

你是开放包容的变革者吗？

多元化和包容性如何促进企业发展



无数高管都在宣扬多元化。随着国际业务不断增加，如今企业深知，增强多元化、适应目标市场至关重要，必须要组建多元化员工队伍，才能与世界各地的消费者有效互动。

Page Executive 全球金融服务领域总监 Stephan Surber 表示，想要做到这一点并不容易，但这是成功的关键之一。“尽管企业出发点很好，但如果缺乏包容性的环境，就无法维持内部的多元化。领导者需要塑造有效的包容性文化，吸引、留住和鼓励各级顶尖人才。”他说道。

组建充满活力的多元化员工队伍

多元化与包容性对招聘有何影响？“为了吸引各类人才，招聘人员需要在整个招聘过程中理解并展示公司的价值观，寻找能够践行并不断改进这些价值观的高管。”中东欧合伙人 Jiri Gazda 解释道。

“

尽管企业出发点很好，但如果缺乏包容性的环境，就无法维持内部的多元化。领导者需要塑造有效的包容性文化，吸引、留住和鼓励各级顶尖人才。

Page Executive 全球金融服务领域总监
Stephan Surber



为什么？因为顶尖人才重视实际工作中的多元化与包容性。树立好榜样非常有效。建设由不同性别、种族、信仰、文化、年龄和语言技能的个人与群体组成的多元化员工队伍，能够为组织带来巨大的好处。

“开放包容非常重要。我们经常鼓励领导者扩大潜在目标候选人范围，放宽年龄、地点、教育背景等限制，并调整做法和流程，从多元化人才库中吸引并留住最佳候选人。” Gazda 继续道。

探索多元化（勇往直前）

Gazda 表示：“致力于组建多元化团队、营造包容性文化的企业通常更具创新能力，员工品牌更好。这有助于提高对顶尖人才的吸引力。”

这便生成了一个简单的等式：多元化程度高，就等于吸引和留住人才的能力强，并且企业能够集思广益创造竞争优势，提高生产力和盈利能力。但是，管理高绩效、多元化的员工队伍需要高层团队在日常工作中投入精力。



致力于组建多元化团队、营造包容性文化的企业通常创新能力更强，并且员工素质更好，这有助于提高对顶尖人才的吸引力。

Page Executive 中东欧合伙人 Jiri Gazda

根据 PageGroup 对英国职场包容性的研究，61%的员工在职场有被排斥的感觉，最常见的是办公室小团体（30%），或者目睹过欺凌或歧视（21%）。为了确保可持续性，多元化必须与包容性和归属感相互结合。

PageGroup 英国多元化与包容性总监 Sheri Hughes 认为，应当尽早摆脱传统思维的束缚。“一开始就应该体现包容性。你需要考虑传播渠道、你所使用的语言、候选人需要具备的经验。电话交谈还是面谈……展示包容性的方法有很多。”她解释道。

成为开放包容的变革者

共情是成功的多元化与包容性（D&I）政策的核心。如同企业文化的很多因素一样，共情也能够被管理和衡量。

Vercida Consulting 总监 Dan Robertson 认为，实现高绩效在于“结合多元化与包容性并以心理安全感为核心”。如果能够做到这一点，组织便会开始腾飞。

Vercida Consulting 列出了包容性领导者的六大关键特质：

1. 善于激励（INSPIRE）：
阐明多元化和包容性团队的业绩优势
2. 真诚正直（INTEGRITY）：
分析自身优缺点，建立团队信任
3. 善于洞察（INSIGHT）：
识别自身偏见，了解团队成员的经历
4. 充满好奇心（INQUISITIVE）：
留意团队中的行为模式
5. 重视个体（INDIVIDUATE）：
通过团队活动建立联系和归属感
6. 全情投入（INVEST）：
用心付出，为团队成员提供支持并公平分配工作

这六大特质有助于实施有效的D&I政策，从而战胜人力资源全球化的挑战，并可能改善员工的满意度、凝聚力和绩效。

以身作则

在包容的企业文化中，不同背景的员工能够在工作中发挥潜力并相互支持。纵使堪比愚公移山般艰难，领导者也必须制定和实施企业D&I政策并不断加以改善。

根据 Page Executive 在2018/2019年进行的英国职场包容性研究，42%的英国员工认为自己所在的企业非常重视多元化与包容性。该如何提高这个数字？Surber 解释道：“真正开放包容的组织随时会提出尖锐的问题并做出改变。企业必须培养、建立包容性并将之融入企业文化，从高管开始自上而下地改变整个公司。”

研究结果还显示，只有34%的高管表示所在企业拥有D&I政策，且他们对该政策有所了解。高级领导者需要具备哪些技能才能成为包容性领导者呢？答案是应当制定包容性计划，并将其融入企业的方方面面。

Hughes 解释道：“如果一个组织重视D&I，就应该在与所有供应商的合作中展现出多元包容的特征，不管是招聘供应商还是电力供应商。既然这一点对组织而言很重要，那就应当让组织的每个合作伙伴也都给予重视。”



如果一个组织重视D&I，就应该在与所有供应商的合作中展现出多元包容的特征，不管是招聘供应商还是电力供应商。既然这一点对组织而言很重要，那就应当让组织的每位合作伙伴也都给予重视。

Sheri Hughes,
PageGroup 英国多元化与包容性总监



挑战认知

Page Executive 致力于挑战客户对人才的定义。德勤的研究数据显示，在CEO为女性的公司里，董事会中女性成员的占比为29%，这表明从公司高层开始关注多元化和包容性可以推进各个层级的变革。

实现性别平等也是金融服务领域的热门话题。Surber表示：“我们最近帮助各大银行集团招聘了许多无金融服务背景的人才。”

“与具备银行业务知识的人相比，虽然这些专业人士需要组织提供各类支持，但他们以新的想法、视角和洞察回报了组织的信任。”他总结道。

Gazda 解释道，只要拥有动力，所有企业都能够走上更加多元化的道路。“Page 本身就曾经历过巨大的变革。公司支持灵活、动态的工作模式，关注性别平等，并鼓励企业之间进行全球调岗。”

“能成为这家公司的一员，我感到非常自豪。我们理解何为 D&I，因为时时刻刻都能从公司文化中感受到。”Gazda 表示。

核心要点

如果缺乏包容的环境，多元化便无法持久。领导者负责将有效的包容性文化融入企业之中，吸引、留住并鼓励顶尖人才。

- ▶ 制定并实施D&I政策，覆盖所有流程和实践并影响所有员工与合作伙伴。
- ▶ 努力学习包容性领导者的六大特质。
- ▶ 询问团队成员的动机和需求，不要妄加揣测。
- ▶ 招聘时注重灵活性、共情和启发能力。