



## 多元化招聘指导手册

如何寻找、招聘并保留最具多元化的人才

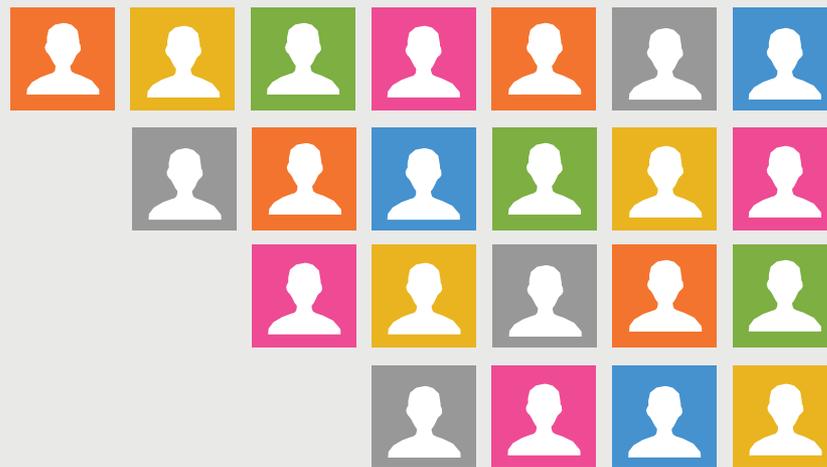
# 目录

	前言	03	步骤 03	招聘人才	09
步骤 01	获得支持	04	步骤 04	保留人才	12
步骤 02	搜索人才	06			

# 前言

对多元化的理解可谓见仁见智。无论您希望组建的工作团队在性别、种族、性取向、还是其他方面更加均衡，招募并保留一支多元化的团队都具有挑战性。与其他招聘一样，这需要有意识地对候选人进行排序。此外，还需要艰难的对话以及一个整体的战略性方法来搜索和招聘一流的多元化人才。

为此，我们邀请来自顶级企业的多元化思想领导者，就招聘多元化人才提供建议。





## 1

### 从合适的人那里获得支持

要想拥有一支真正意义上的多元化工作团队，您需要招聘部门之外一些人的帮助，例如人力资源部门要制定公平的政策，招募要得到业务部门领导的支持等。

想象一位多元化人才在您就职的公司里要经历的整个招聘过程和职业发展。现在，列出所有可能对其工作产生影响的人。把这些人召集在一起，制定一个策略，并获得他们的支持。

## 2

### 发展有说服力的商业策略

拥有一支多元化工作团队是明智之举。不过，当与其他业务工作的重点相对比时，多元化的重要性往往会被下意识或有意识地降低。需要指出的是，人口形势正在飞速变化，如果公司想要通过竞争获得顶级人才，并且把自己的产品更好地销售出去，就必须采取积极的招聘策略。

例如，如果年龄在五岁以下的人口有一半为少数族裔，那么就保持长期竞争优势而言，招聘少数族裔人才将起到至关重要的作用<sup>1</sup>。如果您的公司需要与客户面对面打交道，拥有一支多元化工作团队将有助于达成交易。因为，如果潜在客户看到公司员工的外貌或言谈举止与自己相似，他们就会觉得与这家公司共事会更加舒心。

## 3

### 制定一个策略



回答这些问题：什么人？怎么做？什么时候？就成功标准达成共识。例如，“将自觉的多元化招聘提高 X%”。将多元化指标作为招聘人员绩效考核的一个标准，并实施团队问责机制。

<sup>1</sup> 美国人口普查局：[http://usnews.nbcnews.com/\\_news/2013/06/13/18934111-census-white-majority-in-u](http://usnews.nbcnews.com/_news/2013/06/13/18934111-census-white-majority-in-u)

# 搜索人才

# 搜索人才

## 4

### 与自己的员工建立伙伴关系

要求多元化员工和员工资源群组在自己的人脉圈内宣传职位空缺。

百事公司人才招聘部门主管 Jim Schnyder 说：

“在领英进行逆向搜索：从您目前的公司中找出几位具有较高潜力的内部多元化员工，分析他们的教育背景、专业和所属的领英群组。如果您拥有领英招聘企业版，充分利用“相似档案”功能（档案的右下方）。然后，利用从逆向搜索中得到的一些检索项对搜索结果进行筛选。”

## 5

### 通过领英主动接近合适人选

领英拥有覆盖各种行业和身份的数百万个群组。发布相关的职位和公司最新动态，并与群主建立长期合作关系。如果您无法加入某个群组，可以让身为该群组成员的某个员工来代表您发布信息。

另外，利用招聘企业版上频繁出现在多元化人选中的检索项进行有针对性的搜索。例如，当您在美国进行招聘时，可能需要进行包括传统黑人学院和大学（HBCU）在内的搜索。

了解更多有关如何创建与多元化人选相关的一系列关键词的建议，请[单击此处](#)。一旦完成创建，务必保存您的搜索，并建立一个搜索提示，以自动获取通知。



专业提示：进行逆向搜索，定位多元化人才

# 搜索人才

## 6

### 加强与高校合作

多元化与融合是一个长期的战略。备战未来的最佳途径是在多元化人才开始职业生涯之前与他们建立联系。与本地及全国各地大学的个人和专业兴趣群体保持合作。就美国公司而言，与传统黑人学院和大学或专业协会建立联系，例如“拉美裔金融和会计协会”（The Association of Latinos in Finance and Accounting）或“美国退伍残疾军人就业机构”（Job Opportunities for Disabled American Veterans）。赞助少数族裔的实习生或向其提供奖学金。



通过与教授的密切合作与学生建立联系。例如，位于美国南部、经过认证的最大公共会计事务所 Dixon Hughes Goodman 出资协助了博士项目。该项目旨在通过提高商业院校全体教师的多元化，达到提高美国公司多元化的目的。

## 7

### 利用领英多元化工具在领英内外对关键群体进行搜索

通过“站内信直投”活动利用“人才直送”和 InMail 对多元化人才展开大范围搜索，这两种工具可根据若干标准进行有针对性的搜索，从而找到多元化目标人群。

# 招聘人才

# 招聘人才

## 8

### 消除招聘过程中的偏见

很少有人故意有失偏颇。用人经理往往围绕着种族、性别或经济背景在心目中存有工作需求或偏好。例如，如果一位用人经理说他们更喜欢毕业于常春藤学校的人选，那么可能就要建议把搜索的范围扩大到一流公立院校。

正如花旗集团多元人才与退伍军人招聘部门的高级副总裁 Seth Welty 所说的那样：“人们往往不会意识到，他们的期望会令招聘过程中存在偏见。招聘人员有责任消除这些无意识的偏见，并就如何开展包容性的招聘实践向用人经理提供建议。”



很少有人会有意识地心存歧视。要学会辨别和克服各种偏见

## 9

### 获得口头承诺



由于多元化招聘往往会涉及招聘一些少数族裔员工，因此可能需要花费较长的时间，但收获的长期回报也会更高。这一点要解释清楚。在这两个方面得到他们的承诺。

# 招聘人才

## 10

### 要让多元化人选知道，他们在您的公司里前途光明

候选人需要相信自己有能力取得成功，并最终超越您现在提供给他们职位。确保您的面试小组包括来自不同背景的高级主管。如果条件不允许，选择一名多元化高管，直接就公司问题向人选提问。鼓励公司高管在大学、知名团体活动和会议上演讲，让潜在的候选人知道自己将倍受重视。

## 11

### 确保多元化能够在您的雇主品牌上体现出来



在走进您的公司之前，候选人首先会访问您的网站，了解相关的招聘信息。确保多元化能够在您的雇主品牌上体现出来——无论是图片、公司文化描述还是员工资源群组，抑或是员工感言。

# 保留人才

# 保留人才

## 12

### 时刻关注最新动态

在 AARP，人才招聘团队会定期对多元化员工进行“入职”采访，询问他们在公司的工作情况和体验。人才招聘部门副主管 Elita Rosillo-Christiansen 说道：“这是了解哪些行得通、哪些行不通的好方法，这样我们就能精确把握住提升的机遇。”虽然一经聘用便可能失去对人选工作体验的控制力，时刻关注用人经理和新员工的最新动态有助于找出问题和留住更多人才。



特别鸣谢来自 AARP、花旗集团、百事公司和 Dixon Hughes Goodman 的多元化思想领导者，感谢他们提供的建议。

## 13

### 保持积极性

多元化招聘是件苦差事，没有捷径可走。毕竟，没人愿意与某个主管谈论其管理的部门在招聘过程中存在性别歧视。不过，让自己和自己的团队朝这个方向努力是您为实现多元化人才招聘所能做的最好的事。经过长期努力，逐步改变公司的态度和员工构成。一定要提醒自己为什么这样做：是为了让您聘用的每一名员工都能全身心地投入到工作中去。还有什么会比这更重要呢？



想要了解更多有关如何利用领英招聘企业版和专业多元化网络 (Professional Diversity Network) 来搜索、联系和吸引多元化人才的信息，请联系 [chinalts@linkedin.com](mailto:chinalts@linkedin.com)

