الوظيفي يؤثر على آراء الموظفين من جميع الخلفيات، لأن أولئك الذين يشعرون أن لديهم فرصة متساوية للتقدم في بيئة ترقية عادلة هم أكثر عرضة من غيرهم للتوصية بشركتهم كصاحب عمل .

كيف يمكن للشركات تحسين التنوع الاجتماعي والاقتصادي والتنقل

### الاجتماعي؟

تحتاج الشركات التي تأمل في الحصول على فوائد الحراك الاجتماعي – ليس فقط لنفسها ولكن لموظفيها والمجتمع ككل – إلى وضع جدول أعمال شامل . عادة ما ينطوي تحقيق هذا الطموح على خمس خطوات :  
وضع استراتيجية واضحة وتحديد الأهداف، وبناء قاعدة حقائق قوية للإبلاغ القرارات والمقاييس، وتحديد المبادرات وتنفيذها، وتحديد المساءلة،

وتتبع التأثير ( انظر الشريط الجانبي "الاستراتيجية التنظيمية للتنقل الاجتماعي" ).

استراتيجية تنظيمية للحراك الاجتماعي يتطلب وضع استراتيجية ناجحة لتسخير إمكانات الموظفين من ذوي الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة (SEBs) خمس خطوات، نسميها الخطوات الخمس الأساسية.

اطمح إلى رفع مستوى أداء الموظفين من ذوي الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة. ضع طموحاً استراتيجياً جريئاً وقابلاً للتحقيق للتنوع الاجتماعي والاقتصادي، مع خطة واضحة وجذابة وقابلة للتنفيذ، مصممة خصيصاً لنقطة انطلاق مؤسستك وأهدافها.

قيّم البيانات الاجتماعية والاقتصادية لمؤسستك. ابن قاعدة بيانات تُمكنك من فهم الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية لقوى العمل لديك وتجارب كل مجموعة.

صمّم مبادرات تستهدف الموظفين من ذوي الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة. حدد أهم مجالات التدخل بناءً على رؤى قائمة على البيانات، ثم طوّر ورتّب أولويات المبادرات لدعم توظيف واستبقاء وتطوير الموظفين من ذوي الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة.

تصرّف من خلال المساءلة والقُدوة. حشد القدرات والموارد لتنفيذ المبادرات والمشاركة داخلياً وخارجياً (على سبيل المثال، العمل مع جهات خارجية). ادعم هذه الإجراءات بالتزام من مجموعة قيادية متنوعة (يجب أن تشمل أفراداً من ذوي الدخل المحدود).

عزز تأثير التنوع الاجتماعي والاقتصادي. تتبع التقدم نحو الأهداف، وحافظ على الزخم من خلال إرساء العمليات، والملكية، والحوافز

لضمان المساءلة، والتنفيذ، والتكرار المدروس، وفعالية المبادرات المخطط لها.

ينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الفرص الاجتماعية والاقتصادية أن تُكَيِّفَ مناهجها مع ظروفها الخاصة، بما في ذلك حجم الشركة، ونطاقها الجغرافي، وهيكلها التنظيمي. يُظهر بحثنا أن العاملين ذوي الدخل المحدود يواجهون تحديات متشابهة في مكان العمل بغض النظر عن مكان عملهم. ومع ذلك، فإن حلول هذه التحديات ليست شاملة للجميع. (سنناقش الفروق الدقيقة لاثنين من هذه العناصر في نهاية هذا القسم).

يمكن للمنظمات تنفيذ مبادرات عبر جميع الآفاق الثلاثة لدورة حياة الموظف: التوظيف (على سبيل المثال، تغطية السياسات التي تضمن التقييم العادل لقدرات المرشح)، والاحتفاظ (بما في ذلك برامج التوجيه والرعاية)، والتقدم (على سبيل المثال، دورات تطوير المهارات). بالإضافة إلى ذلك، قد يفكر أصحاب العمل في المشاركة خارج دورة التوظيف – على سبيل المثال، يمكن أن يوفر التواصل مع طلاب الجامعات ذوي المستوى المنخفض إرشادات مبكرة ويساعد في تحديد التطلعات.

اليوم، تميل معظم جهود التنوع التي تبذلها المنظمات، بما في ذلك تلك التي تركز تحديداً على الحراك الاجتماعي، إلى التركيز على التوظيف.

يمكن أن يؤدي توسيع نطاق هذا التركيز ليشمل مبادرات التقدم إلى تحقيق المزيد من التأثير. في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، أكثر من ٨٠٪ من المنظمات لديها مبادرات تعالج التوظيف، في حين أن ما يقرب من الثلث فقط لديها مثل هذه المبادرات فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين. هذا التفاوت أقوى في المبادرات التي تركز تحديدا على الحراك الاجتماعي. أحد المؤشرات هو أن البرامج التي تركز على التوظيف تظهر ثلاث مرات أكثر من مبادرات التقدم بين إدخلات جوائز التنقل الاجتماعي في المملكة المتحدة.

مبادرات لتعزيز التنوع الاجتماعي والاقتصادي يمكن للمؤسسات تعزيز قيمة الموظفين من ذوي الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية المتدنية على مدار دورة حياة التوظيف الكاملة من خلال اتباع مجموعة من المبادرات. فيما يلي 21 برنامجاً وسياسة نراها بكثرة.

التوظيف

التدريب الداخلي المدفوع الأجر

التدريب المهني

الاستفادة من البيانات لاستهداف المرشحين ذوي الإمكانيات العالية من أصحاب الأعمال ذوي الدخل المحدود

التوظيف بناءً على المهارات والإمكانات بدلاً من المؤهلات فقط

تطبيق أفضل الممارسات في مراجعة السير الذاتية (على سبيل المثال، إعطاء قيمة عالية للخبرة الميدانية ذات الصلة، بما في ذلك الوظائف الصيفية أو بدوام جزئي)

السعي لجذب مجموعة متوازنة من المرشحين من مجموعة من أصحاب الأعمال ذوي الدخل المحدود

لجان توظيف متنوعة

الدعم المالي (بما في ذلك الدفع المسبق) للانتقال

نماذج عمل مرنة أو مختلطة<sup>1</sup>

التواصل ومواءمة جهود التوظيف مع الجهات المعنية الأخرى في منظومة الحراك الاجتماعي (على سبيل المثال، الجامعات الرائدة)

التوجيه قبل التقديم

الاحتفاظ بالموظفين والتقدم

مسارات واضحة للتقدم الإداري (خاصةً للعمال ذوي المهارات المنخفضة)  
 فرص تحسين المهارات وإعادة صقلها (خاصةً من خلال رحلات اكتساب المهارات)  
 نظام ترقية شفاف، قائم على الجدارة، وشامل  
 برامج الإرشاد والرعاية  
 تدريب الموظفين على أن يكونوا حلفاء فعالين زملاء ذوو مستوى منخفض من الكفاءة الاجتماعية  
 تدريب على الشمول (بما في ذلك زيادة الوعي بالسلوكيات غير الشاملة)  
 مجموعات موارد الموظفين مدعومة بدعم قيادي وميزانيات مناسبة  
 تتبع تجارب الموظفين (على سبيل المثال، من خلال الاستبيانات)  
 برامج تطوير القيادة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية  
 فرص التعلم مدى الحياة، بما في ذلك التحالفات مع المدارس الثانوية أو الجامعات لرعاية المواهب الناشئة

لقد حددنا ٢١ مبادرة يمكن أن تساعد الشركات على تعزيز الحراك الاجتماعي في جميع مراحل التوظيف الثلاث (انظر الشريط الجانبي "مبادرات لتعزيز التنوع الاجتماعي والاقتصادي"). على الرغم من أن قائمتنا ليست شاملة، إلا أنها تغطي البرامج الأكثر ذكرًا في مراجعة الأدبيات وعملنا مع العملاء. أدناه، نستكشف سبعة أنواع من المبادرات

بمزيد من التفصيل: التدريب الداخلي المدفوع الأجر، والبرامج بمساعدة البيانات لتحديد المواهب منخفضة **SEB**، وممارسات التوظيف الشاملة، والتوجيه والرعاية، ورحلات تنمية المهارات، وسياسات الترقية الشاملة، وبرامج التعلم مدى الحياة.

**برامج التدريب المدفوعة.** وجدت دراسة استقصائية حديثة أن أكثر من ٧٠٪ من الشباب الأوروبيين لن يكونوا راغبين في متابعة التدريب الداخلي غير المدفوع الأجر. من بين المحييين ذوي الانخفاضات، أشار ٨٦٪ إلى أنهم لا يستطيعون قبول التدريب الداخلي غير المدفوع الأجر، مقارنة ب ٣٦٪ من أولئك الذين ينتمون إلى **SEBs** الأعلى (الشكل ١٣). ومع ذلك، في المملكة المتحدة، لا يقدم واحد من كل خمس تدريب داخلي اليوم أي مكافأة. البرامج التي تقدمها وسائل الإعلام والمنظمات الفنية لديها بعض من أعلى معدلات المواضع غير المدفوعة أو غير المدفوعة (٨٣٪ غير مدفوعة الأجر في وسائل الإعلام و ٨٦٪ تدفع أقل من الحد الأدنى للأجور في الفنون). وفي الوقت نفسه، تهيمن على قطاعي التعليم والبحث التدريب الداخلي الذي يغطي النفقات فقط. من شأن تنفيذ التدريب الداخلي المدفوع الأجر أن يسمح لمجموعة أكبر بكثير وأكثر تنوعاً من المرشحين بالوصول إلى مثل هذه الفرص.

## Unpaid internships can deter applicants, particularly those from low socioeconomic backgrounds.

Willingness to undertake unpaid internship, by socioeconomic background (SEB),<sup>1</sup> % of respondents

■ Unlikely<sup>2</sup> ■ Neither ■ Likely<sup>2</sup> ■ I don't know



<sup>1</sup>Uses a self-assessment of household economic standing as a proxy for SEB.

<sup>2</sup>Unlikely includes "extremely unlikely" and "unlikely" responses, and likely includes "extremely likely" and "likely" responses.

Source: *The costs of unpaid internships*, European Youth Forum, 2023

McKinsey & Company

يمكن أن يؤدي جعل التدريب الداخلي في متناول الجميع على نطاق واسع إلى مكافآت طويلة الأجل لأصحاب العمل. وجدت دراسة استقصائية للاتحاد الأوروبي أن ٣٩٪ من المجيبين المتدربين استمروا في العمل لدى نفس صاحب العمل بعد انتهاء البرنامج، مما يشير إلى أن مجموعة متنوعة من المتدربين يمكن أن تساعد في تعزيز قوة عاملة متنوعة. على سبيل المثال، يقدم معهد **Métiers d'Excellence** التابع لـ **LVMH** تدريباً على الأزياء والأعمال للمشاركين كجزء من برامج التلمذة الصناعية المدفوعة وتطوير المهارات.

التوظيف بمساعدة البيانات. يمكن أن يكون المرشحون من **SEBs** المنخفضة الذين لا يحضرون الجامعات الأعلى تصنيفاً أقل وضوحاً لمجدي الشركات. قد يفتقرون أيضاً إلى الروابط في المهن التي يطمحون إلى

الدخول إليها. على سبيل المثال، الأفراد المتعلمون في المدارس الحكومية في المملكة المتحدة أقل عرضة مرتين لمعرفة محاسب أو طبيب وأقل عرضة بسبع مرات لمعرفة مصرفي أو سياسي من الأفراد الذين التحقوا بالمدارس التي تدفع الرسوم.

يمكن أن تساعد أدوات تحليل البيانات في معالجة كلتا المسألتين من خلال تمكين الجامعات وأرباب العمل من تحديد أصحاب الأداء العالي من **SEBs** المنخفضة والتواصل معهم. تستخدم المنظمة البريطانية **Zero Gravity**، على سبيل المثال، خوارزمية خاصة لتحديد أعلى ١٥٪ من المواهب (استنادا إلى الأداء الأكاديمي) من أدنى ٤٠٪ من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، ثم يقوم بترقية هؤلاء الأفراد إلى أفضل الجامعات والشركات. تنص المنظمة على أنها عملت مع **HSBC**، على سبيل المثال، لتحديد أكثر من ١٣٠ طالبا من ذوي الإمكانيات المنخفضة **SEB** ثم توجيههم قبل التقدم بطلب للحصول على برنامج هيد ستارت التابع لـ **HSBC**. أولئك الذين تلقوا التوجيه كانوا أكثر عرضة للقبول مرتين من أولئك الذين لم يقبلوا. تساعد **Zero Gravity** أيضا الطلاب ذوي المستوى المنخفض **SEB** على إعداد الطلبات الجامعية، حيث تفيد بأن أولئك الذين يشاركون أسبوعيا يضاعفون فرصهم تقريبا في الالتحاق

بالجامعات ذات التصنيف الأعلى ومن المرجح أن يحصلوا على تدريب داخلي مع شريك صاحب عمل **Zero Gravity** بمقدار ٢.٣ مرة من المرشحين المماثلين.

**ممارسات التوظيف الشاملة.** يمكن أن يساعد استخدام التدابير الموضوعية لقدرات المرشحين في عملية التوظيف الشركات على التخفيف من احتمالية التحيز الاجتماعي والاقتصادي. على سبيل المثال، تقدم شراكة بناء المهارات، وهي غير ربحية في المملكة المتحدة، إطاراً من ثماني مهارات أساسية (مثل الإبداع وحل المشكلات) يمكن للمنظمات استخدامها لاستكمال المعايير التي يمكن أن تتأثر بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية، مثل أوراق الاعتماد التعليمية أو الخبرة العملية. باستخدام الإطار العالمي للمهارات الأساسية الذي طورته شراكة بناء المهارات، ساعدت أكاديمية هيثرو للتوظيف والمهارات الآلاف من الشباب في المدارس والكليات المحلية والباحثين عن عمل من جميع الأعمار على فهم كيفية تطبيق المهارات عبر مجموعة واسعة من الأدوار في المطار. نتيجة لذلك، ذكرت هيثرو أنها شهدت زيادة في طلبات التوظيف التي تترجم إلى عروض عمل، وهي نتيجة حاسمة، خاصة بالنسبة للأشخاص المتضررين من البطالة. أزالَت منظمات بريطانية أخرى الحد الأدنى

لمتطلبات الدرجة ١: ٢ لمراعاة التأثير المحتمل للخلفية الاجتماعية والاقتصادية على التاريخ التعليمي. على سبيل المثال، أزال مكتب المحاماة براون جاكوبسون هذا الشرط بعد أن كشفت دراسة استقصائية داخلية أن بعض المحامين الناجحين حالياً في الشركة لم يستوفوه.

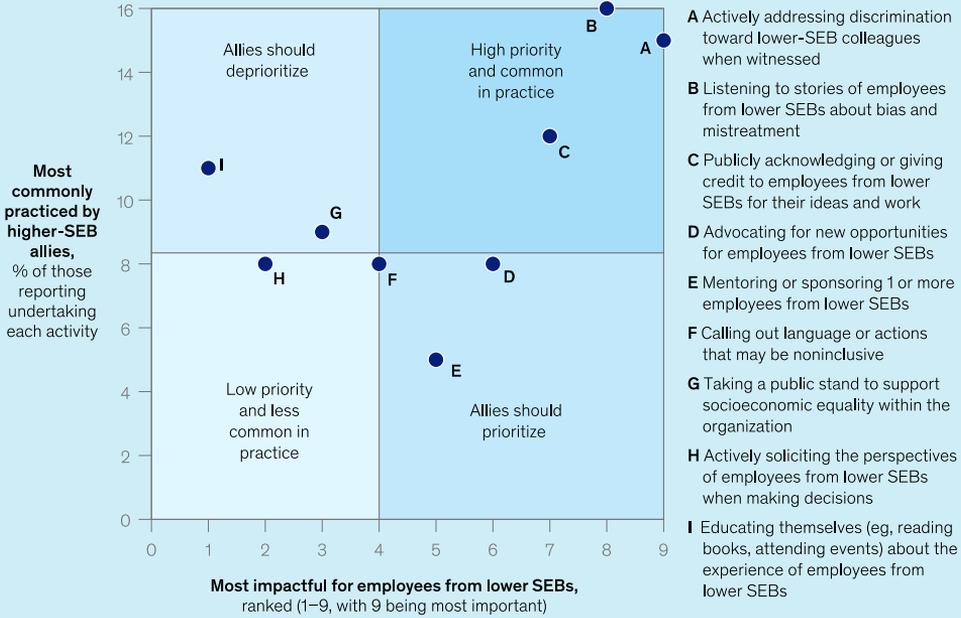
**برامج التوجيه والرعاية.** تخدم هذه البرامج أغراضاً متميزة ولكنها متكاملة، حيث يوفر التوجيه والدعم للزملاء بينما تركز الرعاية على خلق الفرص. وقد أثبت كلاهما فعاليتهما العالية في النهوض بأهداف التنقل الاجتماعي. وجد استطلاع الرأي الذي أجريناه أن الموظفين من **SEBs** الأقل الذين يمكنهم الوصول إلى برامج التوجيه أو الرعاية هم أكثر عرضة ١.٤ مرة للإبلاغ عن زيادة الرضا الوظيفي ومرتين أكثر عرضة للتطلع إلى المناصب التنفيذية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. تدرك الشركات قيمة هذه البرامج. عندما أنشأت شركة بريتيش بتروليوم مجموعة موارد أعمال التنقل الاجتماعي في عام ٢٠٢٢، كانت إحدى مبادراتها الأولى هي إنشاء برنامج توجيه عالمي.

ومع ذلك، سلط الاستطلاع الضوء على أن الموظفين الأعلى في **SEB** قد لا يقدرّون تماماً قيمة التوجيه والرعاية. في حين أن ٤٣٪ من هذه الفوج يعرفون أنفسهم كحلفاء محتملين لزملاء **SEB** الأقل، فإن ٣٦٪ فقط

يبلغون عن تقديم الدعم بنشاط (الشكل ١٤). علاوة على ذلك، فإن الإجراءات التي يتخذها الحلفاء لا تتماشى دائما مع أولويات زملاء SEB الأقل. على سبيل المثال، يعد تثقيف النفس حول تجارب الموظفين من SEBs الأقل هو الإجراء الرابع الأكثر شيوعا الذي يبلغ عنه الحلفاء، ولكن العمال من SEBs الأقل صنفوا هذا على أنه النشاط الأقل فعالية. من ناحية أخرى، يمارس عدد قليل من الحلفاء في استطلاعنا أن التوجيه والرعاية – اللذان يقدران تقديرا عاليا من قبل الموظفين الأقل في SEB، وخاصة أولئك الذين تبلغ أعمارهم ٣٥ عاما أو أقل – في استطلاع الرأي الذي أجرناه.

## Support for economically disadvantaged colleagues should focus on mentorship and sponsorship.

Activities most commonly practiced by higher-socioeconomic-background (SEB) allies vs activities viewed as most impactful by lower-SEB employees



Note: Lower SEBs are respondents who had at least 1 of the following: a parent in low skill work, a parent of low educational status, received free school meals, or identified as lower SEB (excluding those who strongly disagreed with being lower SEB). Higher SEBs are the remaining respondents.  
 Source: Survey of 3,011 workers (937 from UK, 991 from Germany, and 1,083 from Italy)

McKinsey & Company

برامج تطوير المهارات. يمكن أن يكون لاستهداف برامج التدريب على

وجه التحديد للموظفين من SEBs المنخفضة تأثير كبير. خمسة من

أصل عشرة موظفين في المهن المتدهورة يأتون من SEBs منخفضة،

جعل مبادرات التدريب على المهارات حاسمة لتحسين حياة هؤلاء

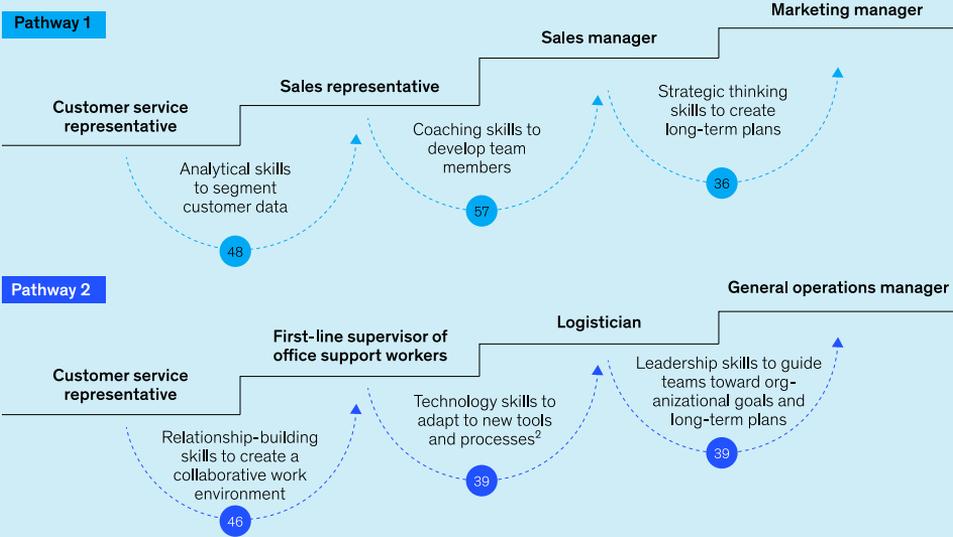
السكان. وتكتسي مبادرات التدريب التي تستهدف الشباب العاطلين

عن العمل أهمية خاصة لتعزيز التمكين الاقتصادي.

يمكن للشركات مساعدة الموظفين ذوي المهارات المنخفضة على بناء المهارات التي يحتاجونها من خلال تنظيم "رحلات المهارات"، حيث يقوم العمال في الوظائف منخفضة المهارات والمتدهورة بسلسلة من التحركات التدريبية إلى أدوار أكثر خلقاً للقيمة، في كل مرة يحافظون فيها على بعض التداخل مع أدوارهم السابقة. مع اكتساب الموظفين لمهارات جديدة، فإنهم يشغلون مناصب ذات مهارات أعلى تعمل على تحسين آفاقهم المهنية. وبهذه الطريقة، يمكن لأصحاب العمل تمكين العمال من تحسين مهاراتهم وإجراء تحولات مهنية كبيرة دون إيقاف إنتاجيتهم بالكامل. تظهر أبحاث MGI حول المسارات الوظيفية، على سبيل المثال، أن الصرافين لديهم مهارات يمكن أن تضعهم، مع التدريب، على طريق إلى مناصب مدير المبيعات، وهي مهنة من المقرر أن تنمو بنسبة ٢٢٪ خلال العقد المقبل وتقدم ستة أضعاف متوسط الدخل السنوي لأمين الصندوق (الشكل ١٥).

## Skill development programs help employees move from low- to high-demand roles through a series of transitions.

Sample skills development pathways,<sup>1</sup> % change in skills between roles



<sup>1</sup>McKinsey Global Institute analysis of work activities in each occupation and time spent in each work activity, then grouping work activities into 322 categories and calculating percent of time spent in overlapping categories for each pair of occupations.

<sup>2</sup>For example, automation and route optimization.

Source: Netherlands advanced: Building a future labor market that works, McKinsey, June 18, 2024; The economic case for reskilling in the UK: How employers can thrive by boosting workers' skills, McKinsey, November 16, 2020

McKinsey & Company

في كل خطوة من الرحلة، يجب أن يستمر الموظف في استخدام ما لا يقل عن نصف مهارات منصبه السابق لجعل الانتقال قابلاً للتطبيق دون فترات راحة مهنية موضوعية وإعادة تدريب. وفقاً لجيريل، وهي منظمة ماكينزي غير ربحية تشارك مع أصحاب العمل في هذا النوع من التدريب المرحلي، يجد ٨٢٪ من أصحاب العمل أن خريجي البرنامج يؤدون وظائفهم بشكل أفضل من أقرانهم الذين لم يتلقوا التدريب.

**ممارسات الترويج الشاملة.** في استطلاع الرأي الذي أجريناه، كان الموظفون الأقل عرضة مرتين من زملائهم في **SEB** الأعلى للإبلاغ عن الشعور بأنهم فقدوا الفرص الترويجية أو الزيادات بسبب خلفيتهم الاجتماعية والاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، كما ذكر سابقا، تظهر الأبحاث في المملكة المتحدة أن الموظفين ذوي المهارات العالية في المناصب ذات المهارات العالية يتقدمون ببطء أكبر بكثير من أقرانهم من خلفيات أكثر ثراء. يمكن للشركات التخفيف من هذا التفاوت من خلال تحديد مسارات التقدم لجميع الأدوار – بما في ذلك التدريب والخبرة اللازمة لكل مرحلة من مراحل التقدم – ومناقشة هذه المتطلبات في وقت مبكر من فترة عمل الموظف. على سبيل المثال، دخلت شركة **Opencast** للاستشارات التكنولوجية في شراكة مع **Skills Builder** لزيادة الوضوح حول متطلبات الدور ومسارات التقدم. الآن، ثلثا عمال الشركة لديهم خطط تطوير مهني.

إن ضمان تطبيق مراجعات الأداء لتدابير موضوعية وعمليات عادلة يعزز الشمولية في الترويج. يتضمن ذلك الانتباه إلى الحواجز الثقافية والشخصية التي يواجهها العمال ذوي المنخفضين. على سبيل المثال، تشير الأبحاث إلى أنهم غالبا ما يفتقرون إلى الخبرة في مجال التواصل

وعادة ما يضعون قيمة أقل على ما يجلبونه إلى العلاقات مع زملاء من أولئك الذين ينتمون إلى خلفيات ثرية. من المرجح أيضا أن يعزو الأفراد ذوي الدخل المنخفض نجاحهم إلى الحظ والمعاناة من متلازمة المحتال أكثر من زملائهم في العمل الأكثر ثراء - الذين، على العكس من ذلك، يميلون إلى عزو إنجازاتهم إلى مواهبهم وعملهم الشاق. بالإضافة إلى ذلك، في أوقات التوتر أو عدم اليقين، يميل الأشخاص من الخلفيات المحرومة إلى الاعتماد على عدد قليل من الأفراد الموثوق بهم، في حين أن العمال ذوي المعلومات الأساسية العالية من المرجح أن يوسعوا شبكاتهم في البحث عن الدعم. هذه الشبكات، بدورها، تميل إلى أن تكون أكثر استعدادا لمساعدة الأفراد ذوي العالبي **SEB** من أولئك الذين لديهم وضع اجتماعي واقتصادي أقل.

نتيجة لذلك، يطور موظفو **SEB** العالبيون علاقات - والتي غالبا ما تأخذ شكل الرعاية - يمكن أن تمنحهم ميزة في وقت الترقية. حتى في مجال اللعب، يمكن لأصحاب العمل النظر في توفير التدريب على الوعي بالتحيز لكبار المديرين والتدريب على التواصل ومهارات التواصل أو مهارات الاتصال للموظفين ذوي المهارات المنخفضة.

شراكات التعلم مدى الحياة مع المؤسسات التعليمية. يمكن أن يساعد الوصول إلى الفرص التعليمية والتدريبية في التقدم الوظيفي لأي شخص، ولكنه ذو قيمة خاصة للأفراد ذوي الضعفاء **SEB**، الذين يبلغ نصفهم تقريبا عن عدم تلقي أي تدريب متعلق بالوظيفة منذ ترك المدرسة. يمكن للشركات الشراكة مع العديد من الجامعات التي تقدم برامج تستهدف الطلاب البالغين. على سبيل المثال، تقدم جامعة ماساريك في جمهورية التشيك برامج الشهادات الصغيرة التي تعلم المهارات في العديد من المجالات، من الاقتصاد إلى القانون. (يتم الاعتراف بالائتمانات بموجب النظام الأوروبي لتحويل الائتمانات وتراكمها). وفي الوقت نفسه، تتعاون الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة مع أصحاب العمل – بما في ذلك ٧٢ من شركات **FTSE 100** – لتوفير دورات للعمال طوال حياتهم المهنية.

تذهب بعض الشركات إلى أبعد من ذلك من خلال التعاون مع الكليات والجامعات في تشكيل برامج تعليم الكبار لضمان تعليمها المهارات ذات الصلة بالأدوار الحالية والمستقبلية. على سبيل المثال، عملت شركة دراكس للطاقة المتجددة مع كلية سيلبي في المملكة المتحدة على المؤهلات والدورات الدراسية المتعلقة بالطاقة الحيوية مع احتجاز الكربون

وتخزينه لتدريب العمال على الوظائف في الاقتصاد الأخضر. وفي الوقت نفسه، دخلت شركة سيمنز في شراكة مع جامعة سانت. جالن في سويسرا لتقديم دورات لموظفيها في مجالات مثل الرقمنة.

بالإضافة إلى المبادرات التي تستهدف المرشحين للوظائف والموظفين، يمكن للشركات المساعدة في تشكيل المواهب المستقبلية من SEBs المنخفضة من خلال التواصل مع طلاب المستوى الثانوي كجزء من المشاركة المجتمعية. يمكن لممثلي الشركة زيارة المدارس لمناقشة المسارات الوظيفية المحتملة وخيارات الدراسة والمهارات المطلوبة مع الطلاب ذوي المهارات المنخفضة، ويمكنهم مساعدة المدارس على تطوير المناهج الدراسية التي تزود الطلاب بمهارات قابلة للتوظيف. على سبيل المثال، يعمل برنامج شراكة مدرسة سيمنز مع المدارس الثانوية الألمانية لإعداد الطلاب لمكان العمل من خلال تعليمهم التكنولوجيا والابتكار.<sup>82</sup> في المملكة المتحدة، تعاونت هيئة الإذاعة البريطانية مع ساتون ترست في برنامج يهدف إلى تسوية الملعب للذين تتراوح أعمارهم بين ١٦ و ١٨ عاما من خلفيات أقل امتيازاً. أعد البرنامج الذي استمر ١٨ شهراً المشاركين للتقدم بطلب للحصول على التلمذة الصناعية في بي بي سي وقدم التدريب على مهارات مثل تقنيات المقابلة. تسعى بعض الشركات

إلى تطوير المواهب في مرحلة مبكرة. لدى رولز رويس، على سبيل المثال، "سفراء STEM" الذين يزورون المدارس الابتدائية بانتظام لقيادة ورش العمل والمشاريع التي يمكن للطلاب الأكبر سنا من خلالها التعرف على وظائف رولز رويس.

بصرف النظر عن مساعدة الشباب من الخلفيات المحرومة على وضع طموحات عالية وإطلاق حياتهم المهنية، يسمح هذا التواصل للشركات بتعزيز خط أنابيب المواهب الماهرة في المستقبل من خلال نشر الوعي بالدعم الذي تقدمه صناعاتهم للشباب ذوي الخبرة في المستقبل. في دراسة أجريت على أكثر من ٣٤٠ شركة إنجليزية تعمل عن كثب مع المدارس، أبلغ ٧٥٪ من المجيبين عن زيادة ناتجة في المتقدمين للتلمذة الصناعية وسجل ٧٨٪ زيادة في طلبات التوظيف. أولئك الذين أشركوا الآباء في تواصلهم شهدوا نتائج أفضل - كانوا أكثر عرضة بنسبة ٣٠٪ للإبلاغ عن التقدم المحرز في العثور على مرشحين مؤهلين للوظائف الشاغرة من أولئك الذين لم يفعلوا ذلك.

## استراتيجيات النقل الاجتماعي حسب النموذج الأصلي

### للأعمال

عندما قمنا بتحليل تأثير حجم الشركة ومستوى مهارات الموظفين النموذجي على نتائج استطلاع الرأي الخاصة بنا، وجدنا اختلافاً ضئيلاً رفيع المستوى: من المرجح أن يبلغ الموظفون من SEBs الأقل عالمياً عن رضا وظيفي أقل من زملائهم في SEB الأعلى بغض النظر عن سياق الشركة، ومن المرجح أن يوافقوا بثلاث مرات على أن خلفيتهم قد أثرت سلباً على تجربة عملهم (الشكل ١٦). وبالتالي تنطبق الفرص التي نوقشت أعلاه على الشركات من جميع الأحجام والقطاعات.

## Employees from lower socioeconomic backgrounds at different company archetypes share similar experiences.

Share of survey respondents who agreed that their socioeconomic background (SEB)<sup>1</sup> has negatively affected their work experience, by company archetype, % of respondents



<sup>1</sup>Lower SEBs are respondents who had at least 1 of the following: a parent in low skill work, a parent of low educational status, received free school meals, or identified as lower SEB (excluding those who strongly disagreed with being lower SEB). Higher SEBs are the remaining respondents.  
Source: Survey of 3,011 workers (937 from UK, 991 from Germany, and 1,083 from Italy)

McKinsey & Company

في حين أن النتائج الواسعة متسقة إلى حد كبير عبر أنواع الشركات، فإن أفضل طريقة لمعالجتها تختلف بناءً على حجم المنظمة وسياقها. على سبيل المثال، يجب أن تسلك الأعمال التجارية الصغيرة التي لديها موظفين ذوي مهارات منخفضة في المقام الأول مسارا مختلفا عن شركة متعددة الجنسيات يعمل بها مهنيون ذوون ذوي مهارات عالية. للحصول على أكبر قيمة من التدخلات – للموظفين والمجتمع ومنظمتهم – يجب على الشركات تكييف نهجها وفقا لسياقاتها، والتي قمنا بتجميعها في أربعة نماذج أولية.

## المنظمات الصغيرة ذات القوى العاملة من جميع مستويات

### المهارات

قد تستفيد الشركات الناشئة والشركات الصغيرة أكثر من غيرها من وضع التدخلات الأساسية. تعمل هذه المنظمات عادة في ظل قيود كبيرة على الموارد، مما قد يحد من قدرتهم على الاستثمار في مجموعات شاملة من مبادرات التنقل الاجتماعي. والنتيجة هي انخفاض الدعم للتقدم الوظيفي، حيث أبلغ الموظفون الأقل في **SEB** في هذه المنظمات عن احتمال تلقي المساعدة في التقدم إلى المناصب الإدارية أقل من ١.٢ إلى ١.٨ مرة من نظرائهم في المنظمات الكبيرة. ومع ذلك، فإن المرونة التشغيلية الأكبر للمنظمات الصغيرة يمكن أن توفر للعمال المزيد من الفرص للتقدم السريع، مما يمنحهم القدرة على أن يكونوا أكثر قوة تمكيناً للتنقل الاجتماعي. للاستفادة من هذه الميزة، يمكن للشركات الصغيرة متابعة الشراكات مع منظمات مثل **IntoUniversity**، وهي منظمة بريطانية تساعد الشباب من الأحياء المحرومة على تحقيق التعليم والتوظيف والتدريب القائم على العمل بهدف نهائي هو مساعدتهم على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. يقدم برنامج التدريب الداخلي المدفوع الأجر في

## IntoUniversity، Big City Bright Future

(BCBF)، مواضع عمل مطلوبة للغاية في الشركات الكبرى في مدن المملكة المتحدة. كجزء من البرنامج، يستضيف BCBF جلسات إعداد السيرة الذاتية والتطبيقات للمرشحين. وبهذه الطريقة، يمكنهم الوصول إلى الخبرة المتخصصة أو التدريب دون تقديم التزامات كبيرة بالموارد قد تكون صعبة على نطاقهم.

## المؤسسات المتوسطة إلى الكبيرة الحجم ذات القوى العاملة ذات المهارات المنخفضة

يمكن تقديم أفضل خدمة للمنظمات في هذه الفئة، مثل سلاسل الوجبات السريعة وشركات الضيافة، من خلال إعطاء الأولوية لإنشاء مسارات تقدم واضحة. عادة ما توظف الشركات في هذه المجموعة نسبة أعلى من موظفي **SEB** المنخفضين من أولئك الموجودين في النماذج الأولية الأخرى ولكنها غالبا ما تفتقر إلى مسارات التقدم المنظمة (التي من خلالها، على سبيل المثال، يمكن للموظفين في ورشة العمل الارتقاء إلى الإدارة) وآليات أخرى لدعم القوى العاملة. يشير استطلاع الرأي الذي أجريناه إلى أن الموظفين في هذه البيئات أكثر عرضة مرتين تقريبا من أولئك الموجودين في المنظمات ذات المهارات العالية ذات الحجم المماثل للإبلاغ عن غياب السياسات التي تدعم التنوع الاجتماعي والاقتصادي. العمال الأقل **SEB** هم أيضا أقل عرضة من ١.٣ إلى ١.٧ مرة من الموظفين من النماذج الأولية للشركة الأخرى للإبلاغ عن أن زميلا كبيرا ملتزما بمساعدتهم في الحصول على ترقية. من شأن برامج التوجيه

وممارسات الترويج الشاملة أن تزيد من تمكين العمال ذوي الانخفاض في  
SEB من الاستفادة من مسارات التقدم.

## المنظمات المتوسطة إلى الكبيرة الحجم ذات القوى العاملة ذات

### المهارات المتوسطة

المنظمات في هذه الفئة، مثل شركات البناء والمصنعين الصناعيين، أقل عرضة ١.٦ مرة أن يكون لديها سياسات لدعم التنوع الاجتماعي والاقتصادي من المنظمات ذات المهارات العالية ذات الحجم المماثل.<sup>91</sup> يمكن لأعضاء هذا النموذج الأولي تعزيز الحراك الاجتماعي على أفضل وجه من خلال مساعدة موظفيهم على تحسين مهاراتهم. يحتاج العديد من عمالهم إلى تلبية متطلبات الشهادات ويواجهون ضغوطاً من زيادة الأتمتة وتنفيذ الذكاء الاصطناعي. من خلال إنشاء برامج تدريبية تتماشى مع المتطلبات التكنولوجية الناشئة مع توفير مسارات واضحة للتقدم الوظيفي، يمكن لهذه الشركات تحسين الاحتفاظ بالعمال وضمان أن لديها مواهب ماهرة متاحة لتلبية احتياجاتها المستقبلية.

المؤسسات المتوسطة إلى الكبيرة الحجم ذات القوى العاملة ذات المهارات العالية. يمكن تقديم أفضل خدمة للشركات في هذا النموذج الأصلي من خلال زيادة تنوع مجنديها وتحسين فرص العمال ذوي

الضعفاء المعتقدم من خلال مبادرات مثل التوجيه. تميل المنظمات في هذه المجموعة – شركات التكنولوجيا والمؤسسات المالية ومقدمي الخدمات المهنية، من بين منظمات أخرى – إلى أن يكون لديها تنوع أقل في القوى العاملة الاجتماعية والاقتصادية من تلك الموجودة في النماذج الأولية الأخرى، حيث تظهر بعض الصناعات تفاوتات واضحة. في قطاع التكنولوجيا في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، ٩٪ فقط من الموظفين من SEBs منخفضة. في حين أن هذه الأنواع من المنظمات عادة ما يكون لها سياسات التنوع الاجتماعي والاقتصادي والمسارات المهنية المحددة جيدا، فإن التقدم غالبا ما يعتمد بشكل كبير على رأس المال الاجتماعي والديناميات الشخصية. في استطلاع الرأي الذي أجريناه، يكون الموظفون في هذه المنظمات أكثر عرضة بنسبة تصل إلى ٢.٧ مرة من الآخرين للإبلاغ عن حصولهم على دعم من شبكة مهنية للحصول على دورهم الحالي من الموظفين في النماذج الأولية الأخرى. من المحتمل أن تستمر هذه الآثار في التقدم في مكان العمل. من خلال استخدام ممارسات التوظيف المفتوحة وتوفير برامج التوجيه التي تساعد الموظفين على التنقل في الهياكل التنظيمية غير الرسمية وبناء الشبكات المهنية، يمكن للشركات الحصول على أكبر قيمة من جميع الموظفين.

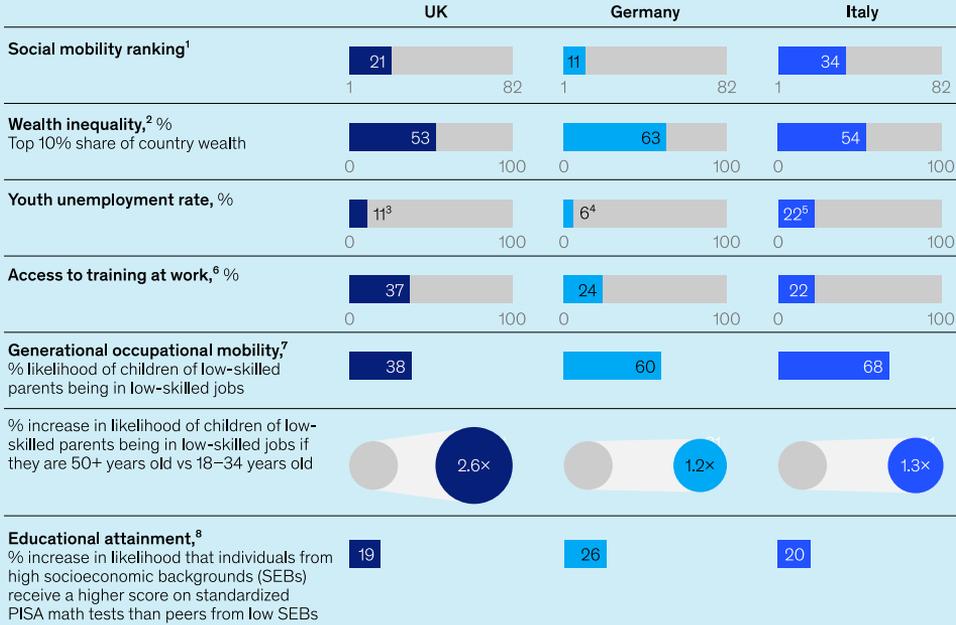
## الاعتبارات الجغرافية في العمل على التنقل الاجتماعي

يشير استطلاعنا إلى أن مستوى الشمولية الاجتماعية والاقتصادية في مكان العمل متشابه على نطاق واسع عبر بلدان أوروبا الغربية الكبيرة. أبلغ ما يقرب من ٣٠٪ من الموظفين في المملكة المتحدة وإيطاليا وألمانيا عن نقص سياسات مكان العمل التي تدعم التنوع الاجتماعي والاقتصادي، وقال ما يقرب من نصف الموظفين الأقل في SEB إنهم سيفكرون في ترك وظائفهم لمكان عمل أكثر شمولاً اجتماعياً واقتصادياً. بالإضافة إلى ذلك، اتفق ما بين ٣٠ و ٤٠٪ من العمال الأقل نمواً في جميع البلدان الثلاثة على أن خلفيتهم الاجتماعية والاقتصادية قد أثرت سلباً على تجاربهم العملية.

ومع ذلك، كما هو الحال مع السياق التنظيمي، قد تؤثر الخصائص المتميزة لكل بلد والنظم الاجتماعية والطبقية على أفضل التدخلات (الشكل ١٧). قارنا المملكة المتحدة وألمانيا وإيطاليا لتسليط الضوء على كيفية تأثير الخصائص الوطنية على إجراءات التنقل الاجتماعي التي قد تنظر فيها الشركات.

## Differences between European countries that affect social mobility require companies to tailor their initiatives accordingly.

### Characteristics of social mobility



<sup>1</sup>World Economic Forum's Global Social Mobility Index ranks 82 countries, with 1 being the country with the highest social mobility and 82 being the country with the least social mobility. <sup>2</sup>Global Wealth Databook, 2023. <sup>3</sup>State of the nation, Social Mobility Commission, 2024. <sup>4</sup>Eurostat Labour Force Survey unemployment data. <sup>5</sup>Labour market information: Italy, European Employment Service, 2023. <sup>6</sup>Survey of 3,011 workers (937 from UK, 991 from Germany, and 1,083 from Italy). Respondents who indicated that their company had the following policy in place to support low SEBs: access to trainings to develop relevant skills (eg, leadership training). <sup>7</sup>Survey of 3,011 workers (937 from UK, 991 from Germany, and 1,083 from Italy). Intergenerational occupational mobility (ie, working in a job that has a higher occupational skill level than that of an individual's parents). <sup>8</sup>PISA 2022 results: The state of learning and equity in education, OECD, 2023, indicates that high SEBs are students in the top quartile of SEB, and low SEBs are in the bottom quartile. PISA is the OECD's Program for International Student Assessment.

McKinsey & Company

المملكة المتحدة. بينما تحتل المملكة المتحدة المرتبة ٢١ – أقل من ألمانيا – على مؤشر التنقل الاجتماعي العالمي (GSMI) التابع للمنتج العالمي، يبدو أن المنظمات البريطانية لديها موارد لتنمية المواهب أكثر من نظرائها في أوروبا القارية: أفاد ٣٧٪ من العمال في المملكة المتحدة في استطلاعنا عن إمكانية الوصول إلى التدريب على المهارات ذات الصلة لموظفي SEB الأقل (مثل تطوير القيادة) مقارنة ب ٢٢٪ في إيطاليا و ٢٤٪ في

ألمانيا . يرتبط تعزيز الوصول إلى الدعم بزيادة التنقل المهني بين الأجيال، خاصة بين العمال الأصغر سنا: الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٣٤ عاما والذين كان لدى آباؤهم مستوى تعليمي منخفض هم أكثر عرضة ٢.٦ مرة للحصول على وظائف ذات مهارات متوسطة من نظرائهم الذين تتراوح أعمارهم بين ٥٠ عاما فما فوق . ونتيجة لذلك، قد تحصل الشركات في المملكة المتحدة على فائدة كبيرة من مبادرات التدريب التي تستهدف العمال الذين تزيد أعمارهم عن ٣٥ عاما .

تظهر المملكة المتحدة أيضا تباينا أقل من ألمانيا وإيطاليا في الاحتفاظ بالموظفين بين الفئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة . من المرجح أن يترك موظفو **SEB** في المملكة المتحدة مناصبهم في غضون عام أكثر قليلا من زملائهم في **SEB** الأعلى - وهي نسبة أقل بكثير مما هي عليه في إيطاليا وألمانيا، حيث العمال الأقل **SEB** ١.٤ و ٢.١ أكثر عرضة للمغادرة، على التوالي .

ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة في المملكة المتحدة، لا سيما في التفاوت في الحصول على التعليم . ١٦٪ فقط من طلاب **SEB** الأقل دخول الجامعة، في تناقض حاد مع ٧٥٪ من الحاضرين في المدارس

الخاصة. لذلك قد ترغب المنظمات المتترمة بالتنقل الاجتماعي في إعطاء الأولوية للمهارات بدلا من المؤهلات التعليمية في توظيف الموظفين.

**ألمانيا.** تقدم البلاد مشهدا معقدا للتنقل الاجتماعي يتميز بتباين إقليمي كبير. تحتل ألمانيا المرتبة الحادية عشرة على **GSMI** (مقارنة بالمملكة المتحدة في ٢١) ولديها أدنى معدل بطالة للشباب في الاتحاد الأوروبي، بنسبة ٦٪. ومع ذلك، لا تزال هناك تفاوتات واضحة بين الشرق والغرب، حيث تظهر المناطق الغربية أنمطا أقوى من التنقل الاجتماعي. أيضا، يمتلك أكثر ١٠٪ ثراء من السكان الألمان ٦٣٪ من ثروة البلاد. في حين أن هذا الرقم أعلى من المملكة المتحدة وإيطاليا (كلاهما بنسبة ٥٣٪)، إلا أنه لا يزال أقل من المتوسط الأوروبي (٦٧٪).

يبدو أن المنظمات الألمانية لديها برامج التنقل الاجتماعي أقل من نظيراتها في المملكة المتحدة. أفاد ٢٤٪ فقط من الموظفين الألمان الذين شملهم الاستطلاع أن شركاتهم تقدم برامج تدريبية للزملاء من أقل من **SEBs** – أقل ب ١٣ نقطة مئوية من رقم المملكة المتحدة. يظهر أطفال العمال ذوي المهارات المنخفضة أيضا احتمالا أكبر بمقدار ١.٦ مرة للبقاء في مهن منخفضة المهارة من نظرائهم في المملكة المتحدة. هذا يعني أن الشركات في ألمانيا التي ترغب في تحسين التنقل الاجتماعي والمهني قد

ترغب في إعطاء الأولوية لتوظيف الأفراد من **SEBs** منخفضة بقصد تدريبهم على التأهل لأدوار ذات مهارات أعلى .

**إيطاليا** . تحتل إيطاليا تصنيف **GSMI 34**، مما يشير إلى أن لديها أهم تحديات التنقل الاجتماعي للاقتصادات الثلاثة . تتمتع إيطاليا باختلاف ملحوظ بين الشمال والجنوب في أنماط الحراك الاجتماعي، حيث تظهر المناطق الشمالية نتائج أفضل . تمثل بطالة الشباب تحديا فريدا – بنسبة ٢٢٪، يعد معدل إيطاليا من بين أعلى المعدلات في الاتحاد الأوروبي . بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن العقبات الاقتصادية والتحديات الاجتماعية تشكل حواجز أمام الأفراد ذوي الأصول الثانوية المنخفضة في الوصول إلى أفضل المدارس الثانوية والجامعات . وجدت دراسة إيطالية أن نوع المدرسة الثانوية التي يحضرها الشخص يمكن أن يؤثر على ما إذا كان يذهب إلى الجامعة – وأين – الطلاب الذين يلتحقون بالمدارس العلمية، على سبيل المثال، من المرجح أن يتقدموا إلى التعليم العالي أكثر من أولئك الذين يلتحقون بالمدارس المهنية؛ ١٦٪ فقط من الطلاب من المدارس المهنية يذهبون إلى الجامعة . بالنظر إلى مدى اتخاذ الطلاب هذه القرارات في وقت مبكر من الحياة، فإن أولئك الذين يشارك آباؤهم بشكل كبير في رسم مسار تعليمي يتمتعون بميزة .

تركيز الثروة في إيطاليا أقل وضوحا مما هو عليه في ألمانيا، حيث يتمتع أغنى ١٠٪ بنسبة ٥٣٪ من الثروة الوطنية. ومع ذلك، فإن الوصول إلى التطوير المهني أكثر تقييدا. أفاد ٢٢٪ فقط من الموظفين الإيطاليين بأن لديهم فرص التدريب ذات الصلة للعمال من SEBs المنخفضة، ويظهر أطفال العمال ذوي المهارات المنخفضة احتمالا أكبر ١.٨ مرة للبقاء في المهن منخفضة المهارة من نظرائهم في المملكة المتحدة. ١٠٤ في ضوء هذه النتائج، قد تحصل المنظمات الإيطالية على أكبر تأثير على التنقل الاجتماعي من إعطاء الأولوية لمشاركة الشباب من خلال برامج التوعية والتوجيه لمعالجة بطالة الشباب وتعزيز التطوير الوظيفي المبكر.

يمكن أن يمنح تحسين الحراك الاجتماعي النمو الاقتصادي في أوروبا دفعة لمرة واحدة في جيل، مما يزيد من القدرة التنافسية للمنطقة في وقت تتخلف فيه بشكل متزايد. في حين يجب على الحكومات مواصلة جهودها لتعزيز الحراك الاجتماعي، فقد حان الوقت للشركات أيضا أن ترتفع إلى مستوى التحدي. يؤكد بحثنا على قوة الشركات لمساعدة الأفراد من SEBs المنخفضة على تحقيق إمكاناتهم الاقتصادية. من خلال القيام بذلك، لا يمكن للشركات المساهمة في مجتمع أوروبي أكثر إنصافا وازدهارا فحسب، بل تحسين أدائها بشكل كبير.

الفرصة ليست واسعة فحسب، بل متسقة بشكل ساحق عبر المناطق وأنواع الشركات. غالبا ما ينظر إلى الحراك الاجتماعي من خلال عدسة البلد، ولكن النتائج التي توصلنا إليها تظهر أن هذه ليست مجرد قضية وطنية ولكنها قيد قاري. في نهاية المطاف، يمكن للإجراءات التي نحث الشركات على اتخاذها أن تقطع شوطا طويلا نحو تمكين الآمال والأحلام الاقتصادية لأكثر من ثلث الأوروبيين.

معاً، الازدهار المجتمعي وفعالية الشركات وتمكين الموظفين تشكل حجة مقنعة للعمل التجاري بشأن التنقل الاجتماعي الأوروبي.



# McKinsey & Company

