

Vai trò của văn hóa đa dạng, công bằng và hòa hợp trong phát triển bền vững doanh nghiệp

ThS. KIỀU THỊ YẾN

Đại học Quốc gia Hà Nội;

Email: kieuyen@vnu.edu.vn

NGUYỄN CHÂU BẢO NGỌC

Học viện Báo chí và Tuyên truyền;

Email: baongoc.growth@gmail.com

Tóm tắt: Văn hóa đa dạng, bình đẳng và hòa nhập (DEI) đang nổi lên như một yếu tố quan trọng trong quản trị doanh nghiệp hiện đại, đóng vai trò chiến lược, mang tính lâu dài⁽¹⁾ trong việc cải thiện chất lượng môi trường làm việc và tối ưu hóa hiệu suất tổ chức. Nghiên cứu này xem xét vai trò của văn hóa đa dạng, bình đẳng và hòa nhập (DEI) trong phát triển bền vững doanh nghiệp, trong bối cảnh yêu cầu về môi trường, xã hội và quản trị (ESG) ngày càng trở thành tiêu chí quan trọng đối với nhà đầu tư, chính phủ và các bên liên quan nhằm đánh giá trách nhiệm và tính bền vững của doanh nghiệp. Khi được thực hiện tốt, DEI không chỉ nâng cao môi trường làm việc mà còn là yếu tố nền tảng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và tăng khả năng cạnh tranh.

Từ khóa: văn hóa đa dạng, công bằng và hòa hợp; phát triển bền vững; doanh nghiệp.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và yêu cầu ngày càng cao về trách nhiệm doanh nghiệp đối với môi trường, xã hội và quản trị, các doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường làm việc đề cao sự đa dạng, bình đẳng và hòa nhập. Sự thiếu hụt DEI thường dẫn đến các vấn đề chính trị công sở, bao gồm mâu thuẫn lợi ích và cạnh tranh không lành mạnh dựa trên định kiến về thứ bậc và giới tính. Các nghiên cứu trước đây cho thấy rằng thiên vị và định kiến có thể làm giảm động lực, gây ra xung đột nội bộ và giảm hiệu suất làm việc, từ đó cản trở sự phát triển bền vững của doanh nghiệp^{(2),(3)}. Nghiên cứu này sẽ phân tích mối quan hệ giữa DEI và phát triển bền vững, nhấn mạnh vai trò của DEI trong việc giảm thiểu chính trị công sở và nâng cao hiệu quả tổ chức, từ đó đề xuất các giải pháp quản trị phù hợp.

1. Khái quát về phát triển bền vững doanh nghiệp

1.1. Định nghĩa và nền tảng lý thuyết về phát triển bền vững doanh nghiệp

Phát triển bền vững doanh nghiệp (corporate sustainability) là một khái niệm mở rộng từ phát triển bền vững. Theo định nghĩa của Brundtland Report (1987), phát triển bền vững là "Sự phát triển đáp ứng nhu cầu của thế hệ hiện tại mà không làm tổn hại đến khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương

lai"⁽⁴⁾. Munasinghe (1993) đã đề xuất mô hình ba trụ cột ESG (Environmental, Social, and Governance)⁽⁵⁾, nhấn mạnh vào việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến tài nguyên thiên nhiên, tập trung vào công bằng lao động và quyền lợi của cộng đồng, đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động vận hành. Trong bối cảnh doanh nghiệp, khái niệm này được cụ thể hóa thành các mô hình quản trị hướng tới tăng trưởng dài hạn mà không đánh đổi các giá trị xã hội và môi trường.

1.2. Các động lực thúc đẩy phát triển bền vững doanh nghiệp

Trong bối cảnh kinh tế hiện đại, phát triển bền vững doanh nghiệp không chỉ là một chiến lược tùy chọn mà đã trở thành yêu cầu tất yếu để tồn tại và phát triển. Theo Deloitte (2023), các động lực chính thúc đẩy doanh nghiệp hướng tới bền vững bao gồm (i) áp lực từ các quy định và chính sách quốc tế, (ii) yêu cầu từ nhà đầu tư và thị trường tài chính, (iii) mong đợi ngày càng cao từ khách hàng và cộng đồng, và (iv) sự gia tăng nhận thức của chính doanh nghiệp về lợi ích dài hạn của bền vững⁽⁶⁾.

Thứ nhất, áp lực chính sách và quy định pháp lý đóng vai trò quan trọng trong việc định hình lộ trình bền vững của doanh nghiệp. Ví dụ, Liên minh châu Âu đã ban hành Chỉ thị Báo cáo Bền vững Doanh nghiệp (Corporate Sustainability Reporting Direc-

tive - CSRD), yêu cầu các doanh nghiệp phải minh bạch hơn về tác động môi trường và xã hội của mình.

Thứ hai, yêu cầu từ thị trường tài chính và nhà đầu tư đang thúc đẩy mạnh mẽ các doanh nghiệp tích hợp yếu tố ESG vào chiến lược dài hạn. Nghiên cứu của PWC (2019) cho thấy rằng hơn 70% nhà đầu tư tổ chức coi các chỉ số ESG là yếu tố quan trọng khi ra quyết định đầu tư.

Thứ ba, sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng cũng tạo áp lực lớn lên doanh nghiệp trong việc thực hiện các chính sách bền vững. Thế hệ Millennials và Gen Z ngày càng ưu tiên các sản phẩm thân thiện với môi trường và có trách nhiệm xã hội, thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi mô hình kinh doanh theo hướng xanh hơn và công bằng hơn.

Cuối cùng, nội lực doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc thực hiện các chiến lược phát triển bền vững. Các công ty tiên phong như Natura đã áp dụng mô hình quản trị kiểm soát bền vững (Sustainability Control Systems - SCS), giúp tích hợp các mục tiêu phát triển bền vững vào hệ thống quản lý doanh nghiệp một cách hiệu quả.

2. Vai trò chiến lược⁽⁷⁾ của DEI trong phát triển bền vững doanh nghiệp

2.1. Cơ sở lý thuyết

a. DEI

DEI (đa dạng, bình đẳng và hòa nhập) là ba giá trị gắn bó chặt chẽ với nhau, được nhiều tổ chức coi trọng và tích cực.

Đa dạng bao gồm tất cả các cách mà con người khác biệt với nhau, bao gồm những đặc điểm khác nhau khiến một cá nhân hay một nhóm khác biệt với nhóm khác. Mặc dù đa dạng thường được nhắc đến trong bối cảnh chủng tộc, dân tộc và giới tính, định nghĩa này nên được mở rộng hơn bao gồm cả kinh nghiệm liên quan đến nhiệm vụ, độ tuổi, quốc gia xuất xứ, tôn giáo, khuyết tật, xu hướng tình dục, tình trạng kinh tế xã hội, học vấn, tình trạng hôn nhân, ngôn ngữ sử dụng và ngoại hình⁽⁸⁾.

Công bằng là đảm bảo mọi thành viên, trong cộng đồng đều được đối xử như nhau và có cơ hội phát triển, đặc biệt là những nhóm ít được đại diện, nhằm khắc phục bất lợi trong quá khứ và hiện tại. Những cơ hội này giúp thu hẹp khoảng cách về đại diện và mức độ tham gia⁽⁹⁾.

Môi trường hòa nhập là nơi mà bất kỳ cá nhân hay nhóm nào đều được và cảm thấy được chào đón, tôn trọng, hỗ trợ, đánh giá cao và có thể tham gia đầy đủ⁽¹⁰⁾ thúc đẩy sự đa dạng trong tư duy, ý tưởng, quan điểm và giá trị⁽¹¹⁾.

b. D.E.I và phát triển bền vững doanh nghiệp

Thế giới đang đối mặt với nhiều thách thức như mất cân bằng hệ sinh thái, già hóa dân số, gián đoạn chuỗi cung ứng, bất ổn địa chính trị và biến đổi khí hậu. Tại WEF 2024, các chuyên gia nhấn mạnh khả năng thích ứng và phát triển bền vững là yếu tố sống còn để thích ứng với ☐ trạng thái bình thường mới ☐ để tồn tại và phát triển. Phát triển bền vững giờ đây không chỉ tập trung vào kinh tế mà còn hướng đến lợi ích lâu dài. Năm 2023, Deloitte giới thiệu hệ thống giá trị bền vững (SVM), làm rõ các yếu tố phát triển bền vững gắn với cổ đông, nhân sự, khách hàng và môi trường.

Bản đồ giá trị bền vững của Deloitte gồm bốn nhóm giá trị chính:

Thứ nhất, giá trị nhân viên thể hiện qua các yếu tố như lương, phúc lợi, phát triển kỹ năng và cảm giác thuộc về. DEI giúp nâng cao sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên, tạo động lực để họ cống hiến và phát triển cùng doanh nghiệp.



Bản đồ giá trị bền vững của Deloitte⁽¹²⁾.

Thứ hai, giá trị cổ đông được thúc đẩy thông qua môi trường DEI, khi nhân viên có động lực làm việc và sáng tạo, góp phần cải thiện tăng trưởng doanh thu và hiệu quả vận hành.

Thứ ba, giá trị khách hàng & xã hội được thể hiện qua việc doanh nghiệp đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời bảo vệ quyền con người và quyền riêng tư trong cộng đồng.

Cuối cùng, giá trị môi trường dù không trực tiếp

liên quan đến DEI, nhưng một môi trường làm việc đa dạng và hòa nhập có thể khuyến khích nhân viên đóng góp sáng kiến bảo vệ môi trường, hỗ trợ các mục tiêu phát triển bền vững.

Như vậy, DEI trở thành nền tảng quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững, giúp doanh nghiệp không chỉ đạt được lợi ích tài chính mà còn xây dựng giá trị bền vững cho cộng đồng và môi trường.

Các sáng kiến DEI có hai động lực chính: Hiệu quả kinh doanh và trách nhiệm xã hội. Về kinh doanh, DEI mở rộng phạm vi tuyển dụng, khuyến khích quan điểm đa dạng và tận dụng sự khác biệt trong suy nghĩ, kinh nghiệm để nâng cao hiệu suất. Về xã hội, DEI giúp doanh nghiệp đóng góp vào công bằng xã hội bằng cách tạo cơ hội việc làm, đặc biệt ở vị trí lãnh đạo, cho các nhóm thiểu số, truyền cảm hứng và giảm bất bình đẳng⁽¹³⁾.

2.2. Ảnh hưởng của thiếu DEI đến phát triển bền vững doanh nghiệp

Chính trị công sở (Workplace Politics hay Organizational Politics)

Hành vi chính trị là những nỗ lực tác động mang tính xã hội, có tính tùy ý và được thiết kế để thúc đẩy hoặc bảo vệ lợi ích cá nhân hoặc nhóm, đồng thời đe dọa lợi ích của những người khác⁽¹⁴⁾ chính trị công sở, theo cách này, được hiểu là thước đo sự phổ biến của các hành vi nhằm gây ảnh hưởng trong các quyết định và phân bổ nguồn lực trong tổ chức⁽¹⁴⁾.

Chính trị tổ chức đề cập đến việc sử dụng quyền lực và ảnh hưởng trong một tổ chức để đạt được các mục tiêu cá nhân hoặc nhóm, thường là gây bất lợi cho mục tiêu chung của tổ chức. Điều này có thể bao gồm các hành động như hình thành liên minh, sử dụng thông tin một cách chọn lọc, tạo dựng phe phái và tham gia vào các cuộc đấu tranh quyền lực. Điều quan trọng là phải phân biệt giữa hành vi chính trị đạo đức và phi đạo đức trong tổ chức. Hành vi chính trị đạo đức phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, trong khi hành vi chính trị phi đạo đức thường liên quan đến việc thao túng người khác vì lợi ích cá nhân hoặc làm suy yếu các mục tiêu của tổ chức⁽¹⁵⁾.

Như vậy, có thể hiểu chính trị công sở là tập hợp các hành vi có động cơ cá nhân, như sự thao túng quyền lực, cạnh tranh không lành mạnh hoặc cố gắng tạo ảnh hưởng nhằm đạt được lợi ích cá nhân trong tổ

chức⁽¹⁶⁾.

Khi nhân viên cảm thấy bị đối xử thiếu công bằng có thể dẫn đến các cuộc cạnh tranh, tranh giành quyền lực thay vì hợp tác, từ đó làm giảm hiệu suất làm việc⁽¹⁷⁾.

Trong môi trường tổ chức thiếu các chính sách Đa dạng, Bình đẳng và Hòa nhập (DEI), định kiến thứ bậc thường xuất hiện, gây ra các bất công và ảnh hưởng tiêu cực đến văn hóa tổ chức. Định kiến này hình thành từ những khác biệt về địa vị, tuổi tác, giới tính hoặc chủng tộc, làm giảm tính công bằng và mức độ hòa nhập, khiến cho các nhân viên từ nhóm thiểu số gặp khó khăn trong việc tiếp cận các cơ hội thăng tiến, đồng thời tạo ra cảm giác bị phân biệt và thiếu gắn kết với tổ chức. Điều này làm suy yếu tinh thần làm việc tập thể khi nhân viên thuộc nhóm yếu thế cảm thấy bị cô lập và không có tiếng nói trong tổ chức⁽¹⁸⁾. Nghiên cứu của Williams & O'Reilly (1998) tiếp tục nhấn mạnh rằng định kiến thứ bậc này dễ dẫn đến sự thiếu hợp tác giữa các nhóm nhân viên, gây ra sự rạn nứt trong tổ chức⁽¹⁹⁾.

Các nhóm quyền lực trong môi trường này chi phối cơ hội và nguồn lực, tạo ra bất công trong thăng tiến, lương thưởng và các cơ hội phát triển cho các cá nhân không thuộc cùng nhóm. Theo Ferris và cộng sự trong bài viết, sự tồn tại của chính trị tổ chức ở mức độ cao thường tạo nên các hệ thống thứ bậc không lành mạnh, làm nảy sinh các định kiến bất lợi cho một số cá nhân có quyền lực và lợi ích riêng⁽²⁰⁾. Hệ quả là môi trường làm việc trở nên phân cực, làm suy yếu sự gắn kết giữa các cấp bậc khác nhau, gây ra xung đột và giảm tính liên kết tổng thể của tổ chức⁽²¹⁾.

Thiếu các chính sách DEI trong tổ chức còn khiến các cá nhân từ nhóm yếu thế không chỉ chịu thiệt thòi trong cơ hội thăng tiến mà còn gặp chênh lệch trong lương thưởng và đãi ngộ. Những tổ chức có tính chính trị cao thường tạo ra một hệ thống bất bình đẳng, nơi các cá nhân không có đặc quyền, gặp khó khăn trong việc tiếp cận các cơ hội phát triển công bằng. Điều này dẫn đến sự bất mãn rõ rệt về lương thưởng và vị trí công việc, lan rộng trong tổ chức và làm suy yếu động lực làm việc của nhân viên⁽²²⁾.

Các vấn đề về giới

Các vấn đề về giới trong tổ chức thường xuất phát từ những định kiến sâu xa và sự phân biệt ngầm dựa

trên giới tính, tạo ra các rào cản về cơ hội thăng tiến và công bằng lương thưởng. Phụ nữ trong các tổ chức có tính chính trị cao thường chịu ảnh hưởng tiêu cực hơn so với nam giới⁽²³⁾. Cụ thể, họ gặp phải mức độ hài lòng và cam kết công việc thấp hơn do sự phân biệt giới tính ngấm trong các quyết định thăng tiến và lương thưởng, làm suy yếu cơ hội thăng tiến của phụ nữ, gây ra cảm giác bất công và giảm động lực làm việc.

Thiếu DEI khiến phụ nữ và nhóm thiểu số khó tiếp cận cơ hội phát triển, do định kiến thường ưu ái nam giới vào vị trí lãnh đạo, từ đó gia tăng sự bất mãn và ý định rời bỏ tổ chức của phụ nữ⁽²⁴⁾.

Trong các môi trường có định kiến giới, phụ nữ thường gặp khó khăn trong việc thể hiện bản thân và đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức⁽²⁵⁾. Định kiến giới không chỉ làm giảm khả năng tham gia của phụ nữ vào các quyết định quan trọng mà còn tạo ra cảm giác bất công, làm suy yếu tinh đoàn kết trong tổ chức. Kết quả là, điều này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc tổng thể mà còn đe dọa đến tính bền vững của doanh nghiệp, vì sự thiếu đoàn kết dẫn đến giảm hiệu quả và tăng tỷ lệ nghỉ việc trong dài hạn. Trong những tổ chức thiếu DEI, phụ nữ có xu hướng rời khỏi tổ chức nhiều hơn so với nam giới, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến tính ổn định của tổ chức và tăng chi phí thay thế nhân sự⁽²⁶⁾.

Thiếu DEI khiến nhân viên yếu thế cảm thấy cô lập, mất động lực, giảm sáng tạo và khả năng ứng phó với biến động thị trường⁽²⁷⁾ và ít tham gia vào hoạt động nhóm, làm suy giảm hiệu suất và cản trở mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp⁽²⁸⁾. Trong các tổ chức thiếu công bằng và hòa nhập, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên gia tăng, đặc biệt là ở những nhóm chịu bất công do các định kiến về giới và thứ bậc⁽²⁹⁾. Tỷ lệ nghỉ việc cao không chỉ gây mất ổn định về mặt nhân sự mà còn làm tăng chi phí cho doanh nghiệp do nhu cầu thay thế và đào tạo nhân viên mới.

Khi văn hóa DEI không được coi trọng, các chính trị nội bộ có thể làm giảm đáng kể khả năng giữ chân nhân tài và làm tổn hại đến hiệu quả dài hạn của doanh nghiệp⁽³⁰⁾.

Cuối cùng, sự thiếu đa dạng và hòa nhập làm giảm tính đa dạng trong các quan điểm và ý tưởng, cản trở khả năng sáng tạo và thích ứng của doanh nghiệp

trong bối cảnh thị trường không ngừng thay đổi. Khi các nhóm nhân viên có nền tảng và góc nhìn đa dạng không có cơ hội đóng góp, doanh nghiệp dễ bỏ lỡ những ý tưởng mới mẻ và tiềm năng sáng tạo có thể nâng cao hiệu quả hoạt động và mở rộng thị phần. Các nhóm có thành viên đa dạng về kinh nghiệm và tư duy có xu hướng vượt trội trong việc giải quyết vấn đề và thích ứng trước sự thay đổi, nhờ vào khả năng tư duy đa chiều và sáng tạo mà các cá nhân từ nhiều nền tảng khác nhau mang lại. Thiếu sự đa dạng này có thể dẫn đến sự đơn điệu trong tư duy, làm giảm khả năng phản ứng linh hoạt của tổ chức trước các biến động toàn cầu và nhu cầu thị trường thay đổi⁽³¹⁾.

Bên cạnh đó, thiếu DEI có thể làm suy yếu hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường khi khách hàng và đối tác ngày càng chú trọng đến giá trị xã hội của doanh nghiệp. Các công ty không cam kết DEI dễ bị công chúng đánh giá tiêu cực và mất lòng tin từ khách hàng, đặc biệt là các thế hệ trẻ như Millennials và Gen Z, những người ưu tiên các thương hiệu có trách nhiệm xã hội.

Như vậy, các rào cản trên không chỉ tác động ngắn hạn đến hiệu suất của doanh nghiệp mà còn đe dọa đến khả năng phát triển bền vững lâu dài. Đầu tư vào DEI không chỉ là yếu tố cải thiện môi trường làm việc mà còn là chiến lược quan trọng để doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển trong một thế giới đầy biến động.

3. Giải pháp để tăng cường DEI trong phát triển bền vững doanh nghiệp

3.1. Xây dựng chính sách DEI minh bạch

Để thúc đẩy DEI và phát triển bền vững, doanh nghiệp cần chiến lược toàn diện phù hợp với môi trường làm việc. Các tiêu chí chính gồm: (1) thăng tiến công bằng, (2) tuyển dụng đa dạng và (3) cơ hội phát triển bình đẳng. Việc công bố minh bạch chính sách này giúp tăng niềm tin và sự gắn kết nhân viên⁽³²⁾. Chiến lược này tập trung vào việc đảm bảo thăng tiến dựa trên năng lực và thành tích, loại bỏ thiên vị về giới tính, độ tuổi hay nguồn gốc văn hóa, đồng thời mở rộng tuyển dụng để thu hút ứng viên từ các nhóm thiểu số và vùng miền khác nhau thông qua quy trình không thiên vị.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần cung cấp các chương trình đào tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp

bình đẳng cho mọi nhân viên, bất kể vị trí hay xuất thân. Việc công khai, minh bạch các chính sách DEI thông qua báo cáo nội bộ, họp toàn công ty hoặc công thông tin nhân sự không chỉ củng cố niềm tin mà còn tăng cường sự gắn kết của nhân viên.

3.2. Đào tạo DEI để thúc đẩy văn hóa hòa nhập

Một giải pháp quan trọng khác là thúc đẩy văn hóa hòa nhập qua các chương trình đào tạo thường xuyên về DEI. Các chương trình này giúp tăng cường nhận thức của nhân viên về các vấn đề như thiên vị và phân biệt, đồng thời giảm thiểu các hành vi tiêu cực trong công việc. Các tổ chức có chương trình đào tạo DEI cho thấy mức độ gắn kết và lòng trung thành của nhân viên cao hơn đáng kể, điều này có lợi cho hiệu quả hoạt động và khả năng phát triển lâu dài của tổ chức⁽³³⁾. Đề xuất từ Page, S. E. (2017) là chương trình này nên được thiết kế phù hợp với văn hóa và cơ cấu của từng tổ chức, từ cấp quản lý đến nhân viên. Ví dụ, Accenture đã triển khai chương trình đào tạo toàn cầu "Inclusion Starts with I", sử dụng video và hội thảo tương tác để nâng cao nhận thức về thiên vị vô thức, dẫn đến việc nhân viên báo cáo cảm giác hòa nhập cao hơn. Ngày nay, có hơn 300.000 phụ nữ làm việc tại Accenture. Thêm vào đó, 50% thành viên hội đồng quản trị và 27% ủy ban quản lý toàn cầu của công ty là phụ nữ⁽³⁴⁾. Dù vậy, để duy trì hiệu quả, doanh nghiệp cần đầu tư thời gian, nguồn lực và kết hợp các phương pháp học tập tương tác như trò chơi nhập vai hoặc hội thảo để tránh nhàm chán hoặc cảm giác bắt buộc.

3.3. Tăng cường truyền thông nội bộ về DEI

Doanh nghiệp cần tăng cường truyền thông nội bộ về DEI để đảm bảo rằng các giá trị và mục tiêu DEI được truyền tải rõ ràng ở tất cả các cấp bậc trong tổ chức. Truyền thông nội bộ hiệu quả không chỉ giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của DEI mà còn giúp mỗi cá nhân nhận thức rõ vai trò của mình trong việc xây dựng môi trường làm việc hòa nhập. Sự minh bạch trong truyền thông nội bộ góp phần tạo ra sự tin tưởng và cam kết cao hơn từ nhân viên, đặc biệt trong các tổ chức đa dạng về văn hóa và nhân khẩu học. Khi các mục tiêu DEI được truyền đạt rõ ràng và minh bạch, nhân viên cảm thấy có trách nhiệm và tự tin hơn trong việc đóng góp vào một môi trường làm việc công bằng và hòa nhập⁽³⁵⁾. Doanh nghiệp nên sử dụng đa dạng các kênh như email nội bộ, bảng tin hoặc các

buổi họp để truyền tải thông điệp, đồng thời chia sẻ câu chuyện thành công về DEI, chẳng hạn như một nhân viên từ nhóm thiểu số được thăng tiến, để tạo cảm hứng. Tạo diễn đàn hoặc nhóm thảo luận cũng khuyến khích nhân viên chia sẻ quan điểm, giúp họ nhận thức rõ vai trò của mình trong việc xây dựng môi trường làm việc công bằng. Tuy nhiên, thông điệp cần đi đôi với hành động thực tế, vì nếu công ty nói về bình đẳng nhưng không thực hiện, nhân viên có thể mất niềm tin. Ngoài ra, doanh nghiệp nên bổ nhiệm đội ngũ chuyên trách để quản lý truyền thông DEI, đảm bảo sự nhất quán và chân thành.

3.4. Đo lường và báo cáo hiệu quả DEI

Cuối cùng, doanh nghiệp nên thiết lập các chỉ số đo lường và thực hiện báo cáo định kỳ về DEI nhằm đánh giá hiệu quả của các chính sách đã triển khai. Báo cáo định kỳ và công khai các số liệu DEI không chỉ giúp nâng cao trách nhiệm giải trình mà còn tạo dựng niềm tin với các bên liên quan. Việc đo lường và minh bạch hóa các chỉ số DEI giúp doanh nghiệp nhận diện các vấn đề phát sinh và điều chỉnh chính sách kịp thời. Điều này đảm bảo rằng DEI không chỉ là mục tiêu ngắn hạn mà trở thành một phần cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp, góp phần duy trì tính bền vững trong tổ chức⁽³⁶⁾.

Các chỉ số này có thể bao gồm tỷ lệ nhân viên từ các nhóm thiểu số, mức độ gắn kết thông qua khảo sát về cảm giác hòa nhập, hoặc tỷ lệ thăng tiến công bằng giữa các nhóm nhân khẩu học. Báo cáo định kỳ, công khai số liệu DEI hàng quý hoặc hàng năm không chỉ tăng trách nhiệm giải trình mà còn xây dựng niềm tin với nhân viên, khách hàng và cổ đông. Ví dụ, IBM công khai báo cáo DEI hàng năm. Vào năm 2023, trong số các đợt thăng chức toàn cầu của công ty, 40,8% là phụ nữ. Riêng tại Hoa Kỳ, 9,4% các đợt thăng chức dành cho nhân viên da đen và 9,2% dành cho nhân viên gốc Tây Ban Nha. Điều này phản ánh nỗ lực của công ty trong việc thúc đẩy sự đa dạng và công bằng trong môi trường làm việc⁽³⁷⁾. Dù việc đo lường này khả thi với các công cụ quản lý nhân sự hiện đại, các doanh nghiệp nhỏ có thể gặp khó khăn do thiếu nguồn lực. Nếu số liệu không cải thiện, báo cáo có thể gây phản ứng tiêu cực, do đó doanh nghiệp cần kết hợp báo cáo với kế hoạch hành động cụ thể để giải quyết vấn đề.

Trong môi trường kinh tế bất ổn, DEI không còn là lựa chọn mà là yếu tố chiến lược quyết định sự phát triển bền vững. Đầu tư vào DEI giúp cải thiện văn hóa doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu thị trường và tạo giá trị lâu dài cho xã hội. Do đó, DEI nên được xem là yếu tố nền tảng trong chiến lược phát triển bền vững, đóng vai trò không thể thiếu trong hành trình vươn tới tương lai bền vững của mỗi doanh nghiệp./.

- (1) Ali, R., Ateeq, A., Al Ani, Z., & Al Samarai, S. A. A. (2023). A Critical Review of Contemporary Trends and Challenges in Human Resource Management: DOI: 10.46988/ IJHRM.04.02.2023.003. International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM), 4(02), 22-27. Retrieved from <https://journals.gulfuniversity.org/index.php/ijhrm/article/view/168>
- (2) Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. doi:10.1016/j.riob.2012.11.003
- (3) Verma, V., Parimoo, D., & Narayan, S. Gender Diversity & Well-Being: Proportions that affect Gender Stereotyping & Unconscious Bias in the workplace.
- (4) Encyclopædia Britannica. (n.d.). Brundtland Report. Britannica. Retrieved March 10, 2025, from <https://www.britannica.com/topic/Brundtland-Report>
- (5) Munasinghe, M. (1993). Environmental Economics and Sustainable Development. The World Bank.
- (6) Dickinson, G., Girzadas, J., & Steinmann, J. (2023). A new value system: Why a multi-stakeholder view of value creation can lead to sustainable, long-term value for everyone.
- (7) Tham khảo: Ali, R., Ateeq, A., Al Ani, Z., & Al Samarai, S. A. A. (2023). A Critical Review of Contemporary Trends and Challenges in Human Resource Management: DOI: 10.46988/ IJHRM.04.02.2023.003. International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM), 4(02), 22-27. Retrieved from <https://journals.gulfuniversity.org/index.php/ijhrm/article/view/168>
- (8) Diversity, Equity & Inclusion 2022. Code for America
- (9) The Institutional Diversity Blog. (n.d.). Equity. Retrieved from: <https://institutionaldiversityblog.com/glossary/equity/>
- (10), (11) Diversity, Equity & Inclusion 2022. Code for America
- (12) Dickinson, G., Girzadas, J., & Steinmann, J. (2023). A new value system: Why a multi-stakeholder view of value creation can lead to sustainable, long-term value for everyone.
- (13) Edmans, A., Flammer, C., & Glossner, S. (2023). Diversity, equity, and inclusion (No. w31215). National Bureau of Economic Research.
- (14), (16), (29) Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A. and Ammeter, A.P. (2002), "Perceptions of organizational politics: Theory and research directions", Yammarino, F.J. and Dansereau, F. (Ed.) The many faces of multi-level issues (Research in Multi-Level Issues, Vol. 1), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 179-254. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(02\)01034-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01034-2)
- (15) Zaccaro, S. J. (Ed.). (2016). The Oxford handbook of leadership. Oxford University Press. Tham khảo: Chisanga, A. (2024, March). Organizational politics. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/378858410_Organizational_politics
- (17) Adam Galinsky. (2020) Actors and Architects of Ethical Behavior. Columbia Business School.
- (18) Cox, T. H., & Stacy Blake. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <http://www.jstor.org/stable/4165021>
- (19) Julie Christian, Lyman W. Porter, Graham Moffitt (2006) Workplace Diversity and Group Relations: An Overview. Group Processes and Intergroup

- Relations, 9 (4), pp.459-466. [10.1177/1368430206068431](https://doi.org/10.1177/1368430206068431). hal-00571634
- (20) Brass, D., Krackhardt, D. M., Ferris, G., & Treadway, D. (2012). Politics in organizations: theory and research considerations. SIOOP Organizational Frontiers Series. Routledge, Taylor & Francis Group, New York, 355-375.
- (21) Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- (22) Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation 1991. Educational and Psychological Measurement 51(1):193-205
- (23) Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human relations*, 53(3), 359-386.
- (24) Hunt, J. (2015). Why do Women Leave Science and Engineering? *ILR Review*, 69(1), 199-226. <https://doi.org/10.1177/0019793915594597> (Original work published 2016)
- (25) Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of applied psychology*, 87(1), 164.
- (26), (27) Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior (1999) *Journal of Organizational Behavior* 20(2):159 - 174. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<159::AID-JOB881>3.0.CO;2-7
- (28) Woods, A., Zajac, S. A., Middleton, E. D., Cavanaugh, K. J., Hayes, W. C., Johnson, S. K., & Holladay, C. L. (2024). Doing the work: The role of inclusive leadership in promoting psychological safety and openness to diversity through diversity, equity, and inclusion practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(1), 115-142. <https://doi.org/10.1037/mgr0000158>
- (30) Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222. <http://www.jstor.org/stable/30221760>
- (31) Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- (32) Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: Strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, Edition, 1, 139-151.
- (33) PAGE, S. E. (2017). The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge, Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77c0h>
- (34) Accenture. (2022). Getting to equal: Creating an inclusive culture. Retrieved May 14, 2025, from <https://www.accenture.com/it-it/about/inclusion-diversity/gender-equality>
- (35) Lisa Hisae Nishii. 2012, The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal* 56(6):1754-1774. DOI:10.5465/amj.2009.0823
- (36) Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2008). What are the odds? How demographic similarity affects the prevalence of perceived employment discrimination. *Journal of applied psychology*, 93(2), 235.
- (37) IBM. (2023). 2023 IBM impact report: Diversity, equity, and inclusion. Retrieved May 14, 2025, from <https://www.ibm.com/impact/esg/diversity>