

# Javaslatcsomag a sokszínű kiválasztási folyamatokra

Ez a javaslatcsomag tippeket, javaslatokat tartalmaz a fejdász cégek és a vállalatok számára arról, hogy a kiválasztási folyamataikat hogyan tudják megváltoztatni annak érdekében, hogy sokszínűbb vezetői csapatuk legyen. A dokumentum két részből áll, az első a munkaerőt közvetítő, fejdász cégeknek szól, a második pedig azoknak a szervezeteknek, cégeknek akik vagy maguk, vagy fejdászok segítségével kollégákat vesznek fel.

A javaslatcsomagot az Egyenlítő Alapítvány állította össze, és magában foglalja néhány olyan vállalat legjobb gyakorlatát, amellyel együtt dolgozunk, saját vezetési tapasztalatainkat és nagyvállalati gyakorlatokat, valamint a világ minden tájáról származó kutatások eredményeit, beleértve sajátunkat is.

A toborzó céget ebben a dokumentumban az őket alkalmazó ügyfelük tanácsadójának tekintjük, nem pedig külön szervezetnek. A fejdász cégek nagy befolyással lehetnek ügyfeleikre, a változás katalizátorai lehetnek, és képesek hozzájárulni az ügyfelük szervezetének diverzifikálásához.

## Fejdász cégeknek

### AZ ADAT A KIRÁLY - A NYOMON KÖVETÉS FONTOS

Ha még nem teszi, akkor gyűjtsön adatokat a jelöltjeik sokszínűségére vonatkozóan a könnyebben elérhető sokszínűségi adatok alapján, például: nem, életkor, etnikai hovatartozás. Minden kiválasztási folyamatnál vegye számba a jelöltek összetételét ezekkel az attribútumokkal. Jegyezze fel az egyes nemek, korcsoportok, és az etnikai csoport százalékos arányát az ügyfele számára ajánlott jelöltlistán, mind a hosszú, mind a rövid lista szakaszában.

Próbálja meg ezeket az adatokat ágazati, munkaköri és beosztási szint szerinti csoportosításban is gyűjteni. Természetesen be kell tartani a GDPR szabályait, és biztosítani kell az adatvédelmet és / vagy az anonimitást.

### VEGYE SZÁMBA AZ EREDMÉNYEIT

Ha szervezete már gyűjt adatokat a jelöltek neméről, koráról és etnikai hovatartozásáról, fontos, hogy rendszeresen ellenőrizze ezeket az adatokat, és szembesüljön az általuk mutatott valósággal. Az üzleti év végén megnézheti sokszínűségének eredményeit, ahogy ezt más üzleti mutatóival is teszi. Ha megvannak az adatok, beszéljen róluk a cégében, keresse meg az okokat, értékelje a

tényeket. Ez segít a változásban, abban az esetben, ha szeretné. A problémák nem felismerése lehetetlenné teszi a változást.

## INKLUZIVITÁS

### (a) Nyelv

A nyelv területe, mint az inkluzivitás egyik eszköze, jól kutatott terület. A munkaköri szerepek vagy pozíciók leírásához használt nyelv, hangnem és egyéb részletek befolyásolják, hogy mely csoportok tagjai többé-kevésbé valószínű, hogy pályázni fognak rá. Jelentős kutatások készültek a nyelv használatáról a munkaköri leírásokban, amelyek általában tudat alatt vonzóbbak lehetnek inkább a férfiak vagy a nők számára.<sup>1</sup> Bizonyos szavak vagy kifejezések, ha azokat ismételten használják, általában elriasztják a női munkakeresőket, különösen a férfiak által domináltabb szektorokban.

Felelős fejtámasz cégeként az a feladata, hogy ügyeljen arra, hogy a kiválasztás közben ne diszkrimináljon egyetlen csoportot sem. A tudatosság hiánya azonban gyakran arra késztet minket, hogy megismételjük azt, amit mindig is tettünk. Ismerje meg a befogadó/inkluzív munkaköri leírások megírásához szükséges technikákat, és lehetséges, hogy megfelelőbb és sokszínűbb jelölteket fog vonzani.

### (b) A körülmények

Tisztában vagyunk vele, hogy a legtöbb nőnek ma több gyermeknevelési- és felügyeleti feladata van, mint a férfiaknak. A munka és a munkaidő hagyományosan a férfiak igényei és időbeosztása szerint szerveződik. Legyen érzékeny arra, hogy a nőknek esetleg eltérő időszávok működnek az interjúkra és az értékelésekre, és gondoskodjon arról, hogy ne veszítse el őket a folyamatból pusztán a körülményeik miatt.

## Toborzás során

Amikor összeállítja a jelöltek listáját az ügyfelek számára, győződjön meg arról, több nő is szerepel a listán. A kutatások azt mondják, hogy ha a kiválasztott listán egynél több nő szerepel, akkor nő az esélye annak, hogy egy nőt vesznek fel.<sup>2</sup> Sajnos egy nő jelölt a sok férfi között, még nem elég az esélyek növekedéséhez.

Használjon készségalapú értékelési feladatokat a kiválasztás során. Ahelyett, hogy kizárólag interjúkra hagyatkozna, kérje meg a jelölteket, hogy végezzenek olyan feladatokat, amelyeket a jövőben is elvárnak tőlük az adott munkahelyen. Használjon

---

<sup>1</sup>Iris Bohnet (2016). What works: Gender Equality by Design, Harvard University Press, [https://scholar.harvard.edu/iris\\_bohnet/what-works](https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works)

<sup>2</sup>Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, 26(04). <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>

egységesített feladatokat és értékelési kritériumokat, hogy biztosítsa a jelöltek közötti tiszta versenyt.<sup>3</sup>

Használjon strukturált interjúkat a kiválasztás során. Ugyan mind a strukturált, mind a strukturálatlan interjúknak vannak előnyei és hátrányai, a strukturálatlan interjúk nagyobb teret engednek a rejtett és tudattalan előítéleteknek és sztereotípiáknak, amik befolyásolhatják a toborzási folyamatot. Tegye fel ugyanazokat a kérdéseket a jelentkezőknek, és használjon egységesített értékelési kritériumokat a rejtett előítéletek hatásának csökkentésére.<sup>4</sup>

Az interjúztatók először önállóan adjanak visszajelzéseket, ne hallják egymás véleményét. Csak miután elküldték saját értékelésüket, vitassák meg együtt is őket, különben az értékelést befolyásolhatják az egymás előtt elhangzott kijelentések.

## TUDATOSSÁG, ÁTLÁTHATÓSÁG és FIGYELEM

Ma sok szervezet még mindig nincs tisztában a sokszínűséggel való aktív foglalkozás fontosságával. A tudatosság hiánya döntő akadályt jelent. Nem tudjuk megjavítani azt, amiről nem ismerjük el, hogy elromlott. A homogén szervezetek a jelenlegi norma, de a rendelkezésre álló tudományos és kutatási eredmények, és a világ legsikeresebb vállalatainak megfigyelése egyértelművé teszi, hogy a sokszínűségnek kell az új normának lennie.

A tanulás és a megértés ezért létfontosságú, és annak a ténynek az elismerése is, hogy lényegesen kisebb a nők, etnikai és faji kisebbségek, LMBTQI és a fogyatékossgal élő emberek képviselete a nagyvállalatok vezetésében, mint azt a lakosságban jelenlévő arányuk indokolná.

Beszéljen az ügyfelekkel a kezdeti eligazítás szakaszában arról, hogy miért van szükség egy sokszínű (diverz) jelöltlista összeállítására annak érdekében, hogy az ügyfél megfelelő képet kapjon arról, hogy kik elérhetőek a munkaerőpiacon.

Tisztázza, hogy mi a véleménye és tapasztalata a szervezeti sokszínűséggel kapcsolatban, és kérje meg erre az ügyfelét is.

## LEGYEN ÉRZÉKENY!

A diszkrimináció nagyon kifinomult lehet, a hátrányos megkülönböztetés legfőbb oka a rejtett vagy tudattalan előítéletek, amely minden emberben mélyen lakoznak. Ezért is nagyon nehéz észrevenni őket. Mondja ki hangosan: kizártuk azt a nőt vagy azt a roma embert, mert nem olyanok, mint az ügyfelünk szokásos jelöltjei? Hogyan

---

<sup>3</sup>McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 103-113. <http://www.people.vcu.edu/~mamcdani/Publications/McDaniel%20%26%20Nguyen%202001%20IJSJA.pdf>

<sup>4</sup>Bragger, J.D., Kutcher, E., Morgan, J. et al. (2002). The Effects of the Structured Interview on Reducing Biases Against Pregnant Job Applicants. *Sex Roles* 46, 215-226. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1019967231059>

lehet biztos abban, hogy ön és az ügyfele ugyanazon kritériumok szerint és az egyenlő feltételek biztosítása mellett értékelik a jelölteket?

Vegye észre magát és másokat is, ha úgy találja, hogy reflexszerű gyors döntéseket hoz arról, hogy egy „típusú” ember megfelel-e vagy sem egy adott pozícióban. Vigyázzon arra, hogy egy-egy hasonló háttérből érkező jelölttel kapcsolatos korábbi tapasztalatok ne képezzék az alapját az összes többi jelölt értékelésének, akik hasonló háttérrel rendelkeznek.<sup>5</sup>

## OKTATÁS

A fejvadász cégek munkatársai számára

A fejvadász cégek ügyfelei számára

Képezze a munkatársait a rejtett vagy tudattalan előítéletekről,<sup>6</sup> valamint a sokszínűség üzleti és társadalmi előnyeiről. Ne utasítsa el ennek fontosságát anélkül, hogy tanulmányozná.

Képezze ügyfeleit. Ügyfeleinek gyakran sürgős segítségre van szükségük a fejvadász cégektől. Alapvető fontosságú, hogy megfelelő tájékoztatást kapjon az ügyfél, hogy megértse, kit kell felvennie a szervezetnek, hogy a lehető legjobban fejlődjön majd cége. Segítsen ügyfeleinek a saját igényeik körültekintő és átgondolt elemzésében.

A vállalati kultúrába való beilleszkedés alapján történő kiválasztás egy kétélű fegyver: egyrészt behozhat olyan embert, aki gyorsan beilleszkedik és az összes jelenlegi kolléga kedveli, másrészt ez nem feltétlenül biztosítja és segíti elő az új ötleteket, az új dinamikákat és az innovációt. Néha a homogén csoportok sikeresebbek, de a vezetésben ez ritkán van így. A vezetői csoportokban a sokszínűség eredményesebb lehet, mint a monokultúra.

## BESZÉLJEN RENDSZERESEN A DIVERZITÁS KÉRDÉSÉRŐL

A kiválasztási folyamat során fontos figyelemmel kísérni a számokat. Ismertesse a tényeket ügyfelével a hosszú és a rövid jelöltlista összetételével kapcsolatban. A kiválasztási folyamat során nők és más kisebbségi csoportok képviseltetik magukat? Ez képbén tartja önt és ügyfelét a döntéseikről, és elősegíti a jelöltek egyenlő versenyfeltételek mellett történő értékelését.

---

<sup>5</sup>[https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr\\_gender\\_neutral\\_job\\_descriptions.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr_gender_neutral_job_descriptions.pdf)

<sup>6</sup>A Telekom tudattalan előítéletekről szóló online oktatási anyaga: <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/sokszinuseg-eselyegyenloseg/sokszinu-es-nyitott-vallalati-kulturaert-es-az-egyenlito-alapitvany-rejtett-eloitetelekről-szóló-képzése-a-vállalatok-számára>: <https://egyenlitoalapitvany.org/trainings/>

# Munkaerőt kereső szervezetek

## AZ ADAT A KIRÁLY – A NYOMON KÖVETÉS FONTOS

Használjon egy olyan platformot/felületet, ahol részletesen nyomon tudja követni a munkaerő összetételére vonatkozó számokat és adatokat. Például győződjön meg arról, hogy ismeri a nemi összetételt a menedzsment minden szintjén és minden lokációban. Így folyamatosan követheti a trendeket, tisztában lehet saját munkaerő bázisának milyenségével és ha szükséges, különböző célokat is kitűzhet.

Bár ez nem a javaslatcsomag konkrét témája, úgy gondoljuk, hogy fontos megemlíteni, mert több országban ma már jogi szabály is létezik erre, ezért javasoljuk, hogy a nemek közötti bérszakadék adatokat monitorozzák és tegyék transzparenssé. A bérezési és jutalmazási tervezést alapos elemzésnek kell megelőznie, amelyben figyelembe veszik a nemek közötti bérszakadékot is. Az átlátszó béradatokat azt mutatják, hogy a vállalatok támogatják a nyitottságot, és ez még vonzóbbá teszi őket a potenciális munkavállalók számára.

## VEGYE SZÁMBA AZ EREDMÉNYEIT

Ha szervezete már gyűjt adatokat a jelöltek neméről, koráról és etnikai hovatartozásáról, fontos, hogy rendszeresen ellenőrizze ezeket az adatokat, és szembesüljön az általuk mutatott valósággal. Az üzleti év végén megnézheti sokszínűségének eredményeit, ahogy ezt más üzleti mutatóival is teszi. Ha megvannak az adatok, beszéljen róluk a cégében, keresse meg az okokat, értékelje a tényeket. Ez segít a változásban, abban az esetben, ha szeretné. A problémák nem felismerése lehetetlenné teszi a változást.

## HR-FOLYAMATOK

### Kiválasztás

Kutatások azt mutatják, hogy a női jelöltek önéletrajzát kevesebb eséllyel választják ki interjúkra, mint a férfiakét.<sup>7</sup> A férfi jelentkezőket általában sokkal kompetensebbnek és alkalmazhatóbbnak tekintik, mint az azonos kvalitásokkal rendelkező női jelentkezőket. A jelentkezők önéletrajzait név vagy fénykép nélkül értékeljük, hogy megelőzzék a nemek szerinti megítélést.

---

<sup>7</sup>Corinne A. Moss-Racusin, John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham, and Jo Handelsman (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Psychological and Cognitive Sciences*. 109(41): 16474–16479. [https://ctl.yale.edu/sites/default/files/basic-page-supplementary-materials-files/science\\_facultys\\_subtle\\_gender\\_biases\\_favor\\_male\\_students.pdf](https://ctl.yale.edu/sites/default/files/basic-page-supplementary-materials-files/science_facultys_subtle_gender_biases_favor_male_students.pdf)

## Rendszeres alkalmazotti értékelések

Az értékelések gyakran szubjektívek, ami sok teret hagyhat az elfogultságnak. Győződjön meg arról, hogy minden hasonló munkakörben lévő alkalmazottnak ugyanazok az értékelési kritériumai vannak. Minél inkább adatalapú, eredményorientáltabb és objektívebb, annál jobb. Mindig értékelje újra saját és csapata döntéseit az alkalmazottak értékelésével kapcsolatban, és kérdezze meg: „Elfogultak voltunk-e?”

## Előléptetések

Az alkalmazottak értékeléséhez hasonlóan az előléptetésről szóló döntés is nagyon szubjektív lehet. A kritériumok átláthatóvá tétele minden alkalmazott számára sokat segíthet a rejtett előítéletek vagy tudattalan elfogultság leküzdésében, és abban, hogy a döntések igazságosak és átgondoltak legyenek.

## Legyenek céljai a csapat sokszínűsítésére

Az üzleti életben a célok kitűzése az első lépés ezek elérése felé. Kezelje a sokszínűséget üzleti célként. Tűzzön ki egy számszerű célt a nők képviselőire a menedzsmenten belül. A szervezet így fogja komolyan venni ezt a célt. A nemek közötti egyenlőségre érdemes törekednie a vezetésben.

Kérje meg a fejedelmét, hogy segítsenek elérni céljait. Jelöljön ki női kvótát a jelöltlistában. Ne feledje, hogy a kutatások szerint a csak egy nőt tartalmazó listák nem növelik annak esélyét, hogy egy nőt válasszanak ki.<sup>8</sup> Ezért kérje meg a fejedelmét, hogy egynél több nőt tegyenek fel a toborzási listákra.

## A munkaköri leírások inkluzív megfogalmazása

Először ellenőrizze a munkaköri leírásokat, hogy tartalmaz-e olyan kifejezéseket, amelyek elfogultak nemi szempontból, és esetleg visszatartják a nőket az adott állásra való jelentkezéstől. Vizsgálja meg a leírásban használt szavakat, és tisztítsa meg azt a nemi sztereotípiákat tartalmazó kifejezésektől. A kutatások azt mutatják, hogy vannak szavak/kifejezések, amelyek férfias vagy női sztereotípiákhoz kapcsolódnak, és ezek a szavak öntudatlanul befolyásolják azt, hogy az emberek milyen munkára jelentkeznek.<sup>9</sup> Egyes munkaköri leírások, különösen a férfiak által dominált iparágakban és foglalkozásokban néha azt sugallják, hogy férfias viselkedésre van szükség (erős, versenyképes, domináns stb.). Ez némelyeknek, potenciálisan azt jelezheti, hogy nők ne jelentkezzenek a munkára. Használja a

---

<sup>8</sup>Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, 26(04). <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>

<sup>9</sup>Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, [http://www.fortefoundation.org/site/DocServer/gendered\\_wording\\_JPSP.pdf?docID=16121](http://www.fortefoundation.org/site/DocServer/gendered_wording_JPSP.pdf?docID=16121)

különböző technológiákat a munkaköri leírások ellenőrzésére a nemi elfogultság szempontjából. Széles körű technikai eszköz és erőforrás áll rendelkezésre a kiválasztási elfogultság csökkentésére és a semleges munkaköri leírások elkészítésére.<sup>10</sup>

Másodszor értékelje és nézze át az aktuális munkaköri leírásait. Kizárnak a munkaköri leírások néhány olyan csoportot, amelyek tökéletesen alkalmasak lennének az adott munkára? Vessen egy pillantást a „szükséges” (követelmények) és a „jó, ha van” (preferenciák) kvalitások listájára, és korlátozza a munkához valóban szükséges kvalitások számát. Csak azokat a készségeket sorolja fel, amelyek valóban szükségesek a munka elvégzéséhez. A kutatások azt mutatják, hogy a nők egy része csak akkor jelentkezik egy állásra, ha a felsorolt követelmények szinte mindegyikének megfelel, míg a férfiak általában akkor is jelentkeznek, ha kevesebb követelménynek felelnek meg.<sup>11</sup> Ezt figyelembe véve kommunikáljon a szervezetén belüli jelöltekkel.

Harmadszor, ha vállalati értékei elősegítik a sokszínűséget, fejezze ki munkaköri leírásában az egyenlőség és sokféleség iránti elkötelezettségét, hogy a pályázók tudják, hogy egy befogadó szervezetnél dolgoznának. Adja meg családbarát ellátásait (például szülői szabadság, szabadidő, gyermekgondozási támogatások stb.), hogy tudassa a pályázókkal, mit kínál, és bővítse a jelentkezők körét.

## LEGYEN ÉRZÉKENY!

A diszkrimináció nagyon kifinomult lehet, a hátrányos megkülönböztetés legfőbb oka a rejtett vagy tudattalan előítéletek, amelyek minden emberben mélyen lakoznak. Ezért is nagyon nehéz észrevenni őket. A felvételi folyamatokat, az alkalmazottak eredményeit, előléptetését, fizetésüket és előmenetelüket befolyásoló ügyek és megbeszélések során mindig kérdőjelezzék meg a várható eredményt és a folyamatot. Mindig ellenőrizze, hogy a döntés objektív és igazságos-e.

Győződjön meg arról, hogy az összes alkalmazottat azonos kritériumok szerint kezeli és értékeli, szem előtt tartva az egyenlő versenyfeltételeket. Kérje meg a munkatársait az alulreprezentált csoportokból, hogy segítsenek azonosítani a jelenlegi kiválasztási és felvételi stratégiák lehetséges gyengeségeit.

## OKTATÁS

A rejtett vagy tudattalan előítéletek képzést tegye kötelezővé minden alkalmazott számára. Ezt a legegyszerűbben a beavatási („onboarding”) tréning részeként teheti. Természetesen ki kell képeznie a már jelenlévő alkalmazottakat is. A sokszínűség szempontjából az ön szervezetében a legkritikusabb személyek a HR és a toborzó

---

<sup>10</sup>[https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr\\_gender\\_neutral\\_job\\_descriptions.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2020/06/rr_gender_neutral_job_descriptions.pdf)

<sup>11</sup><https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/?sh=69538c151024>

személyzet, és ez a csoport speciális képzést igényel annak érdekében, hogy készen álljon arra, hogy sokszínű munkavállalókat vegyenek fel a szervezethez, és segítsék a többi vezetőt az inkluzív munkaerő-felvételi praktikák használatában. Ha már az ajtóban nem sikerül eltérő embereket beengedni, akkor a diverzitással kapcsolatos céljait lehetetlen lesz elérni.

De van egy másik látványos csoport, akikre a leginkább hallgatnak, és ezért őket is ki kell képezni. Ezek a szervezet vezetői. Ajánljuk az inkluzív vezetői képzést a HR vezetőknek és a felsővezetőknek, amelyek nemcsak a rejtett előítéleteket és az azok elleni küzdelmet tárgyalják, hanem az inkluzív kommunikációt is. Fontos megtanulni, hogyan kell kommunikálni úgy, hogy a csapatban mindenki befogadónak érezze az adott szervezetet.

### SOKSZÍNŰSÉGÉRT FELELŐS VEZETŐ / MUNKACSOPORT

Jelöljön ki sokszínűségért felelős vezetőket vagy munkacsoportokat, akik elősegíthetik a cégen belüli elszámoltathatóságot. A sokszínűségért felelős vezető vagy a munkacsoport nyomon követheti a kiválasztási és tehetségszerzési folyamatokat. Ennek hatására a toborzási folyamatban részt vevő emberek csökkenthetik rejtett előítéleteiket, elfogultságukat, mert tudják, hogy viselkedésüket figyelemmel kísérik, és felelősségre vonhatók. A diverzitásért felelős embereknek vezetői szerepet kell betölteniük a szervezeten belül, hozzáféréssel kell rendelkezniük a belső adatokhoz, képesnek kell lenniük arra, hogy további információkat kérjenek kiválasztással/előléptetéssel kapcsolatos döntésekről, valamint felhatalmazással és erőforrásokkal kell rendelkezniük a sokszínűségi stratégiák és policyk kidolgozásához és végrehajtásához.<sup>12</sup> Természetesen a diverzitásért felelős vezető szerepe általában több területet ölel fel, mint csak a kiválasztás és az előléptetés, de ebben a dokumentumban az ezekkel a tevékenységekkel kapcsolatos szerepét említjük.

---

<sup>12</sup>Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94(7/8), 52-60. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>