



Модел на одржливо (кружно) управување со човечките ресурси



CIRCULAR HRM

Кофинансирано од
Програмата на Европската
унија Еразмус+





Проектот „Одржлив (кружен) модел на управување со човечките ресурси цели кон развивање на кружен модел на управување со човечките ресурси кој ќе ја поддржи транзицијата на европските МСП од секторот на екоиндустријата, од традиционален, линеарен модел на управување со човечките ресурси во одржлив (кружен) модел...

www.circular-hrm.eu

 **Circular HRM**



Кофинансирано од
Програмата на Европската
унија Еразмус+

Поддршката на Европската комисија за производство на оваа публикација не претставува одобрување на содржината која ги одразува ставовите само на авторите, а Комисијата не може да биде одговорна за каква било употреба што може да се направи од информациите содржани во неа.

СОДРЖИНА

Вовед	3
Кон одржливо (кружно) управување со човечките ресурси	3
Нови можности за управувањето со човечките ресурси	5
Зошто одржлива (кружна) економија?.....	5
Човечки ресурси: засегнатата страна во кружната економија?.....	6
Принципите на кружната економија: Дали се применливи во управувањето со човечките ресурси?	8
Експерти	9
Методологија	11
Партиципативен пристап кон дефинирање на концептуален модел на методологијата на кружна економија.....	11
7 компоненти на одржливата (кружна) економија	16
Принцип бр. 1— Екоконцепција	17
Принцип бр. 2 — Рециклирање	21
Принцип бр. 3 — Поправка	25
Принцип бр. 4 — Повторна употреба.....	28
Принцип бр. 5 — Индустриска екологија.....	32
Принцип бр. 6 — Економија на функционалност.....	36
Принцип бр. 7 — Економија од втора рака и на споделување	39
Интервјуирани претпријатија	42

ВОВЕД

Кон одржливо (кружно) управување со човечките ресурси

Земете, направете, консумирајте, фрлете. Ова е формулата на која се заснова нашиот моментален модел на економија. Овој пристап врши невиден притисок врз природните ресурси и врз нашите екосистеми. Спротивно на тоа, одржливата (кружна) економија има цел да создаде позитивни повратни информации преку зголемување на ефикасноста на употреба на ресурсите, во секоја фаза на животниот циклус на продуктот, притоа колку што е можно повеќе намалувајќи го влијанието врз животната средина и развојот на благосостојбата на поединците.

Кога зборуваме за одржлива (кружна) економија, се ориентираме кон цела серија концепти и практики поврзани со употребата на природните ресурси, кон оптимизацијата на физичките и технолошките ресурси (екодизајн, индустриска екологија, рециклирање, итн.), но никогаш не разговараме за тоа што се подразбира во однос на човечките ресурси. Сепак, ова е еден од столбовите врз основа на кои функционираат претпријатијата. Затоа е незамисливо да се заврши транзицијата кон одржлива (кружна) економија без ново размислување во однос на управувањето со човечките ресурси.

Тоа е целта на проектот „Одржлив (кружен) модел на управување со човечките ресурси – Подобрување на циркуларните вештини и работни места преку обука за управување со човечките ресурси“, кофинансиран од програмата „Еразмус+“ на Европската Унија. Предводен од центарот за истражување Pour la Solidarité, ги обединува вештините и стручноста на седум

други партнери од различни земји: Aris Formazione e Ricerca (Италија), Центарот за управување со знаење (Северна Македонија), Fundacion Equipo Humano (Шпанија), the HR Square Network (Белгија), Kaunas Science and Technology Park (Литванија), the National University of Ireland-Galway (Ирска) и SGS Tecnos (Шпанија).

Поконкретно, ова партнерство има цел да:

- ја истражи применливоста на принципите на одржливата (кружна) економија во управувањето со човечките ресурси;
- дефинира што би можело да биде одржлив (кружен) модел на управување со човечките ресурси;
- идентификува организации што применуваат практики на управување со човечките ресурси прикажани во овој модел;
- развие обука наменета за менаџери на човечки ресурси и менаџери на тимови;
- предложи платформа за учење и совет за претпријатијата; и
- даде предлози до носителите на политики со цел тие да ја поддржат оваа транзиција кон одржлива (кружна) економија на национално ниво.

Овој извештај содржи информации за одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси, принципите на одржливо (кружно) управување со човечките ресурси и нивна илустрација со одреден број разгледани студии на претпријатија од 7 европски земји (Белгија, Шпанија, Франција, Ирска, Италија, Литванија и Северна Македонија). Краток опис на овие претпријатија може да се најде на крајот од публикацијата.

Нови можности за управувањето со човечките ресурси

Ставови на експертите за одржливата (кружна) економија и применливост на нејзините принципи врз управувањето со човечките ресурси.

Зошто одржлива (кружна) економија?

Нашиот сегашен економски модел на планета со фиксни ресурси е ограничен, забележува Емануел Рафлет (Emmanuel Raufflet), професор по менаџмент на ХЕЦ Монреал (HEC Montréal) (бизнис школа во Монреал), кој ги води додипломските студии ДЕС (D.E.S.S.) во управување и одржлив развој. Нашиот начин на производство и консумирање не е одржлив. Климатските промени, губењето на ресурсите, па дури и губењето на биодиверзитетот стануваат сè позагрижувачки. Прашањето е како да излеземе накрај со тоа? „Тргнуваме од премисата дека не само што е потребно туку е и можно да прифатиме нов модел на производство/потрошувачка преку кружната економија.“

Една од тешкотиите во примената на моделите на кружната економија се должи на големиот број дефиниции. „Имаме идентификувано 114 различни дефиниции“, кажува Емануел Мосаи (Emmanuel Mossay), експерт по кружна економија и визитинг професор по регенеративна економија на неколку универзитети. „Оваа разновидност е истовремено проблем – со толку многу варијации, сигурно ќе има иницијативи што ќе се прикажат помалку или повеќе регенеративни – но и добра работа – дозволува да се вклучат што е можно повеќе фактори.“ Француската агенција за еколошка транзиција АДМЕ (ADME) нуди интересна дефиниција за кружната економија како економски систем на размена и производство, кој, во сите фази на животниот циклус на производот (добра и услуги), цели да ја зголеми ефикасноста на

употребата на ресурсите и да го намали влијанието врз животната средина преку развој на „благосостојбата“ на поединците.

Од мај 2019 година, техничкиот комитет на Меѓународната организација за стандардизација – ИСО (ISO) работи на развојот на меѓународно признати стандарди за дефинирање на општа терминологија и принципи на кружната економија. „Една од амбициите на оваа вежба за стандардизација е да се дефинира вистински глобален поглед кон тоа што е кружната економија и да се дефинира модел што ќе може да се следи или да се усвои од секоја организација“, објаснува Кетрин Чевауше (Catherine Chevauché), претседател на техничкиот комитет 323 за кружна економија на ИСО. „Додека многу од организациите ја презедоа својата одговорност во однос на рециклирање или снабдување од локални извори, ние сме сè уште далеку од свет во кој економијата е навистина кружна. Меѓу основните проблеми е тоа, на пример, да не се ограничува кружната економија само на управувањето со отпад, туку да се согледа целиот синџир на вредност. Исто така, постои и можноста да се разгледаат сите ресурси и да не се исклучат некои, како на пример енергијата. Од суштинско значење е да се има целосен поглед, а не да се застане на прашањето за сировина и проток на материјал.“

Човечки ресурси: засегната страна во кружната економија?

„Хуманоста треба да не држи оддалечени од можноста да го сметаме човечкиот капитал како едноставен ресурс, на ист начин како и сите други“, забележува Кетрин Чевауше. „Но принципот на реализам не принудува да го исклучиме тоа: во многу земји, па дури и во некои организации, човекот често се гледа како таков, како ‘ресурс за еднократна употреба’. Како менаџер за човечки ресурси, ако одлучите да отпуштите работници што не можат да ја следат технолошката еволуција, да вработите други што директно ги имаат потребните вештини, без притоа да размислувате за преквалификување на претходните лица со развивање на нивните вештини, зарем не трошите ресурси? Зарем не ги истрошувате ресурсите кога обемот на работа

и притисокот стануваат толку големи што доведуваат до исцрпеност? Слично на оваа гледна точка, треба да постои и онаа за гледање на луѓето како лост за движење кон кружната економија. На крајот на сè, ние сме тие што одлучуваат како произведуваат и конзумираат.“

Логиката според која човечкото суштество е заменливо, дури и за еднократна употреба, останува многу присутна во претпријатијата, поддржува Емануел Мосаи. „Стапуваме во претпријатие поради одредена потреба, за дадено време. И ако веќе не се вклопуваме поради тоа што бизнис моделот се променил, бидејќи не сме веќе на врвот на побарувањата или бидејќи нè сметаат за премногу скапи, ние се ослободуваме од вас. Можеби звучи хиперболизирано, но овој хаос е реалност. Претпријатијата ќе се обидат да им помогнат на своите работници да се приспособат, понекогаш давајќи им средства – обуки или помош при барање на ново вработување на пример. Но ова е далеку од нормата. Многу малку претпријатија планираат однапред за ова.“

„Во нашата економија, единицата за анализирање е трансакцијата, а единицата за управување е често претпријатието: се заснова на тоа дека сè може да се мери“, објаснува Емануел Рафлет. „Но, ако повторно се фокусираме на суровините и нивната повторна употреба, како и соработката во рамките на екосистемите на актерите поврзани преку оптимизацијата и интензивирањето на употребата на материјалот, ќе прифатиме сосема поинаква перспектива. Воодушевувачки е да се започне таков дијалог со луѓе со различна заднина и дисциплини како што се операции, логистика, маркетинг, истражувачи, синдикати, па дури и потрошувачи. Сепак, треба да се забележи дека тежиштето на кружната економија не е близу до човечките ресурси. Но вредно е да се гледа на неа како на концепт на чадор, со таа предност што може да поврзе друга релевантна експертиза за социоекономска транзиција. На кружната економија може повеќе да се гледа како на интуитивна патека кон социоекономска транзиција отколку само како дестинација. Овој пат бара скромност, мобилизација, консултации и вклучување. Бара разградување на силосите во претпријатијата, кое ќе овозможи поголемо вклучување на човечките ресурси во работата на претпријатието и ќе отвори нови можности за досега невидено создавање нова вредност!“

Принципите на кружната економија: Дали се применливи во управувањето со човечките ресурси?

„Првиот принцип на циркуларна економија – имено: најдобриот ресурс е оној што не го користиме, што нè поттикнува да се прашаме дали навистина ни е потребен?! – може да ни даде негативен одговор на прашањето во насловот“, објаснува Емануел Рафлет. „Но, штом користиме ресурс, филозофијата на кружната економија е да се обиде да го намали количеството на производи што го достигнале крајот на својот живот – тука би можеле да работиме за да го намалиме бројот на случаи на истощеност на работа, на пример повторно да се искористи ресурсот каков што е или да му се понудат форми на повторна употреба, да се промовира професионалната мобилност во или надвор од претпријатијата и, конечно, да се рециклираат неговите компоненти – тука аналогијата станува поопасна... Исто така, може да изгледа спорно да се споредуваат човечките ресурси со материјалните ресурси. Но, како што реков, истражувањето на ова поле – како што го прави проектот 'Одржлив (кружен) модел на управување со човечките ресурси' – може да биде вектор на креативност, отворајќи ја темата за други засегнати страни во дискусии што инаку не би се одржале.“

„Ако не ги вклучиме луѓето и нивниот нематеријален придонес како ресурси за претпријатијата, каде ќе ги сместиме?“ – прашува Емануел Мосаи. „Зборуваме за управување со човечки ресурси што може да биде критикувано – некои претпочитаат да зборуваат за човечки капитал, човечки средства, човечки потенцијал, па дури и човечко богатство, но зарем не треба да го разгледуваме и позитивниот аспект на рефлексија? Избегнувањето да се зборува за тоа се чини дека не го подобрува искуството на луѓето на работното место ако ги разгледаме моменталните стапки на истощеност. Еден ресурс, вклучително и нематеријален, се чува (сочувува), се зачувува, развива, валоризира (подобрува). Поимот човечки капитал има заслуга да го претставува човекот како нематеријално средство, а не како фактор на трошок. Но тоа исто така го става човекот во финансиска перспектива. Со ова, најважните средства за конкурентноста на претпријатија денес се нематеријални: тие се знаење, вештини, имагинација, мотивација...“

повеќе од обична физичка човечка работна сила. Гледањето на луѓето како ресурс ги враќа во економската равенка на профитабилност – во моментот доминантен економски модел е тој на капитализмот – и ги повикува да го оптимизираат своето управување. Дали е тоа погрешно? Човек не ја оптимизира употребата на ресурс со исцрпување, искористување, туку со управување на одговорен начин. Се чини дека е поважно да се доведе во прашање тенденцијата за деперсонализација на човекот до статусот на еднократна употреба, она што ние го нарекуваме 'вработени во Кленек', повеќе од критикување на употребата на квалификаторот за 'ресурс'. Особено на тоа ниво, аргументираната примена на принципите на кружна економија може поволно да влијае врз управувањето со човечките ресурси. Идејата е да се има прогресивен пристап.“

Експерти



Емануел Мосаи (Emmanuel Mossay) е проектен менаџер во „ЕкоРес“ (EcoRes), каде што придонесува во развојот на одделот за кружна економија. Гостин професор во разни институции (UCLouvain, HEC Лијеж, Henallux, ICHEC, UNamur, ECAM...), тој учествувал во подготовката на парламентарниот извештај за состојбата и перспективите на кружната економија во Валонија и на 55-те поднесени предлози. Резолуцијата била изгласана едногласно од парламентот на Валонија и интегрирана како стратегија за спроведување во Регионалната политичка декларација 2019-2024. Емануел Мосаи е исто така коавтор на „Променлива економија“, која прикажува околу 20 алатки и методологии за извршување на транзицијата во рамките на претпријатијата.

Кетрин Чевауше (Catherine Chevauché), претседава со техничкиот комитет 323 на ИСО, чија мисија е да ги елаборира интернационалите норми за кружна економија. Спојувајќи 75 експерти, овој комитет започна со работа во мај 2019 година со амбиција да создаде публикација за првичните норми, во почетокот на 2023 година.



Емануел Рафлет (Emmanuel Raufflet) е професор по менаџмент на ХЕЦ Монреал (HEC Montréal) (бизнис школа во Монреал), одговорен за дипломата ДЕС (D.E.S.S.) – Диплома за одржлив менаџмент и развој. Тој е исто така академски директор на Институтот за животна средина, одржлив развој и кружна економија во Квебек (Institut de l'Environnement, du Développement Durable et de l'Économie Circulaire – EDDEC). Тој, заедно со Манон Боитеукс (Manon Voiteux), објави извештај подвлекувајќи ги лекциите од првите пет години од екосистемот создаден околу Институтот EDDEC: „Мапирање практики на истражувач практичар за кружна економија“ (октомври 2019) (Mapping researcher-practitioner practices for circular economy).

Погледнете ги целосните интервјуа на [нашата веб страна](#).

МЕТОДОЛОГИЈА

Партиципативен пристап кон дефинирање на концептуален модел на методологијата на кружна економија

Во овој дел ќе дадеме преглед на процесот вклучен во постигнување експертски консензус за модел на кружност во практиката на управување со човечките ресурси со употреба на партиципативен метод на истражување, што доведува до модел со 7 принципи (екоконцепти). Проектот финансиран од програмата „Еразмус+“ на ЕУ – „Одржлив (кружен) модел на управувањето со човечките ресурси“ – го олесни процесот управуван од консензус, познат како Методот на Делфи (The Delphi Method) (Вилијамсон и сор., 2017). Оваа методологија започна со консултација лице в лице и понатамошни повторливи сесии преку онлајн-анкета. Беше формиран Инспиративен одбор од раководството на проектот – HR Square. Вкупниот број на панелисти беше четириесет (учесниците беа избрани од индустријата (извршен директор и менаџмент), академските институции и независни експерти), а по покана (шеснаесет) 16 присуствуваа и се согласија на состанок лице в лице. Од оние што присуствуваа на експертскиот панел, 31 % беа жени, 69 % беа мажи, нула претставници на работничкото население со кое се управува, а 2 од петте земји вклучени во проектот.

Првиот круг на модифицираниот метод Делфи беше одржан на гореспоменатиот двочасовен „лице в лице“ состанок на Инспиративниот одбор на HR Square, на 11 октомври 2019 година. За да се постави зголемената вредност на придонесот на учесникот, членовите на одборот беа информирани дека нивниот придонес ќе влијае врз резултатите пријавени на европско ниво како примери за најдобра практика и со тоа ќе има влијание врз стандардите на идните претпријатија што ја поддржуваат оваа практика. Согласнојќи се да се вклучат во овој процес на собирање податоци, учесниците беа информирани дека очекувањата вклучуваат учество во (i) лице в лице средба и (ii) до три дополнителни анкети. Оправданоста дадена за завршување на анкетата беше да се добие увид во дефинирањето на идеалот во однос на практиката на кружна економија и исто така да се утврдат практични апликации што помагаат во развојот на пакет за обука за претпријатијата низ цела Европа.

Следејќи голем број кратки презентации за широката рамка на кружната практика, учесниците беа поканети да разгледаат 7 предложени изјави (наслов на концептот со изјава за појаснување) за кружната практика и да одговорат на неколку активирачки прашања во однос на прифаќање / одбивање / ревидирање на опишаното. Беше даден и дополнителен простор за учесниците да вклучат какви било други релевантни практики што ги сметаат за потребни. Резултатите од инспиративната табла открија консензус во однос на согласноста со активирачките елементи за секој екоконцепт. Со користење на резултатите од првиот круг, консензус беше дефиниран како 70 % од учесниците што се согласуваат дека изјавата за концепт и поврзаните изјави за активирање, како дефинирани карактеристики, се „релевантни“. Од проектниот тим беше договорено дека концептните изјави и придружните дефиниции, поими, зборови и фрази беа идентификувани како релевантни за развој на кружен модел за управување со човечките ресурси, за да се надополнат постојните модели на економска кружност.

Меѓу панелот за процена постоеше согласност дека човечки ориентираниот јазик е секако загарантиран, со цел соодветно да се постави моделот во практика. Оваа првична повратна информација од првиот круг го информира развојот на истражувањето на вториот круг. Во

вториот круг беше искористена методологија на онлајн-анкета и на учесниците им беа презентирани модифицирани концептни изјави за да се осврнат кон заеднички предизвици во врска со формулацијата на терминологијата или зборовите, истакнати во вратените концептни листови од првиот круг.

Во третиот и последен круг, резултатот од вториот круг им беше даден на учесниците во форма на модифицирани концептни изјави и од учесниците беше побарано да ја оценат важноста на изјавите во врска со успешната имплементација на практиките за одржливо (кружно) управување со човечките ресурси, специфични за презентираниите концептни искази, на скала „Ликерт“ (Likert scale) од 5 поени (1 = целосно не се согласувам, 5 = целосно се согласувам). Учесниците исто така можеа да предложат нови концепти, дополнителни изјави или нови насоки за истражување. Ги замоливме учесниците повторно да ја оценат важноста на секоја концептна изјава и коментар на нејзината дефиниција, земајќи ја предвид важноста за оценување како целина за членовите на панелот. Конечниот концепт што произлезе од круг 1-3 е прикажан во табела 1 подолу.

Табела 1. Конечни Концептни Изјави

	Конечни Концептни Наслови	Конечни Концептни Изјави
1	Екоконцепција	Концепт 1: Дизајнот на „работни практики“ и „работни места“, потенцирајќи го максималниот импакт врз работникот за време на неговото/нејзиното работно искуство, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.
2	Рециклирање / Поставување во првична состојба	Концепт 2: Процесите на разбирање и одговарање на потребите на работниците за оптимизирање на прераспоредување во рамките на истото претпријатие се

		сметаат за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.
3	Поправка	<p>Концепт 3:</p> <p>Поддржувањето на реинтеграција на работник за тој/таа, по период на отсуство (краткорочно/долгорочно), да може да продолжи да работи на истото работно место или на друга позиција во истото претпријатие, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.</p>
4	Повторна употреба / Пренамена	<p>Концепт 4:</p> <p>Менторството на некој работник што размислува да го напушти претпријатието (на пример поради пензионирање или поради завршување на проект), за да се пренесе неговиот сет на вештини на некоја друга позиција во рамките на организацијата, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.</p>
5	Индустриска екологија	<p>Концепт 5:</p> <p>Категоризирањето на сетот на вештини на работниците со цел планирање и имплементација на стратегии што се ориентирани кон работникот и што ги оптимизираат категоризираниите сетови на вештини во рамките на екосистемот на претпријатијата се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.</p>
6	Економија на функционалност	<p>Концепт 6:</p> <p>Приоритизирањето на оптимизацијата насочена кон човекот во однос на договорни облигации се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.</p>
7	Економија од втора рака и споделување	<p>Концепт 7:</p> <p>Поддржувањето на транзицијата на еден работник во надворешниот пазар на труд, каде што работникот веќе не ги исполнува потребите на неговите/нејзините</p>

		тековни договорни облигации, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.
--	--	--

Резултатите од администрираниот прашалник во третиот круг открија високо ниво на консензус во однос на дефинирањето на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси, што резултира во научен, партиципативен, дизајниран, опишен модел на практики на кружното управување со човечки ресурси. Овој опишен модел ќе се искористи за да се идентификуваат претпријатијата што ги истакнуваат практиките за кружно управување со човечките ресурси за понатамошни истражувачки студии и да иницираат дискусија за најдобрите практики низ цела Европа.

Референци:

Вилијамсон, П.Р, Алтман, Д.Г, Багли, Х., Барнс, К.Л., Блејзби, М.М., Брукс, С.Т., Кларк, М., Гаргон, Е., Горст, С., Харман, Н. и Киркхам, Јеј, 2017, Прирачник COMET: верзија 1.0. Триалс, 18 (3), стр. 280. (Williamson, P.R., Altman, D.G., Bagley, H., Barnes, K.L., Blazeby, J.M., Brookes, S.T., Clarke, M., Gargon, E., Gorst, S., Harman, N. and Kirkham, J.J., 2017. The COMET handbook: version 1.0. Trials, 18(3), p.280.)

СЕДУМ КОМПОНЕНТИ НА МОДЕЛОТ НА КРУЖНО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

ФОКУС НА ВРАБОТЕНИТЕ
ЗАЕДНИЧКА КУЛТУРА
ФОКУС НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

ПОПРАВКА

Поддржувањето на реинтеграција на работник за тој/таа, по период на отсуство (краткорочно/долгорочно), да може да продолжи да работи на истото работно место или на друга позиција во истото претпријатие, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

3

РЕЦИКЛИРАЊЕ

Процесите на разбирање и одговарање на потребите на работниците за оптимизирање на прераспореување во рамки на истото претпријатие, се сметаат за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

2

**ИНДУСТРИСКА
ЕКОЛОГИЈА**

Категоризирањето на сетот на вештини на работниците со цел планирање и имплементација на стратегии кои се ориентирани кон работникот, кои ги оптимизираат категоризираниите сетови на вештини во рамки на екосистемот на претпријатието, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

5

ЕКОКОНЦЕПЦИЈА

Дизајнот на работни практики и работни места, потенцирајќи го максималниот позитивен импакт врз работникот за време на неговото/нејзиното работно искуство, се сметаат за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

1

**ЕКОНОМИЈА НА
ФУНКЦИОНАЛНОСТ**

Приоритизирањето на оптимизација насочена кон човекот во однос на договорни облигации, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

6

ПОВТОРНА УПОТРЕБА

Менторството на некој работник кој се размислува да го напушти претпријатието (пример поради пензионирање или поради завршување на проект), да се пренесе тој сет на вештини во некоја друга улога во рамки на претпријатието (пр. проактивна употреба на вештини поставени пред пензионирање), се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

4

**ЕКОНОМИЈА ОД
ВТОРА РАКА**

Поддржувањето на транзицијата на еден работник во надворешниот пазар на труд, кога работникот веќе не ги исполнува потребите на неговите тековни договорни облигации, се смета за клучна компонента на практиките на одржливиот (кружен) модел на управување со човечките ресурси.

7



Принцип бр. 1— Екоконцепција

Во кружната економија

Екодизајн е пристап што претполага минимизирање на влијанието на производот врз животната средина во текот на целиот негов животен циклус уште за време на неговиот дизајн и развој.

Принципот применет во управувањето со човечките ресурси

- ➔ Работните простори и практики треба да бидат дизајнирани на начин што ќе овозможи максимално позитивно влијание врз работникот низ неговото севкупно искуство во рамките на претпријатието и пошироко. По аналогија со принципите на кружната економија: започнете со минимизирање, колку што е можно, на нивните потенцијални негативни влијанија.

Конкретно...

Екодизајн во кружното управување со човечките ресурси може да се примени преку:

- дефиницијата (идеално конструирана заедно со персоналот) и имплементацијата на корпоративни вредности во согласност со концептот на одржливост;
- дизајн на работни простори со цел квалитетен живот на работа;
- промовирање на управување со човекот на дневна основа;
- амбициозна стратегија во прилог на благосостојбата на работа со цел (по)одржливо управување со човечките ресурси; ...

Забележани примери на добри практики

L'Oréal Libramont (Белгија) – Секој во оваа производна единица, од инженер до оператор, може да се изрази и да почувствува дека неговиот збор е земен предвид, преку филозофијата дека со здружување на сите идеи се наоѓаат најдобрите решенија. Затоа, за одредени прашања, како на пример намалување на отпадот, едно лице било посветено да собира идеи и да ги преведе во практична реализација. Друг пример: двајца млади колеги добиле задача да пилотираат проект што цели кон замислување нов концепт на ресторан на претпријатие, преку бура на идеи и коконструкција со колеги од фабриката.

Laboratorio Quinton (Шпанија) – Програмата „Квинтон: лабораторија за благосостојба“ дејствува на 3 оски: #помирување, #ТотумСпирит (#TotumSpirit) и #КвинтонВелнес (#QuintonWellness) со цел сите вработени да можат да уживаат во своето лично, професионално и семејно време. Се состои од повеќе од 90 мерки како што се: „лебдечки“ распореди, можноста да одвоите време да се грижите за деца или постари лица (па дури и миленичиња), слободен ден по повод роденденот на работникот, продолжување на платеното отсуство во случај на хоспитализација на роднина, акцијата „Преку спиење до сонување“ (Sleep to Dream) што цели кон подобрување на квалитетот на сонот, пристап до ергономска просторија во канцелариите, акцијата „Без пушење“ (Out of Smoke) за да се спречи пушењето, апликација за мерење, во реално време, на индексот на среќа на тимот, кутија за предлози со бонуси, итн.

Peikko Lietuva (Литванија) – Особено внимание се посветува на добрата интеграција на новорегрутиран персонал преку, на пример, традицијата на објавување напис во билтенот на претпријатијата за секој нов колега. Тој учествува на појадок со менаџер за човечки ресурси, со кого ќе се организира дополнително интервју по еден месец, а потоа и по три месеци, за да видат заедно како се одвива животот на работа.

RTBF (Белгија) – Тимовите за човечки ресурси се на иницијатива за создавање работни групи за „благосостојба“ во одделенијата, вклучувајќи претставници на луѓе што работат во тие оддели

и што секојпат се надгледувани од член на одделот за човечки ресурси. Секоја група е слободна да разговара за темите со кои сака да се занимава, а кои обично се многу конкретни. Потоа се развиваат алатки за човечки ресурси за поддршка на спроведувањето на договорените активности.

SPB Global Corporation (Шпанија) – Целта на трансверзалниот проект е да го направи секој работник одговорен за сопственото здравје и благосостојба. Различни курсеви за обуки се организираат во области како што се здравјето, исхраната или спортот. Воведена е практика на внимателност. Во однос на рамнотежата работа – приватен живот, секоја личност може да придонесе со нов предлог. Проектот „Personas que Brillan“ (лица што блескаат) се спроведува благодарение на технолошките и соработничките ресурси. Со усвојување механика и техника специфична за игри (gamification), работникот успева да усвои здрави навики и добри практики што го подобруваат животот на работникот и на организацијата.

Prayon (Белгија) – Групата работи со Универзитетот во Лиеж (University of Liège) (Лабораторија за студии за нови форми на работа) на нови начини на работа во контекст на претстојната изградба на нова главна канцеларија на локалитетот Лиеж. Идејата е да се изменат работните практики, не само на ниво на седиштето туку и низ сите фабрики и трговски подружници, со ставање на луѓето во срцето на претпријатијата и со промовирање на квалитетот на животот на работното место. Стотици проекти се започнати врз основа на собирање на сите барања од областа во однос на промени во работната средина, на сите страни. Две години порано, „Прајон“ започна конференции за корпоративните вредности, а една од нив се фокусира на рамнотежата помеѓу работа – приватен живот.

AVRIL (Франција) – Од пристапот каде што групата игра централна улога во развојот на работниците, АВРИЛ еволуира кон принцип каде што секој работник е актер на својот развој. Претпријатието создава услови за потребите за индивидуален развој, со цел работниците да се изразат себеси. Имајќи го тоа на ум, беше организиран разговор за кариера и развој, состанок подготвен од вработениот, кој е повикан да се испрашува себеси благодарение на Водичот за прашања, кој опфаќа различни аспекти (пат, достигнувања, задоволства и незадоволства, точки

за подобрувања, аспирации, мобилност, итн.). Тој е охрабрен да добие повратни информации од своите врстници и други менаџери, пред да има разговор со својот менаџер. Идејата е тој да се изразува повеќе (70 % од времето за говор). Целта е да се разбуди желбата за развој и да се проектира себеси во организацијата, така што на крајот, логиката на развој е во фаза на изразена и промислена желба. Низа активности потоа го формализираат променетото и се спроведува план за извршување.

Edukacinės sistemos (Литванија) – Ако помага да се задоволат потребите (како што е помирување со барањата за личен живот), телекомуникациското работење е можно, но не се охрабрува. Чувството е дека тимската работа и духот на соработка може да страдаат од тоа. Претпријатието претпочита повремена работа во заеднички работен простор со предност на комуникација и размена на идеи на поинтензивен начин, но и избегнување рутина.

VO Event (Белгија) – Агенцијата воспостави обуки за колективно разузнавање за да ги интегрира во секојдневниот менаџмент на претпријатието. Идејата е да се има процеси што ќе овозможат секоја личност да учествува и да придонесе кон разработка на стратегии и концепти, интегрирајќи поголема стручност и креативно размислување. Пристапот има предност во тоа што секоја личност може да додаде вредност на сите теми, вклучувајќи ги и оние што не се под директна одговорност на лицето.



Принцип бр. 2 — Рециклирање

Во кружната економија

Рециклирањето се однесува на секој процес на обновување со кој сировините од отпад се преработуваат во производи, материјали или супстанции со примарна функција или за други цели. Со тоа се овозможува отпадот да стане нова сировина, односно рециклирана или секундарна сировина, за разлика од девствената сировина.

Принципот применет во управувањето со човечките ресурси

- ➔ Процес на разбирање на потребите и давање одговор на нив за оптимизирање на прераспределбата на работниците во рамките на истото претпријатие.

Конкретно...

Рециклирањето во кружното управување со човечки ресурси може да помине низ:

- преориентирање / преквалификација за прераспределба во претпријатието;
- обука за развој на можности за вработување / мобилност во рамките на претпријатието;
- создавање на работа или „моделирање“ на работата според профилот на работникот;
- ...

Забележани примери на добри практики

RTBF (Белгија) – Аудио-визуелниот сектор се соочува со технолошки развој поради кој неговите претпријатија се радикално променети. Некои од нив одбираат да се одделат од еден дел од својот персонал и да продолжат со регрутирање вештини што се повеќе во согласност со нивните потреби. Тоа не е случај со РТБФ (RTBF), кој се одлучи за трансформација, сметајќи на прераспределбата и преквалификацијата на персоналот. Во рамките на пренасочувањето во нова организација, сите позиции на повисоко ниво сместени во срцевината на работата (ако не се земат предвид улогите за поддршка) беа отворени. Повеќе од три од четири постари вработени, од вкупно 200 во целото претпријатие, беа доведени до повторно аплицирање за некоја функција, преку избор на жири-комисија.

Boston Scientific (Ирска) – Лидерите одржуваат разговори за кариера со своите тимови, кои се засновани на квартален тренинг – механизам и можности за самостојно оценување со повратна информација од 360°. На вработените им се нудат можности за ротација на работното место во области каде што вештините се преносливи. Воспоставена е соработка меѓу менаџерот, деловни партнери за човечки ресурси и вработените за да одговорат на потребите за промена на функцијата, придружена со обука.

L'Oréal Libramont (Белгија) – Како дел од проектот за централизација на сметководствените услуги, беше потребна пренамена на функцијата на членовите на тимот. Ова, според одделот за човечки ресурси на интернет-страницата, имплицира на обука и време: на краток рок, цената е поголема отколку да се оддели од луѓето, но на долг рок, повратот на инвестицијата е позитивен. Кој е процесот? Засегнатото лице има можност да се искаже за следните чекори што сака да ги преземе во својата кариера и тимот за човечки ресурси наоѓа решение. Интервјуто за ориентација помага да се разјаснат желбите и очекувањата. Потоа, заедно со менаџментот, тимот на човечки ресурси ги идентификува опциите, вклучувајќи и други внатрешни мобилности. Може да се спореди со игра на музички столови. Потоа се поставуваат плановите за обука. Предноста на ваквиот пристап се состои во тоа што секогаш постои резервана функција, доколку е потребно, бидејќи вештините остануваат во рамките на претпријатието и

луѓето го зголемуваат обемот на своите вештини, носат други перспективи и отвораат можности за нови начини на создавање.

NFQ Technologies (Литванија) – Секој вработен има „кошничка за обука“ што се состои од финансиски средства наменети за неговото учење. Имплементацијата на надградба / реадаптација на вештините се врши според планот за развој на кариера. На учењето се гледа како на долгорочен процес, а не како на специфичен настан или ad hoc програма. Се состои од учење од колеги, учење нови стимулативни задачи, функционален развој, внатрешна обука, надворешна обука, платформи за е-учење итн.

NextSense (Северна Македонија) – Во ИТ-индустријата што брзо се развива, „Некст сенс“ (NextSense) се потпира на континуирано учење и самостоен развој, преку онлајн-систем за обука. Практиката на споделување на знаењето е внатрешна, преку посветени сесии што се отворени за секој вработен.

Prayon (Белгија) – Четвртата индустриска револуција – дигиталната револуција, бара фундаментална трансформација на работничките вештини, а „линеарната практика“ би се состоела (карикурирање) во отпуштање на работници чии вештини веќе не се приспособени да вработуваат повеќе „дигитални“ работници. Напротив, во „Прајон“ се обидуваат да ја предвидат дигиталната поделба со програми што го анализираат знаењето на мануелните работници, спроведено со дигиталната агенција „Валони“ (Wallonie), „Форем“ (Forem) (валонска служба за вработување), социјални партнери и светот на обука. Одрозот започнува од поделбата забележана во претпријатието меѓу повисокиот персонал / вработените и работниците за дигитално знаење по професија. Во пресрет на пандемијата на КОВИД-19, се појавија дополнителни ризици на поделба меѓу луѓето што работат во претпријатието и оние што работат од дома, што создава нови капацитети за приспособување. Процесот вклучува пред сè анализа на нивото на знаење на секоја личност. Заедно со „Форем“ (Forem), „Прајон“ (Prayon) создал прашалник заснован на репер од 21 вештина. Се планира втор, покомплексен прашалник. Во него се настојува да се анализира јазот помеѓу очекуваните вештини и нивото на вештина на секој работник. Пристапот се состои во подигнување на свеста на вработените



за нивото на нивните вештини, така што тие ги согледуваат своите тешкотии и одат да се обучуваат во „Технифутур“ (Technifutur) (центар за компетенции што ги покрива индустријата, дигиталните активности и активностите за мобилност) за да ги развијат своите вештини. Во исто време, „Прајон“ (Prayon) произведува збирни податоци за дигитални вештини, оддел по оддел и за различни области (безбедност, процедурално разубнавање, итн.).



Принцип бр. 3 — Поправка

Во кружната економија

Поправка е враќање на функцијата на производот, која му овозможува втор живот без корисникот да го отфрли или да престане да го користи.

Принципот применет во управувањето со човечките ресурси

- ➔ Процес на поддршка на реинтеграцијата на работникот, така што по подолго или пократко отсуство од работа, тој или таа ќе може да продолжи да работи на тековната позиција или да превземе нова улога во рамките на истата организација.

Конкретно...

Поправката во кружното управување со човечките ресурси може да помине низ:

- позитивно управување со отсуството од работа;
- процес на реинтеграција на работникот по долг одмор (болест, несреќа, мајчинство...);
- спречување и справување со стресот и професионалната исцрпеност;
- превенција и управување со зависности на работното место (алкохол, лекови, енергетски пијалаци, технологија) со цел да се зачува работниот однос;
- ...

Забележани примери на добри практики

Во однос на отсуството, претпријатијата придобиваат преку изнесување на деловен случај за нивната ситуација кога повеќето ја потценуваат важноста на проблемот (собирање податоци, процена на директни и индиректни трошоци). Тогаш се овозможува да се квантифицираат придобивките од проактивно управување за да се оправдаат инвестициите направени во решенијата. Обуката на тимови и менаџери за човечки ресурси во позитивно управување со отсуството од работа се смета за успешна практика.

Сè повеќе и повеќе претпријатија – како што се *Laboratorio Quinton* или *SPB Global Corporation* во Шпанија, воведуваат процедури насочени кон успешна реинтеграција на нивните работници што отсуствуваат повеќе или помалку подолг период. Во Белгија, РТБФ (RTBF), во контекст на силна корпоративна трансформација, воспостави неколку платформи за поддршка, вклучително и една за поддршка на работници што се враќаат од боледување и отсуствуваат шест месеци или повеќе. Друга од овие платформи се однесува на поддршката на вработените што се справуваат со стресот и професионалната исцрпеност.

NFQ Technologies (Литванија) – Нема формален процес на реинтеграција, но менаџерите имаат одговорност да го придружуваат секој работник што се враќа од отсуство и да го поддржат неговото враќање на работа. Тие одржуваат контакт со работникот за време на неговиот одмор и тој е информиран за развојот на настаните во претпријатието, како на пример преку кварталното списание на претпријатието. Оваа важна улога што му е дадена на менаџерот во реинтеграцијата на лицето што отсуствува е забележана и во *Edukacinės Sistemos* (Литванија), што исто така директно вклучува колеги во процесот. Особено внимание се посветува да не се остави работникот сам и да му се помогне да го воспостави повторно ритамот на работа. Процесот на реинтеграција го спроведува раководителот на одделот на кој работникот се јавува кај експерт за човечки ресурси, се разбира вклучително и самата личност.

KODING Gorska (Северна Македонија) – Работодавецот комуницира и соработува со отсутни работници за проактивно справување со причината за отсуството, идентификување решенија и правење подготовки за враќање на работниот распоред.

VO Event (Белгија) – Се развива во индустријата за настани, особено стресна поради специфичните распореди и интензитетот на работата што ја бараат проектите. Воспоставена е обука за управување со цел да се откријат и да се избегнат девијантни практики што ненамерно може да доведат до ситуации на истоштеност.

На зависностите во претпријатијата честопати им се пристапува под призмата на индивидуализација и меѓицинска поддршка. Семинарот организиран од **HR Square** во Белгија покажа дека исто така е важно да се зацврсти заштитата во работните практики со цел да се согледаат проблематичните однесувања како симптом на ситуации во кои организациските аспекти (работна содржина, работни услови, односи на работа) имаат потенцијал да предизвикаат потрошувачка на психоактивни супстанции. Така, препознавањето на ризичното однесување може да се смета и како средство за избегнување или намалување на други ризици.



Принцип бр. 4 — Повторна употреба

Во кружната економија

Повторната употреба води до фактот дека супстанциите, материјалите или производите што се сметаат за отпад може да се санираат или да се демонтираат и да се направат повторно.

Принципот применет во управувањето со човечките ресурси

- ➔ Менторство на работник што размислува за напуштање на претпријатието (затоа што е близу до пензија или на крајот од проект) за да ги примени своите вештини во друга улога во претпријатието (на пример, за проактивно користење на неговиот сет на вештини пред да замине во пензија или како дел од нов проект).

Конкретно...

Повторната употреба во кружното управување на човечките ресурси може да помине низ:

- вклучување на работници во менторска програма;
- понуда на тренинг или обука за извршување друга функција;
- задржување и/или обука на работниците што треба да се пензионираат за да ги споделат своите експертизи или вештини во претпријатието;
- програма за привремено вработување или целосно вработување или промовирање внатрешна мобилност;
- ...

Забележани примери на добри практики

Boston Scientific (Ирска) – *Алатка за неформално менторство* е слободно достапна за сите вработени, давајќи им можност на вработените да побараат помош од ментор доколку им е потребна. Програмата за обука преку интернет обезбедува пристап до избор на тренери низ целиот свет. Во рамките на претпријатието има мрежа на млади професионалци и за време на годишен настан тие имаат можност да разговараат за својот кариерен пат со искусни колеги. Работниците што се приближуваат кон пензија се охрабруваат проактивно да придонесат во негувањето на оваа мрежа.

Next Sense (Северна Македонија) – Тримесечна програма што мора да ја следат сите нови вработени, а односот со менторот може да продолжи и понатаму. Менторството е исто така насочено кон пренесување вештини, особено при пензија на работник со специфични вештини или за подготовка на сукцесори. За секоја вештина е назначен „шампион“ на вештината, оној што најдобро ја совладува во претпријатието. Секогаш кога некој колега треба да напредува на терен, тој знае дека може да му се обрати на шампионот.

Prayon (Белгија) – Проектот за трансфер на вештини што вклучуваше луѓе што ќе одат во пензија започна во 2014 година, но се сметаше за многу амбициозен. Оваа програма беше повторно фокусирана на критичните функции, за да работи со пренесување на вештини препознаени како клучни за работењето на претпријатието, што подразбира нивно идентификување и анализа. Потоа, трансферите можат да бидат таргетирани. Во одредени специфични случаи, „Прајон“ (Prayon) го продолжува договорот на лицето што се пензионира за шест месеци за да се обезбеди овој трансфер.

GEMAK Trade (Северна Македонија) – Воспоставена е програма за менторство во корист на помлади вработени, со план за работа од еден до два месеца за тоа што треба да им се пренесе. На менторот му се доделува надоместок за износ еквивалентен на 20-30 % од платата на поддржаните млади.

l'Oréal Libramont (Белгија) – За секој нововработен, патот на интеграција е повторно дефиниран на ниво на групата, вклучувајќи ментор. Бидејќи фабриката е многу иновативна, потребен е курс за обука од шест недели за да научи како да ракува со производствени линии и да совлада информации, квалитет, итн. Ова е придружено со тутори, кои го следат во процесот сè додека лицето не стане автономно. Организирана е обука за тутори, со цел да ги поддржат и да им помогнат во нивната улога. Кога зборуваме за ментори, спонтано мислиме на постари работници што уживаат да го пренесуваат своето знаење, но *l'Oréal Libramont* има и млади луѓе што го ценат тренирањето на нововработените.

SPIE (Белгија) – Вработувањето е скапо и да се гледа работникот како заминува, особено кратко време по вработувањето, претставува губење на инвестицијата во обука и интеграција. SPIE од Белгија забележа дека работниците го напуштаат работното место во првите 12-18 месеци по вработувањето. Едно од објаснувањата е дека, поради недостиг на квалификуван персонал на пазарот, не постои можност да се вработи првиот избор, туку тој што е достапен. Сега, по 100 дена, тимот за човечки ресурси организира интервју со работникот за да провери дали неговата интеграција се одвива добро и/или дали треба да се коригираат или развијат некои аспекти. Од друга страна, втор бран на заминување често се забележува кај 30-35 години со 5-6 години искуство: SPIE Белгија воспостави интервју за кариера за оваа целна популација со цел да провери дали се исполнети нивните аспирации за кариера и исто така да ги идентификува работниците што сакаат да направат нешто друго, кои имаат амбиција и можност да го сторат тоа и кои, бидејќи не го следат патот на кариера во претпријатието, би го барале на друго место.

GEMAK Trade (Северна Македонија) – Забележан е пад на активноста со подружницата на „Телеком“, при што тројца работници се ставени на жешкото столче. Еден од нив одлучи да го напушти претпријатието, но другите двајца сакаа да останат таму. Потоа се организираат интервјуа во кои се дефинира каде сакаат да одат, кои се нивните вештини и оние што им се потребни да ги развијат за да се приклучат во таргетираниот сектор, а ова доведе до активирање на обука, менторство и нови позиции.



Intesa San Paolo (Италија) – Планот на банката 2018-2021 ги идентификува важните цели за обновување на персоналот, со посебен фокус на канализирање на вишокот капацитет кон приоритетните бизнис цели. За да се постигнат овие цели, беше поведена специфична иницијатива (Проактивен тим на човечки ресурси „Поставување“) насочена кон повторно влијание на најмалку 5 000 лица на активности со поголема додадена вредност. Внатрешната групна структура за мобилност и проактивната служба за поставување човечки ресурси воспоставија процеси и алатки потребни за идентификување на потребите, развој на работници за нови улоги и поддршка на траекторијата на промени.

L’Oréal Libramont (Белгија) – Внатрешната мобилност и развој важат и за производните функции. Пример: електромеханичките профили е многу тешко да се најдат поради недостиг на студенти на овие полиња, а особено во провинцијата каде што се наоѓа централата, која е релативно слабо населена. Поставеното решение се состоеше во започнување на внатрешен повик за да се види дали операторите можат да бидат заинтересирани за патека на конверзија. Двајца млади се пријавија како кандидати и ќе бидат дел од ова долго патување. На крајот на краиштата, централата ќе може да смета на двајца нови електромеханичари, кои исто така можат, доколку е потребно, да ја вршат улогата на операторот.



Принцип бр. 5 — Индустриска екологија

Во кружната економија

Индустриската екологија може да се опише како збир на практики наменети за оптимизирање на локалните ресурси, без оглед на енергијата, водата, материјалите, отпадот, но исто така и опремата и стручноста, преку системски пристап инспириран од функционирањето на природните екосистеми.

Принципот применет во управување со човечките ресурси

- ➔ Категоризирање на сетот вештини на работниците со цел да се планираат и да се спроведуваат стратегии насочени кон работниците за оптимизирање на овие вештини во деловниот екосистем. Исто така може да значи избегнување на губењето на локални ресурси што не би го земале предвид претпријатијата.

Конкретно...

Индустриската екологија во кружното управување со човечките ресурси може да помине низ:

- територијален пристап кон управување со вештини;
- промовирање, поддршка и развој на различностите во вработувањето, управувањето и менаџментот со човечките ресурси во широка смисла;
- откривање на скриени таленти во рамките на претпријатието или базен за вработување;
- развој на можности за еволуција и промоција засновани врз експертиза (и не само со цел да се преземе менаџерска улога); итн.

Забележани примери на добри практики

Prayon (Белгија) – Еден од проблемите на Валонија лежи во потквалификација: многу луѓе на пазарот на трудот немаат квалификации. Наместо да има процена за шест месеци на млад нововработен на работното место, само за на крајот да се открие дека не е соодветен, групата „Прајон“ (Prayon) ја смени оваа селекција во претходна фаза, па дури и пред вработувањето. Со две претпријатија во сектор за привремена работа, извршена е анализа на капацитетите на барателите на работа врз основа на некои основни елементи. Потоа се запишуваат во програма на обука пред вработувањето. Пристапот беше применет на локацијата Лион (Франција) со играње улоги на позиција на хемиски оператор и обука пред вработувањето.

Програмата *Territoires zéro chômeur longue durée* (TZCLD) (иницијатива за долгорочни невработени територии) е експеримент започнат во Франција во 2017 година, со цел борба против долгорочната невработеност на територијално ниво. Таа има цел да одговори на незадоволните колективни потреби, идентификувани од локалниот комитет составен од живите сили на територијата. Предизвикот е да се покаже дека со мобилизирање на цела територија можно е да се предложи одржливо вработување на луѓе што долго време биле лишени од работа и што сакаат да работат. Во Белгија, Бриселскиот регион и Валонија се подготвуваат за пилот-експерименти.

SPIE (Белгија) – Претпријатието бара профили во професии каде што постојат многу големи недостатоци. Затоа, ги зголемува бројките на канали за наоѓање квалитетни луѓе, дури и ако тоа се потенцијали што мора да се преточат во вештини преку обуки. SPIE работи со службата за вработување во Брисел (Actiris) за враќање на работа на луѓето што се маргинализирани со обука и практика. Воспоставени се контакти со здруженија што обучуваат жени во технички професии и SPIE им ги отвора вратите на училиштата за да ги сензибилизираат студентите кон овие професии. Белгиската подружница на оваа француска групација сега вработува неколку жени електричари и заварувачи. Таа работи со здруженија и училишта што обучуваат млади луѓе со неповолна заднина во ИТ. Преку едно здружение, таа беше домаќин на приправник со посебни потреби, кој работи на процесот на дигитализација.

Boston Scientific (Ирска) – Претпријатието се труди да ги открие „скриените таленти“ на своите вработени како дел од Програмата за доделување развој што нуди можност за „Акт ап“ (Act Up), имено заземање повисока позиција на привремена основа, на пример како дел од замена за породилно или родителско отсуство. Вработените исто така имаат можност да извршат самооценување и 360° на вештините „Бостон сајентифик“ („Boston Scientific“), што резултира со извештај и пристап до тренер за разгледување на информации и развој.

SPB Global Corporation (Шпанија) – Кај жените се спроведува специфична промоција на технички обуки со цел да им се овозможи да извршат поголема разновидност на задачи и да можат да искушат подвижност во различни функции, како на пример во електромеханиката.

L’Oréal Libramont (Белгија) – Кариерите имаат тенденција да бидат подолги и *L’Oréal Libramont* започна, пред веќе десет години, проект насочен кон мотивирање на персоналот до 65-годишна возраст. Скратеното работно време се прифаќа над просекот. Направени се големи инвестиции во однос на ергономијата, во производството, но исто така и во канцелариите. Се поедноставува работата за да се олесни концентрацијата на операторите на линиите. Најголемиот предизвик е да се научат луѓето, како менаџерите така и вработените, да одржуваат добро физичко и ментално здравје.

GEMAK Trade (Северна Македонија) – Претпријатието ги цени вертикалното унапредување (кон раководна позиција), но исто така и хоризонталното, вклучително и на ниво на плата. Премногу често, компаниите унапредуваат многу добри вработени на раководна позиција и ги губат добрите вработени што испаѓаат лоши менаџери. Менаџментот бара специфични вештини. Хоризонталното унапредување овозможува да се оптимизира работната врска со подобрување на вештините, способностите, потенцијалите и задоволството од работата.

Prayon (Белгија) – Во рамките на развојот на дигиталните вештини, групацијата „Прајон“ (Prayon) има загриженост за сите работници, а особено за мануелните (физичките) работници. Вторите, најчесто, ја извршуваат својата професионална кариера во рамките на истиот географски регион. Претпријатието сака да ги мобилизира економските фактори од регионот



за да ги проценат посакуваните нивоа на дигитални вештини за овој вид работници и да ги обучи за да ги направи способни, доколку е потребно да се преселат од едно во друго претпријатие, нешто како што TOEFL дозволува и што постои за јазиците. На овој начин, кога лицето ќе пристигне во друго претпријатие, се знае нивото што го достигнало и неговиот развој може да продолжи. Оваа работа е преземена во рамките на *Technifutur* (центар за компетенции што опфаќа области на активности во индустријата, дигиталност и мобилност). „Прајон“ (Prayon) е едно од пилот-претпријатијата.



Принцип бр. 6 — Економија на функционалност

Во кружната економија

Функционалната економија ја привилегира употребата над сопственоста и има тенденција да продава услуги поврзани со производи, наместо самите производи. Класичен пример е производителот на гуми што ја задржува сопственоста на своите производи наместо да ги продава. Тој се грижи за нивна повторна употреба и одржување; корисникот наплатува по километар.

Принципот применет во управување со човечките ресурси

→ Давање приоритет на оптимизација центрирана кон човекот, над договорната обврска.

Конкретно...

Економијата на функционалност во кружното управување со човечките ресурси може да помине низ:

- состав и развој на работна сила на композитни компании (договори со отворен рок + договори на определено време + привремени работници + самовработени + договарачи + итн.) и управување со оваа композитна работна сила;
- управување со човечки ресурси во рамките на/помеѓу проекти или помеѓу подружници на група;

• ...

Забележани примери на добри практики

Boston Scientific (Ирска) – Организирани се мисии меѓу сајтови/ фабрики, на пример, за да се олесни развојот на нови проекти или последователното пренесување на производството.

L'Oréal Libramont (Белгија) – Внатрешната мобилност во рамките на групата „Лореал“ (L'Oréal) е многу важна. Секој квартал, одделот за човечки ресурси во фабриката одржува состанок со меѓународните тимови на човечки ресурси со кои фабриката е поврзана, како и други на континентот. Тие споделуваат информации за отворените позиции и за кандидатите што се подготвени да се преселат. Фабриката во Либрамонт неодамна „регрутира“ менаџер за производство од „Лореал Карлсруе“, Германија. Друг колега пристигна од фабриката „Лореал“ во Бургос, Шпанија. Овие мобилности се однесуваат повеќе на раководните функции, но исто така и на производствените профили, иако овие се генерално помалку подвижни.

Peikko Lietuva (Литванија) – Кога завршува проект на кој работи еден вработен, претпријатието го има следниов процес: анализира дали може да интегрира друг проект, да му понуди на лицето можности за учење и потоа да преземе друга улога и да се вклучи во дијалог за да дискутира со лицето доколку е заинтересирано за соработка во идни проекти.

Нуркањето во големо претпријатие денес претставува слика за која работниците што се дел од неговите тимови не се нужно свесни за тоа. Таму се среќаваме со работници со класични договори на неопределено работно време, со полно работно време или со скратено работно време, но исто така и привремени работници, консултанти, специјализанти, чираци, вработени што работат за давател на услуги или подизведувач... Вторите не се регрутирани за да „припаѓаат“ на претпријатието, туку за услугите што ги даваат. Хетерогеноста на статусот на вработување доведува до она што ние го нарекуваме блендирана работна сила или „мешана работна сила“, додека надворешните лица работат во исти тимови како вработените. Управувањето со човечките ресурси е дел од целосен талент менаџмент (Total Talent Management) со различни проблематики: како да управувате со распределбата меѓу овие

различни статуси на вработени, кои политики за плата да се применуваат на нив, кое мерење на перформансите во композитни тимови, какво управување со ризиците, како да ги пречекате овие работници според статусите и како да ги разделите, каква обука за овие различни работници, која технологија да управува со работната сила со повеќе статуси.

Edukacinės Sistemės (Литванија) – Енормното мнозинство работници се вработени според фиксен договор. Кога луѓето се вработени според краткорочен договор за одреден проект, генерално им се нуди постојана позиција на вработените што покажуваат талент и страст.

Еволуција во светот на работата? – Во САД, студија покажува дека во 2014 година, претпријатијата вработувале 62 % во ист процент самовработени и привремени лица, но исто така и 19 % во однос на волонтери, 6 % онлајн-работници преку платформи и настани и 5 % од работи или беспилотни летала!



Принцип бр. 7 — Економија од втора рака и на споделување

Во кружната економија

Повторната употреба овозможува, преку подарок или продажба од втора рака, да се прошири употребата на производи што веќе не ги задоволуваат потребите на првиот потрошувач.

Принципот применет во управување со човечките ресурси

- ➔ Поддршка на транзицијата на работник на надворешниот пазар на труд, каде што работникот веќе не ги исполнува условите на тековните договори или кога се менуваат потребите на претпријатието.

Конкретно...

Повторната употреба во кружното управување на човечки ресурси може да помине низ:

- различни форми на поддршка на работникот на пазарот на трудот (издвојување, обука или развој на вештини што не се директно употребливи за работодавецот, тренинг, организација на саем за работа за други работодавци...);
- раскинување на договорот за вработување „со добри услови“ (интервју за излез, надворешна препорака, одржување на врската за други деловни односи);
- размена на работници со други претпријатија и/или професионални средини;
- ...

Забележани примери на добри практики

Experience@Work (Белгија) – Неколку големи претпријатија што вработуваат огромен број работници на возраст од 55 години и повеќе, се вклучија во процес што се состои во споделување на некои од своите волонтери со помали организации, особено активни во непрофитниот сектор. Секоја од страните го наоѓа својот удел. Оригиналното претпријатие им нуди на своите постари вработени алтернативна кариера, ги оптимизира своите трошоци за плата и им отвора прозорци за напредување на помладите вработени во организацијата. Работникот може да ги цени своите вештини, да го сподели своето искуство, да ги искористи своите силни страни и експертиза во друга средина и да ја врати мотивацијата преземајќи нов предизвик. Конечно, „welcoming“ (пријателско/отворено) претпријатие наоѓа профили што тешко се привлекуваат и се по прифатлива цена. Бидејќи се трипартитни, врската има форма на договор за услуги. Работникот останува вработен во своето оригинално претпријатие и ги задржува своите плати и стекнати права. Пријателското/отвореното претпријатие дефинира буџет за позицијата што треба да се пополни, која ја наплатува оригиналниот работодавец. Дел од трошоците за плата остануваат спонзорирани од другото претпријатие. За време на пишувањето, во проектот има 18 претпријатија што позајмуваат. Околу 100 луѓе учествуваат во овој проект, за долгорочни мисии што идеално работат сè додека лицето не се повлече.

Boston Scientific (Ирска) – Процесот на разделување на работник од претпријатие што се состои од грижа за работникот до неговиот последен ден на работа и непречено организирање на неговото заминување – се смета за квалитативно искуство како и вклучувањето и интеграцијата на нов колега. Се закажува излезно интервју, како и на пример момент на прослава со тимот (излегување или ручек).

NFQ Technologies (Литванија) – Се спроведува интервју за излез кога вработен заминува. Исто така, испратена е анкета за да се процени дали е добиена целата неопходна поддршка од менаџерот во овој период. Доколку работникот замине по иницијатива на работодавецот, тој го поддржува работникот во потрагата по нова работа.

Peikko Lietuva (Литванија) – Ако вработен е доведен до напуштање на организацијата, претпријатието му помага да го подобри своето CV и, на крајот, дава препораки. Претпријатието исто така гледа на овој процес како можност за подобрување, со барање од работникот да го сподели своето мислење за нивната ситуација за она што тој го смета за позитивно или негативно во организацијата.

VO Event (Белгија) – Во претпријатието може да се активира тренинг-програма под одредени околности, на пример во случај на индикации на зголемен стрес. Еден од четирите достапни тренери е специјализиран за промени во кариерата и може да интервенира и да го придружува вработениот што размислува за одење во друга насока со својата кариера, вклучително и надвор од претпријатието.

Intesa San Paolo (Италија) – „Интеса Сан Паоло“ создаде иновативна алатка, *Time Bank*, што претставува резерва на време што ја даваат претпријатието и вработените за да можат да обезбедат поддршка за луѓето во тешка ситуација, дури и за кратки периоди, и да им дадат повеќе време. Иницијативата повикува на дарежливоста и духот на солидарност бидејќи, покрај работните часови што ги дава работодавецот, со почетна резерва од 50 000 часа, секој работник има можност да даде дел од својот одмор или одмор на банката, кои претпријатието потоа ќе ги дистрибуира, најмногу до 50 000 прекувремени часови. Во 2019 година, вработените можеа да дадат 12,860 часа, кои завршуваа со ист број часови од претпријатието, за вкупно 25 720 часа. Во рамките на истата иницијатива на *Time Bank*, беше промовиран корпоративен волонтерски проект, овозможувајќи, во 2019 година, 300 лица да преземат доброволна работа во текот на работните денови, за надворешни здруженија и организации избрани од групата. Дадени се околу 2 200 часа одмор.

ИНТЕРВЈУИРАНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Boston Scientific (Ирска)

„Бостон сајентифик“ (Boston Scientific) е американско претпријатие специјализирано за медицински помагала што им служат на клиентите низ светот. 5 700 вработени во „Бостон сајентифик“ во Ирска, со седиште во Клонмел, Корк и Голвеј, се активни во производството на терапии за изнемоштени болести како што се хронична болка, Паркинсонова болест, карциноми на дигестивниот систем, васкуларни заболувања и болести на срцева слабост.

Avril (Франција)

„Аврил“ (AVRIL) е земјоделско-индустриска група со француско потекло создадена во 1983 година на иницијатива на земјоделци и производители што сакаат да развиваат производство на растенија богати со масло и протеини. Денес е присутна на меѓународно ниво, функционира како организација со подружници, од житарки до различни елаборирани производи, во кои секоја активност создава вредност за целиот синџир на вредности. Активноста на АВРИЛ е распоредена на 84 индустриски локации дистрибуирани во 22 земји и 8 000 луѓе што работат за групата.

Edukacinės Sistemos (Литванија)

„Едукационес системос“ (Edukacinės Sistemos (tutoTOONS)) е студио посветено на развој и објавување на креативни игри за деца од 3 до 12 години, достапно на *Google Play*, *App Store* и *Amazon*. Тие имаат цел да ја поттикнат креативноста на децата, да ја стимулираат нивната имагинација и да им помогнат да го откријат светот. Лансирано во 2014 година како мало почетно претпријатие, претпријатието претрпе брз раст и работи во три земји. Има вработено приближно 70 лица.

Experience@Work (Белгија)

Програмата „Експириенс ат ворк“ (Experience@Work) создадена од КВС, Proximus, AXA и консултантската фирма „ХејзлХартвуд“ (HazelHeartwood), со поддршка на SD Worx, започна во 2015 година. Денес, не помалку од 18 големи претпријатија се дел од нејзините заинтересирани страни – меѓу кои IBM, Solvay, Народната банка, Бекаерт, bpost, CBC или „Сабена аероспејс“ (Sabena Aerospace). Концептот е едноставен: им дозволува на експериментални вработени (55+) што немаат вистинска перспектива за кариера во своите претпријатија да се стават во служба на други организации (по можност во непрофитниот сектор) што бараат искуство или специфични вештини.

GEMAK Trade (Северна Македонија)

„Гемак“ (Gemak) е лидер на пазарот за увоз и дистрибуција во последните три децении. Претпријатието е стратегиски партнер на некои од најпродаваните глобални брендови на алкохолни и безалкохолни пијалоци, тутун, кафе, храна и непрехранбени производи. Вработува 107 вработени, огромно мнозинство од нив во продажни функции.

Koding Gorska (Северна Македонија)

„Кодинг Горска“ (Koding Gorska) е претпријатије основано во 1987 година и првпат работи како претпријатие во градежниот сектор. Поделбата за пакување во шишиња на вода на претпријатието е основана во 2004 година и се наоѓа во близина на изворите во селото Конопиште, во Северна Македонија. Тоа е просечно претпријатие, кое работи во производство на вода, безалкохолни и алкохолни пијалоци (вино и пиво).

Intesa San Paolo (Италија)

„Интенса Сан Паоло“ (Intesa San Paolo) е водечка банка во Италија; групата во која ѝ припаѓа е исто така една од водечките банкарски групи во Европа. Испорачува услуги на околу 12 милиони клиенти преку мрежа од околу 3 800 гранки низ целата земја. Исто

така, има придобивки од силното меѓународно присуство во Централна и Источна Европа, како и во медитеранската област.

Laboratorio Quinton (Шпанија)

Од француско потекло, денес основано во Шпанија, близу Аликанте, „Лабораторио Квинтон“ (Laboratorio Quinton) е претпријатие со експертиза за биотехнологија што создава природни производи од морето за здравствена заштита и благосостојба. Има вработено 47 луѓе.

L'Oréal Libramont (Белгија)

„Лореал“ (L'Oréal) е француска индустриска група на козметички производи. *L'Oréal Belgilux* беше првата подружница на групацијата, создадена во 1927 година. Основана во срцето на белгискиот Арден во 1975 година, фабриката „Лореал Либрамонт“ (L'Oréal Libramont) произведува бои за коса и капиларни производи за цела Европа. Има вработено околу 400 лица. Во 2009 година, оваа фабрика стана првата фабрика за јаглерод неутрална група со поставување на производство на биометан. Нова голема фаза беше достигната во 2019 година, кога „Лореал Либрамонт“ (L'Oréal Libramont) стана „сува фабрика“ благодарение на повторното користење на своите потрошени води.

Next Sense (Северна Македонија)

„Некст сенс“ (Nextsense) е претпријатие создадено во 2001 година, специјализирано за дигитална трансформација и понуда на ИКТ решенија за голем број различни претпријатија, од почетни претпријатија до добровоставени организации. Неговата активност е главно во областа на развој на софтверски производи. Има вработено 90 лица.

NFQ Technologies (Литванија)

Основано во 2002 година, *NFQ Technologies* е претпријатие активно во нумерички иновации. Тоа имплементира проекти во области како што се дигитален инженеринг и производствен развој, дигитализација на претпријатија, деловно разузнавање и наука за податоци, а исто така обезбедува ИТ услуги и консултации за претпријатијата активни во различни области. Има вработено повеќе од 600 лица и е активно на три страници (Каунас, Вилнус, Сијаулија).

Peikko Lietuva (Литванија)

„Преико Лиетува“ (Peikko Lietuva) спаѓа во меѓународната група „Пеико“ (Peikko), која овозможува широк избор на конкретни врски и композитен сноп на решенија за претходно леење и зафаќање во место во широк спектар на апликации. „Пеико Лиетува“ (Peikko Lietuva) е основана во 2006 година и вработува околу 80 квалификувани работници.

Prayon (Белгија)

Со еднакви удели меѓу *Société Régionale d'Investissement de Wallonie* и групите ОСР, групата „Прајон“ (Prayon) е една од светските лидери во областа на фосфатите. Има главно седиште, како и главна фабрика за производство (800 лица), основана во Енгис, Белгија. Исто така, има производствено место во Пурс (200 лица) на северот од земјата, фабрики во Франција (150 лица) и во САД (100 лица), подружници и претставници на продажбата во сите делови на светот. Групата има вработено вкупно 1 500 лица.

RTBF (Белгија)

РТБФ (RTBF) е автономно јавно претпријатие активно во телевизијата, радиото, на интернет и друштвените мрежи во Федерацијата Валони-Бруксел (**Fédération Wallonie-Bruxelles**) (франкофонски дел на Белгија). Има вработено околу 1 920 лица

(од кои 32 % се статутарни) на 9 страници (од кои најважна е страницата *Reyers* во Брисел – 69 % од персоналот).

SPB Global Corporation (Шпанија)

„СПБ Глобална корпорација“ (SPB Global Corporation) нуди домашни и индустриски производи за чистење. Обезбедува, на пример, полирачи од не’рѓосувачки челик, табли за бришење, белило, средства за одмастување, средства за чистење раце, подови и бањи, итн. Има вработено околу 450 лица, од кои околу четириесет се активни во центарот за истражување и развој.

SPIE Belgium (Белгија)

Активна во мултитехничките услуги од областа на енергетиката и комуникациите, групацијата СПИЕ (SPIE) ги придружува своите клиенти во концептот, реализацијата, експлоатацијата и одржувањето на енергетски ефикасни и еколошки објекти. Со 16 погони во Белгија и уште еден во Луксембург, во SPIE од Белгија работат околу 1 850 работници.

VO Event (Белгија)

„ВО Евент“ (VO Event) е агенција за организирање настани, член на групата VO, посветена на комуникација. Активна е во три области: организација на професионални настани; организација на „поттик“, настани на отворено и одмор; и организација на настани во рамките на европските институции. Агенцијата има вработено околу 30 лица.





CIRCULAR HRM

ПОВЕЌЕ ИНФОРМАЦИИ НА НАШАТА ВЕБ

СТРАНА:

www.circular-hrm.eu



Кофинансирано од
Програмата на Европската
унија Еразмус+



Поддршката на Европската комисија за производство на оваа публикација не претставува одобрување на содржината која ги одразува ставовите само на авторите, а Комисијата не може да биде одговорна за каква било употреба што може да се направи од информациите содржани во неа.