



# 凭借公平的人才选拔流程提高人才多样性

保证选才流程的公平性，就能获得多元化团队带来的丰厚回报

# 确保使用一个公平的选才流程

在进行任何一次选才之前，你需要传达的信息包括：职位本身的吸引力，你欢迎每一个符合职位要求的求职者参选，并且你将依照职位要求公平地对每一个求职者进行评估。只有这样，才能体现你欢迎多元化，接纳差异化的立场。以下清单列明了你在制定选才流程时需要顾及的要点。

## 选才程序

- 准备一份清楚列明选才标准的职位描述（教育程度、各种资质、工作经验、个人性格等等）
- 在职位描述中同时使用他 / 她作为人称代词，或者分别用他和她作为人称代词撰写职位描述，以此表明该职位的录用不受性别限制
- 在选才的过程中，把注意力放在判断求职者是否符合该职位的要求上，而不要去收集与职位要求无关的信息



## 小知识

“评估晴雨表”关于多元化工作环境的调研显示，创建一支多元化的工作团队在很多成熟市场被日渐重视。雇主们希望向求职者阐明自己客观、无歧视地选拔人才的立场。大企业更希望拓展自己工作团队的多元性，并希望以此为目的，执行新的选才流程。相较于一些中度发达和发展中的地区，这个趋势在发达地区更为明显。

## 招聘广告

- 在撰写和设计招聘广告时，不能对求职者的种族、文化背景、性别、宗教信仰 / 世界观、是否残疾、年龄或性取向有所限制。这一原则不仅仅适用于报纸广告或者互联网广告，这一原则同时适用于通过公司内网发布的或者在公司内部张贴的招聘广告
- 使用没有性别差异的职位名称
- 避免在广告上使用照片，因为找到合适的照片是很难的，如果照片中只呈现了一种民族或性别形象，就容易引起误解
- 如果在招聘条件里提到对语言的要求，那么这必须是胜任这项工作所必须具备的能力而不是用来装点门面的。如果不是胜任工作所必须的能力，就不要在招聘广告中提及
- 除非你的机构从事与意识形态相关的工作，否则不要在招聘广告中提及宗教信仰或者世界观
- 不要在工作描述、职位要求或者公司介绍中包含任何对性别、年龄或者残障人士有歧视的内容

## 招聘流程和文字记录

- 把用来选才的评判标准事先记录下来
- 把求职者可能落选的理由也事先记录下来

## 面试和评价中心

- 为了保证在面试过程中只收集与录用标准相关的信息，建议使用统一的或者部分统一的面试流程
- 使用统一的试题
- 记录面试的过程
- 如果可能，尽量安排两个招聘人员参与面试
- 除非确实和工作本身有关，在面试过程中应该避免问及以下信息（是否有残疾、是否妊娠、性取向、宗教信仰或世界观、年龄、种族 / 文化背景）

## 招聘人员

- 告诉招聘人员注意当地的平权法律以及与此有牵连的事项
- 与招聘人员统一该职位的选才标准，并教会他们如何使用面试相关的材料（测试题、问卷、面试指南）
- 告诉招聘人员不要在面试过程中，询问与事先商定的选才标准不相关的问题

## 回绝求职者

- 在给求职者的回绝信中，确保回绝求职者的理由只与职位要求有关
- 在公司内部选择一个人员承担回绝求职者的工作，该人员也需要明确地知道，如果被拒绝的求职者，对未被录用一事提出进一步的问题，将如何回答
- 可能会接触到求职者的公司内部人员，要为求职者提供一致的信息

## 怡安关于线上测试的建议

- 进行线上信息收集时保持中立的立场，不要强迫被测者提供关于性别、文化背景或者其他类似的信息
- 确保所有的测试内容可以轻松地被访问
- 在测试前，要让被测者确认自己无需帮助就能独立完成测试
- 如果遇到在某些方面需要协助的被测者，要确保他们在需要帮助的领域找到有经验的人士为他们安排相关的协助
- 为残障人士做出特殊的安排（例如，视障人士）
- 检验测试结果，确认在平权法的范畴内，两种被测者群体的测试结果是否存在显著差异。如果有这种情况存在，则要用不同的常模分别计算结果
- 对于受教育程度不同的被测者要在语言和试题难度上做出相应的调整（当然，对于申请同一个工作的求职者要使用一样的试题）
- 如果可能，让被测试者使用自己的母语进行测试。如果做不到的话，必须在测试前确保被测试者的语言能力足以完成测试
- 对于用母语完成测试的被测者和用后来学习的语言完成测试的被测者的测试结果要作出比较，以确保测试结果不会因为语言能力的影响产生重大的差异
- 让被测者有充分的时间熟悉测试材料，如果他们有需要可以反复进行例题练习
- 确保测试的软件是免费的，或者可以免费提供给被测试者
- 对于同一批被测试者，要确保他们使用同样的试题，有机会进行同样的练习以及在类似的条件下进行测试
- 在不设置监考的测试中要确保被测试者无法进行欺诈（比如不能让被测试者有机会使用某些生成器，从而每次登陆该测试时都能得到一个新的测试机会）

## 联系我们：

怡安翰威特大中华区市场部

[info.china@aon.com](mailto:info.china@aon.com)

## 关于怡安

怡安集团(纽约证交所股票代码:AON)是一家世界领先的专业服务公司,提供广泛的风险管理、退休计划和健康福利解决方案。怡安集团在全球拥有50,000余名员工,在120多个国家传递着优秀出众的客户价值,通过专有的数据库和分析手段,为客户提供减轻风险和提高绩效的专业见解。

了解更多怡安集团相关信息,请访问[www.aon.com](http://www.aon.com)

## 关于怡安翰威特

怡安翰威特是世界领先的人力资源管理咨询机构,提供创新的组织与人才解决方案,在全球50个国家拥有15,000多名专业人士,为20,000多家客户提供服务,是怡安集团下属的全资子公司。怡安翰威特扎根中国市场逾二十年,在组织能力与人才战略、全面薪酬激励与绩效人才测评与发展、健康与福利管理等领域的研究与实践兼具广度和深度。怡安翰威特的数字化工具与人力资本分析能力正在为中国市场的上千家领先国企、民企与外资企业提供创新的不断迭代的解决方案,助力企业实现组织与人力资源的数字化转型。欲了解更多信息,请访问[www.aonhewitt.com.cn](http://www.aonhewitt.com.cn)

