

A munkaközvetítő irodák hatékony irányítása

A munkaközvetítő irodák összehozzák a munkaadókat és az álláskeresőket. Speciális értékesítési tevékenységet folytatnak, amihez bizonyos adottságokra van szükség. Hatékonyan működő munkaközvetítőnek, tanácsadónak három fő kritériumnak kell megfelelnie: képesnek kell lennie saját személyisége eladására; értenie kell a pénzhez; jó megjelenésűnek kell lennie. Az irodák számára az üzletet nem a munkahelyek felkutatása, hanem a sikeres közvetítői tevékenységükért járó díjbevételek jelentik, míg tanácsadásuk nagyrészt abból áll, hogy az álláskeresőt olyan értelemben manipulálják: önmaga értékéről kialakult saját elképzelését, a munkahellyel kapcsolatos elvárásait szállítsa lejjebb, ezáltal könnyítse meg az ügynök számára elhelyezését. A cikk két világcég: a Russell Reynolds Associates és a Christian & Timbers állásközvetítési gyakorlatát ismerteti.

Tárgyszavak: munkaadó; álláskereső; munkaerőpiac; munkaközvetítés; fejedő; karrier; tanácsadás; állásinterjú; kiválasztás; ajánlatkérés; visszacsatolás.

A munkaközvetítők tevékenységének lényege, igénybevételük indoka

A munkaközvetítő irodákat, ügynökségeket munkaerő-toborzóknak, fejedőszoknak, karrier-tanácsadóknak is nevezik. Bár e szervezetek között vannak eltérések, a továbbiakban alapvetően a munkaközvetítő irodákról lesz szó. Ezek abból a speciális tevékenységből tesznek szert bevételre, hogy összehozzák a munkaadókat és az álláskeresőket. Csak addig képesek működni, amíg a munkaerő a piacgazdaságban szabad-árúként viselkedik, és amíg a munkaerejüket áruba bocsátók szabadon felmondhatják állásukat vagy földrajzi értelemben változtathatnak munkahelyet előnyösebb bérek, kedvezőbb munkafeltételek reményében. A munkaközvetítő ügynökségek szerepe négy általános társadalmi folyamattal jellemezhető összefüggésrendszerben fejlődött ki:

- gyorsan változó gazdaságban a munkaerő-problémák fokozottan ésszerű, hatékony megoldására törekvés;

- a vállalkozók előtt megnyíló, bővülő lehetőségek;
- a munkavállalók változó társadalmi és önértékelése;
- a munkát keresők, a munkáltatók és az állásközvetítők közti kapcsolatok jellegét meghatározó, folyamatosan módosuló jogi definíciók.

A potenciális munkaadók és az álláskereső alkalmazási helyzetbe markánsan eltérő szempontokkal és törekvésekkel, igényekkel kerülnek. A munkát kínálóknak a problémát a jelentkezők, a rendelkezésre állók közül annak a személynek a kiválasztása okozza, aki valószínűleg a legjobban képes ellátni az adott munkakört olyan bérért, amit a foglalkoztatására vállalkozó még hajlandó megfizetni vagy: dönthet olyan jelentkező alkalmazásáról is, aki a minimálisan még elfogadható teljesítményt kisebb ellenszolgáltatás fejében nyújtja. A munkáltató tehát olyan személy alkalmazására törekszik, aki tevékenységével hasznot hajt számára. A foglalkoztatott biológiai és pszichológiai kondíciói kevésbé érdeklik a munkáltatót, kivéve, ha ezek növelhetik vagy csökkenthetik az illető munkájának hatékonyságát.

A humánerőforrás-piac információforrás az egyén önértékeléséről és a munkalehetőségekről. Egyúttal ez a közvetítőirodák elsődleges adatnyerési lehetősége. A munkaerőpiac különösen hatékony, a jövőben munkáltatók és az álláskereső összehozására szolgáló eszközként működik. Helye ismert és mindenki számára elérhető. Csak arra van szükség, hogy a munkáltatók és a munkavállalók találkozzanak egymással, ismertessék igényeiket, érdekeiket, elvárásaikat és megállapodjanak az alkalmazás feltételeiben. A közvetítők a munkaerő-felvételi probléma megoldására szolgálnak.

Bár az álláskereső és a munkaadók közti közvetlen kapcsolat a szabadpiacon hatékony és folyamatos, vannak bizonyos korlátai. A felveendő munkaerő létszáma, a munkahely és a munkaerőpiac közti távolság, ám főként a munkáltatók elfoglaltsága csökkenti a két fél közti közvetlen kapcsolat létrejöttének lehetőségét. A munkaközvetítő irodák egyértelműen hasznosak a munkát keresők számára, mert barátságos légkört teremtenek, ahová kellemes betérni és állásinterjúk időpontjában megállapodni. Sokan vonakodnak ugyanis attól, hogy közvetlenül forduljanak üzleti cégekhez. A munkaadók nézőpontjából az ilyen irodák átvilágító eszközként, szűrőkként működnek.

A gazdálkodószervezetek két fő okból fordulnak munkaközvetítőkhöz ahelyett, hogy saját HR-részlegükre bíznák a munkaerő-toborzás feladatának ellátását. Elsősorban azért, mert az irodák nagyszámú álláskeresővel tartanak kapcsolatot és készségesen derítik fel a megfelelően kvalifi-

kált jelöltek piacát. Ebbe beleértendő azoknak a lehetséges jelölteknek a kinyomozása, felkutatása is, akik látszólag elégedettek állásukkal.

Másodsorban a munkaközvetítők segítségével gyakran rövidebb idő alatt sikerül betölteni egy-egy állást, mintha a cég önmaga vállalkozna erre.

Van azonban hátulütője is az irodák megbízásának; ez leginkább abban nyilvánul meg, hogy igénybevételük költsége – főként a szerény költségvetésű kisvállalatok számára – erőn felüli. Bár az egyes munkaközvetítők díjszerkezete között van némi eltérés, legtöbbjük az előre nem látható kiadásokkal számolva végzi tevékenységét, vagyis: addig nem számítja fel a fizetendő díjat, amíg az általa felkutatott és a munkaadónak bemutatott jelentkezőt az adott állást betölteni szándékozó fel nem veszi. A munkaközvetítés díja az éves munkabér 25%-áig terjedhet. A munkaközvetítők javítják a jelöltek munkaerő-piaci esélyeit. Közepes méretű, fejlett technológiát alkalmazó cégnél több mint 3000 újonnan felvettről a közelmúltban készült tanulmány kimutatta: azok, akik munkaközvetítő közreműködésével jutottak álláshoz, magasabb kezdő fizetést és nagyobb arányú béremelést kaptak, mint azok, akik más úton-módon kerültek a céghez.

A munkaközvetítők tevékenysége lényegében értékesítés. Állásokat adnak el munkát keresőknek, az álláskeresőket pedig a munkaadóknak értékesítik. Az irodáknak az üzletet nem a munkahelyek felkutatása, hanem a közvetítői tevékenységükért járó díjbevételek jelentik, és a tanácsadási folyamat nagyrészt abból áll, hogy a munkára jelentkezőt, az álláskeresőt olyan értelemben manipulálják: önmaga értékéről kialakult saját elképzelését módosítsa, elvárásait szállítsa lejjebb, ezáltal könnyítse meg az ügynök számára elhelyezését; ennek megtörténte után az ügynök a közvetítői tevékenységért neki járó díjat beszedi. A munkaközvetítő irodák sajátos eladókként kapnak felkérést és csak ritkán szakértői bármely más feladatnak.

Az értékesítési folyamat a munkakör megteremtésével, az álláslehetőség megnyílásával veszi kezdetét. Ezek közül néhány, rendszerint kis-számú szakértői hely betöltésében az érintett cégek érdekeltek – olyan állásokról van szó, amelyekre az adott vállalat nehezen talál megfelelő munkaerőt. Többségük azonban úgy keletkezik, hogy a tanácsadók felhívják a cégek figyelmét és érdeklődést keltenek olyan kvalifikáltságok, szakmai képzettségek iránt, amelyekkel náluk nyilvántartott álláskeresők rendelkeznek. A felhívással egyidejűleg a tanácsadó érdeklődik a cég más, lehetséges munkaerő igényei iránt is.

Mitől lehet elismertté válni ebben az üzletágban, illetve hogyan sikerülhet eredményesnek lenni?

Sok az olyan szempont, amelyek teljesülése érdekében a munkaközvetítőknek keményen kell fáradozniuk, ha lépést akarnak tartani az iparban végbemenő változások gyors ütemével, egyúttal sikeresek is szeretnének lenni. Ezek közé tartoznak:

Értékesítési képesség, eladói véna

A munkaközvetítés mint üzlet lényegében értékesítés. Nem mindenki van megáldva ilyen képességgel. Ráadásul túlságosan általános és nem igényel formális előképzettséget az értékesíteni kívánt termék ismeretén kívül. A munkaközvetítő irodák többsége nem foglalkoztatási tanácsadóként, hanem az álláslehetőségekről tájékoztató eladóként működik. Az irodák munkatársainak megfelelő értékesítési háttérrel kell rendelkezniük. Hatékonyan tevékenykedő munkaközvetítő-tanácsadónak ezért három fő kritériumnak kell megfelelnie:

- képesnek kell lennie saját személyisége eladására;
- üzleti érzéssel kell bírnia, azaz értenie kell a pénzhez;
- előnyös külső adottságokkal kell rendelkeznie.

A megfelelő személy alkalmazásának képessége

Kutatások kimutatják: az állásközvetítő irodákat nagy százalékában olyanok vezetik, akiknek nincs üzleti érzékük vagy gyakorlatuk. E tevékenység nem igényel tőkét és az USA sok államában nem szükséges hozzá szakirányú végzettséget igazoló bizonyítvány sem. A munkaközvetítők leginkább azokat a képességeket és készségeket értékelik, amelyek az üzleti siker zálogai, ezért arra törekszenek, hogy agresszív fiatalembereket (férfiakat, nőket egyaránt) verbuváljanak, akik értékesítési orientációjúak. Egyes cégek sikerük legfőbb feltételének tekintik, hogy az említett értelemben igen eredményes munkatársakat gyűjtsenek maguk köré. Az irányítás mindaddig könnyű feladat, amíg a vezetők tisztában vannak az ilyen állás teljesítményigényeivel és a megfelelő személyt alkalmazzák annak betöltésére. Red Scott híres mondását idézve: „Alkalmazz okosan vagy irányíts kemény kézzel.” A megfelelő munkatársak szelekciós folyamatában van három kritikus elem. Mindegyik létfontosságú a siker szempontjából és sebezhető a tévedések – a kihagyás, illetve a mulasztás, vagy az elfogultság, a véleményalkotás hibái – által. Ez az a terület, ahol a valóban felkészült, rátermett jelöltfelkutató konzultánsok befolyása a legnagyobb lehet.

Szelekciós kritériumok

A kiválasztás valószínűleg nem lesz eredményes, ha annak valódi, kritikus fontosságú sikertényezőit konszenzussal nem határozzák meg. A kiválasztási kritériumok kérdésében kialakítandó egyetértésnek három alapvető eleme van:

1. Mélyinterjút kell készíteni mindenkivel, aki bekapcsolódik az állásinterjú készítés és az értékelés folyamatába és figyelmesen meg kell hallgatni őket. Szinte elkerülhetetlen, hogy sokatmondó véleményeltérések alakuljanak ki annak megítélésében: az elhangzottakból mi tekintendő lényegesnek. E nézetkülönbségek elsimítása nélkül a szelekciós folyamat meghiúsul.
2. Az új állás betöltéséhez szükséges és megkívánt szakmai kvalifikáció, végzettség részletes leírása előtt körültekintően körvonalazni kell az üzleti célokat. Az e téren felszínesnek bizonyuló véleményalkotás ugyanis igen gyorsan beleütközik a tények valóságába és gyakran revelációként hat: miként módosítják az üzleti célok a felveendő munkaerőtől megkövetelt szakmai képzettségeket.
3. Az ismeretanyag, a szaktudás és a szakmai tapasztalat nem végző kiválasztási kritériumok; ezek csak számításba veendő, minimális szakmai képesítések, kvalifikációk, úgymond belépési, felvételi feltételek. Igen jól teljesítő, hatékonyan tevékenykedő alkalmazottak eredményes felkutatásához előre kell vetíteni a jelölttől a jövőben elvárható munkateljesítményt motivációira, személyes értékeire és a vezetői attribútumokra alapozva. A felvételre pályázó jövőendő munkatársnak ráadásul egyfajta vízióval kell felvértezve lennie, amit világosan ki kell tudnia fejteni, majd megvalósítani.

Szakmai tudás, felkészültség

Az állásra pályázókkal vagy az ügyfelekkel foglalkozva az adott iparág sajátos műszaki–technikai ismeretanyagának nem tudása időnként akadályozhatja a munkaközvetítők kommunikációs képességét a jelöltekkel. Ha az állás erősen technikai jellegű, az ügynök csak mérsékelten képes átlátni, felfogni és megérteni annak mibenlétét, miközben látóköre ezáltal gyakorta bővül. A munkaközvetítő irodákban tevékenykedőknek minden iparágról, amellyel kapcsolatba kerülnek, lehetőség szerint új ismereteket kell szerezniük. Az ügynököknek kellően intelligenseknek és a hozzájuk fordulókkal együttérzőeknek és segítőkészeknek kell lenniük.

Alapvetően fontos, hogy átérezzék a segítségükkel állást keresők pszichológiai motivációit, igényeit, szándékait és elvárásait.

Kutatás, adatszerzés

Kemény versenyfeltételek közepette a munkaközvetítőknek folyamatosan versenyezniük kell egymással és szinte egymás elől kell elhalászniuk az információt. Nemcsak az újonnan keletkező, illetve a megüresedő állások után kell kutatniuk, hanem ismerniük kell azokat a szakembereket is, akik megfelelően kvalifikáltak, felkészültek az adott állások betöltéséhez. Minél nagyobb saját állományi adatbázisuk van (mind a munkaadókra, mind az álláskeresőkre vonatkozóan), annál gyorsabban képesek kielégíteni ügyfeleik igényeit.

Meggyőzés

A munkaközvetítők fontos feladata a cégek meggyőzése, hogy a náluk nyilvántartott álláskeresők közül elégítsék ki munkaerőigényüket. Sok esetben ez az elvárások manipulációjára építő játszma: a jelölt az ügynökséghez egyfajta állásról alkotott elképzeléssel tér be, a munkaközvetítő viszont azon fáradozik, hogy mérsékelje, lejjebb szállítsa az illető elvárásait, hogy tehát hajlandó legyen kisebb presztízsű munkakört is vállalni, és ezért könnyebb legyen számára állást találni.

Hálózat

A munkaközvetítőnek valóságos brókernek, azaz ügynöknek, illetve közbenjárónak kell lennie. Mindig észben kell tartania, hogy „közvetítőnek lenni nem más, mint kapcsolat létesítésére és fejlesztésére törekedni egy céggel és reménykedni abban: ha e kapcsolatépítés sikeres, egyik vagy másik fél részéről történik valami”.

Professzionalizmus

Meggyőzni az ügyfeleket arról, hogy megfelelőképpen kezelik, intézik ügyüket, hogy komolyan foglalkoznak a jelöltállítás, illetve az állás betöltése kérdésével, a foglalkozás jellegéből adódó szükségszerűség, mivel az ügyfél a szolgáltatás igénybevételéért fizet. A mielőbbi díjbevételek biztosítása érdekében a munkaközvetítés szakmailag elismert aktív gyakorlói gyakran kísérlik meg manipulálni az ügyfelet. A munkaközvetítőknek továbbá kvalifikáltaknak kell lenniük és ismerniük kell az aktuális fejleményeket. Komolyan érdekelteknek kell lenniük a hozzájuk forduló álláshoz juttatásában és nem csupán a közvetítői díj megszerzése miatt,

hanem azért is, hogy megbizonyosodjanak arról: az illető kedvére való munkához jutott.

Munkaközvetítői tevékenységet nem pusztán jövedelmező üzlet volta miatt vállalnak az ügynökök. A munkaközvetítő ügynökség sikeres működésének nem figyelmen kívül hagyható öt eleme:

- teammunka,
- a provinciális gondolkodásmód száműzése,
- partnerségi kapcsolat kialakítása,
- a nélkülözhetetlen technikai háttér biztosítása,
- agresszivitás és bekapcsolódás, behatolás új üzletágakba.

Az ügyfelek igényei eltérőek és minden jó munkaközvetítő által teljesített megbízásnak, sikeres állásbetöltésnek, illetve munkába állításnak egyedinek, unikálisnak kell lennie, miközben fel kell tudni mérni az egyes jelöltek számára szükséges feltételeket, meg kell érteni törekvéseiket. A munkaközvetítő ügynökségeknek ipari ismereteik és tapasztalatuk révén mindenkit legnagyobb meglepedésére kell kiszolgálniuk. Az álláshoz juttatás során folyamatosan meg kell őrizniük a mérvadónak tekintett szabványok magas minőségi színvonalát. Módszeres megközelítést kell alkalmazniuk, ami átfogó – ideértve jól képzett egyének célcsoportjára irányuló mélyreható kutatásaikat – és gyors is. Létfontosságú számukra az ügyfél igényeinek gyors kielégítése, szükségességének megértése és a gyors, hatékony megfelelés azoknak. Biztosítani kell, hogy a munkaközvetítő cég folyamatosan kielégítse, sőt felülmúlja ügyfelei a közvetítés folyamatával és a bemutatott jelöltekkel kapcsolatos minőségi elvárásait. Ennek fontos feltétele az ügyfelek minden egyes, a munkaközvetítő segítségével megvalósuló munkahelybetöltéssel kapcsolatos visszacsatolása.

Russel Reynolds Associates

Konkrét példaként arra, mit kell tenni ebben az üzletágban a siker érdekében és miként kell ellátni e sajátos feladatot, a Russell Reynolds Associates (a továbbiakban RRA), nemzetközileg az egyik legnagyobb és legtekintélyesebb munkaközvetítő ügynökség gyakorlatát idézzük.

Első fázis

Bevezető konzultációk

Részletes megbeszélés során a munkaerőt kereső és alkalmazni szándékozó ügyfél képviselője felvázolja a cég szakmai küldetését, érté-

keit és stratégiai célkitűzéseit, az iparág jellegzetességeit, amelyben versenytársaival együtt tevékenykedik, a felkínált pozícióval járó elvárásokat és minden egyéb, idevágó kérdést. Az RRA pedig saját szakértelmét és cége kilátásait ismerteti, valamint hozzásegíti ügyfelét céljai finomításához.

A felkínált állás sajátosságai és az álláskeresési terv

A munkaközvetítő részletes állásspecifikációt készít és terjeszt elő, amelyben az ügyfelet a helyzettől függően vagy megjelöli, vagy nem. E specifikáció a jelöltekkel folytatott kezdeti beszélgetések és a releváns területtel felvett kapcsolatok alapja. Következik az állásfelkutatási tervnek az ügyféllel közös kimunkálása, amelyben kölcsönösen elfogadott időpontokat tűznek ki a kutatás–keresés során teljesítendő főbb lépések megtételére, amibe beletartozik az ügyfélkapcsolat gyakoriságának és az elsőként meghallgatott jelöltekkel sorra kerülő állásinterjúk mennyiségének megjelölése.

Stratégia és jelöltfelkutatás

A betöltendő állás, pozíció sajátosságainak rögzítését követően indul a jelöltfelkutatási stratégia kidolgozása, aminek legvalószínűbb eredménye a legkvalifikáltabb jelölt beazonosítása. Ehhez a közvetítő elemzi a piaci feltételeket és áttekinti a versenytársak szervezési és a vezetői képességekkel kapcsolatos stratégiáit. Globális forrásaiból, kiterjedt piaci kapcsolatrendszeréből, korábbi, esetleg hasonló tapasztalataiból, projektjeiből és adatbázisából, kutatási forrásaiból merítve az RRA meghatározza azokat az iparágakat és cégeket, ahol feltételezhetően található kvalifikált jelölteket.

A feltételezhető jelöltek beazonosítása, kiválasztása

Az állás betöltésének legkritikusabb szakasza a lehetséges, a várható kvalifikált jelöltek meghatározása, kiválasztása. A megcélzott iparággal fenntartott kiterjedt kapcsolatai révén e potenciális jelöltek meghatározása igen rövid időn belül megtörténik. Minden, megfelelőnek talált jelöltről a munkaközvetítő részletes jelentést küld ügyfelének. Ezek teljes körű információt tartalmaznak a jelölt szakmai hátteréről, képesítéseiről, felkészültségéről, aktuális állásáról és az általa vállalt és ellátott felelősségi körökről, valamint a munkaközvetítő véleményéről a tekintetben: potenciálisan mennyire illeszkedik az illető személy az ügyfél által képviselt szervezetbe.

Második fázis

A lehetséges jelöltekkel sorra kerülő állásinterjú

A felkutatás folyamatának előrehaladtával az RRA világszerte személyes találkozókat szervez a potenciális jelöltekkel kvalifikáltságuk és motivációik megismerése érdekében. E fázisban továbbra is kívánatos lehet az állást felkínáló ügyfél kilétének bizalmas kezelése, ám a potenciális jelöltek mégis szinte egyöntetűen hajlandók előzetes megbeszélésekbe bocsátkozni a közvetítővel.

A referenciák ellenőrzése

A jelöltállítási folyamatban a lehető legrövidebb időn belül az RRA kiterjedt körben bizalmas referenciákat szerez be valamennyi jelöltről. Felveszi a kapcsolatot olyan személyekkel, akik ismerik a jelöltet, hogy ezáltal mélyrehatóan kommentálhassa a jelölt vezetői képességeit, technikai felkészültségét, kompetenciáit, egyéni képességeit és személyének integritását.

Az ügyfél és a jelölt találkozói

Ezután a munkaközvetítő az ügyfél és a jelöltlistán vezető helyre rangsoroltak közötti találkozókat szervez, gondoskodva arról, hogy az ügyfél minden jelöltről előzetesen teljes körűen tájékozódhasson, illetve, hogy minden jelölt alaposan ismerje a betöltendő állás, pozíció mibenlétét és követelményeit. Ez mindkét fél számára kritikus állomás, ezért lényeges: mindegyikük komolyan készüljön fel rá, ha az a szándéka, hogy hasznosítható eredmények szülessenek. E szakaszban történik meg a preferált jelölt kiválasztása.

A jelöltek értékelése

Közvetlenül az ügyfél által lebonyolított állásinterjúkat követően a munkaközvetítő naprakész információval látja el ügyfelét és a jelölteket a másik fél reakcióiról és várakozásairól. Ha szükséges, hozzásegíti ügyfelét, hogy a jelölteket az álláspecifikáció minden egyes elemével szembeesítse, összevesse, és ezt a fajta értékelést felhasználja végső következtetése levonásához.

Harmadik fázis

Az ajánlat megtárgyalása

A munkaközvetítő piacismerete és közvetítői státusza felbecsülhetetlen érték az ügyfél számára a tárgyalásoknak abban az érzékeny fázis-

sában, ami az ajánlat elfogadásához vezet, mivel mind az ügyfél, mind a jelölt érdekeire tekintettel van. Ez mindkét fél számára előnyös és sikeres végeredményre vezet. A folyamat e végső fázisában a munkaközvetítő segítséget nyújt a munkaszerződéssel és a bérmegállapodással kapcsolatos tárgyalások során, a szakmai karrierrel, az előmenetellel összefüggésben kérdéseket tesz fel és általa a kívánt pótlólagos hivatalos referenciához is hozzá lehet jutni.

Az ügyfél visszacsatolása és utánkövetés

Az álláskeresés lebonyolítását követően a munkaközvetítő arra kéri ügyfelét, hogy készítsen áttekintést, értékelést a folyamat során szerzett tapasztalatait illető elégedettségi szintjéről. Ez a fajta ügyfél-visszacsatolás a munkaközvetítő legfontosabb eszköze annak megítélésében, milyen hatáskokkal, mennyire jól végzi tevékenységét. Kapcsolata az ügyféllel és a jelölttel az ajánlat elfogadását követően is fennmarad. Gyakran a munkaközvetítő a két fél közti kapocs bármely nyitott vagy felmerülő probléma előrejelzése és megoldása tekintetében és az átmenet lehető legsimább lebonyolítása érdekében. A megbízás teljesítését követően a közvetítő az ügyféllel és a jelölttel folyamatos kapcsolatban marad ismétlődő telefonhívásai vagy látogatásai révén.

Christian & Timbers

Egy másik lehetséges módszer a Christian & Timbers-é (továbbiakban C&T), amely vezető világméretű munkaközvetítő és elsősorban cég-, illetve ügyvezetők felkutatásán fáradozik. Nála a közvetítési folyamat négy fázisból áll. Világosan megfogalmazza, mit kell a cégnek az ügyfél érdekében tennie és megfordítva: mit kell az ügyfeleknek teljesíteniük, hogy a közös célok megvalósuljanak.

Első fázis

A C&T szerepe

1. Az állás betöltésére alkalmas jelöltek felkutatására munkacsoport szervezése azonnali információgyűjtés céljából az ügyfél cégéről, a versenytársakról és az általános piaci feltételekről.
2. Találkozó az ügyfél állásinterjút készítő munkacsoportjával a megbízó cég szervezeti felépítésének és a betöltendő poszttal kapcsolatos elvárásainak megismerése érdekében.

3. Az állás betöltésével kapcsolatos kihívások felmérése, megállapodás a sikeres jelöltkeresési stratégiáról és a kiírt pozíció profiljának, jellegének meghatározása.
4. A C&T partnerei közül olyan csoportok összeállítása, akik hasonló jelöltfelkutatási/keresési folyamatban már részt vettek vagy az adott iparággal kapcsolatban közvetlen tapasztalataik vannak, így általuk a feltárható releváns személyes kapcsolatok és hálózatok bővíthetők.
5. A „legesélyesebbek” korai jelöltlistájának összeállítása.

Az ügyfél szerepe

1. Világosan és egyértelműen kommunikálja elvárásait és igényeit.
2. Tájékoztassa a munkaközvetítőt azokról a konkrét cégekről vagy jelöltekről, akik felkutatását a megbízott munkaközvetítő által kívánatosnak tartja.
3. Hagyja jóvá a betöltendő poszt, állás profilját és a cég leírását, jellemzését.
4. Tekintse át a jelöltlistát és hajtsa végre a szükségesnek ítélt kiigazításokat.
5. Működjön együtt a munkaközvetítővel annak az állásinterjú folyamatnak a meghatározásában, amit az ügyfél munkacsoportjának tagjai első és második körben, illetve a végleges jelölt kiválasztásáig lebonyolítanak.

Vagyis a C&T az első fázistól a megcélzott stratégia, ismeretanyag, jelöltfelkutatás és -toborzás eredményességét várja el.

Második fázis

A C&T szerepe

1. Kapcsolatfelvétel a jelöltfelkutatás alapján összeállított listán szereplőkkel és kvalifikáltságuk, szakmai felkészültségük szintjének megismerése, illetve értékelése.
2. A Universe 100 keresőprogram segítségével a legesélyesebb jelöltek kinyomozása; ezáltal a munkaközvetítő részletes képet kap valamennyi olyan cégről, amely potenciális jelöltek forrását képezheti.
3. Be kell azonosítani minden egyes, a betöltendő munkakört más cégnél aktuálisan ellátó személyt és minden jelöltet, akit e szerepkörbe a jelöltállítás forrásaiként megjelölt cégeknél előléptethetnek.

4. A legjobbnak talált, legmagasabbra értékelt 6-8 jelöltet tartalmazó végső jelöltlistának az ügyfél rendelkezésére bocsátása.
5. Az első állásinterjú lebonyolítása a lehetséges jelöltekkel.
6. Átfogó összegzés a meghallgatott jelöltekről a javasolt cselekvési lépésekkel együtt.

Az ügyfél szerepe

1. A jelöltlista áttekintése és a szükséges kiigazítások elvégzése.
2. A 3. fázisban állásinterjúra alkalmasnak minősített jelöltek személyének meghatározása, kiválasztása.

A C&T e fázisban azt kívánja elérni, hogy sikerüljön 6–8, a betöltendő posztra kiválóan alkalmasnak ítélt jelöltet találni, akik megfelelnek az ügyfél sajátos követelményeinek.

Harmadik fázis

A C&T szerepe

1. Az állásinterjú időpontjának meghatározása és az utazást, a szállodai elhelyezést is magába foglaló logisztika összehangolása.
2. Visszacsatolás az ügyfélnek és a jelöltnek az állásinterjú megtörténte utáni gondolatokról és benyomásokról.
3. A toborzás folytatása és árnyékjelöltek, azaz második helyen szerepeltetendők listájának összeállítása.

Az ügyfél szerepe

1. A jelöltek meginterjúvolása.
 2. Az állásinterjú lebonyolítása utáni benyomásainak közlése a munkaközvetítővel.
 3. A vezető helyen rangsorolt és a második legjobb jelölt kiválasztása.
- E fázis eredménye a jelöltkiválasztás véglegessé válása lehet.

Negyedik fázis

A C&T szerepe

1. Referencia jegyzékek beszerzése a jelöltektől.
2. A még meg nem szerzett referenciák felkutatása.
3. A referenciák ellenőrzése és összegző jelentés megküldése az ügyfélnek.
4. Az ügyfél tájékoztatása a piaci kompenzáció, a betöltendő állás javadalmazásának aktuális adatairól.

5. A jelölt megkérdezése a még nyitott kérdésekről és az általa igényelt ellenszolgáltatások teljes köréről.
6. Segítségnyújtás az ajánlat megtárgyalása során.
7. A lemondási folyamat monitorozása és az átmenet stratégiájának kidolgozása.

Az ügyfél szerepe

1. A végleges jelölt számára ajánlatkészítés és ajánlattétel.
2. A jelölt tájékoztatása az áthelyezésre, áttelepülésre vonatkozóan.
3. Felkészítés a tárgyalásra.
4. Az ajánlat elfogadása, a munkaközvetítő megbízatásának teljesítése.

E fázistól elvárt eredmény, hogy az ügyfél által képviselt iparág legkiválóbb szakmai talentuma csatlakozzék az adott vezetői állást munkaközvetítő igénybevételével betöltő cég munkatársi gárdájához.

A C&T sikere elmélyült és intenzív jelöltekutatási tevékenységéből és ügyfeleivel kialakított stratégiai partnerségi kapcsolataiból fakad. Jelöltekutatási módszere segítségével gyorsabban és hatékonyabban képes rátalálni a tökéletes jelöltekre. E képességei a versenyben az élre állítják tekintve, hogy a legfrissebb és a legpontosabb információval rendelkezik a jelöltek világáról.

Merre tartanak a munkaközvetítő irodák?

Amikor 1994-ben a Monster.com álláshirdető honlap megjelent az interneten, még csupán néhány száz megpályázható munkalehetőséget, álláskiírást tartalmazott, amelyek szinte kivétel nélkül szakmunkásoknak szóltak. Jelenleg az olyan szuper site-ok, mint a HotJobs.com vagy a CareerBuilder.com (a Monster.com-mal együtt) álláshirdetések százezreinek biztosítanak megjelenési lehetőséget, és közöttük úgyszólván mindenfajta megtalálható, a tengerészeti gépésztől a molekuláris biológusig. Egyedül a Monster.com naponta 40 ezer új szakmai önéletrajzot kap. Az utóbbi időben az állásközvetítők részvényeinek árfolyama közel 80%-kal nőtt, ami több mint 3-szorosa a Standard & Poor's 500 részvényt tartalmazó index emelkedésének.

A munkaerő-toborzás az interneten napjaink egyik leggyorsabban bővülő iparága. A cégek dollármilliókat költenek, hogy felhívják magukra a munkavállalók figyelmét. A versenytársakkal folyó ádáz küzdelemben az internet a vállalati siker elérésének felgyorsítási eszközévé válhat. A munkaközvetítők számára az internet igénybevétele a következő előnyökkel jár:

1. Az internet segítséget jelent a munkaközvetítőknek a szükséges munkaerő gyors felkutatásában és álláshoz juttatásában, ami pénzmegtakarítást tesz lehetővé a folyamat egészét tekintve, ezáltal javítja a közvetítőcég pénzügyi teljesítményét.
2. A munkaközvetítő cégnek nem kell túlságosan sok pénzt kiadnia. Ugyanakkor több időbeni ráfordítást igényel a siker „magvainak elhintése”.
3. Az álláskiírások órákon belül körbejárhatják a Földet. Ha egy munkaközvetítő feltüntet honlapján egy álláslehetőséget, és megküldi azt az elhelyezkedési lehetőségek iránt érdeklődőkről összeállított címlistáján szereplőknek, az percekben belül eljut a címzettekhez. Ezáltal a munkaközvetítő cég „láthatósága” ugrásszerűen nő.
2. A honlap a nap 24 órájában felkereshető, és ott a cég teljes állás kínálata valamennyi érdeklődő számára megismerhető.
3. Az internet segítségével a munkaközvetítő cég reputációja, hírneve futótűzként terjed. Ha részt vesz fórumokon és vitákban, ahol megtalálhatók az ügyfelek vagy az álláskeresők, lehetősége nyílik szolgáltatásainak ingyen reklámozására.

Összeállította: Nagy Károlyné

Taerattanachai, A.; Kleiner, B. H.: The effective management of employment agencies. = Management Research News, 28. k. 11/12. sz. 2005. p. 129–141.

Barker, R.; Hiring companies are working overtime. = Business Week, 2003. nov. 17. p. 167.

Kiviat, B.: The new rules of web hiring. = New York Times, 2003. nov. 24. p. 57.

Moses, L.: A new power at online job boards. = Editor and Publisher, 2003. szept. 8. p. 6.