



# Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập (DE&I) là gì?

ESG & Sustainability Transformation

Hung NINH

12/2023

ESG Transformation



## Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập (DE&I) là gì?

Đa dạng, công bằng và hòa nhập là ba giá trị liên kết chặt chẽ được sử dụng bởi nhiều tổ chức đang hoạt động để hỗ trợ các nhóm cá nhân đa dạng, bao gồm những người thuộc các chủng tộc, giới tính, dân tộc, tôn giáo, năng lực và khuynh hướng tình dục khác nhau. Bạn có thể nghe thấy cả hai thuật ngữ DE&I và ED&I khi thảo luận về các sáng kiến đa dạng. Trong khi cả hai từ viết tắt này mô tả các khái niệm về sự đa dạng, công bằng và hòa nhập, tại Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo (CCL).

Sự đa dạng là gia vị của cuộc sống. Nếu nhiều dạng là một từ khác cho sự đa dạng, làm thế nào nó có thể nâng cao hoặc mang đến hương vị cho thế giới?

**Đa dạng:** Thông qua lăng kính chủng tộc, giới tính, dân tộc, năng lực, khuynh hướng tình dục, đa dạng thần kinh (neurodiversity) – một cách nhìn khác về tự kỷ hay suy nghĩ khác biệt tại nơi làm việc, v.v. Sự đa dạng có thể giúp củng cố hiệu quả của các tổ chức, như các nghiên cứu đã nhiều lần chỉ ra. Rất đơn giản, Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập (DE&I) được sử dụng để mô tả ba giá trị mà nhiều tổ chức ngày nay cố gắng thể hiện, để giúp đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người, từ mọi tầng lớp xã hội. Trong khi các khái niệm như đa dạng sinh học là những nhánh quan trọng của ý tưởng cốt lõi về sự đa dạng.

Các tổ chức đa dạng, công bằng và toàn diện có khả năng ứng phó tốt hơn với các thách thức, giành được sự chú ý của các nhân sự tài năng hàng đầu và đáp ứng nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau. Với (DE&I) trong giá trị, các công ty đang xem xét làm thế nào để hỗ trợ nhân viên tốt hơn. Trong vài năm qua, nhiều tổ chức đã có những bước tiến để xây dựng sự đa dạng, công bằng và hòa nhập vào các chính sách và thực tiễn tuyển dụng của họ.

### Sự khác biệt giữa đa dạng, công bằng và hòa nhập là gì?

Sự đa dạng, công bằng và hòa nhập thường được nhóm lại với nhau vì chúng được kết nối với nhau và chỉ khi kết hợp tác động thực sự của chúng mới xuất hiện. Một số tổ chức cũng lồng ghép các khái niệm liên quan, chẳng hạn như sự thuộc về (belonging), trong chiến lược (DE&I) của họ. Nhưng tất cả các thuật ngữ này cũng dễ bị hiểu lầm. Điều quan trọng là phải nắm bắt ý nghĩa chung và ý nghĩa riêng lẻ của từng thuật ngữ này:

Đa dạng đề cập đến những người được đại diện trong lực lượng lao động. Một số ví dụ về sự đa dạng tại nơi làm việc bao gồm:

**Đa dạng giới tính:** Tỷ lệ xu hướng tính dục: dị tính luyến ái (heterosexual), đồng tính luyến ái (homosexual), song tính luyến ái (bisexual), toàn tính luyến ái (pansexual), vô tính luyến ái (asexual),...; Và theo bản dạng giới: nam, nữ, phi nhị nguyên giới, linh hoạt giới, vô giới,... trong một nhóm nhất định?

**Đa dạng tuổi tác:** Có phải tất cả mọi người trong một nhóm chủ yếu là một thế hệ, hay có sự pha trộn của các lứa tuổi và tỷ lệ này như thế nào?

**Đa dạng sắc tộc:** Những người trong một nhóm có chia sẻ truyền thống hoặc văn hóa quốc gia hay sắc tộc chung không, hay họ đại diện cho các nền tảng khác nhau?

**Khả năng thể chất và đa dạng thần kinh (neurodiversity):** Quan điểm về người khuyết tật rõ ràng hay không, có được công ty tính đến không?

Đây là một vài ví dụ phổ biến nhất, nhưng những gì được coi là Đa dạng có thể rất đa dạng. Chủ nhân giải Nobel Richard Thaler đã đề cập đến điều này trong một cuộc phỏng vấn với McKinsey về định kiến của các công ty. "Ngày nay có rất nhiều cuộc thảo luận về sự đa dạng," Thaler nói. "Chúng ta có xu hướng nghĩ điều đó như đa dạng về chủng tộc, đa dạng



giới tính và đa dạng sắc tộc. Những điều đó đều quan trọng. Nhưng điều quan trọng hơn là phải có sự đa dạng trong cách mọi người nghĩ".

Công bằng đề cập đến việc đối xử công bằng với mọi người để đảm bảo các chuẩn mực, thực tiễn và chính sách tại nơi làm việc. Bất kỳ nhân viên nào giữ được bản sắc cá nhân không ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến hoặc kết quả công việc. Công bằng khác với bình đẳng theo một cách tinh tế nhưng quan trọng. Trong khi bình đẳng giả định rằng tất cả mọi người nên được đối xử như nhau, công bằng xem xét hoàn cảnh đặc biệt của một người, điều chỉnh cho phù hợp để kết quả cuối cùng là bình đẳng.

Hòa nhập đề cập đến cách lực lượng lao động được trải nghiệm tại nơi làm việc và mức độ mà các tổ chức quản lý tất cả nhân viên và cho phép họ đóng góp có ý nghĩa. Các công ty có ý định sử dụng một lực lượng lao động đa dạng cũng phải cố gắng phát triển một nền văn hóa hòa nhập, sao cho tất cả nhân viên cảm thấy tiếng nói của họ sẽ được lắng nghe - rất quan trọng nếu các tổ chức muốn giữ chân các tài năng của họ và mở khóa sức mạnh của lực lượng lao động đa dạng.

Cộng đồng LGBTQ + ít được đại diện tại nơi làm việc, đặc biệt là ở các cấp cao. Kết quả là, nhiều người cảm thấy "chỉ có" đơn độc trong công việc và có nhiều khả năng gặp phải những hoàn cảnh ngặt nghèo, khó xử; Ví dụ, họ có thể cảm thấy không thể nói chuyện thoải mái và cởi mở về bản thân hoặc cần liên tục sửa chữa các giả định về cuộc sống cá nhân của họ.

### **Tại sao sự đa dạng lại quan trọng tại nơi làm việc?**

Những phát hiện mới nhất rút ra từ một bộ dữ liệu bao gồm 15 quốc gia và hơn 1.000 công ty lớn, cũng như nghiên cứu về cảm xúc của nhân viên và hiệu quả của doanh nghiệp, cho thấy mối tương quan giữa hiệu quả kinh doanh và sự đa dạng. Cần lưu ý rằng việc tiếp cận nhiều hơn với nhân viên và tăng sự tham gia của nhân viên góp phần vào hiệu suất kinh doanh. Trường hợp tổ chức có sự đa dạng mạnh mẽ và đa dạng trong các nhóm điều hành đem đến khả năng vượt trội về hiệu quả tài chính đã trở nên mạnh mẽ hơn theo thời gian.

Có một mối tương quan rõ ràng giữa sự đa dạng và hiệu quả kinh doanh. Phân tích dữ liệu năm 2019 cho thấy các công ty trong một phần tư hàng đầu về đa dạng giới tính trong các nhóm điều hành có hiệu quả hoạt động cao hơn 25% so với các công ty trong một phần tư có lợi nhuận trên trung bình (tăng từ 21% năm 2017 và 15% năm 2014).

Đại diện của sự đa dạng giới tính càng lớn, khả năng vượt trội càng cao. Ví dụ, các công ty có hơn 30% giám đốc cấp cao là phụ nữ có nhiều khả năng hoạt động tốt hơn các công ty có tỷ lệ chỉ từ 10% đến 30%. Các công ty đa dạng giới tính nhất nhận thấy khả năng vượt trội khác biệt đáng kể - 48% - so với các công ty ít đa dạng giới tính nhất.

Hiện nay, tiến độ xây dựng lực lượng lao động đa dạng vẫn còn chậm.

Bất chấp sự ủng hộ của nhân viên đối với sự đa dạng, cảm xúc tiêu cực về hòa nhập tại doanh nghiệp còn khá cao — cụ thể là bình đẳng, cởi mở và thuộc về (belonging) — đặc biệt là xung quanh sự bình đẳng và công bằng về các cơ hội.

Ngay cả trong một cuộc khủng hoảng, khi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể bị cám dỗ để gác lại các nỗ lực DE&I để đảm bảo sự tồn vong tài chính của công ty, nó vẫn có giá trị để ưu tiên sự đa dạng, công bằng và hòa nhập.

### **Những lợi ích nào khác mà các tổ chức có thể nhận ra từ sự hòa nhập và đa dạng?**

Ngoài lợi nhuận, có năm lĩnh vực chính trong đó sự hòa nhập và đa dạng có thể ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất tổng thể của một tổ chức:



**Thu hút nhân tài:** Các tổ chức thường xuyên theo dõi hồ sơ nhân khẩu học của lực lượng lao động, có khả năng giữ chân những nhân sự hàng đầu tốt hơn trong khi đảm bảo rằng tài năng đa dạng không bị mất.

**Cải thiện chất lượng ra quyết định:** Sự đa dạng mang lại nhiều quan điểm khác nhau trong những thời điểm cần thiết để cải thiện tầm nhìn và kỹ năng giải quyết vấn đề.

**Đổi mới sáng tạo và hiểu biết thấu đáo về khách hàng:** Các nhóm đa dạng thường sáng tạo hơn và dự đoán thay đổi tốt hơn.

**Thúc đẩy đồng lực và sự hài lòng của nhân viên:** Nghiên cứu ở Mỹ Latinh cho thấy các công ty cam kết đa dạng có khả năng báo cáo hiệu quả văn hóa làm việc nhóm cao hơn 75%.

**Cải thiện hình ảnh toàn cầu và sự chứng nhận:** Các công ty có thể duy trì hoặc tăng cường tập trung vào hòa nhập và đa dạng trong các cuộc khủng hoảng có khả năng tránh các hậu quả chảy máu chất xám hoặc mất khách hàng và mất hỗ trợ của chính phủ.

### **Làm thế nào các tổ chức có thể thúc đẩy một nơi làm việc hòa nhập?**

Đối với các công ty đang tìm cách tăng cường hòa nhập và đẩy nhanh nỗ lực DE&I của họ rộng rãi hơn, năm lĩnh vực hành động nổi bật:

- Đảm bảo rằng các tài năng đa dạng có cơ hội thể hiện tốt.
- Tăng cường lãnh đạo và trách nhiệm giải trình.
- Công bằng và minh bạch, tạo điều kiện bình đẳng về cơ hội.
- Thúc đẩy sự cởi mở và giải quyết các vi phạm, thiên vị và phân biệt đối xử.
- Thúc đẩy sự thuộc về (belonging) thông qua hỗ trợ mạnh mẽ các sáng kiến thể hiện sự đa dạng.

Sự tham gia của nhân viên được liên kết chặt chẽ với cảm giác hòa nhập. Những người cảm thấy rất hòa nhập có nhiều khả năng cảm thấy hào hứng và cam kết với tổ chức của họ.

84% số người được hỏi cho biết họ đã từng bị thiên vị hay xúc phạm trong công việc. Ví dụ, hơn một phần tư nói rằng họ cần thay đổi quan điểm của người khác về cuộc sống cá nhân của họ. Mức độ cao của những người được hỏi đã trải qua sự khinh miệt hàng ngày bắt nguồn từ sự thiên vị, chẳng hạn như không nhận được tin tưởng cho ý tưởng của họ, được yêu cầu phát biểu với tư cách là đại diện của một nhóm người như họ, hoặc được đào tạo để giao tiếp theo cách cảm thấy không chân thực.

Gần 40% số người được hỏi cho biết họ từ chối hoặc chọn không theo đuổi công việc vì họ nhận thức được sự thiếu hòa nhập tại tổ chức.

Hơn một phần ba số người được hỏi nói rằng các tổ chức của họ không hành động đủ để tạo ra một môi trường đa dạng, hòa nhập (trong khi chỉ có 6% nói rằng rất nhiều việc đang được thực hiện tốt).

Để phục vụ tốt hơn những nhân viên này, các tổ chức có thể chú ý đến bốn yếu tố chính liên quan đến hội nhập nhân viên:

1. **Lãnh đạo đa dạng, toàn diện:** Sự hiện diện của các lãnh đạo đa dạng tại một tổ chức, cũng như sự tập trung của một tổ chức vào lãnh đạo toàn diện, tương quan với các cá nhân cảm thấy được quan tâm tính đến (included) nhiều hơn.
2. **Đãi ngộ nhân tài và các sáng kiến để tăng tính công bằng trong đánh giá hiệu suất:** Văn hóa công ty trọng dụng nhân tài gắn liền với ý thức hòa nhập.
3. **Tài trợ:** Những người được hỏi nói rằng các đồng nghiệp trong tổ chức của họ, những người đã làm hết sức mình để tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cũng có nhiều khả năng cảm thấy được quan tâm tính đến (included) mạnh mẽ.



4. *Tiếp cận thực chất với các nhà lãnh đạo cấp cao:* Hơn một nửa số người được hỏi cho biết những tương tác có ý nghĩa với các lãnh đạo cấp cao đã giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp.

## Giao thoa là gì?

Tính giao thoa, một thuật ngữ được đặt ra bởi Giáo sư Kimberlé Crenshaw vào năm 1989, đề cập đến cách các yếu tố khác nhau trong danh tính của một người giao nhau hoặc chồng chéo với nhau. Ví dụ, giới tính là một khía cạnh của bản sắc của một người, nhưng xu hướng tình dục và chủng tộc cũng vậy. Một phụ nữ Da đen là người đồng tính, hoặc một phụ nữ Da trắng bị khuyết tật, có thể có quan điểm thừa nhận các khía cạnh khác nhau trong danh tính của họ chồng chéo hoặc giao nhau như thế nào. Chẳng hạn, báo cáo Phụ nữ tại nơi làm việc năm 2021 của McKinsey cho thấy phụ nữ LGBTQ+, cũng như phụ nữ khuyết tật, có nhiều khả năng bị vi phạm và chịu thiệt thòi tại nơi làm việc nói chung hơn các phụ nữ khác.

Đồng minh (Allyship) là một khái niệm có liên quan chặt chẽ đến tính giao thoa. Một đồng minh đoàn kết với những người trong các nhóm thiểu số để giúp thúc đẩy các cơ hội công bằng và hòa nhập cho tất cả mọi người. Ví dụ, trong các công ty Mỹ, phụ nữ da trắng có thể thực hiện các hành động đồng minh như cố vấn cho phụ nữ da màu, ủng hộ các cơ hội mới cho họ và chủ động đối mặt với bất kỳ sự phân biệt đối xử nào mà họ có thể phải đối mặt. Tuy nhiên, có một sự mất kết nối đáng chú ý giữa các hành động đồng minh mà phụ nữ da màu nói là có ý nghĩa nhất và các hành động mà nhân viên Da trắng ưu tiên — gợi ý cơ hội tập trung nỗ lực vào trải nghiệm của phụ nữ da màu và các nhóm bị thiệt thòi khác.

### Những vấn đề nào là quan trọng đối với phụ nữ tại nơi làm việc?

Sự đại diện của phụ nữ trong thế giới doanh nghiệp đã tăng lên phần lớn trong những năm gần đây, nhưng đại dịch Covid-19 vừa qua đã ảnh hưởng đến sự tham gia của họ vào lực lượng lao động. Điều đáng chú ý là động lực giới tại nơi làm việc có thể cụ thể theo khu vực.

### Những phát hiện từ báo cáo Phụ nữ tại nơi làm việc năm 2021 cũng bao gồm:

Đại diện của phụ nữ trong hệ thống doanh nghiệp (tức là hành trình mà một nhân viên có thể thực hiện từ khi bắt đầu làm nhân viên mới vào nghề đến khi tiến lên một vị trí quản lý C-suite) đã tăng lên kể từ năm 2016. Phụ nữ - và đặc biệt là phụ nữ da màu - vẫn còn ít đại diện đáng kể trong ban lãnh đạo.

Ở mỗi bước trong nấc thang sự nghiệp, phụ nữ da màu đều mất chỗ đứng trước phụ nữ da trắng và nam giới da màu.

Vấn đề "nấc thang vỡ" vẫn là một thách thức đối với phụ nữ, đặc biệt là những người đang tìm kiếm bước tiến đầu tiên từ cấp vào nghề lên cấp quản lý. Cứ 100 nam giới được thăng chức quản lý, chỉ có 86 phụ nữ được thăng chức.

Kiệt quệ, căng thẳng và kiệt sức tiếp tục ảnh hưởng đến phụ nữ nhiều hơn nam giới. Trong vài năm qua, cứ ba phụ nữ thì có một người cân nhắc rời khỏi lực lượng lao động hoặc giảm sự nghiệp, tăng đáng kể so với mức được thấy vào đầu đại dịch COVID-19.

Các lãnh đạo nữ đang thực hiện những nỗ lực quan trọng để hỗ trợ các sáng kiến DE&I và phúc lợi của nhân viên rộng rãi hơn, nhưng họ không phải lúc nào cũng được công nhận vì điều đó. Ví dụ, nhân viên có nữ quản lý có nhiều khả năng hơn những người khác nói rằng người quản lý của họ đã hỗ trợ và giúp đỡ họ trong năm qua; Các nhà lãnh đạo nữ cũng dành nhiều thời gian hơn nam giới thực hành DE&I, làm những việc ngoài trách nhiệm công việc chính thức của họ. Tuy nhiên, ít hơn một phần tư các công ty nhận ra nỗ lực này trong các đánh giá hiệu suất, ví dụ.





Để hỗ trợ phụ nữ tại nơi làm việc, các công ty cần đầu tư sâu vào tất cả các khía cạnh của sự đa dạng, công bằng và hòa nhập. Mặc dù không có cách khắc phục nhanh chóng, nhưng có một số bước mà các công ty nên thực hiện để trao quyền cho phụ nữ tại nơi làm việc:

Các công ty nên áp dụng nhiều biện pháp hơn để đảm bảo rằng các chương trình thăng tiến là công bằng. Ngoài việc giảm sự thiên vị tiềm ẩn trong quá trình tuyển dụng, các công ty cần mở rộng sự nghiêm ngặt tương tự đối với các đánh giá hiệu suất.

Các tổ chức cần theo dõi kết quả tuyển dụng và thăng tiến có tính đại diện đầy đủ hơn. Một công ty có thể theo dõi tỷ lệ đại diện của phụ nữ nói chung, nhưng liệu nó có được chia nhỏ để xem xét đại diện cho phụ nữ đa màu nói riêng không?

Các công ty cần nỗ lực gấp đôi khi nói đến trách nhiệm giải trình. Chỉ có hai phần ba các công ty yêu cầu các lãnh đạo cấp cao chịu trách nhiệm về tiến độ của các mục tiêu đa dạng, và ít hơn một nửa xem xét tiến độ về các chỉ số đa dạng trong đánh giá hiệu suất.

Để tạo ra một nền văn hóa bao trùm và thúc đẩy sự đa dạng, các công ty cần thúc đẩy ủng hộ ở cấp cao, với các lãnh đạo hàng đầu hỗ trợ đầy đủ và công khai các nỗ lực DE&I, mô hình hóa lãnh đạo toàn diện và tích cực tham gia đào tạo và tổ chức các sự kiện liên quan.

Thúc đẩy sự gắn kết cao của nhân viên cũng sẽ rất quan trọng. Nâng cao nhận thức về những rào cản mà nhiều phụ nữ phải đối mặt như đào tạo bổ sung (về thành kiến, chống phân biệt chủng tộc và đồng minh), có thể đưa nhân viên từ nhận thức đến hành động.

Sự kiệt sức đang gia tăng trong lực lượng lao động và đầu tư vào các giải pháp để giúp giải quyết vấn đề này sẽ vẫn là một vấn đề quan trọng đối với nhiều tổ chức. Ngoài việc mở rộng các chính sách được thiết lập thành công và thử các phương pháp tiếp cận mới, các công ty có thể theo dõi các triệu chứng và thiết lập các tiêu chuẩn mới để cải thiện trải nghiệm hàng ngày của nhân viên.

Để tìm hiểu thêm về ESG và các mô hình liên quan đến tính bền vững, vui lòng liên hệ [\*\*YTT Consulting!\*\*](#)

