

DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION

# คู่มือ DE&I ฉบับใหม่ 5 สิ่งที่ต้องทำเพื่อปรับ วัฒนธรรมอย่างเป็น ระบบและยั่งยืน

---

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

ในช่วงปีครึ่งที่ผ่านมา เราได้เห็นสถานการณ์ความไม่เท่าเทียมทางเชื้อชาติที่เป็นปัญหาต่อเนื่อง การระบาดใหญ่ด้านสุขภาพทั่วโลกและผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ตามมาส่งผลรุนแรงต่อคนผิวสีและผู้หญิงในชนชั้นแรงงานมากกว่าที่ประชากรโดยรวมต้องเจอ คนผิวสี ชาวละติน คนเอเชีย ประชาชนบนหมู่เกาะในทะเลแปซิฟิก และชนพื้นเมืองกำลังมีอัตราการติดเชื้อการรักษาตัวในโรงพยาบาล และการเสียชีวิตที่สูงขึ้นมากกว่ากลุ่มอื่น และผู้หญิงทั่วโลกต้องสูญเสียงานมากกว่า 64 ล้านตำแหน่งภายในปี 2020 เพียงปีเดียว

“การตกงานจากวิกฤตโควิด-19 ทำให้ผู้หญิงทั่วโลกต้องสูญเสียรายได้อย่างน้อย 8 แสนล้านดอลลาร์ ซึ่งมากกว่า GDP รวมกันของ 98 ประเทศ”

– Oxfam International

หากพิจารณาในแง่ของการทำงาน เราจะได้รับผลกระทบของปี 2020 ไปอีกนาน ความแตกต่างของอัตราค่าจ้างระหว่างเพศเพิ่มขึ้นมากจนรายงานของ World Economic Forum คาดการณ์ว่าจะใช้เวลาถึง 135 ปี ในการปิดช่องว่างของความไม่เท่าเทียม

บริษัทส่วนใหญ่รับมืออย่างไร? ผู้คนจำนวนมากได้ออกมาแสดงจุดยืนต่อสาธารณชนโดยการบริจาคให้กับองค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมกันด้านเชื้อชาติ และสร้างตำแหน่งผู้บริหารด้าน DE&I ภายในองค์กรขึ้นมา แต่แม้ในขณะที่ผู้คนทั่วโลกกำลังจับตามองความไม่เท่าเทียมของระบบและการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติ และเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง แต่เหล่าซีอีโอของ Fortune 500 ในสหรัฐอเมริกา ยังคงมาจากคนกลุ่มเดิม เป็นชายผิวขาวที่ส่วนใหญ่อายุเกิน 50 ปี และยิ่งมองตำแหน่งลำดับถัดไปในบริษัทเหล่านี้ลึกลงไปเท่าไร ก็ยิ่งไม่มีความหลากหลายในองค์กร

ในขณะที่จัดทำบทความนี้ขึ้น มีซีอีโอหญิงผิวดำเพียงสองคนใน Fortune 500 ซึ่งสูงเป็นประวัติการณ์ และก็เหมือนกับในห้องประชุมคณะกรรมการที่ไม่ได้มีความหลากหลายมากไปกว่านี้

ในขณะที่มี  
ผู้ชายเพียง **35%** ของประชากรอเมริกัน แต่ซีอีโอใน Fortune 500 กลับเป็นคนผิวขาว (92.6%) และเป็นผู้ชาย

ความพร้อมของผู้นำในสร้างการมีส่วนร่วมกับงาน DE&I ที่มี ความหมายได้รับความสนใจมากขึ้น โดย 96% บอกว่า เป็นเรื่องสำคัญเชิงกลยุทธ์ พนักงานเองก็มีความคาดหวังมากในเรื่องความเท่าเทียมและความหลากหลายในทุกระดับ และกำลังเรียกร้องให้มีการดำเนินการจากนายจ้าง เพราะสาเหตุนี้เองบริษัทหลายแห่งจึงได้หันมาสนับสนุนการเคลื่อนไหวของพนักงานและส่งสัญญาณไปทั่วโลกว่า พวกเขาให้การสนับสนุน DE&I ในองค์กร

ถึงแม้จะเป็นเรื่องนำยินดี แต่องค์กรกำลังลงมือทำอยู่จริงหรือ?

การวิจัยในกลุ่มธุรกิจแสดงให้เห็นว่าถึงแม้จะใช้เงินหลายพันล้านดอลลาร์ไปกับการฝึกอบรมและโครงการด้านความหลากหลาย แต่โครงการส่วนใหญ่ของ DE&I กลับไม่ได้ประสบความสำเร็จ และมีช่องว่างมากมายระหว่างภาพวาดของความหลากหลายและการมีส่วนร่วมกับผลลัพธ์ที่แท้จริงถึงแม้ว่าซีอีโอจะเอาแต่พูดว่า DE&I สำคัญมากต่อการบริหารบุคลากรก็ตาม แม้แต่คู่มือของ DE&I ที่ใช้มานานหลายทศวรรษก็กลับใช้ไม่ได้ผล ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่ต้องสร้างแนวทางที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม



คู่มือของ DE&I ที่ใช้มานานหลายทศวรรษก็กลับใช้ไม่ได้ผล ถึงเวลาแล้วที่ต้องสร้างแนวทางที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม

ความฟุ้งเฟ้อในเรื่อง DE&I จะต้องได้รับการแก้ไขในภาพรวมและเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จ องค์กรต้องการวิธีที่ขยายผลได้ เพื่อปรับโลกการทำงานและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงให้มีความหลากหลาย เท่าเทียมกัน และครอบคลุมมากขึ้นในการทำงานกับลูกค้า เราเชื่อว่า 5 สิ่งอันทรงพลังที่องค์กรสามารถทำได้ เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความหมายจากภายใน

# 1 วางแผนโดยใช้ข้อมูลเป็น หลักฐานประกอบ

DE&I มีมานานหลายทศวรรษแล้ว และบริษัทส่วนใหญ่ได้ดำเนินการตามแนวทางหลายอย่างที่เชื่อว่าดีที่สุด แต่ก็ยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญจากการลงทุนพวกนี้ ตามที่คินเซนทริกแนะนำ C-suites ว่า ปัญหาหลักของ DE&I คือความคับข้องใจที่มองไม่เห็นความหลากหลายในคณะผู้บริหาร ในแผนการสืบทอดตำแหน่ง และในแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

เพื่อให้ได้ผลที่ต่างจากเดิม คุณต้องมีแนวทางที่แตกต่างออกไป เราเชื่อว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่บริษัทสามารถทำได้ในตอนนี้เพื่อหาสาเหตุของ DE&I ที่ล้มเหลว คือการประเมินสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับ DE&I อย่างชัดเจน "จากมุมมองนอก" โดยใช้แนวทางแบบองค์รวมและอิงตามหลักฐานที่มีอยู่

- **รับฟังมุมมองของพนักงาน** พนักงาน ผู้จัดการ และผู้บริหารที่ส่วนตัวเคยได้รับผลกระทบจากความไม่เท่าเทียมกันมักจะมีเรื่องเล่าได้จากประสบการณ์ชีวิตของตัวเอง มีแง่มุมและความคิดเห็นที่จะนำเสนอ ถึงแม้ว่าประสบการณ์ของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน แต่เรื่องราวที่แต่ละคนแบ่งปันออกมา รวบรวมกันแล้วจะกลายเป็นเรื่องเล่าขององค์กร และกลายเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ทรงพลัง
- **เก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ** สถานการณ์ด้าน DE&I ของบริษัทสามารถบ่งบอกได้ด้วยข้อมูลหลายประเภท ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์แผนบุคลากร (Talent Pipeline) ว่า กลุ่มคนที่มีความสามารถสูงนั้นอยู่ตรงไหนบ้างในองค์กร นอกจากนี้ ยังดูได้จากข้อมูลวงจรชีวิตพนักงานย้อนหลัง ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มในการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้างตามระดับชั้นงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ส่วนข้อมูลจากการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร ระดับความผูกพันของพนักงาน และ/หรือแบบสำรวจสาเหตุการลาออก ล้วนแต่เป็นข้อมูลที่จะช่วยให้เข้าใจสาเหตุที่เกิดขึ้นได้
- **ประเมินระบบ กระบวนการ และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร** เพื่อให้มีความเป็นธรรมและเสมอภาค ต้องทำให้ความหลากหลาย (diversity) ความเท่าเทียม (equity) และการมีส่วนร่วม (inclusion) ผิงอยู่ในทุกกระบวนการบริหารบุคลากร เพราะจะทำให้ HR และหัวหน้างานสามารถเป็นกลางและยุติธรรมเมื่อต้องตัดสินใจจ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาความสามารถ

ไม่ใช่แค่การสุ่มเก็บตัวอย่างข้อมูล แต่ต้องนำจุดข้อมูลทั้งหมดมารวมกันและถามซ้ำๆ ว่าทำไมจึงเป็นแบบนี้แล้วค่อยนำไปสร้างสมมติฐานที่คราวนี้จะมีความแม่นยำกว่าเดิมและจะเห็นว่าวิธีการสุ่มเก็บตัวอย่างของข้อมูลนั้นยังขาดอะไรบางอย่างที่ทำให้คลาดเคลื่อน ซึ่งสิ่งนี้สามารถเริ่มด้วย "การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Current State Analysis)" ซึ่งก็คือการเขียนบรรยายถึงปัญหาและสรุปสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขในองค์กรที่เกิดจากความเข้าใจที่สอดคล้องตามหลักฐานข้อมูลที่ได้รับรวบรวมไว้ จึงจะมองเห็นทิศทางที่ชัดเจน (North Star) ว่าต้องดำเนินการอะไรบ้างในด้าน DE&I

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลให้ลึกซึ้งขึ้นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมองเห็นจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรของเราได้ และสามารถหาเหตุผลสนับสนุนและจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ แทนที่จะมัวทำตามลิสต์รายการสิ่งที่ต้องทำที่ยาวเหยียดแต่ไม่เกิดผลที่ยั่งยืน

# 2 ศึกษาข้อมูล Employee eXperience ให้ลึกซึ้ง

ทุกคนอาจเห็นตรงกันว่า ในที่ทำงานก็ยังคงมีอคติและการเลือกปฏิบัติอยู่ และคำถามในแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย (diversity) และการมีส่วนร่วม (inclusion) มักจะกว้างเกินไปจนทำให้ดูเหมือนว่า องค์กรไม่ได้มีปัญหาอะไรกับเรื่องนี้ แต่การฟังเรื่องเหล่านี้จากปากของเพื่อนร่วมงานกลับแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง การทำความเข้าใจสภาพความคิดและการรับรู้ที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานกลุ่มต่างๆ และระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากต่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานในที่ทำงาน

แบบสำรวจ DeX (Diversity eXperience) เป็นวิธีหนึ่งในการลดปัญหานี้และเข้าใจข้อมูลเชิงลึกที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในวงกว้าง การสำรวจ DeX ของคินเซนทริกผ่านการตั้งคำถามที่สำคัญ ทำให้เห็นช่องว่างว่าพนักงานมีประสบการณ์ในสถานที่ทำงานอย่างไรบ้าง บางคนรู้สึกไม่ปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ แต่เมื่อหัวหน้างานแสดงพฤติกรรม เช่น สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างที่ทำให้ทุกคนสามารถแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็น พนักงานจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมองเห็นโอกาสก้าวหน้าอีกด้วย เมื่อพนักงานเชื่อว่าผู้นำมีความเห็นอกเห็นใจ (empathy) และได้รับประสบการณ์ที่ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่า การจะประสบความสำเร็จในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับทุกคนยังคงเป็นเรื่องยาก แม้แต่สำหรับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทกับเรื่อง DE&I ก็ตาม

### 3 ผู้บริหารระดับสูงปรับวิธีคิด

เริ่มจากผู้บริหารสูงสุด เพื่อกำหนดทิศทาง สร้างความสอดคล้อง และแสดงความทุ่มเทต่อเรื่อง DE&I ความมุ่งมั่นตั้งใจและรับผิดชอบ ต่อเรื่อง DE&I ที่สัมผัสได้จากคณะผู้บริหารเป็นขั้นตอนแรกในการ แสดงเจตนาที่แท้จริงที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ความหลากหลายและความเป็นส่วนหนึ่ง ซึ่งต้องเกิดจากผู้นำในทุก ระดับขององค์กรช่วยกัน

หากยังมองว่า DE&I เป็นงานของ HR หรือเป็นส่วนหนึ่งของการ เรียนรู้และการพัฒนาเท่านั้นเหมือนในหลายๆองค์กร จะทำให้ ผู้นำไม่ได้รู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและ การแสดงออกของพนักงานในองค์กรอย่างจริงจัง คินเซนทริก แนะนำว่า หากองค์กรต้องการพัฒนาเรื่อง DE&I อย่างจริงจัง ต้อง เริ่มต้นจากคณะผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการสื่อสารทิศทางอนาคต ให้ชัดเจนและเหมาะสมกับการเติบโตทางธุรกิจมากที่สุด

ซึ่งหมายถึงการสร้างการตระหนักรู้ในตนเองและการทำความเข้าใจ ที่ลึกซึ้งต่อมุมมองและประสบการณ์ทั้งในระดับบุคคลและของทีม ผู้บริหาร หลายครั้งผู้บริหารมักคิดว่าตนเองทำงานแบบคล่องตัว (Agile) และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusive) มากกว่าความเป็นจริง ซึ่งจริงๆ การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Inclusion) ประกอบด้วย:

- การมองเห็นอนาคตและกำหนดแนวทางใหม่ในการนำคน
- ความตั้งใจและกระตือรือร้นเพื่อปรับปรุงความสามารถในการ รู้ทันตัวเองและลวดลายที่มิได้รู้ตัว ด้วยการโค้ช การพัฒนา ที่ไม่หยุดนิ่งและการใช้เครื่องมือประเมินและทรัพยากรที่มีมา ใช้ให้เกิดประโยชน์
- การให้คุณค่ากับความแตกต่างหลากหลาย
- การเป็นผู้สนับสนุน (Advocates) และเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Change Agents)
- การดึงเอาข้อดีของกันและกันออกมาส่งเสริมการมีส่วนร่วม อย่างเต็มที่และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งให้กับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน

ชัดเจนว่า DE&I เป็นปัญหาของผู้นำที่ต้องใช้ความอดทนอย่าง มาก เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการสร้างความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งในทุก ๆ วันได้ สิ่งนี้จะกลายเป็นร่มใหญ่ที่คอยหล่อ หอมวัฒนธรรมให้กลายเป็นตัวเปลี่ยนเกมธุรกิจ

เมื่อเราสร้างองค์กรที่ถอดรหัสความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งให้เป็น พฤติกรรมและทำให้เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ จะสามารถสร้างบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงใน การดูแลพนักงานที่ดี และทำให้คนพูดถึงมุมมองที่มีต่อการ ทำงานที่เปลี่ยนไปตามค่านิยมเหล่านี้

### 4 เชื่อมโยง DE&I เข้ากับวัฒนธรรม องค์กร ค่านิยม และกลยุทธ์อย่าง มีเป้าหมาย

การสร้างความยั่งยืนให้กับเรื่อง DE&I จะต้องมีการฝังลงไป ใน วัฒนธรรมของบริษัท โดยเริ่มจากค่านิยมขององค์กร ในการสร้าง ชุดค่านิยม (Values Statement) ต้องเชื่อมโยงไปยังพฤติกรรมของ DE&I อย่างมีเป้าหมายซึ่งอาจฟังดูเหมือนง่าย แต่ในการประเมิน ของคินเซนทริกเรามักจะพบว่า DE&I หายไปจากชุดค่านิยมของ องค์กร หรืออาจมีอยู่แต่เป็นแค่สิ่งที่อยู่ในคู่มือพนักงานและสื่อ ประชาสัมพันธ์เท่านั้น นอกจากนี้ ในหลายองค์กรพบว่า DE&I มัก เป็นโปรแกรมแยกออกมาโดดเดี่ยวจากเรื่องค่านิยมองค์กรและ วิสัยทัศน์ ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากคนแค่บางกลุ่มเท่านั้น

ในการทำงานกับลูกค้า คินเซนทริกมักได้ยินเสียงบ่นจากผู้บริหาร ถึงวิธีที่จะทำให้ DE&I ไม่ใช่เพียงชื่อกลิ้ง แต่ในการประเมินของ เรามักพบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความเหมือนและ สอดคล้องว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จและความก้าวหน้า ซึ่งขัดกับพื้นฐานของ DE&I ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมที่รวมคนที่ แตกต่างกันให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและพนักงานสามารถเป็นตัวเองที่ แท้จริงได้ ซึ่งต้องทำให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร และในขณะที่หลาย องค์กรกล้าออกมาพูดเรื่องนี้ในหลายเวที แต่กลับไม่มีชุด พฤติกรรมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าคาดหวังให้พนักงานต้อง ปฏิบัติตัวอย่างไรในองค์กร

ตัวอย่างจากคณะผู้บริหารบริษัทลูกค้าของคินเซนทริกแห่งหนึ่ง ที่ กำหนดค่านิยมของบริษัทและยังได้กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อสร้างนวัตกรรม ชุดพฤติกรรมได้แก่ :

- มองหามุมมองที่แตกต่างอยู่เสมอ
- ทำทนายวิธีคิดแบบเดิมๆ
- สร้างวัฒนธรรมที่รับฟังเสียงจากทุกคน

พฤติกรรมเหล่านี้ถูกฝังอยู่ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมที่ซีไอโอต้องการจะ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างจริงจัง ด้วยการวัดผลพฤติกรรมเหล่านี้ ซีไอโอกำลังทำให้ DE&I เป็นวัตถุประสงค์หลักของวัฒนธรรมองค์กรที่มี การให้รางวัลและผลลัพธ์ที่ตามมา

## 5 ผัง DE&I ลงในทุกกระบวนการ เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเป้าหมาย

DE&I จะต้องถูกฝังอยู่ในทุกอย่าง ในทุกจุดสัมผัสของประสบการณ์ของพนักงานให้อยู่ในวัฒนธรรมจริงๆ และเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการเจาะตลาดและการทำธุรกิจ กลยุทธ์ DE&I จะต้องได้รับการสื่อสารและให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ตั้งแต่ห้องประชุม คณะกรรมการและ C-suite ไปจนถึงหัวหน้างานและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ เป็นเจ้าของ และขับเคลื่อนมันด้วยกัน

องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องพร้อมที่จะเปลี่ยน ซึ่งความเป็นมนุษย์ที่ต้องการความรู้สึกปลอดภัยทางอารมณ์ มีคนเข้าอกเข้าใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และมีอำนาจในขอบเขตของตัวเองนั้นซับซ้อนและเป็นตัวแปรสำคัญในสมการของการสร้าง DE&I และการวางแผนบริหารความเปลี่ยนแปลง แต่ตัวแปรนี้มักถูกลืมใส่เข้าไปในแผนของ DE&I ทำให้หลายคนบ่นว่าเปลี่ยนไม่ได้เพราะมีคน "ต่อต้าน"

การวิจัยของคินเซนทริก พบว่ากลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องออกแบบโดยคำนึงถึงปฏิกิริยาและผลลัพธ์ของแต่ละบุคคล ดังเช่นในโมเดลการจัดการการเปลี่ยนแปลงของคินเซนทริกต่อไปนี้:

1. **ความเข้าใจ (Understanding):** คุณเข้าใจการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้หรือไม่?
1. **ความรู้สึก (Emotion):** คุณรู้สึกพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
1. **ความสามารถ (Ability):** คุณสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่?
1. **ความตั้งใจ (Intent):** คุณตั้งใจจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือไม่?

องค์กรมักล้มเหลวหลายต่อหลายครั้งเพียงเพราะคนไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง และไม่เคยหลายอุปสรรคที่เกิดจากวัฒนธรรมและองค์กรให้สิ้นซากเพื่อที่จะเปลี่ยน

## DE&I เป็นงานยาก ที่มีผลตอบแทนสูง

DE&I มาถึงจุดเปลี่ยนสำคัญ DE&I เป็นปัญหาที่ซับซ้อนที่ยังไม่มีวิธีแก้ปัญหามาแบบเร่งด่วนที่ทำได้ทั่วไปในท้องตลาด การสร้างความเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำได้ชั่วข้ามคืน และถึงแม้ว่าการทำตามวิธีที่บางองค์กรเคยใช้แล้วประสบความสำเร็จในการสร้าง DE&I อาจฟังดูยากก็จริง แต่บริษัทต่างๆ ก็ต้องลงทุนทำงานอย่างหนักและลงมือให้ถูกจุดเพื่อที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงทางบวกอย่างแท้จริงใน DE&I



ถึงเวลาแล้วที่จะเปลี่ยนความคิดเรื่อง DE&I และสร้างแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนร่วมกัน โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถักทออย่างลึกซึ้งผ่านทุกวัฒนธรรมของบริษัท และการเป็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารระดับสูง การปลดล็อกพลังของบุคลากร และทีมต้องเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม และแนวทางปฏิบัติไปสู่ทีมและองค์กรที่มีความเท่าเทียม หลากหลาย และครอบคลุมการเป็นส่วนหนึ่งมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

## Contact

### Anuradha Hebbar

Partner

Global DE&I Practice Leader

[anuradha.hebbar@kincentric.com](mailto:anuradha.hebbar@kincentric.com)

**Contact us** to talk about how we can help.

---

## About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, helps organizations unlock the power of people and teams to ignite change and drive better business results. With decades of experience and specialist expertise in areas such as culture; employee engagement; leadership assessment and development; HR and talent advisory; and diversity, equity and inclusion, we use data-driven insights to architect solutions that add value, enhance agility and increase organizational effectiveness. For more information, visit [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.  
For information about copying, distributing and displaying this work, contact: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).