

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

TARPTAUTINIO VERSLO EKONOMIKA

Vladas Gadeikis
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

COVID-19 POVEIKIS
TARPTAUTINIAM VERSLUI: DARBO
RINKOS IR ĮDARBINIMO
TRANSFORMACIJA

IMPACT OF COVID-19 ON
INTERNATIONAL BUSINESS: LABOR
MARKET AND RECRUITMENT
TRANSFORMATION

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo vadovas doc. Dr. Viktorija Cohen

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. ĮDARBINIMO METODŲ TARPTAUTINIAME VERSLE TENDENCIJOS IR COVID – 19 SITUACIJA	7
1.1. COVID-19 kaip reiškinys ir jo įtaka tarptautiniam verslui	7
1.2. Tarptautinis verslas ir žmogiškieji ištekliai.....	10
1.2.1. Globalizacija ir tarptautinis verslas.....	10
1.2.2. Žmogiškieji ištekliai, jų reikšmė tarptautiniame versle	11
1.3. Šiuolaikiniai darbuotojų paieškos ir atrankos metodai.....	15
1.3.1. Darbuotojų paieška	16
1.3.2. Darbuotojų atranka.....	20
2. COVID-19 POVEIKIO ES DARBO RINKAI IR ĮDARBINIMO METODAMS TYRIMO METODIKA	26
3. COVID-19 POVEIKIS ES DARBO RINKAI IR ĮDARBINIMO METODAMS	34
3.1. COVID-19 įtaka darbo rinkai.....	34
3.2. COVID-19 įtaka darbuotojų paieškos ir atrankos metodams.....	41
3.3. COVID-19 poveikis darbo rinkai ir įdarbinimo procesams tarptautiniame versle	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	51
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	54
SANTRAUKA.....	61
SUMMARY	62
PRIEDAI.....	63

Lentelių sąrašas

1 lentelė: *Labiausiai paplitę darbuotojų atrankos metodai;*

2 lentelė: *Ekonominės veiklos pagal statistinį Europos Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių;*

3 lentelė: *Profesijų grupės pagal statistinį Tarptautinį standartinį profesijų klasifikatorių;*

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Struktūrinė darbo schema

2 paveikslas. COVID-19 atvejų dinamika nuo 2020-01-25 iki 2020-11-22 Europoje.

3 paveikslas. Populiariausias šaltinis ieškant naujų darbuotojų.

4 paveikslas. COVID-19 poveikio ES darbo rinkai ir įdarbinimo metodams tyrimo struktūra

5 paveikslas. COVID-19 poveikio ES darbo rinkai ir įdarbinimo metodams tyrimo etapai

6 paveikslas. Nedarbo lygis (proc.) 2019 m. ketvirtą ketvirtį, 2020 m. pirmą ir antrą ketvirtį (duomenys didėjančia eile). ES-27.

7 paveikslas. Nedarbo lygio (proc.) pokytis lyginant 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. pirmu ketvirčiu ir 2020 m. pirmą ketvirtį su 2020 m. antru ketvirčiu (duomenys didėjančia eile). ES-27.

8 paveikslas. Nedarbo lygio struktūra (proc.) ES, 2019 m. ketvirtą ketvirtį, 2020 m. pirmą ir antrą ketvirtį.

9 paveikslas. Nedarbo lygio struktūra (proc.) 2020 m. antrą ketvirtį. Papildomos darbo jėgos duomenys didėjančia eile. ES-27.

10 paveikslas. Nedarbo lygio ir bedarbių pokytis, lyginant 2020 m. pirmą ketvirtį su antru ketvirčiu. Bedarbių dalies pokytis didėjančia eile. ES-27.

11 paveikslas. Dirbančiųjų pokytis, lyginant 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. pirmu ketvirčiu, 2020 m. pirmą ketvirtį su antru, 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. antru ketvirčiu (duomenys didėjančia eile). NACE. ES-27.

12 paveikslas. Dirbančiųjų dalis pagal profesines grupes 2020 m. antrą ketvirtį. ISCO-08. ES-27.

13 paveikslas. Dirbančiųjų dalies pagal profesines grupes pokytis, lyginant 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. pirmu ketvirčiu ir 2020 m. pirmą ketvirtį su 2020 m. antru ketvirčiu (duomenys didėjančia eile). ISCO-08. ES-27.

14 paveikslas. Įdarbinimo procesų kiekis (proc.) pagal tiesioginį darbuotojo ir darbdavio susitikimą, kai I-mas laikotarpis (nuo 2020 m. iki I-mo karantino), II-ras laikotarpis (nuo I-mo karantino iki 2020-08-31), III-čias laikotarpis (nuo 2020-08-31 iki 2020-11-15).

15 paveikslas. „LinkedIn“ vartotojų apklausa dėl požiūrio į darbo keitimą.

16 paveikslas. Darbuotojų atsakymai į klausimą ar domitės darbo pokyčiais?

17 paveikslas. Darbdavių atsakymai į klausimą (proc.) ar dėl COVID-19 pasikeitė jūsų įprastai naudotos darbuotojų paieškos būdai?

18 paveikslas. Darbdavių atsakymai į klausimą kokie didžiausi iššūkiai atrankos procese kilo dėl COVID-19?

IVADAS

Pasaulio Bankas (2020) prognozuoja, kad pasaulio ekonomika šiais metais sumažės 5,2 proc., kas reikštų giliausią nuosmukį nuo Antrojo pasaulinio karo. Taigi SARS-CoV-2 virusas (COVID – 19) tai ne tik žmonių sveikatai pavojingas virusas, kuris jau nusinešė beveik 1,4 mln. žmonių gyvybių, tai nauja grėsmė viso pasaulio ekonomikai. Grėsmė, apie kokią iki šiol buvo kuriami nebent kino filmai, bet joks verslas ar žmogus nesiruošė su ja susidurti savo kasdiniame gyvenime. Kol kas nėra moksliniais tyrimais pagrįsto ir praktikoje patikrinto plano kaip gyventi, laukti ar prisitaikyti. Sunku sugalvoti sritį, kurioje nesijaustų COVID – 19 keliamos pasekmės. Tačiau tikėtis kitokių pasekmių kai COVID – 19 pirmiausia nusitaikė į žmogų tikriausiai ir neįmanoma. Vieniems žmogus yra šeimos narys, kitiems dvasinis vadovas, tretiems mokytojas kitiems konkurentas, o verslui tai pirmiausia vienas brangiausių išteklių ir pajamų šaltinis. Kai kalbama apie tarptautinį verslą ir žmogiškuosius išteklius yra sakoma, kad „šiuolaikinėje įmonėje 70 - 80 proc. to, ką daro žmonės yra padaroma jų intelekto. Pagrindinė gamybos priemonė yra maža, pilka ir sveria apie 1,3 kilogramo. Tai žmogaus smegenys“ (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 30 p.). Taigi, įvertinti COVID – 19 poveikį naudojamiems įdarbinimo metodams t.y. žmogiškųjų išteklių patekimo į verslą priemonei, yra labai svarbu. Neįvertinus poveikio ir kylančių iššūkių, nebus galimybių ieškoti pagrįstų problemos sprendimo būdų ir efektyviai prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos.

Nors COVID – 19 yra šios dienos realybė ir yra nemažai statistinių duomenų analizių kokią poveikį COVID – 19 daro darbo rinkai, tačiau mokslinių tyrimų, kurie būtų išnaginę COVID – 19 poveikį įdarbinimo procesams rasti nepavyko. Yra daug mokslininkų nuomonių dėl žmogiškųjų išteklių svarbos globalizacijos sąlygomis veikiančio verslo konkurencingumui, daug tyrimų dėl įdarbinimo metodų pokyčių, prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos ir žmonių psichologijos, remiantis jais atlikta teorijos analizė. Tačiau klausimai dėl COVID – 19 įtakos yra nauji ir tikėtina moksliniai tyrimai šia tema tik prasideda, o jų rezultatų patikimumą įvertinti galėsime dar ne taip greitai. Iš kitos pusės duomenų rinkimas ir pirminių įžvalgų fiksavimas jau pradinėje nagrinėjamo reiškinio stadijoje yra labai reikšmingas ateities tyrimams, kai psichologinė atmosfera nurimus, o daugelis pirminių problemos sprendimo priežasčių, kurios neretai sąlygoja ateities problemas, lieka užmirštos.

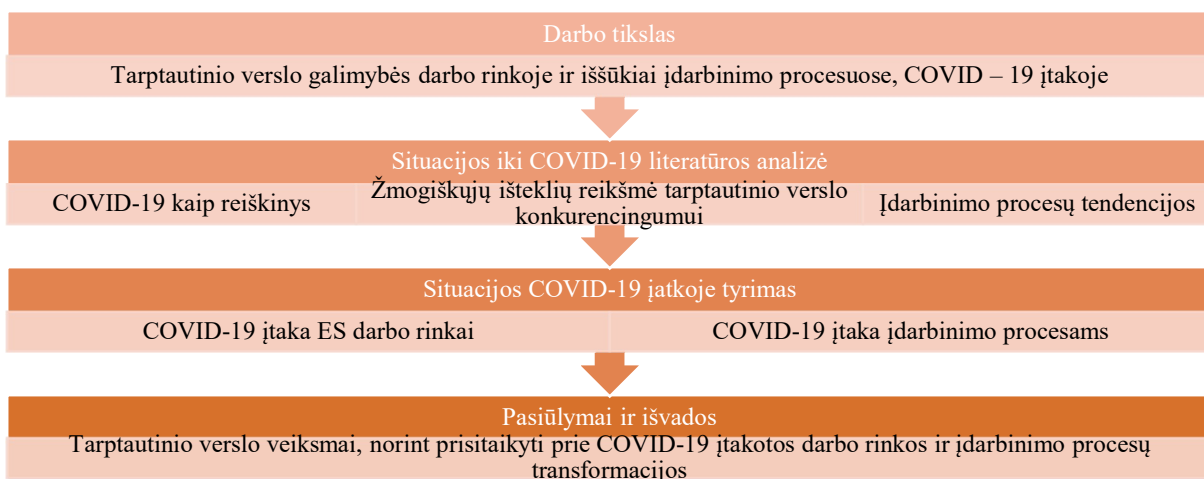
Taigi rašant šį darbą tikimasi atsakyti į klausimą, kuris šiai dienai tikėtina yra aktualus kiekvienam verslui - kaip išnaudoti darbo rinkos, kurią įtakoja COVID – 19, pokyčius ir efektyviai pritaikyti naudojamus darbuotojų paieškos ir atrankos procesus? Darbu siekiama nustatyti COVID –

19 sąlygotas ES darbo rinkos galimybes bei iššūkius su kuriais įdarbinimo procesuose susiduria tarptautinis verslas, veikiantis ES rinkoje, ir numatyti veiksmus, norint prisitaikyti prie unikalios darbo rinkos transformacijos. Darbo tikslams pasiekti numatoma:

1. išskirti COVID – 19 kaip reiškinio įtaka tarptautiniam verslui ir darbo rinkai;
2. apibrėžti žmogiškųjų išteklių svarbą tarptautinio verslo konkurencingumui;
3. susisteminti šiuolaikiniame versle taikomus darbuotojų paieškos ir atrankos metodus;
4. taikant kiekybinius tyrimo metodus išanalizuoti COVID-19 pandemijos įtaką žmogiškųjų išteklių paklausai ir pasiūlai ES rinkoje;
5. taikant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus išnagrinėti pagrindinius iššūkius su kuriais susiduria verslas, veikiantis ES rinkoje, darbuotojų paieškos ir atrankos procesuose COVID – 19 sąlygomis;

Rašant darbą naudoti mokslinės literatūros analizės, statistinė duomenų analizės, apklausos, interviu, apklausos ir interviu duomenų analizės, detalizavimo, apibendrinimo metodai. Metodai pasirinkti atsižvelgiant į duomenų, kurie reikalingi darbe numatytiems tikslams pasiekti, gavimo šaltinius, įvertinant optimalias galimybes šiuolaikinėmis priemonėmis surinkti kuo tikslesnius duomenis iš respondentų tiesiogiai dalyvaujančių įdarbinimo procesuose.

Darbe galima išskirti dvi pagrindines tematinės dalis. Pirmoji teorinė, kurioje pateikta trumpa COVID – 19 kaip reiškinio apžvalga, apibendrinama iki COVID – 19 vyravusi nuomonė dėl žmogiškųjų išteklių reikšmės tarptautinio verslo konkurencingumui ir darbuotojų paieškos bei atrankos metodai, kuriais naudojosi verslas darbo rinkoje. Antrojoje, atliekamas empirinis tyrimas renkant ir apibendrinant duomenis apie situaciją ES darbo rinkoje ir įdarbinimo procesuose esant COVID – 19 įtakai, lyginant su situacija buvusia iki COVID – 19.



1 paveikslas. Struktūrinė darbo schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Situacijos COVID – 19 įtakoje tyrimas atliekamas dviem etapais, pirmajame etape atliekama statistinių duomenų dėl darbo rinkos ES pokyčių pirmąjį šių metų pusmetį rinkimas ir apibendrinimas, rezultate išskiriant tikslingas antrojo tyrimo metu nagrinėti respondentų grupes ir įvertinant COVID – 19 sąlygotas galimybes darbo rinkoje, antrajame etape naudojant apklausos ir interviu metodus pasikalbėjus su darbdaviais, COVID – 19 sąlygomis ieškojusiais darbuotojų, bei darbuotojais, kuriems COVID – 19 sąlygomis buvo teikti darbo pasiūlymai, pateikiamos įžvalgos dėl pagrindinių iššūkių su kuriais susiduriama įdarbinimo procesuose esant COVID – 19 sąlygoms.

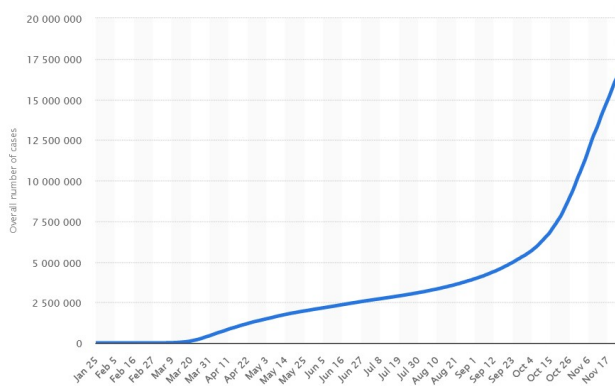
Darbo rašymas buvo įdomus iššūkis, nes mokslinių darbų, tyrimų ar straipsnių, kuriuose būtų nagrinėta COVID – 19 poveikis būtent darbuotojų paieškos ir atrankos procesams rasti nepavyko, todėl nebuvo realios galimybės remtis jau atliktais metodais, patikrinti ir įvertinti ar tyrimo rezultatai atitinka mokslininkų jau anksčiau padarytas išvadas. Iš kitos pusės tyrimo atlikimą apsunkino kol kas trumpas COVID – 19 laikotarpis, kuris galėjo įtakoti skirtingą darbdavių ir darbuotojų požiūrį pirmojo karantino metu, pokarantininiu laikotarpiu ir antrojo karantino metu.

1. ĮDARBINIMO METODŲ TARPTAUTINIAME VERSLE TENDENCIJOS IR COVID – 19 SITUACIJA

Pasaulio ekonomikos integracijos fone COVID-19 prasidėjusi kaip sveikatos krizė tapo ekonomine krize. Siekiant įvertinti kaip COVID-19 transformavo tarptautiniame versle įprastai taikytus įdarbinimo metodus ir kokią įtaką turėjo darbo rinkai, darbo teorinės analizės dalyje pateikiamas trumpas COVID-19 kaip reiškinio apibūdinimas, nagrinėjamos iki COVID-19 tarptautiniame versle vyravusios tendencijos dėl žmogiškųjų išteklių reikšmės ir įprastai taikyti įdarbinimo metodai darbo rinkoje.

1.1. COVID-19 kaip reiškinys ir jo įtaka tarptautiniam verslui

Dabartinės globalizacijos eroje pasaulis yra tarpusavyje susijęs kaip niekada anksčiau. Nedaugelis pasaulio vietų liko neprieinamomis, o išaugusi pasaulinė prekyba vis daugiau žmonių paskatino kontaktą su gyvūnų ligomis, kurios vėliau peržengė rūšių barjerus. 2019 m. Koronaviruso liga, sutrumpintai COVID-19, pirmą kartą pasirodė Wuhane, Kinijoje, 2019 m. lapkričio mėn., o 2020 m. pradžia buvo paženklinta pasaulinės pandemijos COVID-19 protrūkiu. COVID-19 virusas Europą pasiekė 2020 m. sausio ir vasario mėnesiais, o pirmieji atvejai buvo patvirtinti Italijoje, Ispanijoje ir Prancūzijoje. COVID-19 infekcija dabar diagnozuota visose Europos Sąjungos valstybėse narėse. 2020-11-24 apie atvejus pranešė 191 pasaulio šalis, serga 59.049.641 žmogus, mirė 1,394,366 žmogus (Johns Hopkins Universitetas, 2020). Europoje kaip ir visame pasaulyje fiksuojamas didžiulis COVID-19 atvejų šuolis.



2 paveikslas. COVID-19 atvejų dinamika nuo 2020-01-25 iki 2020-11-22 Europoje.

Šaltinis: Statista, 2020.

Dėl COVID-19 sukėlusio pasaulinę pandemiją visame pasaulyje, tame tarpe ir ES valstybėse narėse, buvo taikyta įvairių ribojančių priemonių, pagrįstų nukreiptų į žmonių socialinių kontaktų ribojimą, tikslu užkirsti kelią COVID-19 viruso plitimui. Dėl to sveikatos krizė stipriai paveikė ekonominį gyvenimą ir darbo rinką, sąlygojo verslo sulėtėjimą, sutrikdė tarptautinę prekybą. Tarptautinis verslas šiuo metu sprendžia neregėto masto problemas susijusias su tiekimu, darbo jėga, pinigų srautais, vartotojų paklausa, pardavimais ir rinkodara. Tyrimai kol kas neatspindi tikrosios rinkos situacijos. Tikėtina, kad pasibaigus pandemijos laikotarpiui verslas niekada nebebus toks, kaip iki COVID-19 pradžios. Daugelis jautrių pasaulinių rinkų, tokių kaip turizmas ar sveikatingumas, šiuo laikotarpiu tiesiog nebeegzistuoja. Pagrindinės ir svarbiausios šiuo metu organizacinės funkcijos yra optimizuoti išlaidas arba atidėti kai kuriuos strateginio vystymosi klausimus ateičiai. Dauguma įmonių, ypač rinkos „startuoliai“ šiuo metu priversti spręsti darbuotojų veiklos efektyvumo ar prastovos klausimus, kai tuo pat metu kiti pasauliniai sektoriai, tokie kaip bendravimas, pramonės ir apsipirkimas internete išgyvena kone geriausius savo laikus.

Europos Komisija (Europos Komisija, 2020a) išskiria penkias kategorijas, pagal COVID-19 apribojimo priemonių poveikį ekonomikos sektoriams:

1. sektoriai, kurie yra esminiai ir išliks visiškai aktyvūs: maisto gamyba, komunalinės paslaugos, sveikatos apsauga ir visi kiti sektoriai, kurie visose šalyse įvardijami kaip būtini;
2. sektoriai, kurie išliks aktyvūs, bet su nuotoliniu darbu: švietimas, didžioji dalis viešojo administravimo, finansų, draudimo ir telekomunikacijų sektorių, profesinė, mokslinė ir techninė veikla;
3. sektoriai, kurie įprastai yra būtini ir išliks iš dalies aktyvūs, nes neįmanomas veikimas nuotoliniu būdu: didžioji dalis mažmeninės prekybos ir gamybos dalies;
4. sektoriai, kurie dažniausiai nebūtini ir išliks iš dalies aktyvūs, nes neįmanomas veikimas nuotoliniu būdu, paprastai nėra susiję su tiesioginiu bendravimu su klientais: gamybą, kuri nepatenka į trečią kategoriją, taip pat tam tikrą mašinų ir kompiuterių remonto veiklą bei statybą;
5. Sektoriai, kurie nėra esminiai ir jie negali toliau veikti nuotoliniu būdu, todėl bus uždaryti: viešbučiai, restoranai ir apgyvendinimas, turto ir kelionių agentūros, laisvalaikio ir poilsio paslaugos.

COVID-19 greičiausiai daugeliui verslų iš įvairių pramonės šakų tikėtina sukels mokumo problemų. Kelionių verslas tikėtina labiausiai bus paveiktas sektorius, kaip teigiama literatūroje, šiuo metu 80 proc. viešbučio kambarių yra tušti, oro linijos sumažino savo darbo jėgą 90 proc., o turizmo vietos tikėtina negaus pelno per 2020 metus. Be to, įvairios ekspozicijos, konferencijos, sporto renginiai ir kiti dideli susibūrimai taip pat liks sustabdyti (Donthu ir Gustafsson, 2020). Europos Komisijos vertinimu šalims, kuriose yra didesnis užimtumas priverstinai uždarytuose sektoriuose,

greičiausiai bus daug didesnis poveikis. Taip pat nustatyta, kad vertinant vidutinį darbo užmokestį kiekvienoje iš kategorijų, matyti, kad atlyginimai yra mažiausi priverstinai uždarytuose sektoriuose. Panašūs vertinimai buvo atlikti naudojant kintamuosius, tokius kaip lytis, amžius, užimtumo tipas, sutarties tipas ir įgūdžių lygis. Taigi Europos Komisija daro išvadą, kad COVID krizės poveikis greičiausiai bus sutelktas į labiausiai pažeidžiamus dirbančių gyventojų segmentus, nes daugumoje ES šalių labiausiai paveikti sektoriai pasižymi mažais atlyginimais ir nesaugiomis įdarbinimo sąlygomis, juose dažniausiai būna daugiau moterų ir jaunų darbuotojų nei kituose (Europos Komisija, 2020a).

Siekiant mažinti neigiamą COVID-19 poveikį ES ekonomikai Europos Komisija nusprendė taikyti visą eilę priemonių ir parengė 37 mlrd. EUR vertės Atsako į koronaviruso grėsmę investicijų iniciatyvą smulkaus verslo ir sveikatos priežiūros sektoriaus likvidumui palaikyti (Europos Komisija, 2020b).

Taigi COVID-19 protrūkis suteikia unikalią galimybę ištirti, kaip kuriamos naujos rinkos ir kaip nyksta esamos per labai trumpą laiką. Tarptautinis verslas turės iš naujo įvertinti savo tikslus, kad, be kitų pokyčių, atsižvelgtų į savo klientų ir konkurentų pokyčius. Akivaizdu, kad kai kalbam apie COVID-19 ir jo įtaką žmogiškiesiems ištekliams iššūkis kyla ne tik padėti savo esamai darbo jėgai prisitaikyti ir susidoroti su radikaliais pokyčiais, vykstančiais darbe, tačiau ir būtinybę įvertinti iššūkius kylančius darbo rinkoje, kai kalbama apie būsimus naujus darbuotojus. Nors globalizacijos sąlygomis veikiantis tarptautinis verslas susiduria su naujais iššūkiais susijusiais su darbo ištekliais, išgyvenimu ir veiklos tęstinumu, prisitaikymu prie staiga iš esmės pasikeitusio vartojimo, tačiau iš kitos pusės tai naujos galimybės šiuolaikiniai organizacijai, kuri yra kūrybiška, greita ir nori augti bei nebijo veikti. Nors ilgalaikės COVID-19 pasekmės šiuo metu nėra žinomos, nėra daug pagrindo manyti, kad jų poveikis organizaciniam gyvenimui bus trumpalaikis. Atitinkamai mūsų dėmesys turi būti nukreiptas į ateitį, remiantis prielaida, kad didžiulis iššūkis, su kuriuo šiuo metu susiduriame, nėra pavienis, nenormalus įvykis, o yra „nauja realybė“, siūlanti naujas galimybes (Carnvale ir Hatak, 2020).

Remiantis Pasaulio banko prognozėmis, pasaulio ekonomika šiais metais sumažės 5,2 proc.. Tai reikštų giliausią nuosmukį nuo Antrojo pasaulinio karo (Pasaulio Bankas, 2020). Taigi, šiandien tik prasidėjusi krizė neabejotinai įeis į pasaulio istoriją ir dar bus ilgai nagrinėjama mokslininkų, analizuojami jos padariniai ir išmoktos pamokos.

1.2. Tarptautinis verslas ir žmogiškieji ištekliai

Tarptautinis verslas veikiantis globalizacijos sąlygomis yra dinamiškas, taigi kinta ir jo veikloje naudojamų išteklių, tame tarpe žmogiškųjų išteklių, reikšmė. Taigi COVID-19 įtakoje, kuri tiesiogiai veikia žmones t.y. darbo rinką, yra reikšminga įvertinti tiek paties tarptautinio verslo vystymosi kryptis, tiek žmogiškųjų išteklių vaidmenį šiame procese.

1.2.1. Globalizacija ir tarptautinis verslas

Knygos „Funky business“ autoriai pateikia vaizdingai paaiškina, kad „mūsų laikų ekonominė realija reiškia, kad visi konkuruoja su visais. Mes visi dalyvaujame pasaulinėje konkurencijoje. Asmenys dalyvauja pasaulinėje konkurencijoje. Įmonės dalyvauja pasaulinėje konkurencijoje. Šalys konkuruoja globaliai. Nėra kur bėgti ir kur slėptis“ (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 40 p.).

Ekonomikos terminų žodyne globalizacija apibūdinama kaip gamybos, prekybos, darbo ir kitokių ryšių tarp šalių suartėjimas ir susipynimas, ekonominių sienų griuvimas. Tai – savaiminis rinkos procesas, vykstantis dėl akivaizdaus darbo pasidalijimo pranašumo, palyginti su uždara ekonomika (Vainienė, 2005). Akademinėje literatūroje globalizacija paprastai skirstoma į tris pagrindines sritis: ekonomikos globalizaciją, kultūrinę globalizaciją ir politinę globalizaciją (Babones, 2008). Tradiciškai tarptautinis verslas pabrėžia ekonominę globalizacijos dimensiją (George, 2007). Tarptautinio valiutos fondo teigimu, „ekonominė „globalizacija“ yra istorinis procesas, žmogaus inovacijų ir technologinės pažangos rezultatas. Tai reiškia didėjančią pasaulio ekonomikų integraciją, ypač per prekybos ir finansų srautus. Šis terminas kartais taip pat reiškia žmonių (darbo jėgos) ir žinių (technologijų) judėjimą per tarptautines sienas“ (Tarptautinis Valiutos Fondas, 2020). Tarptautinis verslas yra apibrėžiamas kaip verslas (arba įmonė), vykdamas tarptautinę (tarpvalstybinę) ekonominę veiklą (Peng, 2013). Tarptautinis verslas taip pat gali reikšti „prekybą ir investicijas už nacionalinių sienų“ (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal ir Rose, 2015, p. 4).

Tarptautinis verslą peržengti valstybių sienas skatina du pagrindiniai veiksniai, tai rinkos ir ištekliai. Iš pradžių pagrindinis išteklius skatinęs tarptautinį verslą buvo natūralūs gamtos ištekliai. Tačiau besivystant technologijoms vis didesnis dėmesys kryo į žmogiškuosius išteklius, iš pradžių vertinant pigią darbo jėgą, tačiau ilgainiui vis svarbesne dedamąja tampant išsilavinusiam, motyvuotam darbuotojui (George, 2007). Dėl technologijų vystymosi globalizacija tapo svarbiu klausimu kas panaikino sienas ir vis labiau suartina pasaulį taip, kad nacionalinės sienos nebevaržo darbo rinkų. Įmonės ieško naujų išteklių ir naujų vietų, kurios galėtų paskatinti jų produktyvumą, sumažinti išlaidas ir pagerinti jų pelningumą. Aukštos kvalifikacijos darbuotojams sukuriama naujos

įsidarbinimo galimybės, o žemos kvalifikacijos darbuotojai yra priversti konkuruoti su kitų šalių darbuotojais. Pasaulinės rinkos augimas dėl didėjančios konkurencijos ir darbo pasidalinimo padidino efektyvumą (Melnikas ir kt., 2008). Taip pat buvo suteikta didesnė galimybė žmonėms pasinaudoti įvairesnėmis ir didesnėmis rinkomis visame pasaulyje. Dėl šios priežasties žmonės gali naudotis didesniu kapitalu, technologijomis, pigesniu importu ir didesnėmis eksporto rinkomis. Žinių, technologijų, prekybos, kapitalo, prekių ir paslaugų globalėjimas yra gerai žinomas jau senai, tačiau dauguma kompanijų tik dabar pradėjo susidurti su netikėtais praktiniais iššūkiais dėl besikeičiančios darbo jėgos sudėties. Šis pokytis ateina kartu su tam tikru etninių mažumų narių skaičiaus padidėjimu, patenkančiu į darbo jėgą. Organizacijos turi atsižvelgti į daugiakultūriškumą, atsirandantį reguliariai bendraujant su darbuotojais, klientais ir tiekėjais iš įvairios kultūrinės aplinkos (Dalluay ir Jalagat 2016; Kundu, 2003). Knygos „Funky business“ autorių teigimu „Naujas konkurencinis mūšio laukas nėra variklis ar oro kondicionierius - tai dizainas, garantija, aptarnavimas, įvaizdis ir finansų paketas. Intelektas ir nematerialusis turtas. Ir, žinoma, žmonės. Žmonės gali padaryti jūsų organizaciją, jūsų produktus ir paslaugų sprendimus unikalius“ (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 43 p.).

Taigi globalioje ekonomikoje tarptautinio verslo strateginis pranašumas vis labiau sutelkiamas į žmogiškuosius išteklius, vis didesnę reikšmę įgauna darbo jėga t.y. darbo rinka, ir žinios (technologijos) bei jų judėjimas per tarptautines sienas. Todėl norint geriau suvokti COVID-19 įtaka tarptautiniam verslui, pirmiausia reikia suprasti žmogiškųjų išteklių reikšmę globalizacijos sąlygomis veikiančiame tarptautiniame versle.

1.2.2. Žmogiškieji ištekliai, jų reikšmė tarptautiniame versle

Terminą „žmogiškieji ištekliai“ pirmą kartą paminėjo ekonomistas John R. Commons, savo knygoje „The Distribution of Wealth“, išleistoje 1893 m. (Morgan, 2015). Tačiau žmogiškųjų išteklių sampratos ir žmogiškųjų išteklių vadybos samprata reikšmingiau pradėdamos nagrinėti XX a. penktajame ir šeštajame dešimtmečiuose. Dabar žmogiškieji ištekliai dar vadinami žmogiškuoju kapitalu. Mokslinėje literatūroje naudojamos sąvokos žmogiškieji ištekliai ir žmogiškasis kapitalas apima iš esmės tuos pačius kriterijus. Žmogiškojo kapitalo samprata dažniau vartojama ekonomikos moksle. Žmogiškieji ištekliai labiau suvokiami kaip darbo rinkoje esantys žmonės, kurie yra prieinami t.y. bendrieji asmenų protiniai ir fiziniai sugebėjimai, kurie naudojami prekių ir paslaugų gamybai. Žmogiškasis kapitalas labiau suvokiamas kaip tai, kas yra įgyta t.y. tie žmogaus sugebėjimai, žinios ir savybės, kurios atsiranda dėl jų išsilavinimo, mokymosi, patirties ir pan., neretai dėl pačios įmonės investicijų bei patirtų išlaidų. Taigi žmogiškųjų išteklių sąvoka labiau apibrėžia asmenų kaip visumos gebėjimus, o žmogiškojo kapitalo sąvoka labiau pabrėžia asmens įgytus

specifinius sugebėjimus ir žinias. Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai ar kapitalas suprantami kaip individai, turintys specialių žinių, gebėjimų, kompetencijos, patirties, įgūdžių, kurie, nulemia sėkmingą organizacijos veiklą ir konkurencingumą (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006) įmonei gali kurti pridėtinę vertę.

Sutiktina, kad „jokios organizacijos negalima įsivaizduoti be žmonių, todėl darbuotojų kompetencijos gali būti įrašytos į įmonės balansą“ (Mikulėnienė, 2000, 65 p.). Būtent žmonės, o ne „fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“ (Bagdonavičius, 2005, 23 p.). Taigi greta jau minėtų sąvokų atsiranda intelektualinio kapitalo terminas, kurio reikšmė formuojantis žinių ir informacijos visuomenei organizacijos konkurencingumo ir veiklos efektyvumo kontekste ypač išaugo. Tačiau intelektualinis kapitalas yra labiau sietinas su teisiškai apsaugotu žinių rezultatu, kai apie žinias kalbama ne kaip apie individo asmeninį turtą, bet kaip apie įmonės nuosavybę t.y. daugiau tai kas darbuotojų žiniomis ir intelektu sukuriama kaip įmonės turtas (Erickson, 2000). Taigi intelektualinis kapitalas labiau suprantamas kaip žinios, kurios gali būti konvertuotos į vertę (Mikulėnienė, 2000). Knygos „Funky business“ autorių teigimu „puikiai suformuotos ir individualiai valdomos žmogaus smegenys užvaldo tradicines gamybos priemones - žaliavą, sunkų darbą ir kapitalą. Pabandykite galvoti apie vieną didelę, sėkmingą šiuolaikinę verslo organizaciją, kurios pagrindas yra raumenys“ (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 32 p.). Taigi žinios tai žmonių intelektas, kuris ir yra žmogiškojo kapitalo esmė. Mikulėnienė, R. išskiria šias svarbiausias intelekto charakteristikas:

- žinių eksponentiškumas t.y. žmogiškojo kapitalo eksponentiškumas skatinamas įvairių mokymo programų, vidurinio ir aukštojo išsilavinimo pagalba;
- dalijimosi nauda t.y. žmogiškasis kapitalas auga, kai turimomis žiniomis ir įgūdžiais dalijimasi;
- galimybės plėstis t.y. žmogiškojo kapitalo vertė didėja jį tikslingai naudojant (Mikulėnienė, 2000, 72 p.).

Teiginys „žinios yra galia“ atspindi šios dienos realybę. „Žinios yra naujas šalių, korporacijų ir asmenų mūšio laukas. Mes visi vis dažniau susiduriame su sąlygomis, reikalaujančiomis daugiau žinių, kad galėtume funkcionuoti ir ilgainiui išgyventume (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 34 p.).

Išsilavinimas ir darbuotojų įgūdžiai arba, vertinant bendriau, žmogiškasis kapitalas yra itin svarbus ekonomikos augimo veiksnys, ypač šiais laikais. Ekonominėje literatūroje išskiriami trys kanalai, kuriais išsilavinimas ir įgūdžiai turi poveikį ekonomikos augimui: našumas, žinių ir technologinių inovacijų sklaida ir naujų technologijų atradimas. Makroekonominės perspektyvos atžvilgiu darbuotojų įgytos žinios ar įgūdžiai leidžia ekonomikai sukurti daugiau su tais pačiais ištekliais (Lietuvos Bankas, 2020).

„Galia iš kapitalo investuotojų perduodama kompetencijos investuotojams“ (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 37 p.). Žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra vertingesni už bet kokį materialųjį turtą, todėl būtina orientuotis būtent į darbuotojus (Ginevičius ir kt., 2006):

- organizacijos darbuotojai yra nematerialus turtas, kuris turi būti įvertinamas bei ugdomas;
- žmogiškieji ištekliai yra dinamiški – jų vertė laikui bėgant gali augti, tuo tarpu materialus turtas naudojamas praranda vertę;
- investavimui į žmogiškuosius išteklius tenka įdėti nemažai lėšų, tačiau pasiekiamą vertę daug didesnė nei investavus į materialų turtą;
- netinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja organizacijos nuvertėjimą.

Taigi šiuolaikiniame globalizacijos sąlygomis veikiančiame tarptautiniame versle būtent žmogiškieji ištekliai pripažįstami faktoriumi lemiančiu organizacijos konkurencinį pranašumą:

- „Šiuolaikinėje įmonėje 70–80 proc. to, ką daro žmonės yra padaroma jų intelekto. Pagrindinė gamybos priemonė yra maža, pilka ir sveria apie 1,3 kilogramo. Tai žmogaus smegenys“ (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 30 p.);

- „Nesvarbu, ar tai vadinama „žmonėmis“, „darbu“, „intelektiniu kapitalu“, „žmogiškuoju kapitalu“, „žmogiškaisiais ištekliais“, „talentu“ ar dar koku nors kitu terminu, vis labiau pripažįstama, kad ištekliai, kuriuos savyje turi darbuotojai ir jų organizavimas yra kritiniai sėkmei ir konkurenciniam pranašumui. Šis pastebėjimas šiandien yra toks dažnas, kad beveik savaime suprantamas“ (Boudreau ir Ramstad, 2007, 8 p.).

Nepriklausomai nuo spartaus informacinių technologijų tobulinimo, jos negali pakeisti ir tikėtina, kad ateityje nepakeis žmogaus. Informacinių technologijų pažanga leidžia tik surinkti, sukaupti ir paskirstyti informaciją, tačiau galutinė našta guli ant žmonių pečių. Pastarieji turi paversti tą informaciją veikiančiomis žiniomis, priklausomai nuo jų verslo aplinkos supratimo (Ginevičius ir kt., 2006). Kita vertus, „negalima nuvertinti disponavimo naujomis ir pažangiausiomis technologijomis, nes tai labai svarbu žinioms imliose organizacijose, tačiau tai dar neužtikrina kūrybiškumo ir inovacijų, reikalingų organizacijos pagrindinėms kompetencijoms kurti ir palaikyti“ (Ginevičius ir kt., 2006, 111 p.). Taigi efektyvus naudojimas technologijomis yra neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių. Šiuolaikinėse įmonėse žmonės turėtų būti laikomi ne samdomomis rankomis ir ne turtu, o investuotojais, kurie savo talentą - savo žmogiškąjį kapitalą - įdeda į įmonę (Stewart, 2001). John F. Kennedy sakė: „Žmogus vis dar yra ypatingiausias kompiuteris“. „Žmonės gali būti kūrybingi, sugalvoti naujų idėjų, sugalvoti naujas taisykles ir pajusti emocijas; kompiuteriai dar negali! Nors žmogaus smegenys yra garsios kaip nuostabiausiai suprojektuotas, nepaprastai sudėtingas mechanizmas, klausimas, kam jis iš tikrųjų priklauso, yra palaimingai paprastas. Jų nekontroliuoja nei akcininkai, nei investiciniai fondai, nei jokia kita įstaiga. Georgas Sorosas gali

sugebėti destabilizuoti valiutas ir rinkas, tačiau jis nekontroliuoja jūsų smegenų. Vyriausybės gali skleisti propagandą pasaulyje, bet jūsų smegenys priklauso tik jums patiems. Gerai tai ar blogai jas kontroliuoja tik pats asmuo“ (Nordström ir Ridderstrale, 2020, 30 p.).

Darbo rinka apibrėžiama, kaip realus ar virtualus susitikimo taškas ekonomikoje ar rinkoje, kur savo darbą parduodantys žmonės (darbuotojai) derasi ir gali susitarti su tais, kurie ją perka (darbdaviais). Darbo rinkos suteikia struktūrą, per kurią darbuotojai ir darbdaviai sąveikauja dėl darbo, darbo sąlygų ir darbo užmokesčio (Eurostat, 2020c). Mokslininkai išskiria šias pagrindines pasaulinės darbo jėgos vystymosi tendencijas (International Labour Office, 2018):

- Demografiniai pokyčiai vertinami kaip pagrindinis veiksnys lemsiantis pasaulinės darbo jėgos perspektyvas. Prognozuojama, kad pasaulio gyventojų skaičius išaugs nuo 7,349 mlrd. 2015 m. iki 9,725 mlrd. 2050 m. ir iki 11 213 mlrd. iki 2100 m. Tačiau visuotinis pagyvenusių žmonių dalies didėjimas mažins potencialios darbo jėgos augimo tempus.

- Tikimasi, kad tarptautinė darbo jėgos migracija sušvelnins pasaulinius demografinių pokyčių skirtumus. Esant palankiai politinei sistemai, padidėjusi migracija gali padėti sumažinti pasaulio darbo jėgos augimo lėtėjimą. Be to, protų nutekėjimas paveiks siunčiančiąsias šalis, padidindamas jų priklausomybės koeficientą ir išekvodamas žmogiškojo kapitalo atsargas.

- Tarpvalstybinis supanašėjimas greičiausiai sumažins spaudimą tarptautinei darbo jėgos migracijai - apskaičiuotas pasaulinis migrantų skaičius rodo mažėjimą maždaug po 30 metų. Be to, ilgalaikėje perspektyvoje grynai migracijos srautai nuolat mažės, kol iki 2100 m. jie pasieks pusę 2050 m.. Net ir mažėjant pasauliniam darbo jėgos dalyvavimo lygiui, vis dar kils iššūkis sukurti pakankamai darbo vietų.

- Tikimasi, kad didėjantis moterų dalyvavimas darbo jėgoje padės sušvelninti darbo jėgos mažėjimą. Visame pasaulyje moterų dalyvavimo darbo rinkoje didėjimą skatina mažėjantys gimstamumo rodikliai, priežiūros sektoriaus plėtra ir tolesnė namų ruošos darbų automatizacija.

Kaip jau buvo minėta globalizacija panaikino sienas ir vis labiau suartina pasaulį taip, kad nacionalinės sienos nebevaržo darbo rinkų. „Funky business“ knygos autoriai teigia „Pasauliniame kaime mes to negalime padaryti vieni. Turime surasti pasaulinės klasės partnerius. Mums reikia geriausio - geriausio architekto, geriausio tiekėjo, geriausio konsultanto, o ne artimiausio. Tai jau vyksta“ (Nordström ir Ridderstrale, 2020, 30 p.).

Apibendrinant mintis dėl žmogiškųjų išteklių sampratos galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių samprata yra dinamiška ir kinta kartu su kintančiomis globalios ekonomikos sąlygomis, bet kas yra vieningo tai žmogiškųjų išteklių apibūdinimas kaip organizacijos žmonės ir jų gebėjimai (žinios, įgūdžiai ir pan.). Morgan J. (2015) iškelia mintį „Manau, kad ateinančiais metais pamatysime, kad daugiau įmonių atsisakys terminų, susijusių su žmogiškųjų išteklių klausimais, sutelkiant dėmesį į

žmones ir talentus“. Taigi nors žmogiškųjų išteklių samprata kinta ir pastebimos tendencijos žmogiškuosius išteklius apibrėžti vertinant ne tik visumą, bet vis dažniau ir atskirą individą, nesvarbu kur globaliame pasaulyje jis gyvena, neginčytina išlieka žmogiškųjų išteklių, ar koks terminas bebūtų pavartotas, reikšmė tarptautiniame versle. Posūkis į informacija paremtą ekonomiką pakeitė žmogiškojo, finansinio ir fizinio kapitalo vaidmenį bei vertę, reikšmingai padidinant žmogiškųjų išteklių vertę ir reikšmę tarptautiniame versle, nes būtent žmogiškieji ištekliai yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis, jie transformuoja ir valdo organizacijos materialinius, finansinius ir kt. kapitalus bei kuria naują organizacijos vertę. Taigi globaliai veikiančios šiuolaikinės organizacijos konkurencingumas tiesiogiai susijęs su žmogiškaisiais ištekliais, žmogiškojo kapitalo verte, todėl globalizacijos sąlygomis tarptautinis verslas neabejotinai turi atsižvelgti į šiuos veiksnius įtakančius žmogiškuosius išteklius: ekonomikos globalizacija, demografiniai pokyčiai, technologinės naujovės, socialiniai gyvenimo pokyčiai, nuo žmonių priklausančios verslo strategijų populiarėjimas, o bet kokie pokyčiai įtakoiantys daro rinką, ypač tokie ryškus kaip COVID-19, neabejotinai tiesiogiai ir labai reikšmingai atsiliepiam tarptautiniam verslui, priverčiant ieškoti prisitaikymo prie transformacijų darbo rinkoje.

1.3. Šiuolaikiniai darbuotojų paieškos ir atrankos metodai

Šiuolaikiniame versle žmogus tampa vis svarbesnis, kadangi ekonomika, organizacijos ir darbai yra vis laibiau paremti žiniomis ir talentu. Žinios ir konkretūs gebėjimai, kurie anksčiau tarnaudavo visą žmogaus gyvenimą, dabar vertingi tik trims ar ketveriems metams ir vėl nuolatos atnaujinami. Šiandieninių organizacijų veiklos sąlygos keičia vadybą, ryšius, ir žinoma, darbuotojų vaidmens reikšmingumo didėjimą. Augant išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikiui, darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu. Tad didžiąją daugumos organizacijų sėkmę lemia tinkamas talentų, o ne mašinų ir naujausių technologijų valdymas (Jančiauskas, 2006).

Knygos „Funky Bussines“ autoriai teigia „tai yra laiko ir talentų amžius, kai mes parduodame laiką ir talentą, išnaudojame laiką ir talentą, organizuojame laiką ir talentą, sandome laiką ir talentą, pakuojame laiką ir talentą. Pagrindinis šaltinis nešioja batus ir kiekvieną dieną apie penktą valandą išsina pro duris. Todėl vadovybė ir vadovavimas yra raktai į konkurencinį pranašumą. Jie išskiria iš masės. Tai, kaip pritraukiate, išlaikote ir motyvuojate savo žmones, yra svarbiau nei technologijos; kaip elgiatės su klientais ir tiekėjais, svarbiau nei technologijos“. (Nordström ir Ridderstrale, 2002, 47 p.).

Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių teorija teigia, kad žmogiškųjų išteklių procesas – tęstinė veikla, kurios tikslas ir paskirtis yra aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais

numatytoms pareigoms reikiamu metu vykdyti (Stoner, Freeman, ir Gildbert, 1999). Nedaugeliui greičiausiai kiltų abejonių, kad darbuotojų paieška ir atranka yra pagrindinės žmogiškųjų išteklių strateginės sritys.

1.3.1. Darbuotojų paieška

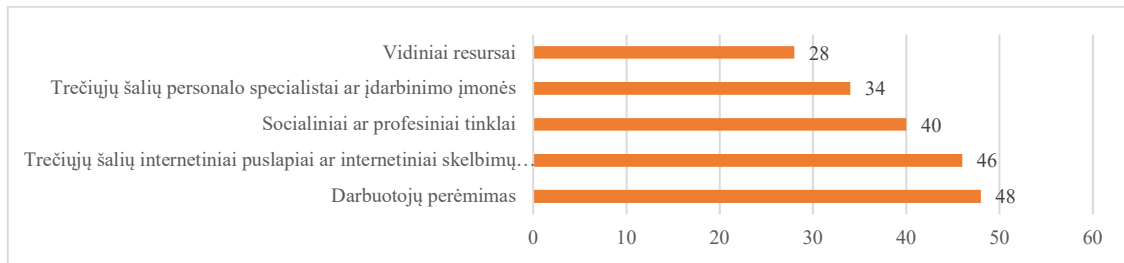
A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006, 40 p.) šį procesą įvardija kaip „personalo paiešką ir pateikia tokią jo sampratą: tai visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint pritraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti“. A. Bakanauskienė (2002) personalo verbavimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai. Taigi, remiantis šiais apibrėžimais galima teigti, kad svarbiausi personalo verbavimo/ paieškos komponentai yra: reikalingos kvalifikacijos kandidatų suradimas ir priviliojimas į laisvas arba naujai sukurtas darbo vietas. Nes tik suradus ir pritraukus tinkamus darbuotojus yra užtikrinamas geriausias atitikimas tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų. I. Bakanauskienės (2002) teigimu, personalo atranka – tai procesas, kurio metu iš turimų pretendentų atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Įdarbinimas bendrai suprantamas kaip procesas susidedantis iš kandidatų paieškos, kai ieškoma potencialių kandidatų, vertinant jų atitikimą reikalavimams, ir kandidatų atrankos, kai iš atrinktų kandidatų siekiama įvertinti kuris yra tinkamiausias (Liang, 2020). Taigi pagrindinės įdarbinimo proceso dalys yra: tinkamiausių, geriausių organizacijos poreikius atitinkančio kandidatų, paieška ir atranka. Netinka suradus, o vėliau ir netinkamai parinkus darbuotojus negali būti užtikrinama numatytų darbo funkcijų atlikimas ir efektyvumas.

Remiantis Torrington, Hall ir Taylor (2008), personalo paieškos metodai atitinka personalo paieškos šaltinius ir priklausomai nuo to, kur yra ieškoma darbuotojų, išskiriami du pagrindiniai darbuotojų paieškos šaltiniai:

- vidiniai resursai – kai ieškoma kandidato tarp esamų darbuotojų;
- išoriniai resursai – kai kandidatų ieškoma už organizacijos ribų.

Esamų darbuotojų atrankos būdas naudojant vidinius organizacijos šaltinius yra ekonomiškasis, sudaro galimybes įmonės darbuotojams kilti į aukštesnes karjeros pozicijas, motyvuoja darbuotojus.

Teigiama, kad organizacijos daug labiau domisi išoriniais talentais, o ne savo darbuotojais užpildyti laisvas darbo vietas. Populiariausias kanalas ieškant naujų darbuotojų yra darbuotojų perėmimas; iš jų ateina iki 48%, rodo „LinkedIn“ tyrimai (Cappelli, 2019).



3 paveikslas. Populiariausias šaltinis ieškant naujų darbuotojų.

Šaltinis: Cappelli, 2019.

Galima pastebėti šiuos išorinius verbavimo šaltinius: personalo paieškos ir konsultacijų įmonės; internetiniai skelbimai ir duomenų bazės; paieška universitetuose ir kitose mokslo įstaigose; rekomendacijos; „Galvų medžioklė“ („head-hunting“); skelbimai spaudoje; radijas, televizija; darbo birža ar pan.

Verbavimas („head – hunting“). Nors verbavimą būtų galima priskirti ir prie atrankos metodų, tačiau atsižvelgiant į tai, kad šis procesas prasideda ir didžiąja dalimi yra susijęs su paieška, aprašymas teikiamas šioje skyriaus dalyje.

Kai kalbama apie verbavimą įdarbinimo procesas prasideda ieškant patyrusių žmonių, kurie neieško darbo pokyčių. Tai pagrįsta samprata, kad kažkas gali būti negerai tiems, kurie nori palikti savo dabartinį darbą (iš daugiau nei 20 000 talentų verbuotojų, 2015 m. atsakiusių į „LinkedIn“ apklausą, 86 proc. teigė, kad jų įdarbinimo organizacijos „labai daug“ arba „tam tikru mastu“ sutelkė dėmesį į pasyvius kandidatus; tikėtina, kad šis skaičius nuo to laiko išaugo) (Cappelli, 2019).

Teigiam, kad pagrindinė daugelio įdarbinimo priežasčių yra drastiškai prastas esamų darbuotojų išlaikymas. Darbo rinkoje išlaikyti darbuotojus tapo sunku: įmonės samdo iš konkurentų ir atvirksčiai, todėl jos turi nuolat pakeisti išeinančius žmones. Teigiama, kad 95 proc. įdarbinimo atliekama esamoms pareigoms užimti. Daugumą tų laisvų darbo vietų lemia savanoriškas išėjimas iš darbo. Taigi darbuotojo reikia greitai, kad nereikėtų mokymų ir jis galėtų būti pasirengęs iškart prisidėti prie įmonės veiklos. Kitaip tariant norimi kandidatai jau dirba darbą kitur, o juos rasti yra daug sunkiau (Cappelli, 2019).

Ilgalaikės diskusijos įdarbinimo srityje nagrinėjo verbuotojų vaidmenį darant įtaką kandidatų sprendimams. Ankstesni tyrimai parodė, kad verbuotojai neturi jokios įtakos, arba jų vaidmuo yra labai nežymus nulemiant kandidato sprendimus (Chapman ir Zweig, 2005). Tačiau nuo 2000 m. atlikti tyrimai patvirtino, kad verbuotojai iš tikrųjų vaidina svarbų vaidmenį kandidato darbo pasirinkime. Mokslininkai išbandė kelis modelius, kad paaiškintų, kaip verbuotojai daro įtaką darbo pasirinkimui. Jų geriausiai pritaikytas modelis apėmė darbo ir organizacines savybes kaip veiksnius dėl įdarbintojo įtakos pritraukimui ir darbo pasirinkimui. Kitaip tariant, atrodo, kad verbuotojai daro

įtaką darbo pasirinkimui, keisdami kandidatų suvokimą apie darbą ir organizacines savybes. Dar svarbiau tai, kad ši įtaka labiausiai pasireiškė geriausiems kandidatams - tiems, kurie turi kelis darbo pasiūlymus (Chapman ir Webster, 2006).

Ironiška, kad atrankos literatūroje yra nedaug patarimų, kaip nustatyti ir atrinkti asmenis, tinkamus verbuoti. Ankstyvieji tyrimai parodė, kad kandidatai atkreipia dėmesį į verbuotojų elgesį, kuris jiems daro teigiamą įtaką, pavyzdžiui, informavimas ir šilumos išreiškimas, tačiau mes mažai žinome apie individualius skirtumus, kurie gali būti susiję su verbavimo sėkme. Tyrėjų teigimu paprasti demografiniai veiksniai (pvz., verbuotojų lytis ar rasė) nėra pranašumas. Tačiau potencialiai yra daug daugiau individualių skirtumų, tokių kaip asmenybės bruožai ir kognityviniai gebėjimai, kurie gali padėti numatyti įdarbinimo rezultatus. Manome, kad daugiau darbo su individualiais skirtumais įdarbinimo sėkmei yra labai reikšminga (Chapman ir Zweig, 2005).

Internetas. Naujausios įdarbinimo tendencijos yra skirtos pašalinti sunkumus, pagerinti įdarbinimo strategiją ir aptikti talentus, turinčius didžiausią potencialą. Organizacijoms teko prisitaikyti prie naujos aplinkos naujausioje internetinėje realybėje. Sparčiai besivystanti šiuolaikinė, internetinė įdarbinimo sritis internetinių svetainių ir socialinės žiniasklaidos, naudojimą, ieškant ir pritraukiant potencialius darbuotojus, išlaikant jų susidomėjimą organizacija atrankos metu ir darant įtaką jų darbo pasirinkimo sprendimams (Chapman ir Godollei, 2017).

Vienas iš pagrindinių internetinės paieškos privalumų yra galimybė pasiekti daug potencialių kandidatų už nedidelę kainą. Internetinis talentų įdarbinimas suteikia galimybę pasiekti norimus kandidatus, kur jie bebūtų, naudodamiesi savo mobiliaisiais įrenginiais. Pavyzdžiui, atlikta apklausa parodė, kad 68 proc. aktyvių darbo ieškančių asmenų bent kartą per savaitę ieškojo darbo mobiliaisiais telefonais (Glassdoor, 2013). Akivaizdu, kad verbuojanti aplinka greitai keičiasi ir įdarbinimo teorija turi prisitaikyti, kad atspindėtų šiuos pokyčius. Nepaisant praktinių privalumų, kuriuos suteikia elektroninis įdarbinimas, organizacijoms išlieka tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių.

Pavyzdžiui, organizacijos gali žymiai sumažinti kandidatų paieškų skelbimo išlaidas naudodamosi trečiųjų šalių darbo skelbimų lentomis (pvz., LinkedIn, Facebook ar pan.) arba per įmonių svetaines. Be to, nebrangus įdarbinimas internetu leidžia potencialiems pareiškėjams perduoti didelį informacijos kiekį už minimalias išlaidas, palyginti su tradicinėmis reklamos vietomis.

Internetinė informacijos turinys gali būti žymiai turtingesnis, įskaitant grafiką, nuotraukas, interaktyvų tekstą ir vaizdo įrašus (Allen, Van Scotter ir Otondo, 2004).

Taip pat egzistuoja galimybė nedelsiant pritaikyti įdarbinimo informaciją, kad ji atitiktų būsimų pareiškėjų poreikius (Dineen, Ash ir Noe, 2002). Pavyzdžiui, internete užpildžius poreikių

klausimyną, potencialiam pareiškėjui galėtų būti suteikta tikslinga informacija apie organizaciją, jos naudos programas ir galimybes, atitinkančias jų individualius poreikius.

Teigia, kad pritaikyta informacija prie tikėtino tinkamumo (kartu su gera interneto estetika) sutrumpino žiūrėjimo laiką ir netinkamų asmenų atkritimą, pasiūlė būdą, kaip išvengti šių asmenų pritraukimo į organizaciją (Dineen, Ling, Ash ir Del Vecchio, 2007). Kraichy ir Chapmanas (2014) nustatė, kad internetiniai įdarbinimo pranešimai, daugiausia dėmesio skiriant afekto ar emocijų sukėlimui, efektyviau pritraukė pretendentes nei pažintiniai / faktais paremti pranešimai, ypač tiems pareiškėjams, kurių pažinimo poreikis mažesnis. Akivaizdu, kad pritaikyti prie šios dienos realybės įdarbinimo metodai atitinka esamų technologijų sritį ir turi didelį potencialą padidinti įdarbinimo praktikos rafinuotumą ir efektyvumą.

Nepaisant įdarbinimo internete pranašumų ir efektyvumo, potencialus trūkumas yra tas, kad daugelis darbdavių skundžiasi kvalifikacijos neturinčių pareiškėjų antplūdžiu, kuris gali atsirasti dėl internetinės reklamos (Parry ir Tyson, 2008). Šis pareiškėjų antplūdis gali sukelti didelių išlaidų organizacijai, jei internetinis įdarbinimo procesas nėra susijęs su veiksminga ir efektyvia atrankos technologija.

Tyrėjai taip pat pradėjo daugiau dėmesio skirti tam, kas yra efektyvi įmonės svetainė verbavimo tikslais (Cober, Brown, Levy, Cober ir Keeping, 2003). Konkrečiai, šie autoriai siūlo, kad įdarbinimo tikslais svarbūs yra svetainės turinys (pvz., kultūrinė informacija), išvaizda (pvz. spalvų ir paveikslėlių naudojimas) ir naršomumas (pvz., nuorodos į darbo programas ir tinkamas išdėstymas). Taigi investuojant išteklius į tokių svetainių estetiką kaip malonių spalvų naudojimas, besišypsančių darbuotojų paveikslėliai ir lengvai valdomos funkcijos, tokios kaip tiesioginės nuorodos į paraiškos formas, gali būti pastebima nauda įdarbinant. Įdarbinimo tyrėjai pradėjo naudoti naujas metodikas, kad ištirtų, kaip pareiškėjai patiria ir naršo svetainės. Pavyzdžiui, akių stebėjimo technologija atskleidė, kad pareiškėjai daugiau dėmesio skiria tinklalapių įdarbinimo navigacijos struktūrai ir nuorodoms nei kitiems svetainių aspektams (Allen, Biggane, Pitts, Otondo ir Van Scotter, 2013). Schmidt, Chapman ir Jones (2015) pademonstravo, kaip paspaudimų koeficientai (pareiškėjų peržiūrų ir pateiktų faktinių darbo paraiškų santykis) gali būti naudojami, siekiant nustatyti realių darbo skelbimų efektyvumą. Williamsono, Lepako ir Kingo tyrimas (2003) pateikė dar vieną praktiškai svarbią išvadą. Jie atrado, kad į įdarbinimą orientuotos svetainės (vietoj į atranką orientuotos svetainės) sukūrimas buvo susijęs su žymiai didesniu potencialių pareiškėjų patrauklumu.

1.3.2. Darbuotojų atranka

I.Savickienės (2003) nuomone, siekiant numatyti kas gali atlikti konkretų darbą gerai, tenka remtis mokslui žinomomis psichologinėmis charakteristikomis, kurias galima išmatuoti:

- kognityvinėmis (pažintinėmis) – IQ, išsilavinimas, patirtis, žinios, įgūdžiai;
- afektyvinėmis (emocinėmis) – asmenybė, vertybės, motyvacija, pasirinkimai.

Galima pastebėti šiuos personalo atrankos metodus: testavimas; užduoties atlikimas; rekomendacijų tikrinimas; atrankos pokalbis (interview) ir daugelis kitų.

Teigiama, kad labiausiai paplitę atrankos metodai yra atrankos pokalbis (interview), rekomendacijų vertinimas ir testavimas.

1 lentelė

Labiausiai paplitę darbuotojų atrankos metodai

ATRANKOS METODAS	ŠALIS					
	Didžioji Britanija	Prancūzija	Vokietija	Izraelis	Norvegija	Nyderlandai
Atrankos pokalbis	92	97	95	84	93	93
Rekomendacijos	74	39	23	30	-	49
Žinių (kognityviniai) testai	11	33	21	-	25	21
Asmenybės nustatymo metodikos	13	38	6	-	16	-
Grafologija	3	52	2	2	2	4
Darbo bandymas	18	16	13	-	13	5
Vertinimo centrai	14	8	10	3	10	-
Biografijos anketos	4	1	8	1	8	-
Astrologija	-	6	-	1	-	-

Šaltinis: (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, 51 p.).

Apibrėžti visus esamus ar įmanomus paieškos ir atrankos metodus yra neįmanoma, nes jų įvairovę riboja tik fantazija, tačiau siekiant išryškinti tendencijas darbe bus aptartas keletas pagrindinių ir populiariausių metodų.

Interviu. Daugelį dešimtmečių įmonių vadovai naudojo tuos pačius tradicinius interviu metodus. Jie klausinėjo kandidatų apie jų patirtį ir įgūdžius, bandydami nustatyti, ar tam tikras asmuo tinka konkrečiam darbui. Tradiciniai interviu nebetenkina šiuolaikinių vadovų bei darbuotojų įdarbinimo poreikių. Naujoviški interviu metodai padeda rasti geriausią talentą, taupant laiką ir

pastangas. Tradiciniai interviu vis dar gali būti atliekami asmeniškai pokalbiu susitikus arba telefonu, jie gali apimti struktūrizuotus ar nestruktūrizuotus klausimus, apimančius individualų ar grupinį organizacijų požiūrį. Šie tradiciniai metodai yra visiems žinomi ir patikimi, todėl nėra jokios priežasties tikėtis, kad artimiausiu metu interviu bus kažkokie kitokie.

Kita vertus, tradiciniai interviu nebūtinai yra patys efektyviausi. Remiantis naujausia „Global Recruiting Trends“ ataskaita (LinkedIn, 2020), tradiciniai metodai neveikia priimant į darbą šiuolaikinius kompanijų vadovus. Personalo atrankos specialistai kūrybiškai turi įvertinti silpnybes ir kitus reikiamus įgūdžius. Be to, tradiciniai metodai apima tam tikrą šališkumą. Jie užima daug laiko, o jų efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo atrankos specialisto įgūdžių ir tinkamai parinktų klausimų. Laimei, šiuolaikiniams įdarbinimo specialistams nebereikia pasikliauti vien tradiciniais metodais, nes yra daugybė novatoriškų interviu metodų, leidžiančių mums spręsti dažniausiai pasitaikančias problemas, susijusias su kandidatų apklausomis.

Šiuo metu tampa vis populiariesnis tiesioginio interviu transformavimas į vaizdo konferencijų interviu. Nors naudojant šias technologijas sutaupoma nemažai, įrodyta, kad įvertinimui įtakos turi naudojamos priemonės. Panašu, kad padaugėjus interviu, kuriuose tarpininkauja technologijos (pvz., vaizdo konferencijų, telefoninių interviu, interaktyvių pokalbių telefonu) efektyvumas taip pat gali turėti neigiamų pusių (pvz., mažiau palankios reakcijos, potencialių pareiškėjų praradimas), palyginti su tiesioginiu pokalbiu (Chapman, Uggerslev ir Webster, 2003).

Remiantis I. Bakanauskiene (2002), organizacijos aprūpinimo darbuotojais subjektais gali būti: (1) organizacijos vadovas, (2) personalo planavimą, verbavimą ir atranką vykdomas specialistas ir (3) personalo valdymo paslaugas teikiančios organizacijos (personalo paieškos ir konsultacijų įmonės).

Taigi nepaisant didėjančio technologijų vaidmens įdarbinimo procese, dauguma darbdavių ir kandidatų tam tikru įdarbinimo proceso momentu ir toliau vertina tiesioginio bendravimo galimybę, nes užuot tapę šaltomis, steriliomis vietomis, darbdaviai iš tikrųjų turi daugiau laiko bendrauti su perspektyviausiais, norėdami išreikšti empatiją ir šilumą - būtent tuos verbuotojų bruožus, kurie labiausiai susiję su patrauklumu kandidatams (Chapman, Zweig, 2005).

Testai. Per pastaruosius kelis dešimtmečius personalo atrankos veidas iš esmės pasikeitė dėl vis dažniau naudojamų informacinių technologijų (interneto) testų administravimui, pristatymui ir vertinimui (Tippins, 2015). Tiesą sakant, atrankos pasinaudojant internetu yra tiesiog būtinas reikalavimas įmonėms išlikti konkurencingoms. Testų pateikimo efektyvumas ir nuoseklumas yra keletas pagrindinių internetinio pasirinkimo privalumų, palyginti su kompiuterizuotu pasirinkimu. Papildomos išlaidos ir laikas sutaupomi, nes nei darbdavys, nei pareiškėjai neturi būti toje pačioje vietoje. Geros naujienos yra tai, kad tyrimai paprastai palaiko interneto naudojimą kaip testų

pateikimo būdą. Tiek tarp dviejų subjektų (Ployhart, Weekley, Holtz ir Kemp, 2003), tiek tiriant tiriamuosius dalykus (Potosky ir Bobko, 2004), buvo pateikti įrodymai, kad internetinis testavimas yra lygiavertis popieriaus ir pieštuko testavimui (Potosky ir Bobko, 2004). Taigi personalo atrankoje naudojami testai leidžia sumažinti darbuotojų atrankos kaštus.

Internetiniai testai nedalyvaujant atrankos specialistui tyrėjų vertinami kontroversiškai. Tokio tipo testavimuose testo administratorius nedalyvauja atliekant testą (Bartram, 2008). Atitinkamai, nestebimas internetinis testavimas gali sukelti problemų dėl kandidatų tapatybės, apgaulės ir kelti saugumo klausimus. Iki šiol atrodo, kad yra santykinis sutarimas, jog nestebimi testavimai geriausiai tinka nebent mažo reikšmingumo pozicijoms (Tippins ir kt. 2006).

Kaip galimą sprendimą, kai kurios organizacijos pasirinko pereidamos prie dviejų pakopų požiūrio, kai internetiniai kognityvinių gebėjimų ir žinių testai internetu atliekami tik atrankos tikslais, o po to vietoje atliekamas testas su atrankos specialisto priežiūra tiems, kurie praeina internetinę versiją. Tuomet naudojamos sudėtingos patikrinimo procedūros, kad būtų galima iširti, ar tas pats asmuo atliko abu testus, arba, kaip alternatyva, priimant galutinius sprendimus naudojamas tik paskutinis testas. Kai kurios organizacijos šį dviejų pakopų metodą derina su pasirinktų atsakymų ir atsakymų generavimo metodais, kad kandidatai retai gautų tuos pačius testo atsakymų pasirinkimus. Tam reikia didelių investicijų, nes turi būti sukurtos didelės klausimų duomenų bazės ir kiekvieno atsakymo sudėtingumo lygis, siekiant užtikrinti, kad kiekvieną kartą būtų generuojami lygiagretūs testai. Tačiau vieną kartą sukūrus, organizacija gali pasinaudoti nestebimo testavimo pranašumais ir pailginti sistemos gyvavimo laiką, darant apgaulinėjimą mažiau žalingu. Kai organizacijos naudoja šias atgrasymo priemones, didelio masto tyrimai rodo, kad apgaulinėjimas nestebimuose interneto kognityvinių gebėjimų testuose dažnai būna mažesnis, nei paprastai manoma (Lievens ir Burke, 2011).

Rinkoje populiariausi įdarbinimo procese naudojami testai yra: Personality Profiling, The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF), DISC, Verbal Reasoning Assessment, Numerical Reasoning Assessment, Situational Judgement Test (SJT), Logical Reasoning Assessment. Kai psichometrinių įrankių rezultatus analizuoja ir interpretuoja psichometrinės analizės specialistai, jie pasirodo esanti vertinga priemonė, padedanti interviu technikai, o rezultatai yra statiškai naudingi juos naudojančiai organizacijai (Indvstrvs, 2020).

Naujausi metodai. Atrodo, kad tradicinės įdarbinimo ir atrankos procedūros egzistavusios dešimtmečius iš esmės paseno, o tai dažniausiai patvirtina nuolat kintanti organizacijų vidaus ir išorės aplinka. Taigi, įmonių vadovai ir personalo atrankos specialistai dažnai svarsto, ar yra naujų tyrimais pagrįstų būdų įdarbinti ir atrinkti šiuolaikinį personalą. Be jau anksčiau aptartų tradicinių ir prie

globalizacijos, darbo rinkos pokyčių bei technologijų prisitaikančių metodų viešai randami ir nauji metodai, kuriuos organizacijos renkasi mėgindamos patobulinti ir sustiprinti savo įdarbinimo strategijas, kuriant nuoseklų ir iniciatyvų požiūrį.

Virtuali realybė. Žmogiškųjų išteklių renginiai, darbo mugės, atvirų durų dienos, seminarai ir konferencijos yra puiki įdarbinimo platforma. Žmogiškųjų išteklių specialistai, turintys tinkamus ir ilgalaikius santykius, šiuose renginiuose gali lengvai įgyti skirtingų disciplinų kandidatus ir praktikantus. Šie renginiai taip pat gali būti panaudoti norint pasiūlyti kandidatams Virtualios realybės patirtį. Virtuali realybė suteiks potencialiems darbuotojams tikrovišką jūsų įmonės ir kultūros vaizdą per patrauklų vaizdo įrašą (Jobsoid, 2020).

ESOP. Dabar įmonės taip pat pritraukia potencialius kandidatus, siūlydamos įmonės akcijų nuosavybę darbuotojams per darbuotojų akcijų nuosavybės programą (hr-guide.com, 2020).

Socialinė žiniasklaida. Dėl socialinių tinklų galimybių įdarbinimo procesas gali būti neribotos, jei esate pasiruošęs galvoti už keturių didžiųjų - „LinkedIn“, „Facebook“, „Twitter“ ir „Instagram“ medijos sienų. Darbdaviai dabar kuria naujoviškus savo įdarbinimo ir atrankos metodus ir išbando talentams medžioklių programas, tokias kaip „Bumble“, „Tinder“, „Snapchat“ ir „Spotify“.

Darbdavių apžvalgos svetainės. „Glassdoor“ turėtų tapti kiekvienos įmonės įdarbinimo strategijos dalis. Skaitmeninėje eroje, kurioje viskas vertinama ir peržiūrima internete, įskaitant darbdavius, darbdaviai negali sau leisti praleisti šio požiūrio. Dauguma šiuolaikinių darbo ieškančiųjų tyrinėja įmonės kultūrą, privilegijas, atlyginimus, privalumus ir trūkumus.

Mobilus įdarbinimas ir vaizdo interviu. Mobilus įdarbinimo strategija jau nebėra nauja galimybė. Tiesą sakant, tai yra vienintelis būdas susisiekti su „Millennials“ ir „Gen Z“ kartu kandidatais. Mobilusis įdarbinimo procesas užtikrins, kad esate lengvai pasiekiamas tarp užimtų darbo ieškančių asmenų ir nepraleisite talentingų kandidatų, kurie visada yra kelyje. Vaizdo interviu yra palyginti naujas įdarbinimo būdas, leidžiantis verbuotojams daug lengviau atrinkti kandidatus, tuo pačiu užtikrinant patogią ir teigiamą kandidatų patirtį. Naudodamiesi vaizdo interviu, darbdaviai gali užduoti neribotus klausimus ir peržiūrėti atsakymus patogiu metu. Tai sumažina interviu vietoje skaičių ir paspartina pradinį patikrinimo procesą.

Analitika „ATS“. Pareiškėjų stebėjimo sistema naudoja dirbtinį intelektą, kad nustatytų, ar įdarbinimo metodai jiems duoda norimų rezultatų. ATS taip pat stebi kiekvieno šaltinio našumą, kad verbuotojai žinotų, kuris kanalas juos labiausiai įdarbina. Pretendentų stebėjimo sistemos generuoja tikslias ataskaitas, kuriose matuojama viskas, pradedant kandidatų atranka ir baigiant naujų darbuotojų samdymu. „Analytics“ suteikia darbdaviams naudingų įžvalgų apie įvairius procesus ir procedūras, kurios leidžia verbuotojams pakeisti savo įdarbinimo metodus ir maksimaliai padidinti įdarbinimo rodiklį (Upadhyay, 2019).

Debesų technologija: Debesų technologija yra tai, ką kompanijos turėtų įdiegti savo organizacijose ir nuolat ją optimizuoti, atsižvelgdama į kintančius darbo vietos poreikius. Ši technologija suteikia didžiulę kandidatų įdarbinimo įmonėms duomenų bazę, taip pat lengvą prieinamumą ir lankstumą. Papildomas debesų technologijos naudojimo pranašumas yra gebėjimas sklandžiai integruotis į esamas įdarbinimo sistemas ir pritaikymas mobiliesiems įrenginiams. Debesų technologija pasirodė esanti palaima įmonėms, vykdančioms nuotolinio darbo politiką.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad naudodamiesi šiomis priemonėmis, organizacijos gali įgyti talentų iš bet kurios pasaulio vietos ir tiesiog užimti laisvas darbo pozicijas, kurioms nereikia įpareigoti kandidatų būti vietoje. Tai suteikė įmonėms galimybę kreiptis į aukščiausius savo pramonės talentus, pašalinant ankstesnius vietos apribojimus. Technologijos leido dirbti nuotoliniu būdu ir padėjo įmonėms gerokai sumažinti jų įdarbinimo išlaidas. Tai darydamos organizacijos gali optimizuoti savo talentų paiešką ir atrinkti geriausius talentus. Dabartiniu laikotarpiu labai nedaug įmonių pasirinko technologinę pažangą įdarbinant ir laikosi įprastų būdų. Pagrindinė problema yra elementų supratimas ir priemonės jiems įgyvendinti. Kai įdarbinimas keičiasi ir keičiasi tobulėjant skaitmeninei pažangai, tapo būtina samdyti darbuotojus, turinčius reikiamų įgūdžių ir reikalingų žinių. Taigi, šiuolaikiniam verslui vertėtų tobulinti ir kurti strategijas bei pamatyti kokių sveikų rezultatų jie duoda ateities organizacijoms.

Kartu su naujais kandidatų pritraukimo būdais ypač aktualus tapo pritrauktų kandidatų kokybės klausimas. Pritrauktų pareiškėjų kokybės vertinimas yra naudinga priemonė vertinant bendrą įdarbinimo / atrankos sistemos naudingumą (Schmidt ir kt. 2015). Dineen ir Noe (2009) parodė, kad vienas iš būdų pagerinti pareiškėjų kokybę yra tinkamos informacijos perdavimas pareiškėjams realiuoju laiku, kad atbaidytų silpnus pareiškėjus. Buvo nustatyta, kad stipresnius pretendentes labiausiai traukė darbo skelbimai, pabrėžiantys tai, ką darbdavys gali pasiūlyti pareiškėjui, palyginti su tuo, kai pabrėžiama, ko įmonei reikia iš pareiškėjo (Schmidt ir kt. 2015). Tuo tarpu Chapmanas ir Websteris (2006) nustatė, kad stipresniems kandidatams didžiausią įtaką daro įdarbinimo praktika. Konkrečiau, silpni pretendentai yra linkę kreiptis į daugumą laisvų darbo vietų, kad padidintų savo galimybes įsidarbinti, o stiprūs pareiškėjai gali leisti sau apsvarstyti kiekvienos įmonės pranašumus prieš pateikdami paraiškas. Šios išvados pabrėžia įdarbinimo strategijos ir žinutės, norint pritraukti geriausius kandidatus, svarbą.

Apibendrinant mokslininkų analizę galima teigti, kad organizacijose itin svarbus profesionalių organizacinių psichologų vaidmuo. Vienas iš esminių sėkmingos paieškos kriterijų yra teisingas paieškos ir atrankos metodų parinkimas jau pirminiame etape, atitinkamos organizacinės darbo aplinkos ir vyraujančios darbo kultūros tikslus įvertinimas, padedantis atlikti kone sudėtingiausią

paieškos ir atrankos etapą – konkretaus poreikio suformulavimą ir vizijos kūrimą. Tinkamai neįvertintus organizacinės valdymo struktūros elementų tikėtina bus pasirenkamas klaidingas paieškos ir atrankos metodas. Organizacijoms labai brangiai kainuoja netinkamų darbuotojų pasirinkimas ir jos atitinkamai nukentės, taip sukeliant nesibaigiančią grandininę problemų reakciją.

Taigi, atsižvelgiant į ekonomikos globalizaciją, naujausią technologinę pažangą, paieškos ir atrankos metodų įvairovę galima būtų teigti, jog paieškos ir atrankos metodų efektyvumas bei patikimumas didele dalimi priklauso nuo to kas ir kaip atlieka personalo atrankos veiklą. Apibendrinus daugumą mokslininkų teiginių po atlinkos teorinės analizės išryškėja, kad organizacijos, kurios skiria pakankamai dėmesio ir išteklių žmogiškojo kapitalo svarbai bei jo unikalumui, sistemingai geba prisitaikyti prie esminių rinkos pokyčių, nuolat kurdami tvarų bei originalų pamatą ateičiai.

Kai naujojo amžiaus pasaulis pereina nuo plytų ir skiedinio prie elektroninės komercijos, dar dešimtmetį negirdėti vaidmenys šiandien yra esminis šių dienų organizacinės struktūros vaidmuo. Be jokios abejonės, talentų, galinčių atlikti naujus vaidmenis, verbavimas tampa svarbiausiu etapu, galinčiu sukurti ar palaužti organizaciją. Atėjus modernizavimui, įmonės dabar tobulėja, taikydamos įdarbinimo būdus, palikdamos primityvias technikas. Senų laikų būdai yra sudėtingi, daug laiko reikalaujantys ir varginantys. Taikydamos primityvius metodus, organizacijos negali rasti šių metodų patogumo ir efektyvumo faktoriaus. Nors naujus metodus atitinkamai reikia tinkamai planuoti ir vykdyti, jie ilgainiui yra be galo naudingi ir pelningi organizacijai. Galime susitarti dėl vieno fakto, kad organizacijos susiduria su sunkumais, kai reikia pasirinkti ir priimti į darbą tinkamą asmenį, bet atsiradus technologijoms talentų įgijimas tapo prieinamesnis, efektyvesnis, o samdymo proceso kokybė iš esmės pagerėjo.

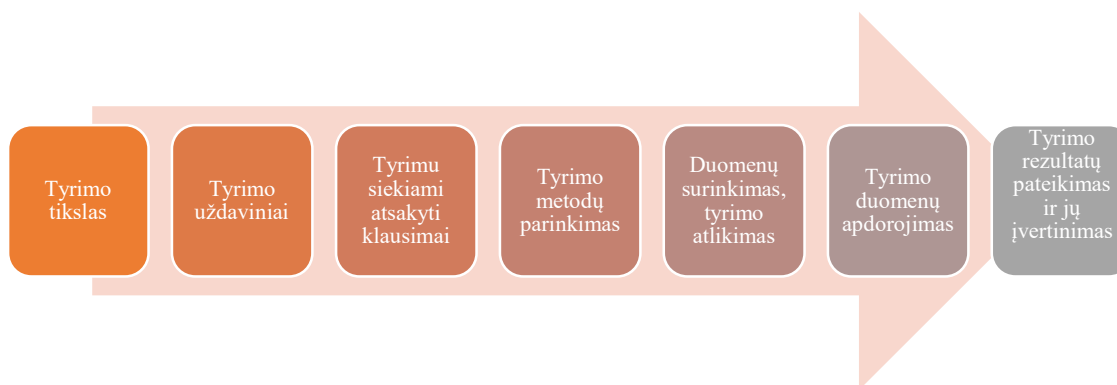
Taigi darbuotojų paieškos ir atrankos metodai kaip pirminė priemonė tarptautiniam verslui veikti darbo rinkoje yra neabejotinai jautrūs ne tik konkurencingumui, bet ir bet kokiems darbuotojų psichologijos, darbo rinkos ir globalios aplinkos pokyčiams, todėl neabejotina, kad toks reiškinys kaip COVID - 19, kuris tiesiogiai veikia žmones, reikšmingai atsilies įdarbinimo metodų pasirinkimui ir taikymui.

2. COVID-19 POVEIKIO ES DARBO RINKAI IR ĮDARBINIMO METODAMS TYRIMO METODIKA

Mokslinis tyrimas – sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslinio pažinimo priemones ir metodus. Jo rezultatas – naujos žinios apie tiriamuosius objektus, šių objektų pertvarkymo naujos technologijos. (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Taigi moksliniu tyrimu siekiama sužinoti tai, apie ką iki tol trūko žinių, leidžiančių patobulinti tikrovę, rasti naujus problemų sprendimo būdus.

Pirmojoje darbo dalyje atlikta teorijos analizė leido nustatyti, kad globalizacijos įtakoje sunku įsivaizduoti verslą, kuris neatitiktų tarptautinio verslo sampratos, o žmogiškieji ištekliai, kurių vaidmuo tarptautiniame versle vis didėja, globalizacijos sąlygomis neapsiriboja valstybių sienomis. COVID-19 pandemija sukėlė pasaulinę ekonomikos krizę, pirmiausia nusitaikydama į žmogiškuosius išteklius t.y. darbo rinką. Taigi kai kalbama apie tarptautinį verslą, bet kokie pokyčiai globalioje darbo rinkoje tiesiogiai veikia tarptautinį verslą ir įdarbinimo metodus.

Tyrimas dėl COVID-19 įtakos ES darbo rinkai ir įdarbinimo metodams bus atliekamas pagal žemiau nurodytą eigą.



4 paveikslas. COVID-19 poveikio ES darbo rinkai ir įdarbinimo metodams tyrimo struktūra

Šaltinis: Sudaryt autoriaus.

Tyrimo tikslas. Tyrimo atlikimui iškeltas tikslas yra įvertinti COVID-19 pandemijos įtaką ES darbo rinkai ir įdarbinimo procesams.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo atlikimui iškeliami uždaviniai:

1. Susisteminti ir įvertinti duomenis dėl COVID-19 įtakos ES darbo rinkai;

2. Nustatyti profesijų grupes, kuriose ES darbo rinkoje COVID-19 išlikusi paklausa;
3. Atlikti tyrimą kokią įtaką COVID-19 pandemija turėjo paieškos ir atrankos metodams ES darbo rinkoje.

Tyrimu siekiami atsakyti klausimai. Tikslu įvertinti COVID-19 įtaką ES darbo rinkai ir darbuotojų įdarbinimo metodams, keliami klausimai:

1. Kaip COVID-19 pandemija įtakojo ES darbo rinką?
2. Ar COVID-19 įtakoje ES darbo rinkoje išliko darbuotojų paklausa, jei taip kokių profesijų?
3. Kaip COVID-19 pandemija pakeitė ES darbuotojų požiūrį į darbo pokyčius?
4. Ar COVID-19 pandemija pakeitė ES veikiančio verslo anksčiau naudotus darbuotojų paieškos metodus, jei taip kaip?
5. Ar COVID-19 pandemija pakeitė ES veikiančio verslo anksčiau naudotus darbuotojų atrankos procesus, jei taip kaip?

Tyrimo metodų parinkimas. Visi modeliai, taikomi tyrimo procesui, skirstomi į dvi klases: kiekybinius ir kokybinius. Kiekybiniai metodai taip vadinami todėl, kad jų tikslas gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų (vartotojų, įmonių ar tiekėjų) skaičių. Tokie tyrimai atliekami, kai reikia gauti tikslus, statistiškai patikimus skaitinius duomenis (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011). Kokybiniuose tyrimuose duomenys renkami siekiant gauti detalę informaciją apie tam tikrą fenomeną susijusį su žmonių elgesiu ar mąstymu ar pan.

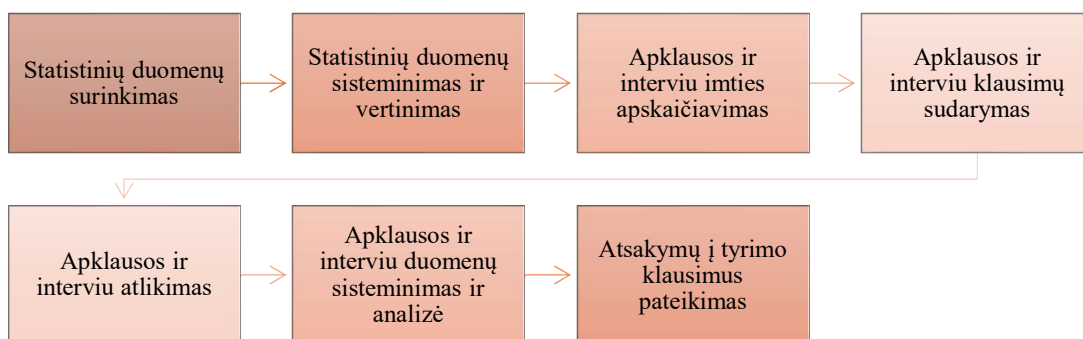
Tyrimo naudojami metodai.

Kiekybinis tyrimo metodas duomenų analizė – duomenų sisteminimas ir analizė. Tyrimui naudota MS Excel programa.

Kiekybinis tyrimo metodas apklausa - iš anksto apgalvotas ir parengtas tyrimo instrumentas (anketa), kuri padeda susisteminti iš respondentų gaunamą informaciją.

Kokybinis tyrimo metodas – giluminis, teminis nestruktūruotas interviu, atliekamas remiantis iš anksto apgalvotu planu, kuriame numatyti tik įžanginiai bei esminiai klausimai, pateikiamos pagrindinės pokalbio temos be konkrečių klausimų formuluočių. Klausimų formuliuotes kuriamos interviu metu priklausomai nuo jo eigos, nuo užsimezgsio santykio tarp tyrėjo ir tiriamojo, ar nuo interviu aplinkos (Telešienė, 2008). Interviu vykdytas telefonu ir/ ar internetu (naudojantis pokalbių svetaine „LinkedIn“, pokalbių programa „MS Teams“). Interviu vykdytas tiesiogiai laiko prasme (tiriamojo atsakymai nėra atidėti, nėra didelės laiko pertraukos tarp klausimo ir atsakymo į jį).

Duomenų surinkimas, tyrimo atlikimas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir siekiant atsakyti į užduotus klausimus tyrimo duomenys surinkti ir tyrimas atliktas laikantis sekančios sekos.



5 paveikslas. COVID-19 poveikio ES darbo rinkai ir įdarbinimo metodams tyrimo etapai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tyrimo seka sudaryta atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir išsikeltus klausimus. Tyrimas pradamas nuo statistinių duomenų iš EUROSTAT duomenų bazės surinkimu, siekiant įvertinti COVID-19 įtaką ES darbo rinkai. Surinkti statistiniai duomenys apibendrinami siekiant įvertinti pagrindinių darbo rinkos rodiklių pokyčius, nustatyti nedarbo lygio ir bedarbių kiekio santykį, įvertinti COVID-19 įtaką atskiriems ekonominės veiklos sektoriams ir profesinių grupių paklausai. Pasinaudojant statistinių duomenų apibendrinimu ir įvertinimu apibrėžiama interviu ir apklauso respondentų grupė t.y. profesijos, kuriose COVID-19 įtakoje fiksuojama didžiausia paklausa. Pagal apibrėžtą respondentų grupę ir įvertinant atitinkamų profesijos grupių darbo pasiūlymų skaičių apskaičiuojama respondentų imtis. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir išsikeltus klausimus, parenkami optimaliai efektyvūs apklauso ir interviu atlikimo būdai, suformuluojamos temos ir klausimai. Tyrimas atliekamas vykdant respondentų apklausa apklauso ir interviu metodais. Gauti respondentų atsakymai susisteminami ir apibendrinami atsižvelgiant į suformuluotus klausimus ir temas. Tyrimo metu gauti duomenys apibendrinami atsakant į tyrime iškeltus klausimus.

Tyrimas atliekamas atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje apibrėžtas išvadas, kad tarptautinis verslas globalizacijos sąlygomis yra verslas, vykdamas ekonominę veiklą už valstybės sienų ribų, o žmogiškieji išteklių reikšmė tarptautiniam verslui vis auga, todėl bet kokie pokyčiai darbo rinkoje reikšmingai įtakoja tarptautinį verslą. Atsižvelgiant į šias išvadas tyrimas atliekamas vertinant COVID-19 įtaką ES darbo rinką ir įdarbinimo procesų pokyčius ES valstybėje narėje Lietuvoje, darant prielaidą, kad gauti rezultatai pakankami atskleisti darbo rinkos ir įdarbinimo metodų transformacijos kryptis tarptautiniame versle dėl COVID-19 įtakos.

Statistinių duomenų surinkimas. *Tyrimo dalis dėl COVID-19 pandemijos įtakos ES darbo rinkai* atlikta naudojant kiekybinį tyrimo metodą - statistinių duomenų rinkimas ir analizė.

Lietuvos statistikos departamentas Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo metodikoje nurodo, kad pokyčiams darbo rinkoje vertinti naudojami užimtumo statistiniai rodikliai (Statistikos departamentas, 2020). Darbe vertinant COVID-19 įtaką ES darbo rinkai surinkti ir analizuojami pagrindiniai statistiniai rodikliai gauti iš EUROSTAT duomenų bazės: užimtumo lygis (užimtų gyventojų ir visų gyventojų santykis); nedarbo lygis (bedarbių ir darbo jėgos santykis): bedarbiai, ne visą darbo dieną dirbantys asmenys, papildomą darbo jėgą; darbo jėga; dirbantieji: dirbantys asmenys pagal NACE klasifikatorių, dirbantys asmenys pagal ISCO-08 klasifikatorių. Atitinkami rodikliai pasirinkti atsižvelgiant į tai, kad juos kaip pagrindinius darbo rinkos rodiklius nurodo Lietuvos statistikos departamentas, tiek EUROSTAT savo tyrimuose dėl darbo rinkos pokyčių vertinimo.

Atsižvelgiant į tai, kad COVID-19 Europos Sąjungoje pirmą kartą fiksuotas 2020 metų pirmą ketvirtį, statistiniai duomenys rinkti už laikotarpį nuo 2019 m. ketvirto ketvirčio iki 2020 m. antrojo ketvirčio ES-27 šalyse (Eurostat, (2020b), tikslu būtų įvertinta situacija buvusi iki COVID-19 pandemijos paskelbimo ir po jos. Vėlesnių duomenų EUROSTAT neskelbia, todėl jų analizė negali būti pateikta.

EUROSTAT duomenų bazėje surinkti duomenys analizuoti naudojant MS Excel programą ir apibendrinti prieduose:

1 Priedas: Nedarbo lygis. Pateikiami duomenys apie nedarbo lygi bendrai ES ir atskirose ES valstybėse narėse, duomenys pateikiami kiekybine ir procentine išraiška;

2 Priedas: Nedarbo lygis pagal atskiras darbo jėgos ir papildomos darbo jėgos dalis. Pateikiami duomenys atskirai pagal keturias nedarbo lygio grupes: darbo jėga, bedarbiai, ne visą darbo dieną dirbantys asmenys, žmonės, kurie gali dirbti, bet neieško darbo, žmonės, kurie ieško darbo, bet negali dirbti, bendrai ES ir atskirose ES valstybėse narėse, duomenys pateikiami kiekybine ir procentine išraiška;

3 Priedas: Užimtumas pagal ekonomines veiklas (pagal NACE klasifikatorių). Pateikiami duomenys apie dirbančius asmenis bendrai ir atskirai kategorijose pagal Statistinį Europos Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (NACE) (Oficialios statistikos portalas, 2020a) (3 lentelė), bendrai ES ir atskirose ES valstybėse narėse, duomenys pateikiami kiekybine išraiška.

2 lentelė

Ekonominės veiklos pagal statistinį Europos Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių

A	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė
B	Kasyba ir karjerų eksploatavimas
C	Apdirbamoji gamyba
D	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas
E	Vandens tiekimas nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas
F	Statyba
G	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas
H	Transportas ir saugojimas
I	Apygyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla
J	Informacija ir ryšiai
K	Finansinė ir draudimo veikla
L	Nekilnojamojo turto operacijos
M	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
N	Administracinė ir aptarnavimo veikla
O	Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas
P	Švietimas
Q	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
R	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
S	Kita aptarnavimo veikla
T	Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu
U	Ekstrateritorinių organizacijų ir įstaigų veikla

Šaltinis: Oficialios statistikos portalas. (2008a)

4 Priedas: Užimtumas pagal profesijų grupes (pagal ISCO-08 klasifikatorių). Pateikiami duomenys apie dirbančius asmenis bendrai ir atskirai kategorijose pagal Statistinį Tarptautinį standartinį profesijų klasifikatorių (ISCO-08) (Oficialios statistikos portalas, 2020b) (4 lentelė), bendrai ES ir atskirose ES valstybėse narėse, duomenys pateikiami kiekybine išraiška;

3 lentelė

Profesijų grupės pagal statistinį Tarptautinį standartinį profesijų klasifikatorių

1	Vadovai
2	Specialistai
3	Technikai ir jaunesnieji specialistai
4	Įstaigų tarnautojų prižiūrėtojai
5	Paslaugų sektoriaus darbuotojai ir pardavėja
6	Kvalifikuoti žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės darbininkai
7	Kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai
8	Įrenginių ir mašinų operatoriai ir surinkėjai
9	Nekvalifikuoti darbininkai
0	Ginkluotųjų pajėgų profesijos

Šaltinis: Oficialios statistikos portalas. (2008b)

Surinkti statistiniai duomenys įvertinti naudojantis MS Excel programa. Atlikti duomenų apibendrinimai: nedarbo lygio (proc.), apibendrinimas išskiriant ES valstybes nares, kuriose fiksuotas didžiausias nedarbo lygis; nedarbo lygio (proc.) palyginimas išskiriant kuriose ES valstybėse narėse nedarbo lygis didėjo sparčiausiai; nedarbo lygio struktūros (proc.) apibendrinimas, išskiriant ES valstybes nares, kuriose fiksuotas didžiausias nedarbas; nedarbo lygio struktūra (proc.) apibendrinimas, išskiriant ES valstybes nares, kuriose fiksuotas didžiausias papildoma darbo jėga ir įvertinamas ryšys tarp bedarbių ir papildomos darbo jėgos pokyčio; dirbančiųjų pokyčio pagal NACE klasifikatorių apibendrinimas, išskiriant ekonomines veiklos sritis ES, kurios yra reikšmingiausios pagal dirbančiųjų skaičių; dirbančiųjų dalies pagal profesines grupes, pagal ISCO-08 klasifikatorių, apibendrinimas ir dirbančiųjų pokyčio atskirose profesinėse grupėse įvertinimas, išskiriant profesines veiklas, kuriose fiksuojama mažiausia įtaka paklausai.

Apklausa ir interviu imties apskaičiavimas.

Atsižvelgiant į statistinių duomenų analizės metu gautus apibendrinimus dėl mažiausios įtakos atskirų profesinių grupių paklausai išskirtos apklausos ir interviu grupės pagal keturias profesines grupes (IT specialistai, finansų rinkos specialistai, inžinieriai, pardavimų vadybininkai) ir atsižvelgiant į jas apskaičiuota tyrimo imtis.

Tyrimo imtis sudaryta taip, kad jos savybės atspindėtų generalinės visumos savybes t.y. ji turi būti reprezentatyvi. Imties dydžiui apskaičiuoti naudota Paniotto formulė (Kardelis, 2016).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, N – generalinė aibė, Δ – paklaidos dydis.

N – generalinė aibė 1.050 t.y. Lietuvoje „LinkedIn“ pateiktų darbo pasiūlymų skaičius 2020 m. spalio mėnesį Lietuvoje pagal keturias profesines grupes (IT specialistai (475 skelbimai), finansų rinkos specialistai (140 skelbimai), inžinieriai (243 skelbimai), pardavimų vadybininkai (192 skelbimai). „LinkedIn“ duomenys pasirinkti atsižvelgiant į tai, kad „LinkedIn“ viešai pripažįstama kaip populiariausia darbo rinkos platforma. Tirta Lietuvos darbuotojų ir darbdavių nuomonė, darant prielaidą, kad Lietuvoje kaip ES valstybėje vyrauja analogiškos tendencijos.

n - atvejų skaičius atrankinėje grupėje t.y. atvejų skaičius skyrėsi apklausiant darbdavius ir darbuotojus.

Apklausta 60 darbdavių, kurie per laikotarpį nuo 2020 m. balandžio mėnesio iki lapkričio mėnesio vidurio vykdė naujų darbuotojų paieškas ir atrankas keturiose grupėse (informacinių technologijų specialisto, finansų rinkos specialisto, inžinieriaus ir pardavimų vadybininko pozicijas) (po 15 iš kiekvienos grupės).

Apklausta 200 darbuotojų, tarp kurių 2020 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais buvo vykdyta atranka į informacinių technologijų specialisto, finansų rinkos specialisto, inžinieriaus ir pardavimų vadybininko pozicijas (po 50 iš kiekvienos grupės).

Vertinant apklausos patikimumą skaičiuojama pagal formulę $p = 1 - \Delta$

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{60} + \frac{1}{1050}} = 0,13$$

Taigi $p = 1 - 0,13 = 87\%$ t.y. tyrimo patikimumas apklausiant darbdavius yra 87%.

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{200} + \frac{1}{1050}} = 0,07$$

Taigi $p = 1 - 0,07 = 93\%$ t.y. tyrimo patikimumas apklausiant darbuotojus yra 93%.

Apklausos ir interviu klausimų sudarymas.

Tyrimo dalis dėl COVID-19 įtakos įdarbinimo procesams tarptautiniame versle atliktas derinant kiekybinį tyrimo metodą apklausą ir kokybinį tyrimo metodą – giluminį, teminį nestruktūruotas interviu.

Apklausos metu darbuotojams numatyta internetu (naudojantis „LinkedIn“ platforma) užduoti klausimą - ar domitės darbo pokyčiais? Be atsakymo variantų. Jei respondentas buvo neapsisprendęs, numatyta darbuotojo apklausą tęsti interviu metodu, siekiant išsiaiškinti ar darbuotoją galima įkalbėti susidomėti darbo pokyčiais. Respondentų atsakymų variantus numatyta suskirstyti į tris grupes: (1) tikrai nedomina; (2) reikia įtikinti; (3) taip įdomu.

Interviu metu darbdaviams numatyta užduoti klausimus:

1. Ar dėl COVID-19 pasikeitė jūsų įprastai naudoti darbuotojų paieškos būdai? Interviu metu buvo prašoma pasisakyti dėl paieškos, kurią vykdo pats darbdavys ir paieškos naudojantis trečiųjų asmenų paslaugomis. Respondentų atsakymų variantus numatyta suskirstyti į tris grupes: (1) vykdom patys niekas nepasikeitė; (2) atsirado poreikis daugiau naudotis tarpininkų paslaugomis (3) ieškom tik per tarpininkus niekas nepasikeitė. Respondentams, kurie atsako, kad atsirado poreikis daugiau naudotis tarpininkų paslaugomis numatyta pateikti prašymą paaiškinti tokio poreikio atsiradimo priežastis?

2. Kokie didžiausi iššūkiai atrankos procese kilo dėl COVID-19? Interviu metu buvo prašoma papasakoti su kokiais sunkumais susiduriama darbuotojų atrankose.

Apklausa ir interviu atlikimas

Darbuotojų apklausa derinant ją su interviu, atlikta kai pirmas klausimas užduodamas internetu (naudojant „LinkedIn“ platformą), o interviu tęsiamas derinant pokalbį internetu su pokalbiu telefonu. Darbdavių interviu atliktas visus klausimus užduodant ir pokalbį vykdant telefonu. Nestruktūrizuotas interviu kai apsibrėžiama konkreti tema ir numatomas planas buvo tinkamiausia priemonė gauti kitais būdais sunkiai prieinamos informaciją.

Tyrimą atlikti nurodytais metodais pasirinkta siekiant efektyvumo, nes įvertinti darbdavių nuomonę klausimus užduodant rašytine forma būtų neefektyvu dėl mažo atsakymų skaičiaus ir abejotino išsamumo. Atsižvelgiant į tai, kad buvo siekiama išsiaiškinti požiūrį į naujo reiškinio COVID-19 įtaką įdarbinimo procesui, jokių kitų tyrimų, kurių duomenimis būtų galima remtis nebuvo, todėl anketą su atsakymų variantais sudaryti buvo netikslinga. Tyrėjo kaip specialisto užsiimančio darbuotojų atranka ir įdarbinimu patirtis, užtikrino pakankamą žinių kiekį interviu tema ir patirtį, kad būtų užtikrintas informacijos gavimas.

Apklausa ir interviu duomenų sisteminimas ir analizė

Tikslu nustatyti bendras tendencijas tyrimas dėl COVID-19 įtakos paieškos ir atrankos metodams pradėtas įvertinant personalo atrankos paslaugų įmonės MB „Persus“ („persona.lt“) pateiktus duomenis dėl 2020 m. vykdytų įdarbinimo paslaugų, kai įdarbinimo procesai vyksta tik tiesioginiu darbdavio ir darbuotojo susitikimu, derinant tiesioginį darbdavio susitikimą su nuotoliniais susitikimais (telefonu ar kitomis ryšio priemonėmis), tik nuotolinių susitikimu (darbuotojas įdarbinamas be tiesioginio susitikimo su darbdaviu). Vertintas įdarbinimo procesų kiekis (proc.) nuo 2020 m. iki I-mo karantino (I-mas laikotarpis), nuo I-mo karantino iki 2020-08-31 (II-ras laikotarpis) (nuo I-mo karantino iki 2020-08-31), III-čias laikotarpis (nuo 2020-08-31 iki 2020-11-15). Taip pat, siekiant atspindėti kiek įmanoma įvairesnius šaltinius, tyrime pateikiama „persona.lt“ informacija apie „LinkedIn“ platformoje pateiktą klausimą dėl darbuotojų požiūrio į darbo pokyčius.

Apklausa ir interviu metu gauti duomenys susisteminti naudojantis MS Excel programa, taip pat įvertinus šio darbo autoriaus kaip specialisto užsiimančio darbuotojų atranka ir įdarbinimu įžvalgomis.

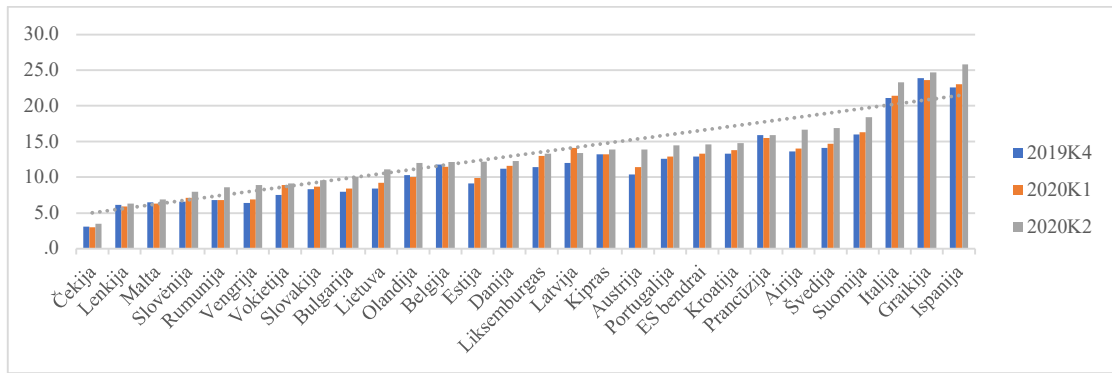
3. COVID-19 POVEIKIS ES DARBO RINKAI IR ĮDARBINIMO METODAMS

Tyrimas atsižvelgiant į tyrimui išsikeltus tikslus ir uždavinius atliktas dvejais etapais. Pirmajame etape analizuojami statistiniai duomenys bendrai ES ir atskirai valstybėse narėse: nedarbo lygis, darbo jėga, bedarbiai, ne visą darbo dieną dirbantys asmenys, žmonės, kurie gali dirbti, bet neieško darbo, žmonės, kurie ieško darbo, bet negali dirbti, dirbantys asmenys pagal NACE klasifikatorių, dirbantys asmenys pagal ISCO-08 klasifikatorių. Pagal gautus apibendrintus duomenis dėl profesijų, tarp kurių COVID – 19 sąlygomis yra pastebima paklausa atlikta antroji tyrimo dalis analizuojant duomenis dėl COVID – 19 poveikio darbuotojų paieškos ir atrankos procesams, tikslu nustatyti sritis ir pasiūlymus dėl įdarbinimo procesų pritaikymo.

3.1. COVID-19 įtaka darbo rinkai

EUROSTAT pateiktuose nedarbo lygio duomenyse įtraukti duomenys (1) darbo jėgą, kurią sudaro (1.1.) bedarbiai pagal Tarptautinės Darbo Organizacijos (TDO) apibrėžimą (galintys ir norintys dirbti), (1.2.) ne visą darbo dieną dirbantys (kurie nori dirbti daugiau) ir (2) papildomą darbo jėgą, kurią sudaro (2.1.) žmonės, kurie gali dirbti, bet neieško darbo, (2.2.) žmonės, kurie ieško darbo, bet negali dirbti (Eurostat, 2020a).

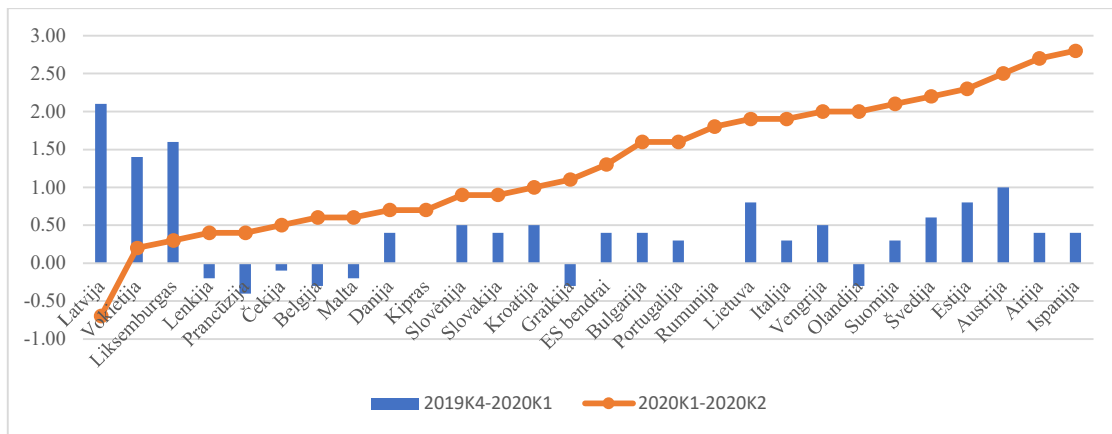
Pagal 1 priedą: „Nedarbo lygis“ pateiktus statistinius duomenys matyti, kad didžiausias nedarbo lygis 2020 m. antrą ketvirtį fiksuotas Ispanijoje (25,8 %), Graikijoje (24,7 %) ir Italijoje (23,3 %), o mažiausias Čekijoje (3,5 %), Lenkijoje (6,3 %) ir Maltoje (6,9 %), o ES vidurkis sudarė (14,6 %). Iš kitos pusės Ispanija, Graikija ir Italija didžiausią nedarbo lygi ES fiksavo ir iki COVID-19 protrūkio ES.



6 paveikslas. Nedarbo lygis (proc.) 2019 m. ketvirtą ketvirtį, 2020 m. pirmą ir antrą ketvirtį (duomenys didėjančia eile). ES-27.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Lyginant ketvirtąjį 2019 m. ketvirtį su pirmuoju 2020 m. ketvirčiu nedarbo lygis didėjo 18 iš 27 ES valstybių, o mažėjo arba buvo stabilus 9, o lyginant pirmąjį su antruoju 2020 m. ketvirčiu nedarbo lygio didėjimas fiksuotas beveik visose ES valstybėse, išskyrus Latviją. Bendrai ES, lyginant ketvirtąjį 2019 m. ketvirtį su pirmuoju 2020 m. ketvirčiu, nedarbo lygis didėjo 0,4%, o lyginant pirmąjį su antruoju 2020 m. ketvirčiu fiksuotas 1,3% nedarbo lygio didėjimas t.y. po COVID-19 pandemijos paskelbimo fiksuotas staigus nedarbo lygio didėjimas beveik visoje ES.



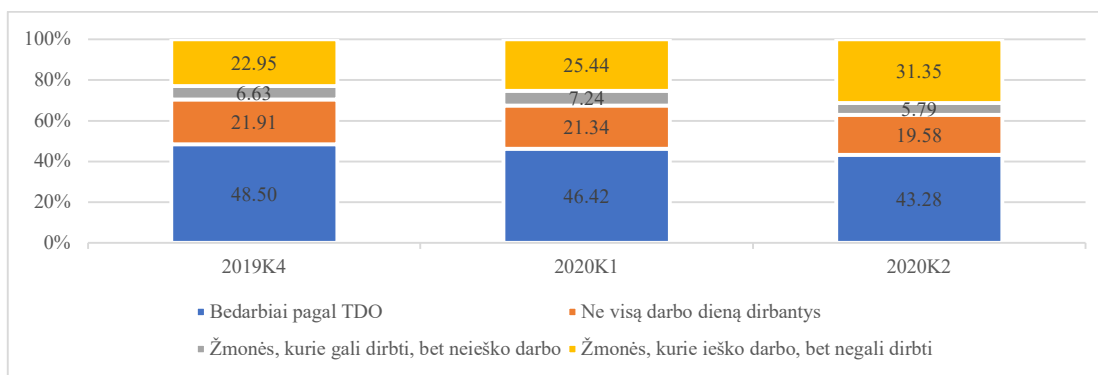
7 paveikslas. Nedarbo lygio (proc.) pokytis lyginant 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. pirmu ketvirčiu ir 2020 m. pirmą ketvirtį su 2020 m. antru ketvirčiu (duomenys didėjančia eile). ES-27.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Iš ES valstybių didžiausią nedarbo lygio didėjimą po COVID-19 pandemijos paskelbimo fiksavo Ispanija (+2,8 %), Airija (+2,7 %), Austrija (+2,5 %) mažiausią Lenkija (+0,4%), Liuksemburgas (+0,3%) ir Vokietija (+0,2 %).

Taigi, vertinant nedarbo lygį ir jo pokyčius darytina išvada, kad COVID-19 pandemijos paskelbimas turėjo įtakos ES darbo rinkai ir sąlygojo staigų nedarbo lygio didėjimą. Latvijos atvejis, kai nedarbo lygis po COVID-19 pandemijos paskelbimo mažėjo, laikytinas išimtinu ir nereikšmingu bendram ES nedarbo lygio vidurkiui bei aukščiau pateiktai išvadai, nes Latvijos faktinis bedarbių skaičius sudarė tik ~0,422 % visų ES bedarbių.

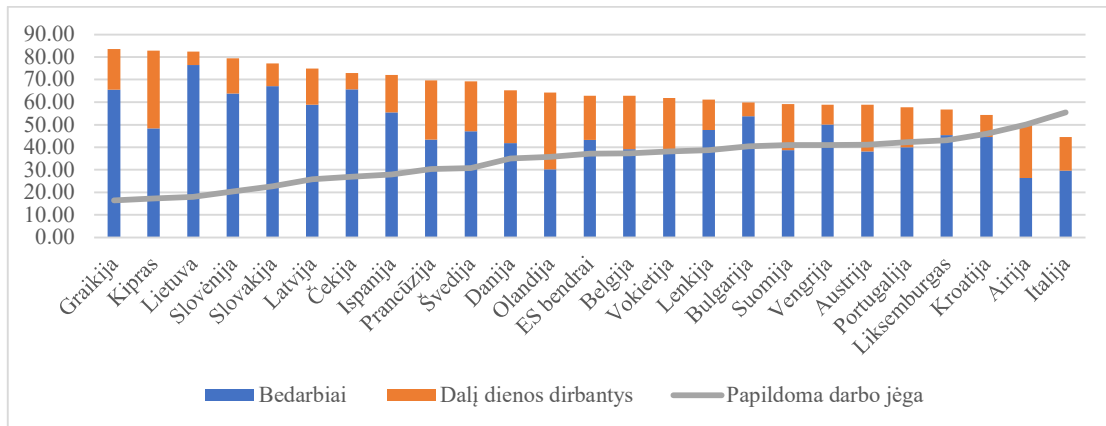
Antrąjį 2020 m. ketvirtį ES valstybėse narėse bedarbiai sudarė mažiau nei pusę nedarbo lygio (43,28 %). Bedarbių dalis nedarbo lygyje nuo 2008 m. ketvirtojo ketvirčio mažėjo. Iš kitos pusės, galimos papildomos darbo jėgos dalis palyginti su 2019 m. ketvirtu ketvirčiu (29,58%) ir 2020 m. pirmu ketvirčiu (32,68%) didėjo ir 2020 m. antrame ketvirtyje pasiekė 37,14 % nuo viso nedarbo lygio. Ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai 2020 m. antrame ketvirtyje sudarė 19,58% viso nedarbo lygio, šiai daliai paskutinį ketvirtį šiek tiek mažėjant.



8 paveikslas. Nedarbo lygio struktūra (proc.) ES, 2019 m. ketvirtą ketvirtį, 2020 m. pirmą ir antrą ketvirtį.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

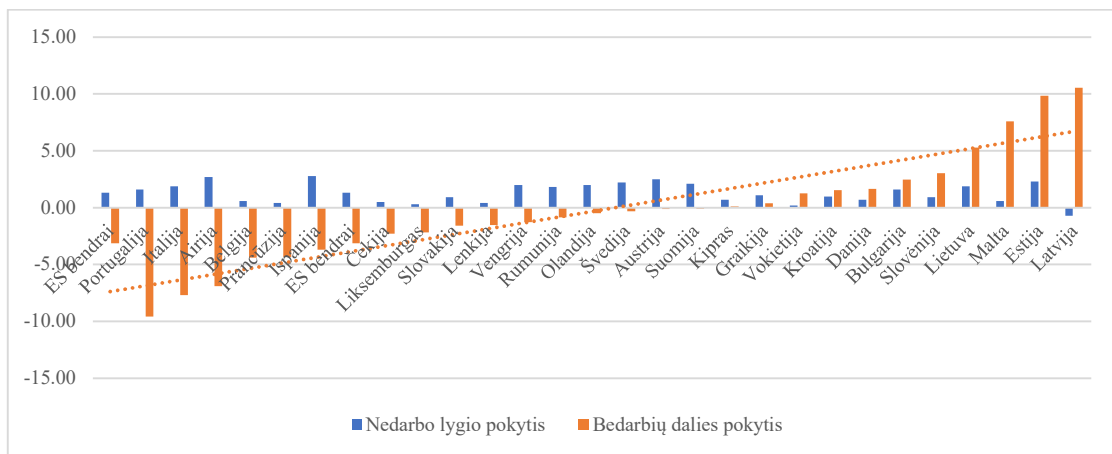
Lyginant atskirų ES valstybių nedarbo lygio struktūrą antrąjį 2020 m. ketvirtį matyti, kad nedarbo lygio struktūra iš esmės skyrėsi priklausomai nuo šalies. Portugalijoje, Belgijoje, Suomijoje, Austrijoje, Vokietijoje, Olandijoje, Italijoje, Airijoje bedarbiai sudarė mažiau nei 40 proc. viso nedarbo lygio, o dirbantys ne visą darbo dieną ir papildomos darbo jėgos žmonės sudarė daugiau nei 60 proc. nedarbo lygio. Lietuvoje, Slovakijoje, Čekijoje, Graikijoje, Slovėnijoje, Maltoje ir Vengrijoje bedarbiai sudarė daugiau kaip 60 proc. viso nedarbo lygio.



9 paveikslas. Nedarbo lygio struktūra (proc.) 2020 m. antrą ketvirtį. Papildomos darbo jėgos duomenys didėjančia eile. ES-27.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Taigi yra reikšminga nustatyti nedarbo lygio ir bedarbių dalies santykį, tikslu įvertinti ar visose ES šalyse nedarbo lygis didėja dėl bedarbių skaičiaus didėjimo. Palyginus duomenis galima pastebėti, kad daugelyje ES valstybių nors nedarbo lygis lyginant 2020 m. pirmąjį ketvirtį su antruoju ketvirčiu didėjo, tačiau bedarbių dalis nedarbo lygyje mažėjo. Slovėnijoje, Lietuvoje, Maltoje, Estijoje ir Latvijoje fiksuotas santykiniai didelis bedarbių dalies didėjimas lyginat su nedarbo lygio didėjimu, tačiau žinant Lietuvos valdžios taikyta išmokų politiką ir įvertinus, kad buvo fiksuojamas laisvų darbo vietų didėjimas (EUROSTAT duomenų bazė, 2020), galima daryti prielaidą, kad buvo iškreipti statistiniai duomenys ir nebuvo paskatintas įdarbinimo procesas, kas nekeičia išvados dėl bendros tendencijos ES.



10 paveikslas. Nedarbo lygio ir bedarbių pokytis, lyginant 2020 m. pirmą ketvirtį su antru ketvirčiu. Bedarbių dalies pokytis didėjančia eile. ES-27.

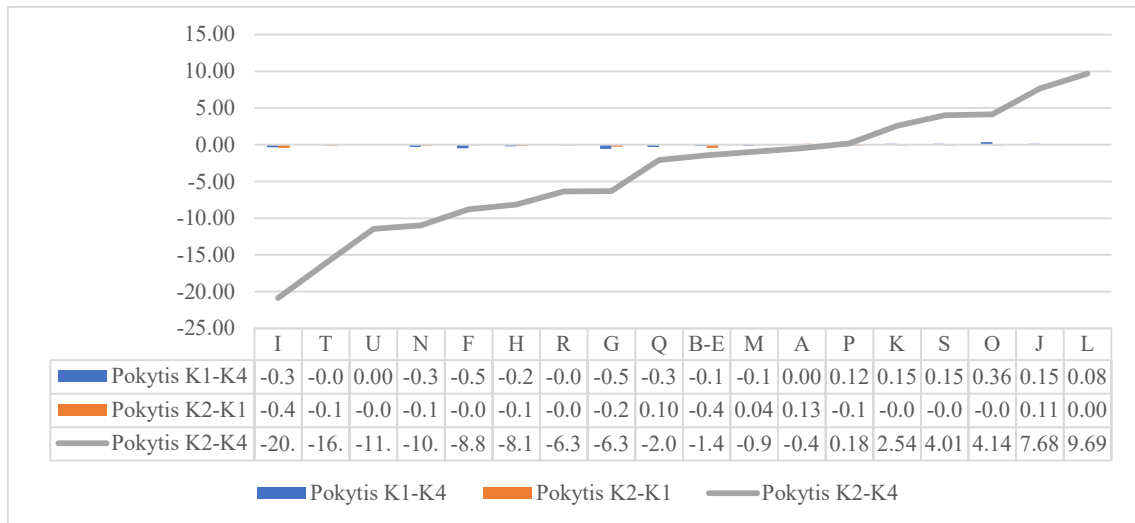
Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Taigi COVID-19 pandemijos įtakoje ES darbo rinkoje pastebimas nedarbo lygio didėjimas, kai tuo pačiu fiksuojamas bedarbių dalies mažėjimas ir nefiksuojami ženklus nepilną darbo dieną dirbančių dalies didėjimas, galima daryti išvadą, kad nedarbo didėjimą sąlygoja papildomos darbo jėgos dalies didėjimas t.y. žmonės ne tik prarado darbą, tačiau galėjo būti atšauktas arba atidėtas naujų darbuotojų įdarbinimas, bedarbiai dėl šeimyninių priežasčių galėjo sustabdyti darbo paieškas, dirbantys žmonės galėjo sumažinti savo darbo valandas arba tiesiog kuriam laikui nustoti dirbti.

Dėl COVID-19 pandemijos ES valstybės taikė įvairias priemones, kurių pasėkoje buvo apribota įmonių ekonominė-ūkinė veikla. Tikslu įvertinti kaip įmonių veiklai taikyti ribojimai atsiliepią darbo rinkai, tikslinga analizuoti užimtumo pokyčius kiekviename iš ES ekonominės veiklos sektorių atsižvelgiant į Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (NACE).

Verslo sritys, kurios užimtumo požiūriu sudaro pusę (50,1 proc.) viso užregistruoto užimtumo Europos Sąjunga yra (1) pramonė (18,39 proc. viso užimtumo) (B-E), (2) didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas (13,37 proc.) (G), (3) žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (10,87 proc.) (Q) ir (4) švietimas (7,51 proc.) (P).

Analizuojant 3 priede „Užimtumas pagal ekonomines veiklas (pagal NACE klasifikatorių)“ pateiktus duomenis galima matyti, kad COVID-19 pandemijos laikotarpiu lyginant 2019 m. ketvirto ketvirčio duomenis su 2020 m. antro ketvirčio duomenimis didžiausias darbuotojų mažėjimas užfiksuotas apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikloje (-20,87%) (I), administracinė ir aptarnavimo veikla (-10,97%) (N), statyba (-8,8%) (F), transportavimas ir saugojimas (-8,16%), didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontu (-6,32%) (G). sektoriuose. Iš kitos pusės sektoriuose Nekilnojamojo turto operacijos (+9,69%) (L), Informacija ir ryšiai (+7,68) (J), Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas (+4,14%) (O), Finansinė ir draudimo veikla (+2,54%) (K) fiksuojamas didėjimas. Profesinės, mokslinės ir techninės veikloje (M), žmonių sveikatos priežiūra ir socialinio darb (Q) sektoriuose augimas fiksuojamas tik antrąjį ketvirtį.

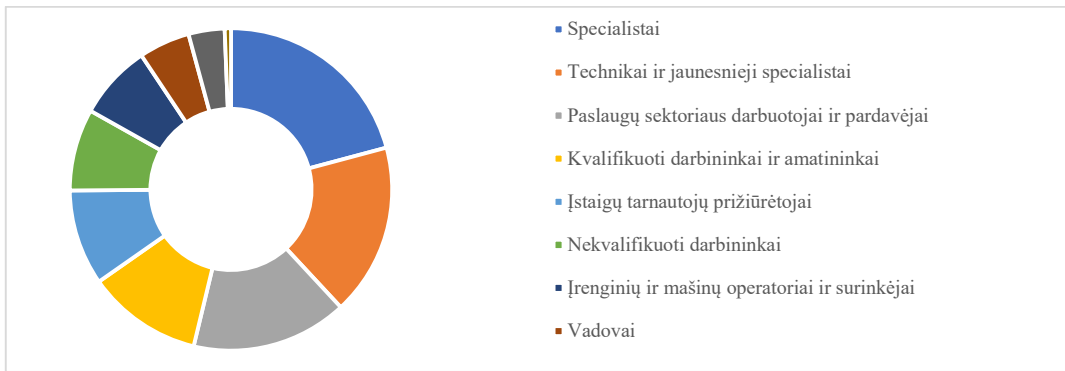


11 paveikslas. Dirbančiųjų pokytis, lyginant 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. pirmu ketvirčiu, 2020 m. pirmą ketvirtį su antru, 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. antru ketvirčiu (duomenys didėjančia eile). NACE. ES-27.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Taigi ne visus ekonominės veiklos sektorius COVID-19 paveikė vienodai. Darbo rinkoje stebimas ne tik dirbančiųjų mažėjimas, bet išlieka aktualus ir naujų darbuotojų paieškos ir įdarbinimo klausimas. Atsižvelgiant į tai, kad darbo rinkoje atskiruose sektoriuose fiksuojamas darbuotojų augimas, tikslu nustatyti kokių profesijų darbuotojai COVID-19 sąlygomis tebėra paklausūs rinkoje analizuojami 4 priede „Užimtumas pagal profesijų grupes (pagal ISCO-08 klasifikatorių)“ pateikiami duomenys.

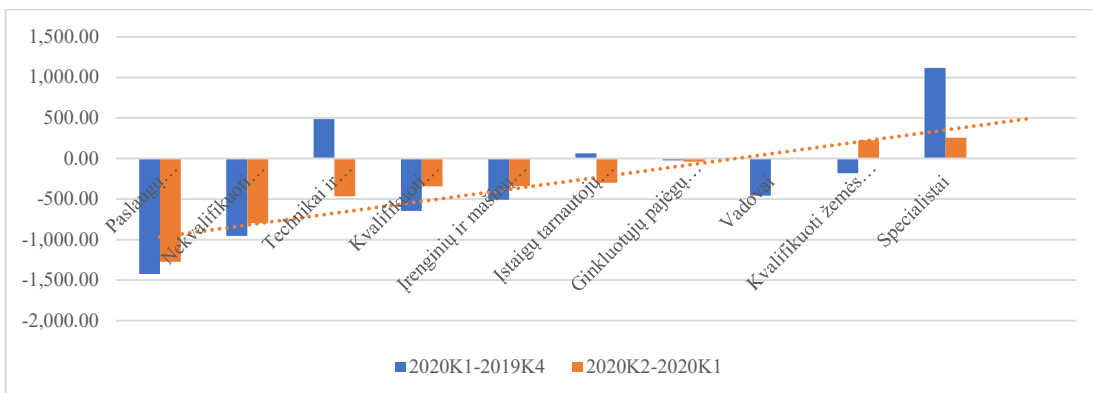
Pagal EUROSTAT statistinius duomenis didžiausią dirbančių žmonių profesinę grupę sudarė specialistai, sudarantys 20,77 proc. visų dirbančių. Ši kategorija apima žmones, dirbančius kaip specialistus įvairiose srityse: mokslo ir inžinerijos, sveikatos priežiūros, mokymo, verslo ir administravimo, informacinių ir ryšių sistemų technikos, teisės, socialinės ir kultūros sričių t.y. žmones paprastai turinčius aukštą kvalifikacijos lygį. Maždaug kas šeštas dirbantis asmuo dirba techniko ar specialisto darbą (17,22 proc.), o aptarnavimo ir pardavimo darbuotojai sudarė 15,61 proc. atitinkamos profesijos dirbančiųjų.



12 paveikslas. Dirbančiųjų dalis pagal profesines grupes 2020 m. antrą ketvirtį. ISCO-08. ES-27.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Vertinant užimtumo pokyčius atskirose profesinėse grupėse stebimas ne tik užimtumo mažėjimas, bet ir didėjimas. Įdomu tai, kad užimtumo didėjimas pastebimas tose profesinėse grupėse, kuriose dirba didžioji ES dirbančiųjų dalis t.y. tarp specialistų. Taip pat fiksuojamas augimas tarp kvalifikuotų darbininkų ir amatininkų profesijos žmonių ir labai nežymus vadovų, technikų ir jaunesniųjų specialistų mažėjimas. Atitinkamų profesijų darbuotojų skaičiaus augimą iš esmės lemia šios kategorijos padidėjimas šiuose veiklos sektoriuose: mokslo ir inžinerijos, sveikatos priežiūros, mokymo, verslo ir administravimo, informacinių ir ryšių sistemų technikos, teisės, socialinės ir kultūros srityse, o kvalifikuotų darbininkų ir amatininkų darbuotojų skaičiaus didėjimą - didėjimas žemės ūkio, miškininkystė ir žuvininkystės sektoriuje. Paslaugų sektoriaus darbuotojų ir pardavėjų bei nekvalifikuotų darbininkų skaičiaus sumažėjimą neabejotinai daugiausia lemia šių darbuotojų sumažėjimas apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose, administracinėje ir aptarnavimo veikloje.



13 paveikslas. Dirbančiųjų dalies pagal profesines grupes pokytis, lyginant 2019 m. ketvirtą ketvirtį su 2020 m. pirmu ketvirčiu ir 2020 m. pirmą ketvirtį su 2020 m. antru ketvirčiu (duomenys didėjančia eile). ISCO-08. ES-27.

Šaltinis: Tyrimo duomenys iš Eurostato duomenų bazės. 2020.

Taigi atsižvelgiant į teorinės analizės metu nustatytas tendencijas dėl žmogiškųjų išteklių vaidmens globalizacijos sąlygomis veikiančio verslo konkurencingumui ir analizuojant statistinius duomenis gautus rezultatus dėl COVID-19 įtakos darbo rinkai bei atsižvelgiant į šio darbo tikslus, siekiant įvertinti COVID-19 įtaką atrankos ir įdarbinimo metodams yra tikslinga atlikti tyrimą analizuojant *specialistų* t.y. mokslo ir inžinerijos, sveikatos priežiūros, mokymo, verslo ir administravimo, informacinių ir ryšių sistemų technikos, teisės, socialinės ir kultūros, bei *technikų ir jaunesniųjų specialistų* t.y. jaunesniųjų mokslo ir inžinerijos specialistų, jaunesniųjų sveikatos priežiūros specialistų, jaunesniųjų verslo ir administravimo specialistų, jaunesniųjų teisės, socialinės srities, kultūros ir susijusių profesijų specialistų, informacinių ir ryšių sistemų technikų požiūrį.

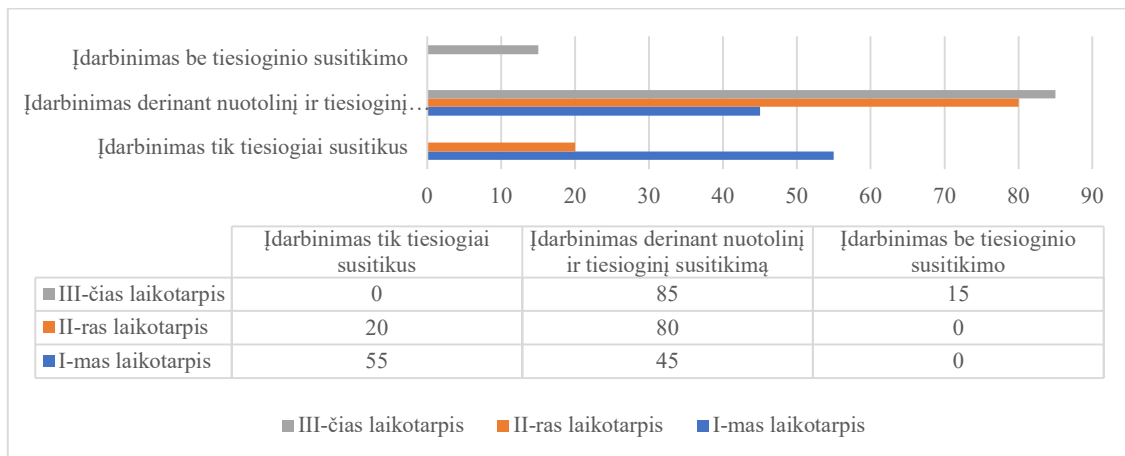
Apibendrinant statistinių duomenų metu gautus rezultatus ir žvelgiant į aplinkybę, kad COVID-19 sąlygota pandemija vis dar tęsiasi akivaizdu, kad pasaulinė ekonomika susiduria su krize, kurios audros padariniai pradėjo reikšmingai veikti ES valstybių narių darbo rinką, tačiau ypač neigiamai darbo rinka bent kol kas yra veikiama atskiruose sektoriuose, kuriuos reikšmingai palietė suvaržymai ir kur nėra galimas greitas prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų. Likusiuose sektoriuose veikiančios organizacijos yra priverstos nerti į precedento neturinčią teritoriją, kurioje vienas didžiausių iššūkių susijęs su brangiausio turto – žmogiškųjų išteklių, valdymu. Nors tarptautinis verslas susiduria su naujais iššūkiais, tačiau iš kitos pusės tai naujos galimybės šiuolaikiniai organizacijai, kuri yra kūrybiška, greita ir nori augti bei nebijo veikti. Galimybės visų pirma pasinaudoti dėl COVID-19 atskiruose ekonominės veiklos sektoriuose darbo rinkoje atsiradusiu darbuotojų pasiūlos padidėjimu ir konkurencijos sumažėjimu. Tačiau net COVID-19 įtakoje ne visuose verslo sektoriuose ir ne tarp visų profesijų stebimas paklausos mažėjimas, taigi konkurencija darbo rinkoje dėl atskirų tam tikros srities specialistų gali netgi padidėti. Iš kitos pusės papildomos darbo jėgos didėjimas ir ne toks greitas bedarbių dalies augimas, lyginant su nedarbo lygio augimu, leidžia daryti prielaidą, kad ateityje tarptautiniam verslui prisitaikant prie pasikeitusių rinkos sąlygų, bei didėjant papildomos darbo jėgos daliai nedarbo lygyje, konkurencingumas darbo rinkoje didės, dėl pakankamai stabilios bedarbių dalies.

3.2. COVID-19 įtaka darbuotojų paieškos ir atrankos metodams

Kaip nustatyta pirmojoje tyrimo etapo dalyje dėl COVID-19 pandemijos naujų darbuotojų įdarbinimas tendencingai sulėtėjo, o nedarbo lygis toliau auga, tačiau naujų darbuotojų įdarbinimas nėra sustojęs ir atskiruose sektoriuose bei aukštesnio profesinio išsilavinimo darbuotojų paklausa

darbo rinkoje išlieka. Atsižvelgiant į išsikeltus tyrimo tikslus ir uždavinius, antrojoje tyrimo dalyje siekiama išanalizuoti darbuotojų nuotaikas, įdarbinimo tendencijas ir naujausias įdarbinimo perspektyvas bei metodus. Atliktas tyrimas atskleis kaip transformuojasi šiuolaikinis įdarbinimas organizacijose, kokie kyla nauji iššūkiai, rezultate pateikiant pasiūlymus dėl darbuotojų atrankos ir įdarbinimo proceso pritaikymo esant COVID-19 pandemijos sąlygoms.

Įvertinus atrankos ir įdarbinimo veikloje nuo 2020 m. balandžio vykstančius pokyčius matyti, kad COVID-19 pandemija verčia daugiau bendrovių lanksčiai veikti nuotoliniu būdu, tokiu būdu priimant į darbą potencialiai naujus ar atleidžiant iš jo esamus įmonės darbuotojus. „persona.lt“ pateiktais duomenimis iki dėl COVID – 19 paskelbto pirmo karantino (I-mas laikotarpis) įdarbinimo proceso, kuriame nebūtų tiesioginio kandidato ir darbdavio susitikimo nebūdavo, laikotarpiu nuo I-mo karantino paskelbimo dienos iki rudens (II-ras laikotarpis) sumažėjo įdarbinimo procesų kai darbdavys dalyvauja tik tiesioginiuose susitikimuose su kandidatu, o nuo rudens pradžios pagal duomenis iki 2020 m. lapkričio 15 d. (III-čias laikotarpis) pastebima tiesioginių darbdavio ir kandidatų susitikimų mažėjimo tendencija, atsiranda tokių įdarbinimo procesų kai darbdavys sutinka darbuotoją įdarbinti su juo net nesusitikęs tiesiogiai.

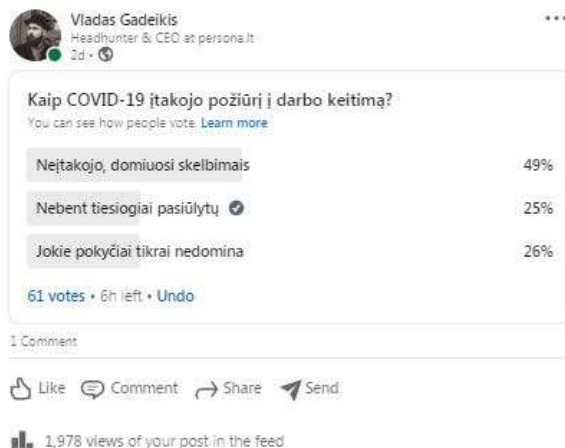


14 paveikslas. Įdarbinimo procesų kiekis (proc.) pagal tiesioginį darbuotojo ir darbdavio susitikimą, kai I-mas laikotarpis (nuo 2020 m. iki I-mo karantino), II-ras laikotarpis (nuo I-mo karantino iki 2020-08-31), III-čias laikotarpis (nuo 2020-08-31 iki 2020-11-15).

Šaltinis: „persona.lt“. 2020

Taigi COVID-19 protrūkis veiksmo lauką iš esmės perkėlė į internetinę erdvę, kas neabejotinai paveikė atrankos ir įdarbinimo procesą. Taigi COVID-19, vertinant įtaką darbuotojų įdarbinimo ir atrankos procesui, pirmiausia iškėlė naujus iššūkius paveikdamas sparčiai technologiškai besivystančią ir dinamišką, bet daugeliui įprastą, įdarbinimo proceso eigą.

Trumpos apklausos, paskelbtos ir pateiktos peržiūrėti 8.875 „persona.lt“ kontaktams LinkedIn platformoje buvo paklausta „Kaip COVID-19 įtakojo požiūrį į darbo keitimą?“. Per dvi dienas klausimą peržiūrėjo 1.978 kontaktai (22,29 proc.), atsakė 61 (3,08 proc. nuo peržiūrėjusių).



15 paveikslas. „LinkedIn“ vartotojų apklausa dėl požiūrio į darbo keitimą.

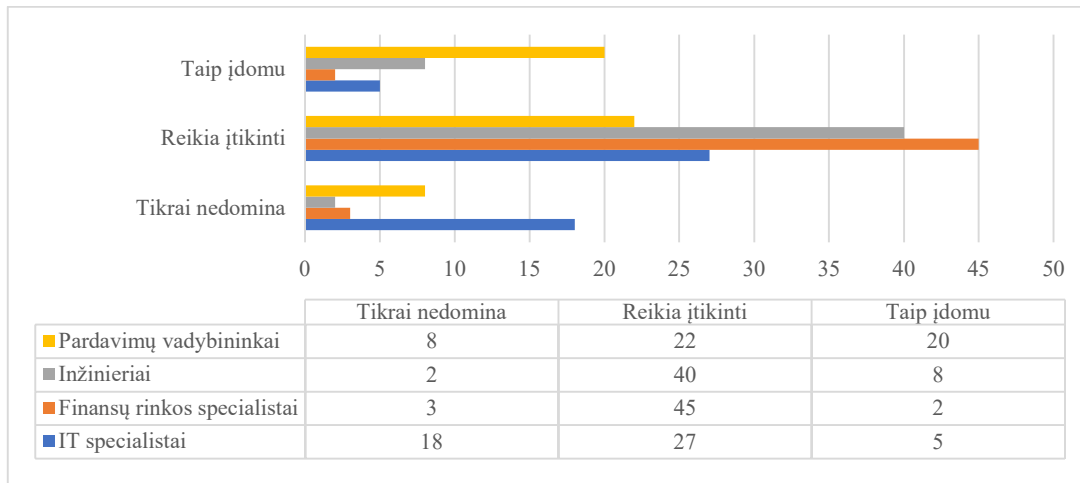
Šaltinis: „persona.lt“. 2020

„LinkedIn“ suformuotos apklausos atsakymai parodo, kad darbuotojai net ir COVID-19 sąlygomis domisi galimybėmis keisti darbą, tačiau pastebimas didesnis atsargumas. Taip pat vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad „LinkedIn“ platformoje aktyviau veikia žmonės, kurie domisi darbo pokyčiais, todėl atsakius neaktyviems respondentams, tikėtina procentas keistųsi t.y. atsakiusiųjų, kad „neįtakojo, domiuosi skelbimais“ procentas nuo visų peržiūrėjusių klausimą sudarytų gerokai mažesnę dalį.

Tyrimo metu darbuotojams, kaip jie apibrėžti antroje darbo dalyje, buvo pateiktas klausimas – ar domitės darbo pokyčiais?

Respondentų atsakymai buvo suskirstyti į tris kategorijas: (1) tikrai nedomina; (2) reikia įtikinti; (3) taip įdomu.

Vertinant atsakymų pasiskirstymą tarp visų respondentų, nepriklausomai nuo profesijos, vyrauja tendencija, kad didžiąją dalį kandidatų įmanoma įtikinti susidomėti darbo pokyčiais, jei yra vykdomas aktyvus pasiūlymo pateikimas. Atitinkama tendencija patvirtina tikimybę, kad „LinkedIn“ apklausoje dalyvavo daugiau respondentų, kurie yra suinteresuoti rodyti iniciatyvą dėl darbo pokyčių. Iš kitos pusės abiejų apklausų rezultatai patvirtina, kad darbuotojai domisi darbo pokyčiais, nors yra atsargesni.



16 paveikslas. Darbuotojų atsakymai į klausimą ar domitės darbo pokyčiais?

Šaltinis: tyrimo duomenys

Pokalbio su respondentais, kurie sutiko išklaudyti darbo pasiūlymą, metu pagal respondentų užduodamus klausimus ir atsakymus pastebima COVID-19 pandemijos įtaka. Pastebimas respondentų didesnis susidomėjimas darbdavio veikla, patikimumu, vadovo asmenybe, norima daugiau ir tikslesnės informacijos apie darbo sąlygas, priemones. Be to pastebimas teigiamas kandidatų požiūris į nuotolinius susitikimus, kandidatai yra labiau linkę pasidomėti pasiūlymu, nes tokį susitikimą lengviau suorganizuoti priimtinu laiku, nereikia skirti daug laiko susitikimams.

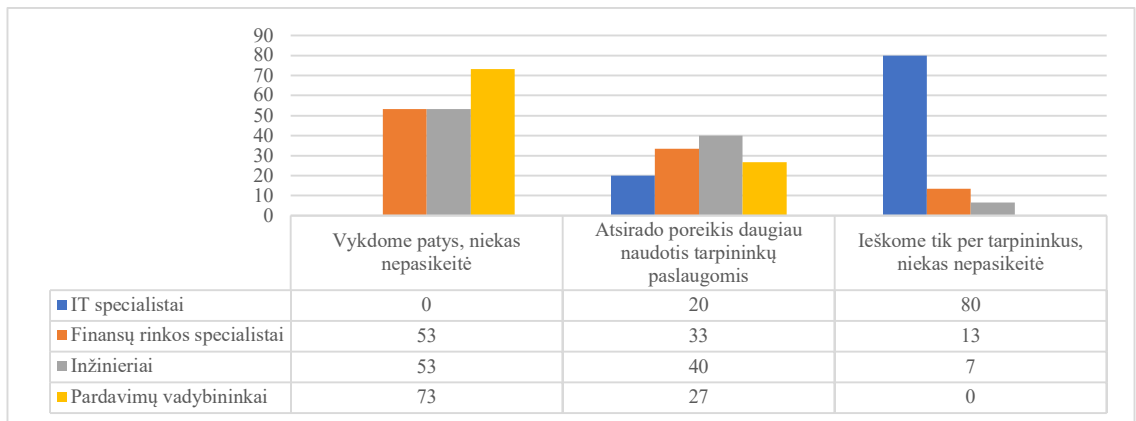
Gauti duomenys atskleidė antrą iššūkį, kurį sąlygojo COVID-19 t.y. pastebimas padidėjęs darbuotojų atsargumas vertinant pokyčius, yra pasikeitusi psichologinė atmosfera. Taigi COVID-19, vertinant įtaką darbuotojų įdarbinimo ir atrankos procesui, taip pat *iškėlė iššūkius susijusius su poreikiu atsižvelgti į darbuotojų psichologijos pokyčius.*

Kaip pastebėta, minėti veiksniai ir tendencijos byloja apie stipriai pasikeitusią aplinką darbo išteklių rinkoje, lyginant su ta, kuri egzistavo dar netolimoje praeityje, todėl vertinant COVID-19 įtaką darbuotojų atrankos ir įdarbinimo metodams šie veiksniai laikytini pagrindiniais, analizuojant pokyčius.

Tyrimo metu taip pat buvo analizuojama kaip pasikeitė darbdavių naudojamos priemonės darbuotojų paieškos procese, kaip keitėsi darbuotojų požiūris į naudojamas priemones.

Darbdaviams buvo pateiktas klausimas – ar dėl COVID-19 pasikeitė jūsų įprastai naudotos darbuotojų paieškos būdai? Interviu metu buvo prašoma pasisakyti dėl paieškos, kurią vykdo pats darbdavys ir paieškos naudojantis trečiųjų asmenų paslaugomis.

Respondentų atsakymai buvo suskirstyti į tris kategorijas: (1) vykdom patys niekas nepasikeitė; (2) atsirado poreikis daugiau naudotis tarpininkų paslaugomis (3) ieškom tik per tarpininkus niekas nepasikeitė.



17 paveikslas. Darbdavių atsakymai (proc.) į klausimą ar dėl COVID-19 pasikeitė jūsų įprastai naudotos darbuotojų paieškos būdai?

Šaltinis: tyrimo duomenys

Nors didžioji dalis respondentų teigė, kad darbuotojų paiešką kaip ir anksčiau vykdo patys (45 proc.), tačiau pastebima tendencija dėl išaugusio poreikio naudotis tarpininkų paslaugomis (30 proc.). Taip pat pažymėtina, kad atsakymai labai skyrėsi nuo to kokios srities specialistų buvo ieškoma t.y. galima daryti išvadą, kad vykdyti darbuotojų atranką pasinaudojant tarpininkų paslaugomis sąlygojo aukštesnę specialistų kvalifikacija.

Respondentams, kurie atsakė, kad atsirado poreikis daugiau naudotis tarpininkų paslaugomis buvo pateiktas prašymą paaiškinti tokio poreikio atsiradimo priežastis?

Respondentų atsakymai išryškino žemiau nurodytas priežastis:

Dauguma respondentų išreiškė pastebėjimą, kad tik pasyvus skelbimo publikavimas nebeužtikrina pakankamo ir gerų kandidatų srauto, tinkamam darbuotojui pasirinkti, ypač aukštos kvalifikacijos darbuotojų atžvilgiu.

Darbuotojų paieška ir atranka nėra kasdienis užsiėmimas, todėl atrankos procesams persikėlus į virtualią erdvę ir neturint specialių žinių bei patirties yra sudėtingiau įvertinti kandidato tinkamumą.

Nėra aišku kaip vykdyti procesus pasikeitusiomis sąlygomis, ar veikia seni metodai, o eksperimentuoti nėra laiko ir finansiškai neapsimoka.

Kai kandidatui nereikia atvykti į pokalbį, didėja smalsių t.y. neturinčių rimtų ketinimų įsidarbinti, ar netinkamų kandidatų susidomėjimas, kas ilgina atrankos procesą, daro jį neefektyvų.

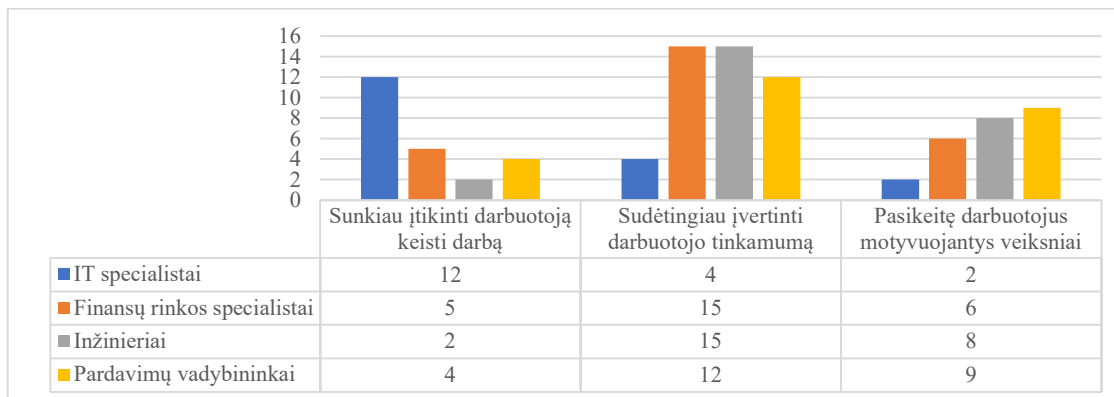
Taigi, apibendrinant respondentų atsakymus ir darbo autoriaus patirtį COVID-19 išryškino poreikį tiek darbdaviams, tiek darbuotojams aktyviai dalyvauti internetinėje socialinėje erdvėje norint užtikrinti efektyvų paieškos procesą t.y. darbuotojams būti pastebėtiems, o darbdaviams turėti galimybę patiems aktyviai veikti tinkamų kandidatų paieškoje ir atspindėti šiuolaikišką požiūrį bei

prisitaikymą prie COVID-19. Darbdavių sprendimas kreiptis į aktyvias paieškos priemones taikančius įdarbinimo specialistus, kol bus prisitaikyta prie naujų COVID-19 sąlygotų darbo rinkos pokyčių, yra viena iš galimybių, kurią darbuotojai, atsižvelgiant į apklausų rezultatus, vertina teigiamai.

Darbdaviams buvo pateiktas klausimas – kokie didžiausi iššūkiai atrankos procese kilo dėl COVID-19? Interviu metu buvo prašoma papasakoti su kokiais sunkumais susiduriama atrankose.

Respondentų atsakymai buvo suskirstyti į tris iššūkių kategorijas: (1) sunkiau įtikinti darbuotoją keisti darbą; (2) sudėtingiau įvertinti darbuotojo tinkamumą; (3) pasikeitę darbuotojus motyvuojantys veiksniai.

Atsižvelgiant į tai, kad respondentai atsakymus teikė laisva forma jų skirstymas į grupes atliktas autoriaus vertinimu po visų atsakymų surinkimo. Atsakymų, kurie savo esme nebūtų priskirtini vienai iš kategorijų nebuvo, tačiau ne visi respondentai visus iššūkius paminėjo. Dažniausiai paminėtas iššūkis sudėtingesnis darbuotojo tinkamumo įvertinimo procesas, kuris buvo minimas beveik dvigubai dažniau (viso 46 kartai) nei, likę du nurodyti beveik vienodą skaičių kartų (atitinkami 23 ir 25 kartus).



18 paveikslas. Darbdavių atsakymai į klausimą kokie didžiausi iššūkiai atrankos procese kilo dėl COVID-19?

Šaltinis: tyrimo duomenys

Kaip ir atsakant į klausimą dėl paieškos proceso, taip ir vertinant atrankos procesą darbdavių nurodyti iššūkiai skyrėsi priklausomai nuo to, kokios profesijos specialisto buvo ieškoma. Taigi iššūkius atrankos procese tam tikra apimtimi sąlygoja ir tai kaip COVID-19 įtakojo atskiruose veiklos sektorius dirbančių įmonių veiklos pokyčius.

Taip pat reikšminga yra apibendrinti daugumos respondentų pateiktus paaiškinimus, detalizuojančius kiekvieną iš iššūkių:

Dėl sunkumų įtikinti darbuotoją keisti darbą.

Neapibrėžta situacija. Visi nervinasi. Rūpi darbuotojų sveikata, šeimos sveikata, finansai ir ateitis. Yra daug neapibrėžtumo, o tai apsunkina tiek darbdavį, tiek kandidatą. Į kai kuriuos klausimus tiesiog negalima atsakyti ne dėl skaidrumo trūkumo, bet dėl to, kad atsakymų dar paprasčiausiai nežinome. Vyriausybės keičia apribojimus greičiau, nei galima suspėti suvokti, todėl visiems lieka neatsakytų klausimų.

Socialinio aktyvumo ribojimai. Nors kandidatus lengviau pasiekti, tačiau sunkiau įkalbėti pereiti prie naujo vaidmens dabartinėmis sąlygomis. Darbuotojai dabar įstrigę namuose, nuobodžiaujantys, galbūt nerimaujantys dėl ateities, kartais net apatiški, kitus sulaiko jų asmeninės šeimos aplinkybės ar gyvenamosios vietovės kliūtys, ar dar kitos priežastys sąlygotos COVID-19. Taigi, apibendrinant respondentų atsakymus ir darbo autorius patirtį, dėl COVID-19 nuo pat pirmo kontakto su kandidatu momento tapo reikšminga skirti papildomą dėmesį psichologinei atjautai, stabilumo jausmo kūrimui ir vilties teikimui. Žmogaus psichologinės mąstysenos supratimas yra pirmas žingsnis naujoje įdarbinimo realybėje. Atsižvelgiant į kandidatų perspektyvas, darbdaviai turi padėti peržengti mąstymo barjerą, sukuriat naujų pokyčių aktualumą, suteikti įžvalgų, kaip sukurti pasitikėjimą ir įsitraukimą, naujiems, svarbiems įmonių darbuotojams. Dėl sunkumų, kylančių vertinant darbuotojo tinkamumą.

Virtualūs interviu. Daugeliu atvejų kandidatų galimybė atvykti į pokalbį akis į akį yra neįmanoma. Dabar būtini virtualūs interviu. Ne visiems kandidatams patinka vaizdo konferencijų formatas, ir tai gali padaryti kandidatą nervingesnę, nei dalyvavimas asmeniniame pokalbyje, žinoma tai gali sukelti klaidingą įspūdį. Nors technologijos tobulėja, jos vis tiek negarantuoja, kad ryšys nenutrūks.

Tinkamumo patikrinimo problemos. Mažėjant, o tam tikrais atvejais nesant galimybių kandidatui atvykti į darbo pokalbį tenka ieškoti naujų technologijų ir būdų kaip įsitikinti ar kandidatas yra tinkamas. Nuotolinis kandidato tinkamumo patikrinimas kelia abejonių dėl jo sąžiningumo atliekant įprastus testus ar užduotis. Taip pat kyla iššūkių perprasti kandidato asmenines charakterio savybes, nes bendravimas per ekraną net matant vaizdą neatstoja įprasto tiesioginio bendravimo.

Darbo pradžios problemos. Kyla problemų su įvadinių dokumentų registracija, sutarčių pasirašymas ir pradinio mokymo procesu, neatsižvelgiant į tai, kokia yra pažangios technologijos. Pasveikinti ką nors naujo prisijungus prie komandos nėra tas pats, kai nėra komandos, su kuria būtų galima susitikti, todėl integruoti naujus darbuotojus yra labai sunku, kai jie pradeda dirbt nuotoliniu būdu nuo pat pradžių.

Papildomi kaštai. COVID-19 sąlygojo poreikį papildomai investuoti į naujų technologijų diegimą, naujų įdarbinimo būdų paiešką. Kiekviena naujovė yra investicija, kuriai reikia laiko išbandyti ir įvertinti jos tinkamumą, taigi kol kas nėra aišku ar eksperimentai pasiteisins ateityje.

COVID-19 pandemijos iššūkis nauji verslo dalykiniai bendravimo pokyčiai, kurie privertė pakeisti senas darbo atrankos ir paieškos tradicijas kone per vieną naktį

Taigi, apibendrinant respondentų atsakymus ir darbo autoriaus patirtį, COVID-19 privertė pakeisti senas darbo atrankos ir paieškos tradicijas kone per vieną naktį. Tačiau darbuotojo svarba šiuolaikinėje, globalizacijos sąlygomis veikiančioje įmonėje verčia galvoti ne apie trumpalaikius sprendimus ir tikėtis sugrįžti į normalią būseną, kai bus panaikintos COVID-19 sąlygoti apribojimai, nes tai būtų klaidinga ir gali būti labai žalinga. Galima arba rizikuoti priimti klaidingus sprendimus t.y. atsirinkti darbui netinkančius žmones arba bijant suklyst stabdyti planuojamą veiklą, arba galima pasinaudojus galimybe visiškai suskaitmenizuoti įdarbinimo procesą, įskaitant internetinius interviu ir patikrinimo procedūras, surenkant ir patvirtinant asmens tapatybės dokumentą internete, taip ilgainiui padarant įdarbinimo procesus efektyvesnius. Daugelis programinės įrangos tiekėjų siūlo nemokamus įrankius, padedančius užtikrinti kokybiškas vaizdo konferencijas, kurios sudaro sąlygas vykdyti profesionalius virtualius interviu su papildomomis funkcijomis, tokiomis kaip interaktyvios lentos ir ekrano bendrinimas, pvz.: „Zoom“, „Skype“ ir „MS Teams“, todėl pirminį dėmesį tikslinga kreipti į atrankos proceso pritaikymą, tikslu atrasti naujų priemonių ir būdų užtikrinti tinkamo kandidato pasirinkimą bei jo įdarbinimą. Šiandien yra daugybė įdarbinimo programinės įrangos variantų. Kai kurie iš pačių pagrindinių paketų yra nemokami, kiti siūlo pasirinkimo variantus. Sprendimas yra plačiam spektrui įmonių biudžetų. Įdarbinimo programinė įranga gali apimti darbo skelbimus, interviu valdymą, foninį patikrinimą, nuorodų tikrinimą ir net įdarbinimą. Debesies ar serverių pagrindu sukurti sprendimai leidžia verslo įdarbinimo komandai pasiekti programinę įrangos prisijungimą iš bet kurios pasaulio vietos. Naujiems darbuotojams privaloma sudaryti didesnę įmonės vaizdą, tokiu būdu suteikiamos galimybės jiems pažinti kitus organizacijos žmones, kad jie galėtų efektyviai bendradarbiauti, nesijaustų socialiai atskirti. Tai gali apimti virtualią ekskursiją po darbdavių biurą, trumpus sveikinimo vaizdo įrašus iš pagrindinių komandos narių ir (arba) socialinių įvykių vaizdus. Atsirado poreikis ieškoti būdų padėti naujiems darbuotojams tapti komandos dalimi, tam galima surengti socialinius renginius internete ar pan.

Dėl pasikeitusių darbuotojus motyvuojančių veiksnių.

Nuotolinis darbas. Nuotolinio darbo galimybė yra klausimas, kuris anksčiau būdavo kaip papildoma motyvuojanti priemonė, dabar klausimas įgyja atvirkštinį pobūdį. Nuotolinis darbas namuose daugumai žmonių yra iššūkis, vienus blaško namų aplinka ir buitiniai darbai, kitiems susikaupti trukdo namuose esantys vaikai, kiti neturi namuose tinkamų darbo priemonių, kurie efektyviai naudojami biure. Kandidatams kyla klausimų dėl to kokios sąlygos dirbti biure, ar jos pakankamai saugios, kokias priemones siūlo pritaikant namų aplinką darbui, kokie keliama

reikalavimai nuotoliniam darbui ir pan. Taigi kyla iššūkių kandidatui greitai pasiūlyti individualiai pritaikytą ir motyvuojančią darbo aplinką.

Taigi, apibendrinant respondentų atsakymus ir darbo autoriaus patirtį, COVID-19 salygojo poreikį dar prieš pradėdant kandidatų atranką atrankos procesus pritaikyti taip, kad būtų peržiūrėta iki COVID-19 taikyta darbuotojų motyvacinė sistema, paruošta strategija dėl darbo aplinkos pritaikymo ir numatytos nuotolinio darbo taisyklės, priemonių nuotoliniam darbui suteikimo galimybės bei sąlygos t.y. pasiruošta atsakyti į visus darbuotojų klausimus, kad būtų užtikrintas aiškumo ir saugumo jausmas, jog didėjant nerimui darbuotojo sveikatos saugumu bus pasirūpinta. Nesvarbu, ar šiuo metu darbdaviai aktyviai samdo, ar planuoja tai daryti ateityje, tolesnius veiksmus, būtina formuoti taip, kad būtų išlaikyta teigiama darbdavio prekinio ženklo vertė, kuriant naują darbuotojų pasitikėjimą dėl galimybių tinkamai adaptuotis prie neatidėliotinių ekonominių pokyčių ir ateityje.

3.3. COVID-19 poveikis darbo rinkai ir įdarbinimo procesams tarptautiniame versle

Taigi apibendrinant tyrimo rezultatus ir atsakant į tyrimo metodologijoje iškeltus klausimus galima teigti, kad:

1. COVID-19 pandemija reikšmingai veikia ES valstybių narių darbo rinką, tačiau ypač neigiamai darbo rinka bent kol kas yra veikiama atskiruose sektoriuose, kuriuos reikšmingai palietė suvaržymai ir nėra galimas greitas prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų. COVID-19 pandemijos įtaka atskirų profesijų specialistų darbo rinką taip pat veikė ne vienodai, pakankamai stabili išliko arba augo aukštesnės kvalifikacijos specialistų paklausa.

2. Pastebima tendencija kai nedarbo lygis didėja sparčiau nei bedarbių dalis, todėl darbuotojų paklausa darbo rinkoje, ypač tarp specialistų t.y. mokslo ir inžinerijos, sveikatos priežiūros, mokymo, verslo ir administravimo, informacinių ir ryšių sistemų technikos, teisės, socialinės ir kultūros, bei technikų ir jaunesniųjų specialistų t.y. jaunesniųjų mokslo ir inžinerijos specialistų, jaunesniųjų sveikatos priežiūros specialistų, jaunesniųjų verslo ir administravimo specialistų, jaunesniųjų teisės, socialinės srities, kultūros ir susijusių profesijų specialistų, informacinių ir ryšių sistemų technikų požiūrį gali padidėti.

3. COVID-19 įtakoje darbuotojai nepraranda pozityvaus požiūrio į darbo pokyčius, tačiau atsargiau vertina darbo pasiūlymus, kas mažina iniciatyvumą t.y. kyla papildomo iššūkių dėl pasikeitusios darbuotojų psichologijos;

4. COVID-19 darbuotojų paieškos metodams esminės įtakos neturėjo, tačiau darbdaviams pradėdant suvokti, jog situacija nėra laikina skatina darbdavius veikti ir nebeatidėlioti planuotų įdarbinimų, kas skatina veikti aktyviau siekiant pritraukti tinkamus kandidatus;

5. COVID-19 labai smarkiai įtakojo darbuotojų atrankos metodus, nes įprastos darbuotojų tinkamumo patikrinimo metodikos sunkiai pritaikomos dėl riboto tiesioginio kontakto galimybės ir nuotolinio darbo, pasikeitė psichologinė ir emocinė darbuotojų bei įmonių aplinka, nėra patirties ir praktikos kokios priemonės turėtų būti taikomos ir būtų efektyvios.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Šiuolaikinis tarptautinis verslas veikia pasaulinės konkurencijos sąlygomis, kur technologijų vystymasis suartino pasaulį taip, kad darbo rinka nebeturi sienų. Globalioje, informacija paremtoje ekonomikoje reikšmingai išaugo žmogiškųjų išteklių vertė ir reikšmė organizacijoje, o žmogus tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu. Būtent žmogus ir talentas yra žodžiai, kurie keičia žmogiškųjų išteklių sampratą, išryškindami individualumą ir suteikdami vis didesnę reikšmę į žmones orientuotų verslo strategijų populiarėjimui.

Didėjant darbuotojų žinių ir sugebėjimų vertei, didžiąją daugumos organizacijų sėkmę lemia tinkamas talentų, o ne mašinų ir naujausių technologijų valdymas. Tikslas aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais numatyto pareigoms reikiamu metu vykdyti t.y. darbuotojų paieškos ir atrankos procesai, tampa vis reikšmingesnės strategijos kryptys.

Tarptautiniame versle vyrauja talentų iš išorės pritraukimo, o ne kandidatų tarp įmonės darbuotojų paieškos tendencija, todėl naujausių ir efektyvių darbuotojų paieškos bei atrankos metodų taikymas yra tiesiogiai susijęs su pridėtinės vertės kūrimu. Didėjanti jau dirbančių darbuotojų perviliojimo paklausa, parodo atrankos ir įdarbinimo metodų parinkimo kryptį, kurią žinoti yra labai reikšminga, nes esamų darbuotojų paieškos ir atrankos metodų yra labai daug, arba tenka kūrybiškai sugalvoti naujų, taigi darbuotojo įdarbinimo proceso efektyvumas ir kokybė didele dalimi priklauso nuo to kas ir kaip atlieka darbuotojų paiešką bei atranką.

Taigi tarptautinėje aplinkoje veikiantis verslas turi įvertinti konkurencingumo darbo išteklių rinkoje didėjimą, ne tik tikslu pritraukti naujus žmones į organizaciją, bet ir tikslu išsaugoti esamus talentus. Žmonių praradimas, sąlygoja naują procesą dėl jų pritraukimo, kas neabejotinai didina kaštus ir stabdo galimybes resursus nukreipti į naujų talentų paiešką, užuot ieškojus kuo užpildyti pas konkurentus išėjusio darbuotojo vietą. Darbo rinkoje vyraujančios tendencijos pervilioti jau dirbančių darbuotoją, taip sutaupant laiko ir kaštų apmokymui, yra tendencija, kuri negali būti ignoruojama konkurencinėje kovoje, nes ji gali veikti kaip naudingas įrankis arba kaip verslo pabaigos pradžia.

Dėl COVID-19 pasaulinė sveikatos krizė tapusi ekonomine krize kaip ir kiekviena pasaulinė krizė sukūrė verslui daug iššūkių, bet tuo pačiu ir naujų galimybių, kuriomis konkurencinėje kovoje galės pasinaudoti tie, kurie pirmieji išmoks prisitaikyti ir veikti naujos realybės sąlygomis. Atsižvelgiant į žmogaus vaidmens šiuolaikinės organizacijos pridėtinės vertės kūrimo didėjimą, darytina išvada, jog žmogiškųjų išteklių persikirstymas tarp organizacijų bus vienas iš konkurencinės kovos įrankių.

COVID-19 sąlygota pandemija reikšmingai neigiamai veikia ES valstybių narių darbo rinką, tačiau neigiamas poveikis skiriasi atskiruose sektoriuose ir yra didesnis tuose sektoriuose, kuriuose buvo taikyti didesni veiklos suvaržymai ir nebuvo rasta galimybės efektyviai prisitaikyti prie nuotolinio darbo t.y. apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų bei aptarnavimo veikloje. Paklausa ir konkurencingumas darbo rinkoje išlieka, nes stebimas gana stabilus bedarbių dalies išlikimas, o nedarbo didėjimą iš esmės sąlygoje nedirbančių, neketinančių ir negalinčių dirbti žmonių dalis. Atskirose sferose pagal profesines grupes, o būtent tarp specialistų t.y. mokslo ir inžinerijos, sveikatos priežiūros, mokymo, verslo ir administravimo, informacinių ir ryšių sistemų technikos, teisės, socialinės ir kultūros, bei technikų ir jaunesniųjų specialistų t.y. jaunesniųjų mokslo ir inžinerijos specialistų, jaunesniųjų sveikatos priežiūros specialistų, jaunesniųjų verslo ir administravimo specialistų, jaunesniųjų teisės, socialinės srities, kultūros ir susijusių profesijų specialistų, informacinių ir ryšių sistemų technikų stebimas net konkurencingumo stiprėjimas dėl didėjančios paklausos.

Atitinkamos darbo rinkos sąlygomis, įvertinus šiuolaikinio globalizacijos sąlygomis veikiančio verslo pagrindines konkurencinio pranašumo tendencijas, orientuotas į žmogų, organizacijos neturėtų viso dėmesio sutelkti tik į savo esamų darbuotojų prisitaikymą COVID-19 sąlygomis ir turėtų įvertinti kokios yra galimybės išnaudoti darbo rinkoje atsiradusius papildomus darbo išteklius dėl paklausos atskiruose sektoriuose mažėjimo, kokios yra galimybės pritraukti talentus iš konkurentų, dėl bendrai jaučiamos įtampos darbo rinkoje bei pasiruošti darbo rinkos pokyčiams, kurie atradus vakciną nuo COVID-19 gali būti tokie patys staigūs, kaip ir COVID-19 protrūkio pradžioje.

COVID-19 protrūkis dėl taikytų ribojimų ir tiesioginės grėsmės žmonių sveikatai darbuotojų paieškos ir įdarbinimo procesus iš esmės perkėlė į internetinę erdvę taip išskeldamas naujus iššūkius ir paveikdamas nors dinamišką, bet įprastą, įdarbinimo proceso eigą, kuri yra priversta transformuotis atsižvelgiant ne tik į procesinius pasikeitimus, bet ir atsižvelgdama į darbuotojų psichologijos pokyčius.

Taigi siekiant sklandaus prisitaikymo prie pokyčių tiek darbdaviai, tiek darbuotojai turėtų aktyviau dalyvauti internetinėje socialinėje erdvėje norint užtikrinti efektyvų darbuotojų paieškos procesą. Siekiant išvengti darbuotojų paieškos ir atrankos procesų stabdymo iki bus prisitaikyta prie įdarbinimo procesų pokyčių darbdaviams tikslinga kreiptis į aktyvias paieškos priemones taikančius įdarbinimo specialistus, kurių patirtis ir specialios žinios, bei galimybės tiksliau prisitaikyti prie pasikeitusios darbuotojų psichologijos užtikrina efektyvesnį procesą.

Šiuolaikinėje aplinkoje ne tik darbdavys renkasi darbuotoją, bet ir darbuotojas renkasi darbdavį, todėl dalis su paieškos ir atrankos procesu susijusių elementų (būtent tai koks yra darbdavio įvaizdis, būsimos darbo sąlygos ir pan.) gali būti išspręsta tik pačio darbdavio.

Siekiant užtikrinti sklandų darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, nepriklausomai nuo to kas jį vykdytų, prieš pradėdant kandidatų atranką turi būti peržiūrėta iki COVID-19 taikyta darbuotojų motyvacinė sistema, paruošta strategija dėl darbo aplinkos pritaikymo ir numatytos nuotolinio darbo taisyklės, priemonių nuotoliniam darbui suteikimo galimybės bei sąlygos t.y. pasiruosta atsakyti į visus darbuotojų klausimus.

COVID-19 paspartino iki tol vyravusios darbuotojų paieškos ir atrankos skaitmenizavimo tendencijos vystymąsi, todėl nors yra tikimasi, kad COVID-19 sąlygoti ribojimai yra laikini, tačiau šiuolaikinis globalizacijos sąlygomis veikiantis tarptautinis verslas, siekdamas ateityje neprarasti konkurencingumo, turėtų ieškoti ne tik trumpalaikių sprendimų kaip greitai prisitaikyti prie pasikeitusių darbuotojų paieškos ir įdarbinimo procesų, bet galvoti ir apie ilgalaikius sprendimus, ypač jei ateityje planuotų darbuotojų paieškos ir įdarbinimo procesus vykdyti savarankiškai. Tai kas bus sukurta, neabejotinai galės būti išnaudota naujame pasaulyje po COVID-19 pandemijos.

Progresyviai mažtančios įmonės turi galimybių pasinaudoti COVID-19 pokyčiais ir padidinti savo konkurencinį pranašumą ne tik darbo rinkoje, bet ir globalioje ekonomikoje, jei imsias neatidėliotinių sprendimų investuojant į darbo aplinkos pasikeitusiems darbuotojų poreikiams pritaikymą, ieškos techninių sprendimų, kurie būtų ne trumpalaikiai, bet veiktų ir po COVID-19, neatidėlios įdarbinimo ir drąsiai išnaudos galimybes pritraukti naujus talentus, bei tinkamai pasiruoš valstybinės paramos priemonių priėmimui ir COVID-19 pabaigai, nes nors nežinom kiek tęsis COVID-19 pandemija, bet žinom, kad tai baigsis, o kai baigsis reikės būti ne tik pasiruošus, bet ir nepraradus konkurencingumo.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Allen, D., Van Scotter, J.; Otondo, R. (2004). *Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes*. Personnel Psychology. Žiūrėta 2020-10-12. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02487.x>;

Allen, D.G., Biggane, J.E., Pitts, M., Otondo, R., Van Scotter, J. (2013). *Reactions to recruitment web sites: Visual and verbal attention, attraction, and intentions to pursue employment*. Journal of Business and Psychology. Žiūrėta 2020-10-06. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/24709866?seq=1>;

Babones, S. (2008). *Studying Globalization: Methodological Issues*. Žiūrėta 2020-11-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/228033935_Studying_Globalization_Methodological_Issues;

Bagdonavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas*. Vilniaus pedagoginis universitetas. Žiūrėta 2020-11-09. Prieiga internetu: http://www.su.lt/bylos/fakultetai/socialines_geroves_ir_negales_studiju/SPPkat/socialins%20sferos%20sociologija.pdf

Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.

Bartram, D. (2008). *The advantages and disadvantages of on-line testing*. In S. Cartwright, C.L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*. Oxford University Press. Žiūrėta 2020-11-09; Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/288576408_The_Advantages_and_Disadvantages_of_On-line_Testing;

Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: MRU leidybos centras.

Bitinas, B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokūžio leidykla – spaustuvė;

Boudreau, J. W., Ramstad P.M. (2007). *The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Publishing. Massachusetts. Žiūrėta 2020-11-09; Prieiga internetu: <https://www.kobo.com/us/en/ebook/beyond-hr-1>

Carnvale J. B., Hatak I. (2020). *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*. Journal of Business Research. Žiūrėta 2020-11-14

Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/341557520_Employee_Adjustment_and_Well-Being_in_the_Era_of_COVID-19_Implications_for_Human_Resource_Management

Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., Rammal, H.; Rose, E. (2015). *International business*, Pearson, Melbourne. Žiūrėta 2020-11-14. Prieiga internetu:
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=international+business+cavusgil&ots=mAMiQ0LWVr&sig=Ni57_AY5JMVSlyp1F7O0dlFvYjI&redir_esc=y#v=onepage&q=international%20business%20cavusgil&f=false;

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Webster, J. (2003). *Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation*. *Journal of Applied Psychology*. Žiūrėta 2020-11-14. Prieiga internetu: <https://psycnet.apa.org/record/2003-08045-013>;

Chapman, D.S., Webster, J.. (2003). *The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates*. *International Journal of Selection and Assessment*. Žiūrėta 2020-09-17. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/228254240_The_Use_of_Technologies_in_the_Recruiting_Screening_and_Selection_Processes_for_Job_Candidates

Chapman, D.S., Zweig, D.I. (2005). *Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview*. *Personnel Psychology*. Žiūrėta 2020-11-14. Prieiga internetu: <https://www.scribd.com/document/306763895/CHAPsdffMAN-Et-Al-2005-Persdfsonnel-sdfPsychology>;

Chapman, D.S.; Webster, J. (2006). *Integrating applicant reactions into the critical contact framework of recruiting*. *International Journal of Human Resource Management*. Žiūrėta 2020-11-14. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/247522429_Toward_an_Integrated_Model_of_Applicant_Reactions_and_Job_Choice;

Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B., Keeping, L.M. (2003). *Organizational Web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction*. *International Journal of Selection and Assessment*. Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu:
https://www.academia.edu/21701494/Organizational_Web_Sites_Web_Site_Content_and_Style_as_Determinants_of_Organizational_Attraction;

Dineen, B.R., Noe, R.A. (2009). *Effects of customization on application decisions and applicant pool characteristics in a web-based recruitment context*. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 224–234. Žiūrėta 2020-10-23. Prieiga internetu:

https://www.researchgate.net/publication/23971046_Effects_of_Customization_on_Application_Decisions_and_Applicant_Pool_Characteristics_in_a_Web-Based_Recruitment_Context

Dineen, B.R., Ash, S.R.; Noe, R.A. (2002). *A Web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment*. *Journal of Applied Psychology*. Žiūrēta 2020-11-14. Prieiga internetu: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12184576/>

Dineen, B.R., Ling, J., Ash, S.R.; Del Vecchio, D. (2007). *Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of Web recruitment*. *Journal of Applied Psychology*. Žiūrēta 2020-11-14. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/74f1/d3363b7e3d50cdf87c7d4532e9350092c512.pdf>

Donthu N., Gustafsson A. (2020). *Effects of COVID-19 on business and research*. *Journal of Business Research*. Žiūrēta 2020-11-24. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303830#b0005>

Erickson, G. (2000). *Intellectual Capital and Competitiveness: Guidelines for Policy*. *Competitiveness*. Žiūrēta 2020-11-12. Prieiga internetu: <https://sta.uwi.edu/iir/normangirvanlibrary/sites/default/files/normangirvanlibrary/documents/Intellectual%20Capital%20and%20Competitiveness%20Guidelines%20for%20Policy.pdf>

Europos Komisija. (2020a). Žiūrēta 2020-11-09. Prieiga internetu: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120578/jrc120578_report_covid_confinement_measures_final_updated_good.pdf

Europos Komisija. (2020b). Žiūrēta 2020-11-09. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_lt

Eurostat. (2020a). Žiūrēta 2020-11-16. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_slack_-_unmet_need_for_employment_-_quarterly_statistics#Composition_of_the_labour_market_slack

Eurostat. (2020b). Žiūrēta 2020-11-16. Prieiga internetu: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:European_Union_\(EU\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:European_Union_(EU))

Eurostat. (2020c). Žiūrēta 2020-11-23. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Labour_market

George, R. (2007). *The Blackwell Companion to Globalization*. Žiūrēta 2020-11-12. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/8074687/The_Blackwell_Companion_to_Globalization_The_Blackwell_Companion_to_Globalization

Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija*. Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas. Vilnius

Glassdoor. (2013). Žiūrėta 2020-10-01. Prieiga internetu: <https://www.glassdoor.com/research/mobile-job-search/>

Cappelli, P. (2019). *Your Approach to Hiring Is All Wrong*. Boston: Harvard Business Review. Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: <https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong>

Indvstrvs. (2020). Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu <https://indvstrvs.com/psychometric-tests/>

Tarptautinis Valiutos Fondas. (2020). Žiūrėta 2020-11-15. Prieiga internetu: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm#II>

Jančauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. VVAM: Vilnius.

Jobsoid. (2020). Žiūrėta 2020-11-16. Prieiga internetu: <https://www.jobsoid.com/methods-of-recruitment/>

John Hopkins Universitetas. (2020). Žiūrėta 2020-11-24. Prieiga internetu: <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras;

Kraichy, D., Chapman, D.S. (2014). *Tailoring web-based recruiting messages: Individual differences in the persuasiveness of affective and cognitive messages*. Journal of Business and Psychology. Žiūrėta 2020-11-11. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/257584581_Tailoring_Web-Based_Recruiting_Messages_Individual_Differences_in_the_Persuasiveness_of_Affective_and_Cognitive_Messages

Kundu, S. (2003). *Workforce diversity status: A study of employees' reactions*. Industrial Management Data Systems. Žiūrėta 2020-11-14. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/220672229_Workforce_diversity_status_A_study_of_employees'_reactions

Lietuvos Bankas. (2020). Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/24208_bbf4cf5846d4f61ed9ef8783a0ab040d.pdf

Lievens, F.; Burke, E. (2011). *Dealing with the threats inherent in unproctored Internet testing of cognitive ability: Results from a largescale operational test program*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Žiūrėta 2020-11-11. Prieiga internetu https://www.researchgate.net/publication/227537416_Dealing_with_the_threats_inherent_in_unpro

ctored_Internet_testing_of_cognitive_ability_Results_from_a_large-scale_operational_test_program

LinkedIn. (2020). *Talent solutions. Global talent trends*. Žiūrėta 2020-10-23. Prieiga internetu: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends-2020-report>

Melnikas, M.; Clivickas, E.; Jabubavičius, A.; Labanova, L.; Pipirienė, V.; Buriskienė, A. (2008). *Tarptautinis verslas: tarptautinės vadybos įvadas*. Vilnius: Technika.

Mikulėnienė, R. (2000). *Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos*. Socialiniai mokslai. Nr. 3(24)

Morgan, J. (2015). *Why Human Resources is dead*. Forbes. Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/06/08/why-human-resources-is-dead/?sh=b53878f45e40>

Nordström, K., Ridderstrale J. (2002). *Funky business: talent makes capital dance*. London: Prentice Hall: Financial Times. Žiūrėta 2020-11-09. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/38929517/Funky_Business

Oficialios statistikos portalas (2020a). Žiūrėta 2020-11-16. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/klasifikatoriai?portletFormName=FPKL500&classifier-version=47>

Oficialios statistikos portalas (2020b). Žiūrėta 2020-11-16. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/klasifikatoriai?portletFormName=FPKL500&classifier-version=744>

Oficialios statistikos portalas (2008a). Žiūrėta 2020-11-16. Prieiga internetu: https://osp.stat.gov.lt/c/document_library/get_file?uuid=8365a547-8f41-40d8-822a-dd8d1fceb0f9&groupId=10180

Oficialios statistikos portalas (2008b). Žiūrėta 2020-11-16. Prieiga internetu: https://osp.stat.gov.lt/c/document_library/get_file?uuid=cb823dc8-1500-4e36-a38d-1a3bdd6194b3&groupId=10180

Parry, E., Tyson, S. (2008). *An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK*. Human Resource Management Journal. Žiūrėta 2020-11-10. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/227503269_An_analysis_of_the_use_and_success_of_online_recruitment_methods_in_the_UK

Pasaulio Bankas. (2020). Žiūrėta 2020-11-09. Prieiga internetu: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Peng, M. (2011). *Global, South-Western Cengage Learning, Mason, OH*. Žiūrėta 2020-10-14. Prieiga internetu: <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/60006-summary-global-business-peng-2nd-edition>

Ployhart, R.E., Weekley, J.A., Holtz, B.C., Kemp, C. (2003). *Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting: Are personality, biodata, and situational judgment tests comparable?* Personnel Psychology. Žiūrėta 2020-11-14. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/229734084_Web-based_and_paper-and-pencil_testing_of_applicants_in_a_proctored_setting_Are_personality_biodata_and_situational_judgment_tests_comparable

Potosky, D., Bobko, P. (2004). *Selection testing via the Internet: Practical considerations and exploratory empirical findings*. Personnel Psychology. Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu https://www.researchgate.net/publication/227870299_Selection_Testing_via_the_Internet_Practical_Considerations_and_Exploratory_Empirical_Findings

Savickienė, I. (2003). *Profesionalios darbuotojų atrankos užkaboriai*. Karjera ir vadyba. Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: <https://www.personalas.net/vadovams/darbuotoju-atranka/187-profesionalios-darbuotoju-atrankos-uzkaboriai.html>

Schmidt, J.A., Chapman, D.S., Jones, D.A. (2015). *Does emphasizing different types of person-environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment*. Journal of Business and Psychology. Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/271739826_Does_Emphasizing_Different_Types_of_Person-Environment_Fit_in_Online_Job_Ads_Influence_Application_Behavior_and_Applicant_Quality_Evidence_from_a_Field_Experiment

Dalluay, V., Jalagat, R. (2016). *Cross-Cultural Management of Culturally Diverse Workforce: A Challenge Facing Managers in the Global Workplace*. International Journal of Science and Research (IJSR). Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/310455811_Cross-Cultural_Management_of_Culturally_Diverse_Workforce_A_Challenge_Facing_Managers_in_the_Global_Workplace

Dalluay, V., Jalagat, R. (2016). *Cross-Cultural Management of Culturally Diverse Workforce: A Challenge Facing Managers in the Global Workplace*. International Journal of Science and Research (IJSR). Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/310455811_Cross-Cultural_Management_of_Culturally_Diverse_Workforce_A_Challenge_Facing_Managers_in_the_Global_Workplace

Dalluay, V., Jalagat, R. (2016). *Cross-Cultural Management of Culturally Diverse Workforce: A Challenge Facing Managers in the Global Workplace*. International Journal of Science and Research (IJSR). Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/310455811_Cross-Cultural_Management_of_Culturally_Diverse_Workforce_A_Challenge_Facing_Managers_in_the_Global_Workplace

Stankevičienė, A.; Lobanova L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

Stoner, Freeman, ir Gildbert. (1999). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.

Statista. Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu: <https://www.statista.com/statistics/1102896/coronavirus-cases-development-europe/>

- Statistikos departamentas. (2020). Žiūrėta 2020-11-09. Prieiga internetu: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/130368/Gyventoj%C5%B3_uzimtumo_statistinio_tyrimo_metodika_2013.pdf
- Stewart, T. A. (2001). *Intellectual capital: Ten Years Later, How far we've come.* – *Fortune*. Žiūrėta 2020-11-11. Prieiga internetu: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/05/28/303836/index.htm
- Telešienė, A. (2008). *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite*. Žiūrėta 2020-11-05. Prieiga internetu: http://www.lidata.eu/en/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turiny.html
- Tippins, N.T. (2015). *Technology and assessment in selection*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 551–582. Žiūrėta 2020-11-13. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/271722746_Technology_and_Assessment_in_Selection
- Tippins, N.T., Beaty, J., Drasgow, F., Gibson, W.M.; Pearlman, K., Segall, D.O. ir kt. (2006). *Unproctored internet testing in employment settings*. *Personnel Psychology*. Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/227794215_Unproctored_Internet_Testing_in_Employment_Settings
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. *Pearson Education Limited*. Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: <http://www.ilt.edu.vn/upload/files/thu-vien/nhan-su/human-resource-management-7th.pdf>
- Liang, J. (2020) *Recruitment and Selection*. *Financial Forum*. Žiūrėta 2020-11-20. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/346368408_Recruitment_and_Selection
- Upadhyay, A. (2019). *What is Applicant Tracking System (ATS)?* Žiūrėta 2020-11-15. Prieiga internetu: <https://techrseries.com/others/what-is-applicant-tracking-system-ats/?cn-reloaded=1>
- Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto Alba.
- Williamson, I.O., Lepak, D.P., King, J. (2003). *The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness*. *Journal of Vocational Behavior*. Žiūrėta 2020-11-12. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/222006502_The_Effect_of_Company_Recruitment_Web_Site_Orientation_on_Individuals%27_Perceptions_of_Organizational_Attractiveness

COVID-19 ĮTAKA TARPTAUTINIAM VERSLUI: DARBO RINKOS IR ĮDARBINIMO TRANFORMACIJA

Vladas GADEIKIS

Magistro baigiamasis darbas

Studijų Programa Tarptautinio Verslo Ekonomika

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo Fakultetas

Darbo vadovas – Doc. dr. V. Cohen Vilnius, 2020

SANTRAUKA

63 puslapiai, 3 grafikai, 18 paveikslai, 77 šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas yra nustatyti darbo rinkos galimybes ir iššūkius, su kuriais įdarbinimo procesuose susiduria tarptautinis verslas COVID – 19 įtakoje. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys; literatūros analizė, tyrimai ir jų rezultatai, išvados ir rekomendacijos. Pirmojoje dalyje apibendrinama iki COVID – 19 vyravusi nuomonė dėl žmogiškųjų išteklių reikšmės tarptautinio verslo konkurencingumui ir darbuotojų paieškos bei atrankos metodams, kuriais naudojosi verslas. Antrojoje, analizuojama situacijos darbo rinkoje ir įdarbinimo procesuose po COVID – 19 pasikeitimai, lyginant su situacija buvusia iki COVID – 19.

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai yra nustatyti COVID-19 kaip reiškinio poveikį verslui ir darbo rinkai; išanalizuoti COVID-19 pandemijos poveikį žmogiškųjų išteklių paklausai ir pasiūlai; išnagrinėti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria verslas įdarbinimo ir atrankos procese pandemijos laikotarpyje.

Tyrimas atskleidė, kad COVID-19 poveikis žmogiškiesiems ištekliams yra susijęs su darbo jėgos adaptacija, pokyčių įveikimu organizacijose, iššūkiais susijusiais su naujų darbuotojų paieška ir integracija. Verslas dėl COVID-19 susidūrė su iššūkiais, nes atrankos metodai nepritaikyti nuotoliniam bendravimui, pasikeitusi psichologinė ir emocinė aplinka, trūksta patirties pritaikyti įdarbinimo procesus ir įvertinti galimybes išnaudoti rinkos sąlygas. Taigi verslas, veikiantis tarptautinėje aplinkoje, turi įvertinti darbo rinkos konkurencingumą ne tik norėdamas pritraukti naujų darbuotojų į organizaciją, bet ir norėdamas išlaikyti esamus talentus. Autorius mano, kad tyrimo rezultatai gali būti naudingi įmonėms, ketinančioms prisitaikyti prie naujų darbo rinkos tendencijų po antrosios COVID-19 pandemijos bangos.

IMPACT OF COVID-19 ON INTERNATIONAL BUSINESS: LABOR MARKET AND RECRUITMENT TRANSFORMATION

Vladas GADEIKIS

Paper for the Master's degree

International Business Economics Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assoc. Prof. V. Cohen Vilnius, 2020

SUMMARY

63 pages, 3 charts, 18 pictures, 77 references.

The main purpose of this master thesis is to identify the labor market opportunities and challenges faced by international business in the recruitment process at COVID - 19 circumstances. The work consists of three main parts: literature analysis, research and analysis of the results, conclusions and recommendations. The first part summarizes the prevailing opinion prior to COVID - 19 on the importance of human resources for the competitiveness of international business and the recruitment and selection methods used by the business. The second one analyzes the changes in the situation in the labor market and employment processes after COVID - 19 in comparison with the situation before. The main objectives of the study are to identify the impact of COVID-19 to business and labor market; to analyze the impact of the COVID-19 to demand and supply of human resources; examine the key challenges businesses is facing in recruitment and selection process during a pandemic period.

The study revealed that the impact of COVID-19 on human resources is related to the adaptation of workforce, coping with changes in organizations, challenges related to the recruitment and integration of new employees. The business has faced challenges due to COVID-19, as selection methods are not adapted to distance communication, the psychological and emotional environment has changed, there is a lack of experience in adapting recruitment processes and assessing opportunities to exploit market conditions. Thus, a business operating in an international environment needs to assess the competitiveness of the labor market not only to attract new employees to the organization, but also to retain existing talent. The author believes that the results of the study may be useful for companies intending to adapt to new labor market trends after the second wave of the COVID-19 pandemic.

PRIEDAI

- 1 Priedas: Nedarbo lygis;
- 2 Priedas: Nedarbo lygis pagal atskiras darbo jėgos ir papildomos darbo jėgos dalis;
- 3 Priedas: Užimtumas pagal ekonomines veiklas (pagal NACE klasifikatorių);
- 4 Priedas: Užimtumas pagal profesijų grupes (pagal ISCO-08 klasifikatorių).

1 Priedas: Nedarbo lygis

	2019K4		2020K2		2020K2	
	proc.	tūkst.	proc.	tūkst.	proc.	tūkst.
EU-27 bendras	12,9	28690	13,3	29537	14,6	32192
Belgija	11,8	621	11,5	607	12,1	634
Bulgarija	8	277	8,4	287	10	339
Čekija	3,1	168	3	162	3,5	189
Danija	11,2	352	11,6	364	12,3	383
Vokietija	7,5	3335	8,9	4013	9,1	4093
Estija	9,1	67	9,9	73	12,2	89
Airija	13,6	350	14	358	16,7	429
Graikija	23,9	1153	23,6	1127	24,7	1189
Ispanija	22,6	5417	23	5544	25,8	6209
Prancūzija	15,9	4881	15,5	4762	15,9	4823
Kroatija	13,3	254	13,8	263	14,8	283
Italija	21,1	6031	21,4	6085	23,3	6617
Kipras	13,2	61	13,2	60	13,9	64
Latvija	12	120	14,1	143	13,4	136
Lietuva	8,4	126	9,2	139	11,1	166
Liksemburgas	11,4	37	13	42	13,3	44
Vengrija	6,4	306	6,9	329	8,9	429
Malta	6,5	18	6,3	18	6,9	19
Olandija	10,3	1000	10	971	12	1159
Austrija	10,4	489	11,4	537	13,9	657
Lenkija	6,1	1059	5,9	1028	6,3	1080
Portugalija	12,6	676	12,9	689	14,5	772
Rumunija	6,8	621	6,8	613	8,6	779
Slovėnija	6,6	68	7,1	74	8	83
Slovakija	8,3	232	8,7	239	9,6	264
Suomija	16	470	16,3	479	18,4	537
Švedija	14,1	815	14,7	848	16,9	979

Naudojamos santraukos

2019 m. ketvirtas ketvirtis	2019K4
2020 m. pirmas ketvirtis	2020K1
2020 m. antras ketvirtis	2020K2

2 Priedas: Nedarbo lygis pagal atskiras darbo jėgos ir papildomos darbo jėgos dalis
1 dalis

	Bedarbiai pagal TDO						Ne visą darbo dieną dirbantys					
	2019K 4	2020K 2	2020K 2	2019K 4	2020K 2	2020K 2	2019K 4	2020K 2	2020K 2	2019K 4	2020K 2	2020K 2
	proc.	proc.	proc.	tūkst.	tūkst.	tūkst.	proc.	proc.	proc.	tūkst.	tūkst.	tūkst.
EU-27 bendras	6,3	6,2	6,3	13.916	13.712	13.933	2,8	2,8	2,9	6.287	6.175	6.302
Belgija	4,9	5	4,7	261	264	248	3,3	2,8	2,9	173	149	150
Bulgarija	4	4,3	5,3	140	147	182	0,5	0,4	0,6	18	15	21
Čekija	2	2	2,3	111	110	124	0,3	0,2	0,3	16	12	14
Danija	4,9	4,6	5,1	154	146	160	2,9	3,1	2,9	91	96	90
Vokietija	3,1	3,2	3,4	1.384	1.443	1.523	2,3	2,3	2,2	1.025	1.024	1.010
Estija	4	4,5	6,7	29	33	49	0,8	0,9	0,8	6	7	6
Airija	4,6	4,7	4,4	118	119	113	4,3	4,5	4	112	114	102
Graikija	16,1	15,3	16,2	778	733	778	4,8	4,8	4,5	231	227	216
Ispanija	13,4	13,6	14,3	3.220	3.277	3.441	5,1	4,7	4,3	1.218	1.134	1.032
Prancūzija	7,8	7,4	6,9	2.410	2.277	2.097	4,4	4,1	4,2	1.339	1.270	1.260
Kroatija	6,1	5,9	6,6	116	113	126	1,4	1,5	1,4	26	28	28
Italija	8,6	8	6,9	2.464	2.277	1.966	2,4	2,8	3,5	690	791	983
Kipras	6,6	6,5	6,8	30	29	31	4,6	4,7	4,7	21	22	22
Latvija	6	6,8	7,9	60	69	80	2,4	3,2	2,2	24	32	22
Lietuva	6,3	6,5	8,5	94	99	127	0,7	0,7	0,7	10	11	10
Liksemburgas	5,5	6,1	6	18	20	20	1,3	1,6	1,4	4	5	5
Vengrija	3,3	3,5	4,5	160	169	215	0,7	0,7	0,8	31	32	38
Malta	3,4	3,6	4,4	9	10	12	1,8	1,3	0,7	5	4	2
Olandija	3,2	3,1	3,6	312	298	350	3,3	3,3	4,1	321	321	395
Austrija	4,2	4,4	5,3	198	205	250	2,7	2,8	2,9	127	134	137
Lenkija	3	2,9	3	514	506	515	0,9	0,8	0,9	160	143	146
Portugalija	6,4	6,4	5,8	342	341	308	2,9	2,8	2,6	155	150	138
Rumunija	3,9	4,2	5,3	358	382	479	2,2	2,1	2	201	188	182
Slovėnija	4,1	4,3	5,1	43	45	53	1,3	1,6	1,3	13	16	13
Slovakija	5,6	5,9	6,4	156	164	177	1,1	1,1	1	30	30	27
Suomija	6,4	6,3	7,1	187	186	208	3,5	3,4	3,8	102	101	110
Švedija	6,6	7	7,9	384	401	460	3,3	3,2	3,8	190	187	218

Naudojamos santraukos

2019 m. ketvirtas ketvirtis	2019K4
2020 m. pirmas ketvirtis	2020K1
2020 m. antras ketvirtis	2020K2

2 Priedas: Nedarbo lygis pagal atskiras darbo jėgos ir papildomos darbo jėgos dalis
2 dalis

	Žmonės, kurie gali dirbti, bet nieško darbo						Žmonės, kurie ieško darbo, bet negali dirbti					
	2019K 4	2020K 2	2020K 2	2019K 4	2020K 2	2020K 2	2019K 4	2020K 2	2020K 2	2019K 4	2020K 2	2020K 2
	proc.	proc.	proc.	tūkst.	tūkst.	tūkst.	proc.	proc.	proc.	tūkst.	tūkst.	tūkst.
EU-27 bendras	0,9	1	0,8	1.903	2.138	1.865	3	3,4	4,6	6.584	7.513	10.092
Belgija	1,5	1,6	1,5	78	82	78	2,1	2,1	3	109	112	158
Bulgarija	0,6	0,6	0,7	22	21	23	2,8	3,1	3,3	97	105	114
Čekija	0,2	0,2	0,2	11	12	10	0,6	0,5	0,8	30	28	41
Danija	1,6	1,7	1,7	50	54	52	1,8	2,1	2,6	57	67	82
Vokietija	1	1	0,9	443	439	393	1,1	2,5	2,6	483	1.106	1.167
Estija	0,6	1	:	5	7	:	3,8	3,5	4,2	28	26	30
Airija	0,5	0,6	0,5	12	14	12	4,2	4,3	7,9	109	110	203
Graikija	1	1,4	1,4	46	68	67	2	2,1	2,7	97	99	128
Ispanija	0,9	1,3	1	226	311	247	3,1	3,4	6,2	753	821	1.490
Prancūzija	1,2	1,4	1,2	368	437	356	2,5	2,5	3,7	764	778	1.110
Kroatija	0,3	0,4	0,3	5	8	5	5,6	6	6,5	107	114	125
Italija	0,4	0,6	0,5	116	173	147	9,7	10	12,4	2.761	2.843	3.521
Kipras	1	1	1,3	5	5	6	1,1	1	1,1	5	5	5
Latvija	0,7	1,2	0,4	7	13	5	2,9	2,9	2,9	29	30	30
Lietuva	1	1,4	1,1	15	21	17	0,5	0,5	0,8	8	8	13
Liksemburgas	1,6	2,1	2,4	5	7	8	3,1	3,2	3,4	10	10	11
Vengrija	0,1	0,1	0,2	6	7	10	2,3	2,5	3,4	109	121	166
Malta	:	:	:	:	:	:	1	1,3	1,4	3	4	4
Olandija	1,6	1,4	1,3	158	132	127	2,2	2,3	3	210	220	287
Austrija	1,2	1,2	0,9	55	56	44	2,3	3	4,8	110	142	226
Lenkija	0,4	0,4	0,4	68	75	74	1,8	1,8	2	317	304	345
Portugalija	0,5	0,4	0,4	26	22	24	2,9	3,3	5,7	154	177	302
Rumunija	:	:	:	:	:	:	0,7	0,4	1,3	61	40	118
Slovėnija	0,3	0,3	0,2	3	3	2	0,9	0,9	1,4	9	10	15
Slovakija	0,3	0,4	0,4	9	10	10	1,3	1,3	1,8	36	35	50
Suomija	2,3	2,3	1,8	67	67	52	3,9	4,2	5,7	115	125	168
Švedija	1,8	1,9	1,5	104	112	88	2,4	2,5	3,7	137	147	213

Naudojamos santraukos

2019 m. ketvirtas ketvirtis	2019K4	
2020 m. pirmas ketvirtis	2020K1	
2020 m. antras ketvirtis	2020K2	

3 Priedas: Užimtumas pagal ekonomines veiklas (pagal NACE klasifikatorių);

		2019K4	2020K2	2020K2
		tūkst.	tūkst.	tūkst.
Bendrai dirbantieji		201.004,7	198.433,8	195.290
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	A	8.628	8.334	8.587
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	B	617,1	621,2	616
Apdirbamoji gamyba	C	32.482,6	33.017,1	32.230
Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	D	1.429,9	1.426,1	1.497
Vandens tiekimas nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	E	1.648,7	1.665,2	1.572
Statyba	F	13.598,1	12.601,4	12.499
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	G	27.755,2	26.660,3	26.106
Transportas ir saugojimas	H	10.793,3	10.290,7	9.979
Apgyvadinimo ir maitinimo paslaugų veikla	I	9.393,1	8.642,6	7.771
Informacija ir ryšiai	J	6.250	6.551,8	6.770
Finansinė ir draudimo veikla	K	5.273,1	5.567,9	5.411
Nekilnojamojo turto operacijos	L	1.527,9	1.694,4	1.692
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	M	11.206,1	11.011,9	11.099
Administracinė ir aptarnavimo veikla	N	8.370,1	7.735,9	7.543
Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	O	13.626,4	14.346,8	14.215
Švietimas	P	14.635,1	14.882,2	14.662
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	Q	21.663,9	21.028,2	21.225
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	R	3.336,6	3.263,6	3.138
Kita aptarnavimo veikla	S	4.942,7	5.245,9	5.149
Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu	T	2.128,4	2.038,4	1.833
Ekstrateritorinių organizacijų ir įstaigų veikla	U	152,7	151,1	137
Neatsakė		1.545,8	1.656,9	1.562

Naudojamos santraukos

	2019K
2019 m. ketvirtas ketvirtis	4
	2020K
2020 m. pirmas ketvirtis	1
	2020K
2020 m. antras ketvirtis	2

4 Priedas: Užimtumas pagal profesijų grupes (pagal ISCO-08 klasifikatorių)

	2019K4	2020K2	2020K2
	tūkst.	tūkst.	tūkst.
Bendrai dirbantieji	201.004,7	198.433,8	195.289,7
1 Vadovai	10.452,6	9.994,3	9.986,8
2 Specialistai	39.179,7	40.295,5	40.555
3 Technikai ir jaunesnieji specialistai	33.611,5	34.097,3	33.632,1
4 Įstaigų tarnautojų prižiūrėtojai	18.907	18.968,6	18.669,4
5 Paslaugų sektoriaus darbuotojai ir pardavėja	33.187,4	31.764,2	30.489,8
6 Kvalifikuoti žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės darbininkai	7.054,3	6.874,2	7.099,9
7 Kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai	23.569,9	22.921,4	22.577,6
8 Įrenginių ir mašinų operatoriai ir surinkėjai	15.428,3	14.917,1	14.578,9
9 Nekvalifikuoti darbininkai	17.797,4	16.844,3	16.048,7
0 Ginkluotųjų pajėgų profesijos	1.272,9	1.249,7	1.210,3
Neatsakė	543,6	507,3	441,3

Naudojamos santraukos

2019 m. ketvirtas ketvirtis	2019K4
2020 m. pirmas ketvirtis	2020K1
2020 m. antras ketvirtis	2020K2