



Žiedinės ekonomikos principais paremtas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas



CIRCULAR **HRM**

Bendrai finansuojama pagal
Europos Sąjungos programą
„Erasmus+“





„Circular HRM“ projekto tikslas sukurti žiedinės ekonomikos principais paremtą žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelį Europos mažoms ir vidutinėms eko bei kitų sektorių įmonėms...

www.circular-hrm.eu



Circular HRM



**Bendrai finansuojama pagal
Europos Sąjungos programą
„Erasmus+“**

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos naudojimą.

TURINYS

IŽANGA.....	3
Link žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio	3
Nauji žmogiškųjų išteklių valdymo horizontai.....	6
Kodėl žiedinė ekonomika?.....	6
Žmogiškieji ištekliai – žiedinės ekonomikos suinteresuotieji subjektai?	7
Ar žiedinės ekonomikos principai gali būti pritaikomi žmogiškųjų išteklių valdymo procese?	9
Metodologija.....	12
Dalyvavimu pagrįstas požiūris apibrėžti žiedinės ekonomikos metodologijos koncepcinį modelį.....	12
7 CIRCULAR HRM koncepcijos.....	16
Principas Nr. 1 — Eko-koncepcija	17
Principas Nr. 2 — Perdirbimas.....	21
Principas Nr. 3 — Atkūrimas.....	24
Principas Nr. 4 — Pakartotinis naudojimas	27
Principas Nr. 5 — Pramoninė ekologija	31
Principas Nr. 6 — Funkcionalumo ekonomika	35
Principas Nr. 7 — Antro panaudojimo ir dalijimosi ekonomika.....	38
Apklaustos organizacijos	41

IŽANGA

Link žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio

„Imk, gamink, vartok, išmesk“ – tai yra formulė, kuria remiasi dabartinis mūsų ekonomikos modelis. Ši formulė sukėlė grėsmę mūsų gamtos ištekliams ir ekosistemoms. Žiedinė ekonomika, atvirkščiai nei linijinė, leidžia užtikrinti efektyvų išteklių panaudojimą kiekviename produkto gyvavimo ciklo etape. Žiedinės ekonomikos principais siekiama kiek įmanoma sumažinti išteklių naudojimo poveikį aplinkai ir pagerinti bendrą piliečių gerovę.

Pradėję gilintis į žiedinės ekonomikos sistemą, jos veikimo principus, dažnai susiduriame su daugeliu kitų sąvokų ir praktikų, susijusių su gamtos kapitalo (mūsų išteklių) naudojimu ir fizinio bei techninio kapitalo optimizavimu (ekologinis dizainas, pramoninė ekologija, perdirbimas ir kt.). Tačiau diskusijų apie žiedinės ekonomikos ir žmogiškojo kapitalo sąryšius reta, netgi žinant tai, jog žmogiškasis kapitalas – viena iš svarbiausių įmonių funkcionavimo dedamųjų. Akcentuotina, jog perėjimas į žiedinės ekonomikos sistemą

nebus sklandus, jei žmogiškoji dimensija bus pamiršta – reikalingas naujas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo procesą.

Sukurti ir išvystyti žiedinės ekonomikos principais paremtą (tvarų) žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelį, kuris galėtų būti pritaikomas ir taikomas įmonėse, yra pagrindinis „Erasmus+“ programos finansuojamo projekto *„Circular HRM - Enhancing circular skills and jobs through human resource management training“* tikslas.

Projektas jungia šių partnerių įgūdžius ir kompetenciją: projekto koordinatorius **Pour la Solidarité** (Belgija), **Aris Formazione e Ricerca** (Italija), **Center for Knowledge Management** (Šiaurės Makedonijos Respublika), **Fundacion Equipo Humano** (Ispanija), **HR Square** (Belgija), **Kauno mokslo ir technologijų parkas** (Lietuva), **Golvėjaus Nacionalinis Airijos universitetas** (Airija) ir **SGS Tecnos** (Ispanija).

Partnerystė siekiama įgyvendinti šiuos tikslus:

- išnagrinėti, kaip žiedinės ekonomikos principus pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo procese;
- apibrėžti žiedinės ekonomikos principais paremtą (tvarų) žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelį;
- identifikuoti įmones, kurios taiko žmogiškųjų išteklių valdymo principus, iliustruojančius šį modelį;
- išvystyti mokymo modulius, skirtus personalo specialistams ir komandų vadovams;
- sukurti mokymosi platformą;
- pateikti rekomendacijas suinteresuotoms valstybių institucijoms.

Šioje publikacijoje pristatomas partnerių pastangomis sukurtas ir žiedinės ekonomikos principais paremtas (tvarus) žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis. Be to,

pateikiama metodologija, kuria buvo vadovautasi jį kuriant ir pristatomi naujo modelio principai, kuriuos iliustruoja gerosios praktikos pavyzdžiai iš skirtingose Europos šalyje (Belgija, Ispanija, Prancūzija, Airija, Italija, Lietuva, Šiaurės Makedonijos Respublika) įsikūrusių įmonių. Trumpas šių įmonių pristatymas pateikiamas publikacijos pabaigoje.

Nauji žmogiškųjų išteklių valdymo horizontai

Ekspertų nuomonė apie žiedinę ekonomiką ir jos principų pritaikymą žmogiškųjų išteklių valdymo procese.

Kodėl žiedinė ekonomika?

„Planetoje su ribotais ištekliais mūsų dabartinis ekonomikos modelis rodo savo ribas“, - pastebi HEC Montréal (Monrealio verslo mokykla) vadybos profesorius Emmanuel'is Raufflet'as. Mūsų vartojimo ir gaminto procesai nėra tvarūs. Klimato pokyčiai, išteklių švaistymas ar net biologinės įvairovės nykimas – tai kylantys ir nerimą keliantys iššūkiai. Tad iškyla klausimas – kaip juos išspręsti? „Mes pradėdame nuo prielaidos, kad ne tik būtina, bet ir įmanoma taikyti žiedinės ekonomikos gamybos ir vartojimo modelį“ – akcentuoja profesorius.

Vienas iš sunkumų, su kuriuo susiduriama nagrinėjant žiedinę ekonomiką yra šios idėjos apibrėžimų gausa. „Mes identifikavome 114 skirtingų apibrėžimų“, – teigia Emmanuel'is Mossay, žiedinės ekonomikos ekspertas ir kviestinis atsinaujinančios ekonomikos profesorius keliuose universitetuose. Šis mokslininkas mano, kad „ši apibrėžimų gausa gali turėti ir teigiamų dalykų, pavyzdžiui, tai leidžia įtraukti kiek įmanoma daugiau suinteresuotųjų“. Ekologiją skatinanti Prancūzijos agentūra ADEME siūlo tokį įdomų žiedinės ekonomikos apibrėžimą: „Žiedinė ekonomika – tai ekonominė mainų ir gamybos sistema, kuria visais produktų (prekių ir paslaugų) gyvavimo ciklo etapais siekiama padidinti išteklių naudojimo efektyvumą ir sumažinti poveikį aplinkai, atsižvelgiant į žmonių gerovės užtikrinimą.“

Nuo 2019 metų gegužės mėnesio Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) techninis komitetas dirbo kurdamas tarptautiniu mastu pripažintus standartus, kad apibrėžtų bendrą žiedinės ekonomikos terminologiją ir principus. „Viena šios standartizacijos proceso ambicijų yra apibrėžti iš tikrųjų pasaulinę žiedinės ekonomikos viziją ir modelį, kurį galėtų taikyti bet kuri organizacija“ – paaiškina ISO techninio komiteto 323 pirmininkė Catherine Chevauché. „Nors daugelis organizacijų jau atlieka svarbų vaidmenį tokiuose procesuose kaip rūšiavimas ar vietos resursų naudojimas, tačiau esame dar toli nuo pasaulio, kuriame ekonomika yra tikrai žiedinė. Tarp pagrindinių iššūkių yra tai, kad, pavyzdžiui, nereikia apsiriboti vien tik atliekų tvarkymu, bet ir žvelgti į visą vertės grandinę. Taip pat yra galimybė apsvarstyti visus išteklius ir neatmesti kai kurių, pavyzdžiui, energijos. Būtina mokėti mąstyti holistiškai“ – teigia ji.

Žmogiškieji ištekliai – žiedinės ekonomikos suinteresuotieji subjektai?

„Žmoniškumo principas turėtų mus atitolinti nuo perspektyvos laikyti žmogų paprastu ištekliu“, – pabrėžia Catherine Chevauché ir akcentuoja, kad realizmo principas verčia elgtis kitaip: daugelyje šalių ir net organizacijų žmogus laikomas „vienkartiniu ištekliumi“. Ji sako: „Vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai, pagalvokite, o tie, kurie jais nėra – įsivaizduokite save vadovų ir žmogiškųjų išteklių specialistų pozicijoje. Jeigu jūs nusprendėte atleisti darbuotojus, kurių įgūdžiai tapo nebereikalingi dėl įvykusios tam tikros technologinės evoliucijos ir pasamdyti kitus, kurie turi reikalingus įgūdžius, net neapsvarstydami šiuo metu įdarbintų darbuotojų perkvalifikavimo ar darbo funkcijų praplėtimo galimybės, ar jūs tikrai nešvaistote išteklių? Ar ištekliai tikrai nėra švaistomi, kai darbuotojai susiduria su itin dideliu darbo krūviu ir spaudimu darbe, kurie veda link „perdegimo“? Greta reikia paminėti

ir tai, jog žmonės turėtų būti laikomi lyg svertas link žiedinės ekonomikos, juk mes nusprendžiame, kaip gaminti ir vartoti.”

„Mąstymas, pagal kurį žmogus gali būti bet kada pakeičiamas, netgi laikomas „vienkartiniu ištekliu“, įmonėse išlieka labai būdingas“, – palaiko Emmanuel'is Mossay. „Mes ateiname į įmonę būti naudojami tam tikrą laiką. Jei mes nebetinkame, nes pasikeitė verslo modelis, nebeatitinkame reikalavimų arba tampame per brangūs išlaikyti, su mumis atsisveikinama. Galbūt tai skamba karikatūriškai, tačiau ši netvarka yra realybė. Taip, galbūt kai kurios įmonės, atsidūrusios tokioje situacijoje, bandys padėti savo darbuotojams: suteiks jiems priemones, pavyzdžiui, mokymus ar perkels į kitą darbo vietą, tačiau tai toli gražu dar nėra norma. Labai nedaug įmonių yra numačiusios veiksmų planus tokiais atvejais“ – teigia jis.

„Mūsų ekonomikoje analizės vienetas yra sandoris, o valdymo – dažnu atveju įmonė: viskas yra matuojama tuo remiantis“, – aiškina Emmanuel'is Raufflet'as ir pabrėžia: „Tačiau jei iš naujo sutelksime dėmesį į žaliavas ir jų pakartotinį naudojimą, taip pat į veikėjų ekosistemų bendradarbiavimą, susietą su medžiagos naudojimo optimizavimu, mes pritaikysime visiškai kitokią perspektyvą. Džiugu pradėti dialogą žvelgiant iš šios perspektyvos su žmonėmis, kurie atstovauja šias sritis: logistika, rinkodara, tyrimai ir t.t. Vis dėlto reikia pažymėti, kad žiedinės ekonomikos svorio centras nėra arti žmogiškųjų išteklių dimensijos. Tačiau žiedinė ekonomika yra skėtinė koncepcija, kuri apjungia ir kitas svarbias socio-ekonominio perėjimo patirtis. Ši ekonominė sistema gali būti matoma labiau kaip euristinis kelias link socio-ekonominio perėjimo. Toks kelias reikalauja nuolankumo, mobilizacijos, konsultacijų ir įtraukimo. Žmogiškosios dimensijos įtrauktis galėtų atverti naujų neįtikėtinų mainų erdvių!“ – mano jis.

Ar žiedinės ekonomikos principai gali būti pritaikomi žmogiškųjų išteklių valdymo procese?

„Pirmasis žiedinės ekonomikos principas - geriausias išteklius yra tas, kurio mes nenaudojame. Šis principas skatina mus suabejoti, ar mums to tikrai reikia, ir sufleruoja atsakymą ne“, - paaiškina Emmanuel'is Raufflet'as ir detalizuoja: „Kai ištekliai naudojami, žiedinės ekonomikos filosofija remiasi nuostata sumažinti vienkartinį produktų kiekį. Analogija žmogiškųjų išteklių valdymo procese galėtų būti stengimasis sumažinti, pavyzdžiui, išsekimo darbe atvejų skaičių, stengtis žmogaus žinių turto neiššvaistyti, o pritaikyti pasiūlant vidinio ar išorinio profesinio mobilumo galimybes. Taip pat gali pasirodyti ginčytina palyginti žmogiškuosius išteklius su materialiaisiais ištekliais. Mano nuomone, šios srities tyrimai, tarp jų ir „Circular HRM“ projektinė iniciatyva, gali būti kūrybiškumo vektorius, atveriantis plačią temą kitoms suinteresuotosioms šalims ir generuojantis diskusijas, kurių kitaip nebūtų buvę.“

„Jei neįtrauksime žmonių ir jų nematerialaus indėlio į įmonės resursus, tai kur tada juos įtrauksime?, - klausia Emmanuel'is Mossay ir aiškina: „Sąvoka „žmogiškieji ištekliai“ gali būti kritikuojama, kai kurie norėtų vartoti kitas sąvokas, pavyzdžiui, „žmogiškasis kapitalas“, „žmogiškasis turtas“ ar „žmogiškasis potencialas“. Tačiau ar neturėtumėme atsižvelgti ir į teigiamą sąvokos „žmogiškieji ištekliai“ vartojimo pusę? Nepanašu, kad atsisakius šios sąvokos galėtų pagerėti žmonių patirtys darbo vietoje (pavyzdžiui, jau minėti „perdegimo“ rodikliai). Ištekliai, įskaitant nematerialius, yra prižiūrimi, saugomi, tobulinami ir pan. Sąvoka „žmogiškasis kapitalas“ turi pranašumą pateikti žmogų kaip nematerialųjį turtą, o ne kaip sąnaudų veiksnį, tačiau taip pat nukreipia žmogų į finansinę perspektyvą. Vis dėlto svarbiausias įmonių konkurencingumo turtas yra neapčiuopiamas: tai žinios, įgūdžiai, vaizduotė, motyvacija... daugiau nei vien tik fizinė žmogaus darbo jėga. Žvelgiant į žmones

iš išteklių perspektyvos, jie atsiduria ekonominėje pelningumo lygtyje (šiuo metu vyrauja kapitalizmo ekonominis modelis). Šioje lygtyje svarbu optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą. Ar tai neteisinga? Neoptimizuotas žmogiškųjų išteklių valdymas veda link išsekimo. Panašu, kad vietoj „žmogiškųjų išteklių“ sąvokos vartojimo kritikavimo, būtų naudingiau siekti naikinti sampratą, jog žmogaus – tai „vienkartinis išteklius“. Užsienio šalyse tam apibūdinti vartojamas terminas „Kleenex employees“. Būtent šiame lygtyje, žiedinės ekonomikos principų taikymas gali turėtų teigiamą įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo procesui. Pagrindinė idėja – tai progresyvus požiūris.”

Kalbinti ekspertai



Emmanuel'is Mossay yra „EcoRes“ projektų vadovas, prisidedantis prie žiedinės ekonomikos departamento plėtros, įvairių institucijų (UCLouvain, HEC Liège, Henallux, ICHEC, UNamur, ECAM ir t.t.) kviestinis svečias, taip pat dalyvis, prisidėjęs prie parlamentinės ataskaitos apie žiedinės ekonomikos Valonijoje (Belgija) būklę ir perspektyvas rengimo bei 55 pasiūlymų teikimo. Už rezoliuciją Valonijos parlamentas balsavo vienbalsiai, ji įtraukta į Regioninės politikos deklaraciją ir turi būti įgyvendinta 2019-2024 m laikotarpiu.

Be to, Emmanuel'is Mossay yra praktinio leidinio „Shifting Economy“, kuriame pristatoma apie 20 įvairių įrankių ir metodologijų įmonėms, bendraautorius.



Catherine Chevauché pirmininkauja Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) 323 techniniam komitetui, kurio misija yra parengti tarptautines žiedinės ekonomikos normas. Subūręs 75 ekspertus, šis komitetas savo darbą pradėjo 2019 metų gegužės mėnesį ir siekia, kad pirminės normos būtų paskelbtos jau 2023 metų pradžioje.

Emmanuel'is Raufflet'as yra HEC Monrealio vadybos profesorius, atsakingas už specializuotų tvaraus valdymo ir plėtros diplomų suteikimą. Jis taip pat yra Kvebeko aplinkos, darnaus vystymosi ir žiedinės ekonomikos instituto (Institut de l'Environnement, du Développement Durable et de l'Économie Circulaire) akademinis direktorius. Emmanuel'is Raufflet'as kartu su Manon'u Boiteux'u 2019 metų spalį paskelbė ataskaitą „Mapping researcher-practitioner practices for circular economy“ apie praktikas žiedinės ekonomikos srityje.



Pilnus interviu su ekspertais skaitykite mūsų internetiniame puslapyje [paspaudę čia](#).

METODOLOGIJA

Dalyvavimu pagrįstas požiūris apibrėžti žiedinės ekonomikos metodologijos koncepcinį modelį

Šiame skyriuje bus pristatomas koncepcinio modelio, paremto 7 pagrindiniais koncepciniais teiginiais sukūrimo procesas. Europos Sąjungos Erasmus+ programos finansuojamo projekto „Circular HRM“ tyrėjai taikė sutarimu grįstą metodą, žinomą kaip „Delphi“ metodas (Williamson, Altman, Bagley, Barnes, Blazeby, Brookes, Clarke, Gargon, Gorst, Harman & Kirkham, 2017). Atliekant tyrimą organizuotas „gyvas“ susitikimas, kurio metu gautus rezultatus papildė 2 internetinių apklausų rezultatai. „Gyvąjį“ susitikimą su suinteresuotomis šalimis organizavo „HR Square“. Bendrai tyrime dalyvavo 40 žmonių. 16 iš jų sutiko ir dalyvavo „gyvame“ susitikime. Tikslinę grupę sudarė pramonės atstovai (generaliniai direktoriai ir valdybos nariai), mokslinės bendruomenės nariai ir nepriklausomi ekspertai. Šią tikslinę grupę sudarė 31% moterų, 69% vyrų, 0 darbuotojų atstovų, 2 iš 5 projekte dalyvaujančių šalių.

Pirmasis modifikuoto „Delphi“ metodo etapas buvo surengtas minėtame dviejų valandų „gyvame“ suinteresuotų šalių susitikime, vykusiam 2019 metų spalio 11 dieną. Siekiant padidinti dalyvių indėlio vertę, jie buvo informuoti, kad 1) jų indėlis ypatingai svarbus, nes

susitikimo metu gauti rezultatai bus prilyginti gerosios praktikos pavyzdžiams, 2) apie šiuos rezultatus bus paskelbta Europos lygmeniu, 3) gauti rezultatai bus svarbūs Europoje esančių įmonių standartams, kurios taikys gerosios praktikos pavyzdžius. Sutikdami dalyvauti šiame duomenų rinkimo procese, susitikimo dalyviai buvo informuoti, kad lūkesčiai apima dalyvavimą tiek (1) tiesioginiame susitikime, tiek (2) sekančiuose internetinėse apklausoje. Tikslas buvo surinkti įžvalgas, kurios padėtų apibrėžti idealą žiedinės ekonomikos praktikoje ir nustatyti praktines programas, kurios padėtų sukurti mokymo paketą įmonėms visoje Europoje.

Po kelių trumpų pristatymų apie plačią žiedinės ekonomikos sistemą dalyviai buvo pakviesti apsvarstyti 7 pasiūlytus žiedinės praktikos teiginius (konceptinis pavadinimas ir paaiškinamasis sakiny) ir, žvelgiant į sulyginamus teiginius, atsakyti pasirenkant vieną iš šių žodžių: priimti / atmesti / tikslinti. Dalyviams buvo palikta vietos pridėti kitas, jų nuomone aktualias praktikas. Rezultatai atskleidė sutarimą dėl kiekvienos eko-konceptijos pagrindinių sulyginamųjų teiginių. Remiantis I turo rezultatais, sutarimas buvo apibrėžtas, kadangi 70% dalyvių sutiko, kad koncepcijos teiginys ir su juo susiję apibūdinamieji teiginiai yra aktualūs.

Projekto komanda susitarė, kad koncepciniai teiginiai ir susiję apibrėžimai, terminai, žodžiai ir frazės buvo nustatyti kaip reikšmingi plėtojant žiedinės ekonomikos principais paremtą (tvarų) žmoniškųjų išteklių valdymo modelį, papildantį jau sukurtus modelius. Vertinimo grupė sutarė, kad į žmogų orientuota kalba tikrai yra pateisinama, siekiant tinkamai pritaikyti modelį praktiškai. Šie pirminiai I turo atsiliepimai leido plėtoti II turo tyrimą. II etape panaudotas internetinės apklausos metodas. Dalyviams buvo pateikti modifikuoti koncepcijos teiginiai, kuriais siekta išspręsti bendrus iššūkius, susijusius su terminų formuluotėmis.

Finaliniame III etape II turo metu gauti rezultatai buvo pristatyti dalyviams modifikuotų koncepcinių teiginių forma ir jų paprašyta įvertinti teiginių, susijusių su sėkmingu žiedinės ekonomikos principais paremto (tvaraus) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos taikymu, svarbą 5 balų Likert'o skalėje (1 = visiškai nesutinku, 5 = visiškai sutinku). Dalyviai galėjo pasiūlyti ir naujų koncepcijų, papildomų teiginių ar naujų tyrimų kryptių. Dalyviai buvo paprašyti dar kartą įvertinti kiekvieno koncepcinio teiginio svarbą atsižvelgiant ir į visos grupės narių svarbos įvertinimą. Galutinė I - III turo koncepcija pavaizduota toliau pateiktoje 1 lentelėje.

1 lentelė. Finaliniai koncepciniai teiginiai

	Finaliniai koncepcijų pavadinimai	Finaliniai koncepciniai teiginiai
1	Eko-koncepcija	1 koncepcija: Darbo praktikų organizavimas ir darbo erdvių parinkimas maksimaliai atsižvelgiant į darbuotoją visą jo ar jos įdarbinimo laikotarpį yra laikomas pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.
2	Perdirbimas	2 koncepcija: Darbuotojų poreikių supratimas ir reagavimas į juos siekiant optimizuoti darbuotojų paskyrimo į kitas darbo pozicijas toje pačioje organizacijoje yra laikomas pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.
3	Atkūrimas	3 koncepcija: Parama darbuotojo reintegracijai, kad jis ar ji po atostogų (trumpalaikių / ilgalaikių) galėtų tęsti savo pirmines funkcijas arba eiti naujas pareigas toje pačioje organizacijoje yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.
4	Pakartotinis naudojimas	4 koncepcija: Darbuotojo, kuris svarsto galimybę pasitraukti iš organizacijos (pavyzdžiui, išeiti į pensiją ar pasibaigus terminuotam projektui), mentorystė siekiant pritaikyti jo ar jos įgūdžius kitoje pozicijoje (pavyzdžiui, darbuotojo įgūdžių panaudojimas iki išėjimo į pensiją ar įgūdžių perorientavimas naujam projektui) yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

5	Pramoninė ekologija	5 koncepcija: Darbuotojų įgūdžių suskirstymas į kategorijas, siekiant planuoti ir įgyvendinti į darbuotojus orientuotas strategijas, kurios optimizuotų, kategorizuotų įgūdžių rinkinius įmonės ekosistemoje, yra laikomas pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.
6	Funkcionalumo ekonomika	6 koncepcija: Pirmenybė ne sutartinėms prievolėms, o į žmogų orientuotam optimizavimui yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.
7	Antro panaudojimo ir dalijimosi ekonomika	7 koncepcija: Parama darbuotojui pereiti į išorinę darbo rinką, kai darbuotojas nebeatitinka dabartinių sutartinių įsipareigojimų organizacijoje, yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

III turo klausimyno rezultatai atskleidė aukštą sutarimo lygį dėl žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvaraus) žmonių išteklių valdymo proceso modelio apibrėžimo. Gautas rezultatas – aprašomasis modelis, kuris bus naudojamas identifikuoti įmones, taikančias žiedinės ekonomikos principais paremtas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir inicijuoti diskusijas apie geriausią praktiką visoje Europoje.

Literatūra

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.

7 CIRCULAR HRM KONCEPCIJOS

**DĖMESYS Į
DARBUOTOJĄ**

BENDRA KULTŪRA

**DĖMESYS Į
ORGANIZACIJĄ**

ATKŪRIMAS

Parama darbuotojo reintegracijai, kad jis ar ji po atostogų (trumpalaikių / ilgalaikių) galėtų tęsti savo pirmines funkcijas arba eiti naujas pareigas toje pačioje organizacijoje yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

3

PERDIRBIMAS

Darbuotojų poreikių supratimas ir reagavimas į juos siekiant optimizuoti darbuotojų paskyrimo į kitas darbo pozicijas toje pačioje organizacijoje yra laikomas pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

2

PRAMONINĖ EKOLOGIJA

Darbuotojų įgūdžių suskirstymas į kategorijas, siekiant planuoti ir įgyvendinti į darbuotojus orientuotas strategijas, kurios optimizuotų, kategorizuotų įgūdžių rinkinius, yra laikomas pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

5

EKO-KONCEPCIJA

Darbo praktikų organizavimas ir darbo erdvių parinkimas maksimaliai atsižvelgiant į darbuotoją visą jo ar jos įdarbinimo laikotarpį yra laikomas pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

1

PAKARTOTINIS NAUDOJIMAS

Darbuotojo, kuris svarsto galimybę pasitraukti iš organizacijos mentorystė, siekiant pritaikyti jo ar jos įgūdžius kitoje pozicijoje, yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

4

SECOND-HAND

Parama darbuotojui pereiti į išorinę darbo rinką, kai darbuotojas nebeatitinka dabartinių sutartinių įsipareigojimų organizacijoje, yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

7

FUNKCIONALUMO EKONOMIKA

Pirmenybė ne sutartinėms prievolėms, o į žmogų orientuotam optimizavimui yra laikoma pagrindine žiedinės ekonomikos principais paremtos (tvarios) žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos dalimi.

6



Principas Nr. 1 — Eko-koncepcija

Žiedinėje ekonomikoje

Ekologinis dizainas – tai požiūris, kuriuos siekiama sumažinti gaminio poveikį aplinkai per visa jo gyvavimo ciklą.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

➔ Darbo praktikų organizavimas ir darbo erdvių parinkimas maksimaliai atsižvelgiant į darbuotoją visą jo ar jos įdarbinimo laikotarpį.

Konkrečiau...

Eko-dizainas žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- apibrėžimas (idealiu atveju sukonstruotas kartu su personalu) ir įmonės vertybių įgyvendinimas atitinka tvarumo sampratą;
- darbo erdvių projektavimas atsižvelgiant į gyvenimo kokybę darbe;
- žmogaus valdymo skatinimas kasdien;
- ambicinga gerovės darbe strategija, siekiant (labiau) tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

„L’Oréal Libramont“ (Belgija) — Laikomasi filosofijos, jog jungiant idėjas randami geriausi sprendimai, todėl kiekvienas, nuo inžinieriaus iki operatoriaus, gali išreikšti save ir pajusti, kad į jų žodį atsižvelgiama. Paskiriamas žmogus, kuris tam tikromis temomis, pavyzdžiui, atliekų mažinimas, renka idėjas ir sprendimus, kaip realizuoti tai praktikoje. Kitas pavyzdys – dviem kolegoms buvo skirta užduotis valdyti projektą, kurio tikslas įsivaizduoti naują įmonės restorano koncepciją, pasitelkiant „minčių šturmo“ metodą ir praktinėmis sesijomis su kolegomis iš gamyklos.

„Laboratorio Quinton“ (Ispanija) — Programa «Quinton: gerovės laboratorija» veikia trimis ašimis: #sutaikymas, #Totumdivasia ir #Quintongerovė. Programa siekiama, jog visi darbuotojai galėtų mėgautis asmeniniu, profesiniu ir šeimos laiku. Programa susideda iš daugiau nei 90 priemonių, tokių kaip šios: „plaukiojantys“ darbo tvarkaraščiai, galimybė skirti laiko vaikų ar pagyvenusių žmonių (ar net naminių gyvūnėlių) priežiūrai, laisva diena gimimo dienos proga, mokamų atostogų pratęsimas gimimaičio slaugymo atveju, priemonė „Miegoti sapne“, kurio tikslas – geresnė darbuotojų miego kokybė, galimybė dirbti ergonomiškai įrengtame kabinete, priemonė „Iš dūmų“, padedanti darbuotojui mesti rūkyti, darbuotojų „Laimės indekso“ tyrimas, pasiūlymų dėžutė su papildomomis naudomis ir kt.

„Peikko Lietuva“ (Lietuva) — Ypatingas dėmesys skiriamas naujo darbuotojo integracijai, pavyzdžiui, egzistuoja tradicija publikuoti straipsnį apie kiekvieną naują kolegą įmonės naujienlaiškyje. Be to, naujas darbuotojas pakviečiamas papusryčiauti ir pasikalbėti su žmogiškųjų išteklių specialistu. Praėjus mėnesiui po šio susitikimo, organizuojamas kitas susitikimas, po trijų mėnesių – dar kitas, kad specialistas kartu su nauju darbuotoju galėtų aptarti, kaip sekasi darbe.

„RTBF“ (Belgija) — Žmogiškųjų išteklių specialistų komanda inicijuoja gerovės darbo grupių sukūrimą skirtinguose departamentuose. Darbo grupę sudaro atitinkamo departamento atstovai, o juos prižiūri žmogiškųjų išteklių specialistas. Kiekviena grupė gali laisvai diskutuoti įvairiomis temomis, kurios paprastai yra labai konkrečios, ir ieškoti sprendimų iškilusioms problemoms spręsti. Po diskusijų kuriamos priemonės, kad būtų lengviau įgyvendinti sutartus veiksmus.

„SPB Global Corporation“ (Ispanija) — Sukurtas daugiakryptis projektas, kurio tikslas yra paversti kiekvieną darbuotoją savo sveikatos ir gerovės atstovu. Organizuojami įvairūs sveiko gyvenimo būdo, sveikos mitybos, sporto mokymai. Įvesta dėmesingo įsisąmoninimo „mindfulness“ praktika. Kalbant apie darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, kiekvienas asmuo gali prisidėti pateikdamas naują pasiūlymą. Projektas „Personas que Brillan“ (= žmonės, kurie spindi) įgyvendinamas technologinių ir bendradarbiavimo išteklių dėka. Priimdamas „žaidiminimo“ techniką, darbuotojas sugeba pritaikyti sveikus įpročius ir gerą praktiką, gerinančią darbuotojo ir organizacijos gyvenimą.

„Prayon“ (Belgija) — Dėl numatomos plėtros „Prayon“ grupė bendradarbiauja su Lježo universitete esančia naujų darbo formų tyrimų laboratorija. Idėja yra pakeisti darbo praktiką ne tik centrinės būstinės lygmeniu, bet ir visose gamyklose bei dukterinėse įmonėse, įtraukiant žmones į įmonės šerdį ir skatinant gyvenimo kokybę darbo vietoje. Pradedama šimtai projektų, susijusių su darbo aplinkos pokyčiais. Prieš dvejus metus „Prayon“ pradėjo organizuoti konferencijas apie įmonių vertybes, o viena iš jų buvo skirta darbo ir gyvenimo pusiausvyrai.

„Avril“ (Prancūzija) — Nuo požiūrio, kad grupė vaidina pagrindinį vaidmenį darbuotojų ugdymo kelyje, „Avril“ perėjo prie požiūrio, kad kiekvienas darbuotojas yra savo karjeros kalvis. Bendrovė sukuria sąlygas individualiems poreikiams išreikšti save. Pagrindinė priemonė – karjeros pokalbis tarp darbuotojo ir vadovo. Pokalbis apima šiuos įvairius

aspektus: pasiekimai, pasitenkinimo lygis, tobulėjimo galimybės, ateities siekiai, mobilumo galimybės ir t.t. Tiek darbuotojas, tiek vadovas yra skatinami prieš šį pokalbį pasiruošti. Idėja yra ta, kad darbuotojas išreiškia save daugiau (70% kalbėjimo laiko). Idėjos tikslas – pažadinti norą tobulėti ir projektuoti save organizacijoje. Tada keletas veiksmų įformina tai, kas buvo sutarta ir pradedamas įgyvendinti numatytų veiksmų planas.

„Edukacinės sistemos“ (Lietuva) — Jei tai padeda patenkinti darbuotojų poreikius (pavyzdžiui, suderinti darbo reikalus ir šeimos gyvenimą), taikomas nuotolinis darbas. Vis dėlto tokia darbo forma nėra ypatingai skatinama, nes įmonė laikosi pozicijos, jog dirbant nuotoliniu būdu gali nukentėti komandinis darbas ir bendradarbiavimo dvasia. Siekiant, jog tarp darbuotojų vyktų nuolatinis bendradarbiavimas, idėjų mainai, pasitelkiamos bendradarbiavimo erdvės. Jos padeda išvengti rutinos.

„VO Event“ (Belgija) — Agentūra organizuoja kolektyvinius intelekto mokymus. Siekiama taikyti procesus, leidžiančius kiekvienam asmeniui dalyvauti ir prisidėti kuriant strategijas ir koncepcijas. Metodo pranašumas yra tai, kad kiekvienas asmuo gali teikti pasiūlymus ir sprendimus visoms sritims, įskaitant tas, kurios nėra tiesioginės asmens atsakomybės.



Principas Nr. 2 — Perdirbimas

Žiedinėje ekonomikoje

Perdirbimas – tai bet kokia naudojimo operacija, kurios metu atliekų žaliavos perdirbamos į produktus ar medžiagas, siekiant atkurti jų pirmines funkcijas ar panaudoti kitiems tikslams. Tai leidžia atliekomis tapti naujomis žaliavomis, kurios yra vadinamos perdirbtomis arba antrinėmis žaliavomis ir yra alternatyva pirmosioms (grynosioms) žaliavoms.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

➔ Darbuotojų poreikių supratimas ir reagavimas į juos siekiant optimizuoti darbuotojų paskyrimo į kitas darbo pozicijas toje pačioje organizacijoje.

Konkrečiau...

Perdirbimas žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- perorientavimas / perkvalifikavimas įmonėje;
- mokymai, skirti plėtoti įsidarbinimo galimybes / mobilumą įmonėje;
- papildomo darbo kūrimas arba darbo vietos „modeliavimas“ pagal darbuotoją;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

„RTBF“ (Belgija) — Garso ir vaizdo sektoriuje vyksta nuolatiniai technologiniai pokyčiai, todėl šio sektoriaus įmonės turi prisitaikyti ir kardinaliai keistis. Kai kurios nusprendžia išsiskirti su dalimi darbuotojų ir ieškoti naujų, kurių įgūdžiai labiau atitinka reikalavimus.

Toks scenarijus neapibūdina „RTBF“ įmonės. Šios organizacijos sprendimas – perkvalifikuoti darbuotojus ir perkelti į kitą poziciją. Organizuojant šią pertvarką, visi aukštesnio lygio postai, esantys įmonėje (neatsižvelgiant į pagalbinius vaidmenis), buvo atviri. Daugiau nei $\frac{3}{4}$ iš 200 aukštesnės grandies darbuotojų privalėjo pakartotinai kreiptis į komisiją dėl tinkamumo eiti ankstesnes pareigas.

„Boston Scientific“ (Airija) — Vadovai veda ketvirčio karjeros pokalbius su savo komandomis, kurios remiasi ugdomojo vadovavimo „koučingo“ mechanizmu ir savęs vertinimo galimybėmis su 360° grįžtamuoju ryšiu. Darbuotojams siūloma darbo rotacijos galimybė tose srityse, kuriose jų įgūdžiai gali būti pritaikomi. Vyksta bendradarbiavimas tarp vadovo, personalo specialistų ir darbuotojų. Rengiami mokymai.

„L'Oréal Libramont“ (Belgija) — Taikomas procesas, kuriame darbuotojas išreiškia nuomonę dėl reikalingų atlikti žingsnių savo karjeros kelyje, o personalo komanda ieško sprendimų. Orientacinis interviu padeda išsiaiškinti norus ir lūkesčius. Tada kartu su vadovybe žmogiškųjų išteklių specialistai nustato įvairias galimybes, įskaitant kitus vidinius mobilumus. Sudaromi mokymo planai. Tokio požiūrio pranašumas yra tai, kad prireikus visada turite pavaduojantį darbuotoją, nes įgūdžiai išlieka įmonėje, o žmonės didina savo įgūdžių bagažą, tai leidžia pažvelgti į naujas perspektyvas.

„NFQ Technologies“ (Lietuva) — Kiekvienas darbuotojas turi „mokymosi krepšelį“, kurį sudaro finansiniai ištekliai, skirti mokymosi procesui. Įgūdžių tobulinimas / perkvalifikavimas įgyvendinamas pagal asmeninį karjeros planą. Mokymasis laikomas

ilgalaikiu procesu, o ne kaip konkrečiu renginiu ar ad hoc programa. Mokymosi procesą įmonėje sudaro šios dedamosios: mokymasis iš kolegų, naujos užduotys, naujos funkcijos, vidiniai ir išoriniai mokymai, nuotolinis mokymas ir t.t.

„NextSense“ (Šiaurės Makedonija) — Sparčiai besivystančioje IT pramonėje „NextSense“ savo veikloje remiasi nuolatiniu mokymusi ir savęs ugdymu per internetinę mokymo sistemą. Įmonėje egzistuoja dalijimosi žiniomis kultūra, organizuojami žinių dalijimosi užsiėmimai, kuriuose gali dalyvauti visi darbuotojai.

„Prayon“ (Belgija) — Ketvirtoji pramonės revoliucija reikalauja vis daugiau naujų įgūdžių. „Prayon“ bando sumažinti atskirtį tarp darbuotojų ir skaitmeninių žinių, pasitelkdamis programas, kurias įgyvendina kartu su „Digital Wallonie“ (Valonijos skaitmeninė agentūra), „Forem“ (Valonijos įdarbinimo tarnyba) bei kitais socialiniais partneriais. Pirmiausia skaitmeninius įgūdžius tobulinti pradeda vyresnieji darbuotojai, tada darbuotojai, kuriems darbo vietoje šios žinios ypatingai svarbios. Šiuo „Covid-19“ pandemijos laikotarpiu, kai vieni darbuotojai dirba namuose, o kiti įmonėje, atsiranda papildomų sunkumų naudotis technologijomis, todėl darbuotojai turi tobulėti ir prisitaikyti prie naujų skaitmeninių darbo sąlygų. Procesas visų pirma apima kiekvieno asmens žinių lygio analizę. Įmonė kartu su „Forem“ sukūrė klausimyną, pagrįstą 21 įgūdžio etalonu. Jau planuojamas ir antrasis, kiek sudėtingesnis klausimynas. Juo siekiama analizuoti atotrūkį tarp reikiamų įgūdžių lygio ir kiekvieno darbuotojo esamo įgūdžių lygio. Siekiama, jog ir patys darbuotojai paanalizuotų savo įgūdžius ir žinias bei noriai vyktų tobulėti į „Technifutur“ (kompetencijų centras).



Principas Nr. 3 — Atkūrimas

Žiedinėje ekonomikoje

Atkūrimas – tai produkto grąžinimas į funkciją, kuri vartotojui neatsiribojant (arba atsiribojant) nuo jo, suteikia produktui antrą gyvenimą.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

➔ Parama darbuotojo reintegracijai, kad jis ar ji po atostogų (trumpalaikių / ilgalaikių) galėtų tęsti savo pirmines funkcijas arba eiti naujas pareigas toje pačioje organizacijoje.

Konkrečiau...

Atkūrimas žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- tinkamas darbuotojų nebuvimo darbe (dėl įvairių priežasčių) valdymas;
- darbuotojo reintegracijos procesas po ilgos pertraukos (motinystės atostogos, liga, nelaimingas atsitikimas ir kt.);
- streso ir profesinio išsekimo (perdegimo) prevencija ir valdymas;
- priklausomybių (nuo alkoholio, vaistų, narkotikų, energetinių gėrimų, technologijų) prevencija ir valdymas darbo vietoje, siekiant išsaugoti tinkamus darbo santykius;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

Kalbant apie darbuotojų nebuvimą darbe, galima pastebėti, kad įmonės gauna naudos, kai įvertina situaciją ir išnagrinėja problemą (surenka duomenis, įvertina galimas tiesiogines ir netiesiogines išlaidas ir kt.). Tai leidžia kiekybiškai įvertinti proaktyvaus valdymo naudą, kad būtų galima pagrįsti investicijas į sprendimus. Žmogiškųjų išteklių komandos ir vadovų mokymai valdyti įvairias darbuotojų nebuvimo darbo vietoje situacijas yra vertinama kaip geroji praktika organizacijose.

Vis daugiau kompanijų, pavyzdžiui, **„Laboratorio Quinton“** ar **„SPB Global Corporation“**, įsikūrusios Ispanijoje, taiko procedūras, kuriomis siekiama sėkmingai reintegruoti ilgiau ar trumpiau nedirbusius darbuotojus. Belgijoje organizacinės pertvarkos akivaizdoje įmonė **„RTBF“** sukūrė keletą paramos platformų. Viena iš jų – paramos platforma darbuotojams, grįžusiems po ligos, dėl kurios jie darbe nebuvo šešis ar daugiau mėnesių. Kitos platformos yra skirtos darbuotojams, kurie susiduria su dideliu stresu ir pervargimu.

„NFQ Technologies“ (Lietuva) neturi oficialaus reintegracijos proceso, tačiau vadovams tenka atsakomybė padėti kiekvienam iš atostogų (dėl įvairių priežasčių) grįžusiam darbuotojui ir remti jo grįžimą į darbą. Darbuotojo atostogų laikotarpiu įmonė palaiko ryšį su juo, informuoja apie pokyčius.

Tokia svarbi rolė vadovams taip pat priskiriama įmonėje **„Edukacinės sistemos“** (Lietuva). Reintegracijos procesą čia vykdo skyriaus, kuriame darbuotojas dirba, vadovas. Šioje įmonėje į reintegracijos procesą įtraukiami ir tiesioginiai kolegos. Pagrindinė komandinė užduotis – nepalikti grįžusio darbuotojo vieno, padėti jam sėkmingai sugrįžti į darbo ritmą. Apie reintegracijos proceso eigą informuojamas už personalą atsakingas asmuo.

„**KODING Gorska**“ (Šiaurės Makedonija) — Darbdavys bendrauja ir bendradarbiauja su nedarbingais darbuotojais, kad aktyviai ir tinkamai valdytų jų nebuvimo darbe priežastis, priimtų sprendimus ir parengtų grįžimo į darbą grafiką.

„**VO Event**“ (Belgija) – Įtampa renginių sferoje didžiulė dėl savo specifinių tvarkaraščių ir projektų įgyvendinimo intensyvumo. Siekiant išvengti darbuotojų perdegimo situacijų, agentūros vadovams buvo surengti specialūs mokymai.

Rizikingo elgesio atpažinimas taip pat gali būti vertinama kaip priemonė išvengti ar sumažinti kitas rizikas. „**HR Square**“ Belgijoje surengtas seminaras parodė, kad reikalinga įtvirtinti rizikingo elgesio prevenciją darbo praktikoje.



Principas Nr. 4 — Pakartotinis naudojimas

Žiedinėje ekonomikoje

Pakartotinis naudojimas – medžiagų ar produktų, kurie laikomi atliekomis, pakartotinis panaudojimas.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

- ➔ Darbuotojo, kuris svarsto galimybę pasitraukti iš organizacijos (pavyzdžiui, išeiti į pensiją ar pasibaigus terminuotam projektui), mentorystė siekiant pritaikyti jo ar jos įgūdžius kitoje pozicijoje (pavyzdžiui, darbuotojo įgūdžių panaudojimas iki išėjimo į pensiją ar įgūdžių perorientavimas naujam projektui).

Konkrečiau...

Pakartotinis naudojimas žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- darbuotojų įtraukimas į mentorystės programą;
- instruktavimo ar mokymų siūlymas, siekiant perduoti atlikti kitą funkciją;
- darbuotojų, ketinančių išeiti į pensiją, išlaikymas ir (arba) mokymas, kad jie galėtų pasidalyti savo patirtimi ar įgūdžiais įmonėje;
- praktikos ar įdarbinimo programa arba vidinio judumo skatinimas;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

„Boston Scientific“ (Airija) — Neoficialus kuravimo įrankių rinkinys yra laisvai prieinamas visiems darbuotojams ir suteikia galimybę darbuotojams pasinaudoti mentoriumi, jei to pageidaujama. Internetinė ugdomojo vadovavimo „koučingo“ programa suteikia prieigą prie pasirinktų mentorių visame pasaulyje. Be to, bendrovėje yra jaunų specialistų tinklas, kasmetinio renginio metu šiame tinkle esantys darbuotojai gali aptarti savo karjeros perspektyvas su labiau patyrusiais kolegomis. Darbuotojai, kuriems artėja pensija, yra raginami aktyviai prisidėti prie šio tinklo puoselėjimo.

„Nextsense“ (Šiaurės Makedonija) — Trijų mėnesių mentorystės programoje turi dalyvauti visi nauji darbuotojai, tačiau santykiai su mentoriumi gali tęstis ir toliau. Mentorystė taip pat skirta įgūdžiams perduoti, pavyzdžiui, darbuotojui su specialiais įgūdžiais išeinant į pensiją ir paliekant įmonę ar ruošiant naują darbuotoją, kuris perims jo darbus. Įmonėje kiekvienas įgūdis turi savo „čempioną“ – darbuotoją, kuris geriausiai jį yra įvaldęs. Kai kolegai reikia pagalbos tam tikroje srityje, jis žino, kad gali kreiptis į „čempioną“.

„Prayon“ (Belgija) — Įgūdžių perdavimo projektas, kuriame dalyvavo į pensiją išeiti ketinantys žmonės, buvo pradėtas 2014 m., tačiau jis buvo laikomas per daug ambicingu. Ši programa buvo perorientuota į kritines funkcijas. Tai reiškia, jog siekiama perduoti įgūdžius, kurie pripažinti kritiniais įmonės veiklai. Pirmiausia šiuos įgūdžius reikia identifikuoti ir analizuoti. Tik atlikus šiuos veiksmus galima tinkamai perduoti įgūdžius. Tam tikrais atvejais „Prayon“ pratęsia į pensiją išėjusio asmens sutartį šešiams mėnesiams tam, kad užtikrintų reikiamų įgūdžių perdavimą.

„GEMAK Trade“ (Šiaurės Makedonija) — Jauniems darbuotojams yra parengta mentorystės programa, kurią sudaro 1-2 mėnesių darbo planas, kokius pagrindinius

įgūdžius šiuo laikotarpiu jiems reikia įgyti. Mentorui už rėmimą skiriamas atlygis lygus 20–30% remiamo jauno darbuotojo atlyginimo.

„L’Oréal Libramont“ (Belgija) — Kiekvienam naujam darbuotojui grupės lygiu iš anksto nustatomas integracijos kelias, kuriame dalyvauja mentorius. Kadangi gamykla yra labai novatoriška, reikia šešių savaitių mokymo kursų, kad naujokai išmoktų valdyti gamybos linijas ir įvaldytų informaciją, kokybę ir kt. Tam, kad mentoriai tinkamai atliktų savo vaidmenį, jiems organizuojami mokymai. Kalbant apie mentorius, spontaniškai galvojama apie vyresnius darbuotojus, tačiau „L’Oréal Libramont“ taip pat turi jaunų žmonių, kurie vertina naujokų ugdymą.

„SPIE“ (Belgija) — Įdarbinimas yra brangus, o darbuotojo atostogos, ypatingai netrukus po įdarbinimo, yra investicijų į mokymą ir integraciją švaistymas. „SPIE“ pastebėjo, kad darbuotojai ją palieka per pirmuosius 12–18 mėnesių nuo įdarbinimo. Vienas pagrindinių paaiškinimų šiai situacijai – kvalifikuoto personalo trūkumas rinkoje. Įmonės negali samdyti tinkamiausių darbuotojų, todėl turi rinktis iš esamos pasiūlos. Dabar, po 100 dienų, personalo komanda organizuoja pokalbį su darbuotoju, kad patikrintų, ar jo integracija vyksta gerai, ir (ar) reikia taisyti ar plėtoti kokius nors aspektus. Kita vertus, pastebima, kad 30–35 metų amžiaus darbuotojai turintys 5–6 metų patirtį, sukuria antrą išėjimo iš įmonės bangą. „SPIE“ siekdama patikrinti, ar jų karjeros troškimai įgyvendinami tinkamai surengė karjeros interviu šiai tikslinei grupei. Interviu metu tiriama, ar ši tikslinė grupė nori užsiimti kita veikla įmonėje, ar jie turi ambicijų ir galimybių tai padaryti ir ar jie turėtų likti įmonėje ar rinktis karjerą kažkur kitur.

„GEMAK Trade“ (Šiaurės Makedonija) — Pastebėta, kad „Telecom“ dukterinėje įmonėje sumažėjo aktyvumas ir trys darbuotojai atsidūrė ant „karštųjų kėdžių“. Vienas iš jų nusprendė palikti įmonę, tačiau kiti du pageidavo likti. Suorganizuoti interviu, siekiant apibrėžti, kokia veikla jie nori užsiimti, kokie yra jų įgūdžiai ir ką reikia tobulinti, jog jie

galėtų tinkamai atlikti paskirtas veiklas. Tai paskatino mokymus, mentorystę ir naujas pareigybės.

„Intesa San Paolo“ (Italija) — 2018–2021 m. banko plane nustatyti svarbūs darbuotojų atnaujinimo tikslai, ypatingą dėmesį skiriant pertekliniams pajėgumams nukreipti prioritetiniams veiklos tikslams pasiekti. Šiems tikslams pasiekti buvo pradėta speciali iniciatyva „In-Pracement“, kurios tikslas – padidinti bent 5000 darbuotojų veiklos pridėtinę vertę. Grupės vidaus judumo struktūra ir aktyvi personalo įdarbinimo tarnyba įdiegė procesus ir įrankius, reikalingus poreikiams nustatyti, pokyčiams paremti bei ugdyti darbuotojus naujiems vaidmenims.

„L’Oréal Libramont“ (Belgija) — Vidinis mobilumas ir plėtra taip pat taikoma gamybos funkcijoms. Pavyzdžiui, elektromechanikos specialistus rasti labai sunku, nes trūksta studentų šioje srityje. Dar sunkiau juos prisivilioti į retai apgyvendintą provinciją, kurioje įsikūrusi gamykla. Buvo sugalvotas ir įdiegtas toks sprendimas: paskelbtas vidinis skelbimas, siekiant sužinoti, ar gamyklos operatoriai yra suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją. Buvo atrinkti du kandidatai, kurie kels kvalifikaciją ir taps elektromechanikos specialistais.



Principas Nr. 5 — Pramoninė ekologija

Žiedinėje ekonomikoje

Pramoninę ekologiją galima apibūdinti kaip praktiką, kuria siekiama optimizuoti vietinius išteklius. Šios praktikos esmė – sisteminio požiūrio, įkvėpto natūralių ekosistemų funkcionavimo, taikymas.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

➔ Darbuotojų įgūdžių suskirstymas į kategorijas, siekiant planuoti ir įgyvendinti į darbuotojus orientuotas strategijas, kurios optimizuotų kategorizuotų įgūdžių rinkinius įmonės ekosistemoje.

Konkrečiau...

Pramoninė ekologija žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- teritorinis požiūris į įgūdžių valdymą;
- įvairovės skatinimas, palaikymas ir plėtra įdarbinant, vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadyba plačiąja prasme;
- paslėptų talentų aptikimas įmonėje ar darbo tarnyboje;
- augimo ir paaukštinimo (skatinimo) galimybės, pagrįstos patirtimi;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

„Prayon“ (Belgija) — viena iš pagrindinių Valonijos (Belgija) problemų yra ta, kad darbo rinkoje trūksta kvalifikuotų darbuotojų. Įmonė pakeitė vertinimo strategiją ir vietoj vertinimo po 6 išdirbtų mėnesių darbuotojas dabar tinkamai įvertinamas prieš pat įdarbinimą. Kartu su dviem laikinojo įdarbinimo agentūromis įmonė atlieka tam tikrų pagrindinių indikatorių analizę. Be to, prieš įsidarbindamas darbuotojas dar turi praeiti mokymo programą. Šis metodas buvo taikomas Lyon (Prancūzija), ieškant darbuotojo į cheminių medžiagų operatoriaus pareigybę.

„Territoires zéro chômeur longue durée“ (TZCLD programa) — 2017 m. Prancūzijoje pradėtas eksperimentas, kurio tikslas - kovoti su ilgalaikiu nedarbu teritoriniu lygmeniu. Eksperimentu siekiama patenkinti kolektyvinius poreikius, kuriuos nustatė vietos komitetas. Manoma, kad susitelkus galima pasiūlyti tvarų užimtumą žmonėms, kurie ilgai neturėjo darbo. Belgijoje Briuselio regionas ir Valonija taip pat organizuoja tokius bandomuosius eksperimentus.

„SPIE“ (Belgija) — Įmonė stipriai plečia paieškos kanalus tam, kad surastų tam tikrų profesijų, kurių labai trūksta darbo rinkoje, darbuotojų. Ieškoma ir potencialių darbuotojų, į kuriuos įmonė galėtų investuoti, pavyzdžiui, skirti mokymus. „SPIE“ dirba su Briuselio valstybine Užimtumo tarnyba „Actiris“. Siekiama, jog mokymų ir stažuočių pagalba žmonės grįžtų į darbo rinką. Užmegzti ryšiai su asociacijomis, kurios moko moteris įgūdžių įvairiose techninėse ar technologijų srityse. Dabar šioje įmonėje dirba keletas moterų elektrikių ir suvirintojų. Be to, įmonė dirba su asociacijomis ir mokyklomis, kurios moko jaunas žmones, gyvenančius antisocialinėmis sąlygomis IT srityje. Asociacijos dėka buvo priimtas neįgalus praktikantas, kuris dirbo skaitmeninimo procesuose.

„Boston Scientific“ (Airija) — Įmonė siekia atrasti savo darbuotojų „paslėptus talentus“. Įgyvendinama programa, kurios tikslas – laikinai užimti aukštesnes pareigas, pavyzdžiui, pakeisti motinystės ar vaiko priežiūros atostogose esančius darbuotojus. Darbuotojai taip pat turi galimybę atlikti savęs vertinimą pasitelkiant 360° metodą. Pagal gautus rezultatus sudaromas tobulėjimo planas.

„SPB Global Corporation“ (Ispanija) — Ypatingai skatinami techniniai mokymai moterims. Siekiama suteikti joms galimybę atlikti įvairesnes užduotis, užimti įvairesnes pareigas, pavyzdžiui, elektromechaniko pozicijoje.

„L’Oréal Libramont“ (Belgija) — „L’Oréal Libramont“ mano, kad kerjera turėtų būti ilgesnė, todėl jau prieš 10 metų pradėjo projektą, kurio tikslas – motyvuoti darbuotojus iki 65 metų amžiaus. Priimtina dirbti ne pilną darbo dieną. Didelės investicijos buvo skirtos ergonomikai. Supaprastintos darbo funkcijos linijose. Didžiausias iššūkis šiuo metu yra mokyti žmones, tiek vadovus, tiek darbuotojus, išlaikyti gerą fizinę ir psichologinę sveikatą.

„GEMAK Trade“ (Šiaurės Makedonija) — Įmonė vertina vertikalų paaukštinimą (link vadovo pareigų), bet taip pat horizontalų. Horizontalus paaukštinimas leidžia optimizuoti darbo santykius, suteikia galimybę tobulinti arba įgyti naujų įgūdžių, pasitenkinti darbu. Dažnai įmonės paaukština vidinius darbuotojus į aukštesnes pozicijas ir praranda labai gerus darbuotojus, kurie, pasirodo, yra blogi vadovai. Vadovavimas reikalauja specifinių įgūdžių.

„Prayon“ (Belgija) — Plėtodama skaitmeninius įgūdžius, „Prayon Group“ rūpinasi visais darbuotojais, ypač darbininkais. Pastarieji dažniausiai savo profesinę karjerą atlieka tame pačiame geografiniame regione. Siekiama sutelkti regiono veikėjus tam, kad būtų įvertintas darbininkų skaitmeninių įgūdžių lygis ir pradėti įgyvendinti mokymai. Pasieltas lygis bus prilygintas tam tikram standartui, todėl darbuotojas galės tęsti mokymus net palikęs

įmonę. Šią iniciatyvą įgyvendina „Technifutur“ (kompetencijų centras). „Prayon“ yra bandomoji įmonė šioje iniciatyvoje.



Principas Nr. 6 — Funkcionalumo ekonomika

Žiedinėje ekonomikoje

Funkcionalumo ekonomika suteikia privilegiją naudotis nuosavybe ir yra linkusi parduoti su produktais susijusias paslaugas, o ne pačius produktus.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

➔ Pirmenybė ne sutartinėms prievolėms, o į žmogų orientuotam optimizavimui.

Konkrečiau...

Funkcionalumo ekonomika žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- darbuotojų sudėtis (neterminuotos sutartys + terminuotos sutartys + laikini darbuotojai + savarankiškai dirbantys asmenys + rangovai + ir kt.) ir šios darbuotojų sudėties valdymas;
- žmogiškųjų išteklių valdymas vidiniuose ir išoriniuose projektuose;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

„Boston Scientific“ (Airija) — Organizuojamos misijos (pavyzdžiui, tarp gamyklų), kurių tikslas palengvinti naujų projektų kūrimą ar perdavimą.

„L'Oréal Libramont“ (Belgija) — Vidinis mobilumas „L'Oréal“ grupėje yra labai svarbus. Kiekvieną ketvirtį gamyklos žmogiškųjų išteklių plėtros skyrius rengia susitikimą su tarptautiniu žmogiškųjų išteklių skyriumi. Susitikimo metu dalinamasi informacija apie atviras pozicijas, kandidatus, kurie pasirengę keisti darbo lokaciją. „Libramont“ gamykla neseniai įdarbino gamybos vadovą iš „L 'Oréal Karlsruhe“ Vokietijoje. Kitas kolega atvyko iš „L 'Oréal“ gamyklos Burgos miesto Ispanijoje.

„Peikko Lietuva“ (Lietuva) — Kai baigiasi projektas, prie kurio dirba darbuotojas, įmonė imasi įvairių veiksmų, pavyzdžiui: 1) analizuoja situaciją, ar yra kitų projektų, į kuriuos galėtų būti įtrauktas darbuotojas, 2) pasiūlo darbuotojui mokytis ir užimti kitą poziciją, 3) kviečia darbuotoją į pokalbį, kad aptartų kitas ateities bendradarbiavimo perspektyvas.

Šiandien komandas sudaro darbuotojai, kurių darbo santykiai su įmone yra skirtingi: vieni yra sudarę neterminuotas sutartis, kiti – terminuotas, vieni dirba visą darbo dieną, kiti – ne visą, dar kiti teikia savo paslaugas įmonei ir net nėra įdarbinti. Dėl užimtumo statuso nevienalytiškumo komandos vadinamos mišriomis („mixed workforce“). Žmogiškųjų išteklių specialistai ir vadovai turi rasti atsakymus į visus šiuos klausimus:

- 1) kaip tokias komandas valdyti ?;
- 2) kokią atlyginimų politiką taikyti ?;
- 3) kaip vertinti rezultatus ?;
- 4) kaip valdyti galimas rizikas ?;

5) kokie mokymai būtų tinkamiausi šiems skirtingiems darbuotojams ?;

6) kokias vadybos priemones reikėtų taikyti ?;

7) ...

„Edukacinės Sistemos“ (Lietuva) — Didžioji dauguma darbuotojų įdarbinami pagal terminuotą darbo sutartį. Tiems, kurie pademonstruoja talentą ir aistrą, siūloma neterminuota darbo sutartis.

Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas tyrimas rodo, kad 2014 m. įmonėse dirbo 62 % savarankiškai dirbančių ir laikinai įdarbintų asmenų, 19 % savanorių, 6 % nuotolinių darbuotojų ir 5 % robotų ir dronų!



Principas Nr. 7 — Antro panaudojimo ir dalijimosi ekonomika

Žiedinėje ekonomikoje

Pakartotinis naudojimas leidžia dovanojant ar parduodant naudotus daiktus išplėsti produktų, kurie nebetenkina pirmojo vartotojo poreikių, naudojimą.

Principo taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese

➔ Parama darbuotojui pereiti į išorinę darbo rinką, kai darbuotojas nebeatitinka dabartinių sutartinių įsipareigojimų organizacijoje.

Konkrečiau...

Antrojo panaudojimo ir dalijimosi ekonomika žiedinės ekonomikos principais paremtame (tvariame) žmogiškųjų išteklių valdymo procese paremtas šiais aspektais:

- įvairios darbuotojo paramos formos darbo rinkoje (perkėlimas į kitą darbą, ugdymas ar galimybė tobulinti įvairius įgūdžius, instruktavimas, darbo mugių organizavimas ir t.t.);
- darbo sutarties nutraukimas „geromis sąlygomis“ (pasitraukimo iš darbo pokalbis, rekomendacijos, ryšio palaikymas ir t.t.);
- dalijimasis darbuotojais su kitomis įmonėmis ir (arba) profesine aplinka;
- ...

Pastebėti gerosios praktikos pavyzdžiai

„Experience@Work“ (Belgija) — Didesnės įmonės savo vyresniems darbuotojams siūlo alternatyvų karjeros kelią, optimizuoja atlyginimo išlaidas ir atveria langą kilti karjeros laiptais jaunesniems organizacijos darbuotojams. Kitoje aplinkoje priimdamas iššūkį darbuotojas gali įvertinti savo įgūdžius, pasidalinti patirtimi, pasinaudoti savo stipriosiomis pusėmis ir atgauti motyvaciją. Priimanti mažesnė organizacija gauna sunkiai pritraukiamus darbuotojus su reikalinga patirtimi už priimtina kainą. Todėl abi šalys gauna naudą. Šie trišaliai santykiai pasireiškia paslaugų sutarties forma. Darbuotojas lieka įdarbintas pradinėje įmonėje ir išlaiko atlyginimą bei įgytas teises. Priimanti įmonė savo ruožtu nustato darbuotojo užimamų pareigų biudžetą pagal „skolinančios“ organizacijos nurodymus. Dalis atlyginimo išlaidų apmokama pradinės darbuotojo įmonės sąskaita. Šiuo metu projekte yra 18 „skolinančių bendrovių“. Ilgalaikėse šio projekto misijose dalyvauja apie 100 žmonių, kurių tikslas dirbti „priimančiose“ organizacijose iki pensijos.

„Boston Scientific“ (Airija) — Laikomasi nuostatos, kad darbuotojo darbo pabaigos procesas turi būti toks pat kokybiškas, kaip ir darbuotojo darbo pradžios. Darbo pabaigai pažymėti, pavyzdžiui, gali būti organizuojama šventė, išvyka ar pietūs su visa komanda.

„NFQ Technologies“ (Lietuva) — Kai darbuotojas palieka darbo vietą, organizuojamas išėjimo pokalbis. Daroma apklausa, ar darbuotojas per šį laikotarpį gavo visą reikalingą paramą. Jei darbuotojas išeina darbdavio iniciatyva, pastarasis palaiko darbuotoją ieškant naujo darbo (perkėlimo į kitą darbo vietą procedūra).

„Peikko Lietuva“ (Lietuva) — Kai darbuotojas palieka darbo vietą, organizacija šiame etape jį remia padėdama pasitobulinti gyvenimo aprašymą, pasiūlydama parašyti rekomendaciją. „Peikko Lietuva“ šį procesą mato kaip tobulėjimo galimybę, tad išeinančio

darbuotojo prašoma pasidalinti tiek teigiamomis, tiek neigiamomis patirtimis organizacijoje.

„VO Event“ (Belgija) — Ugdomojo vadovavimo („koučingo“) programa įmonėje gali būti aktyvuota esant tam tikroms aplinkybėms, pavyzdžiui, padidėjus streso atvejams. „VO Event“ turi keturis trenerius. Vienas iš jų specializuojasi karjeros pokyčių srityje ir gali padėti darbuotojui, kuris nori pakeisti karjeros kryptį. Nesvarbu, ar norimi pokyčiai organizacijos viduje, ar už jos ribų.

„Intesa San Paolo“ (Italija) — „Intesa San Paolo“ sukūrė novatorišką įrankį „Time Bank“. „Time Bank“ – laiko rezervo bankas, skirtas sutaupyti laiko ir padėti sudėtingose situacijoje atsidūrusiems darbuotojams. Ši iniciatyva reikalauja dosnumo ir solidarumo dvasios, nes, be darbdavio numatytų valandų, kiekvienas darbuotojas turi galimybę dalį savo atostogų laiko atiduoti į šį rezervą. 2019 m. pagal tą pačią iniciatyvą buvo skatinamas įmonės savanorių projektas, leidžiantis 300 asmenų darbo dienomis atlikti savanorišką darbą pasirinktoms išorinėms asociacijoms ir organizacijoms. Tam darbui atlikti darbuotojams buvo suteikta maždaug 2200 valandų atostogų.

APKLAUSTOS ORGANIZACIJOS

„Boston Scientific“ (Airija)

„Boston Scientific“ yra amerikiečių įmonė, kuri specializuojasi medicinos prietaisų srityje ir aptarnauja klientus visame pasaulyje. 5700 „Boston Scientific“ darbuotojų Airijoje (Klonmelyje, Korke ir Golvėje) aktyviai gamina terapinius produktus, skirtus tokioms ligoms: lėtinis skausmas, Parkinsono liga, virškinimo sistemos vėžys, kraujagyslių ligos ir širdies nepakankamumo ligos.

„Avril“ (Prancūzija)

„Avril“ yra Prancūzijos kilmės agropamoninė grupė, įkurta 1983 m. ūkininkų ir gamintojų, norinčių sukurti daug aliejaus ir baltymų turinčių augalų, iniciatyva. Šiandien ji veikia tarptautiniu lygiu. „Avril“ turi keletą dukterinių įmonių. Kiekviena veikla sukuria vertę visai įmonės vertės grandinei. „Avril“ veikla vykdoma 84 pramonės vietose, paskirstytose 22 šalyse. Šioje grupėje dirba 8000 žmonių.

„Edukacinės Sistemos“ (Lietuva)

„Edukacinės sistemos“ („tutoTOONS“) kuria skaitmeninius produktus, orientuotus į pramogas ir švietimą. Turėdama daugiau nei 10 metų patirties ir daugybę užbaigtų švietimo ir pramogų projektų internetinėse platformose bei mobiliuosiuose įrenginiuose, įmonė siekia, kad kasdienybė būtų linksma bei naudinga. „Edukacinės sistemos“ savo veiklą pradėjo 2014 metais būdama „mažas startuolis“. Pastaraisiais

metais ji sparčiai augo ir dabar veikia jau trijose šalyse. Joje dirba maždaug apie 70 žmonių.

„Experience@Work“ (Belgija)

„Experience @ Work“ programa, kurią sukūrė „KBC“, „Proximus“, „AXA“ ir konsultacijų įmonė „HazelHeartwood“, remiama „SD Worx“, suikūrė 2015 m. Šiandien jos suinteresuotosioms šalims priklauso ne mažiau kaip 18 didelių įmonių, tarp kurių yra „IBM“, „Solvay“, Nacionalinis bankas, „Bekaert“, „bpost“, „CBC“ ar „Sabena Aerospace“. Konceptija yra paprasta: leisti eksperimentiniams darbuotojams (55 m. ir vyresniems), neturintiems realios karjeros perspektyvos savo įmonėse, padėti kitoms organizacijoms (pageidautina ne pelno siekiančiame sektoriuje), kurios ieško patirties ar specifinių įgūdžių.

„GEMAK Trade“ (Šiaurės Makedonija)

„Gemak“ yra importo ir platinimo rinkos lyderis per pastaruosius tris dešimtmečius. Bendrovė yra strateginis partneris kai kurių labiausiai parduodamų pasaulinių alkoholinių ir nealkoholinių gėrimų, tabako, kavos, maisto ir ne maisto produktų prekių ženklų. Joje dirba 107 darbuotojai, didžioji jų dalis atlieka pardavimo funkcijas.

„Koding Gorska“ (Šiaurės Makedonija)

„Koding Gorska“ įmonė buvo įkurta 1987 m. Iš pradžių įmonė priklausė statybos sektoriui. „Koding Gorska“ vandens išpilstymo skyrius buvo įkurtas 2004 m. netoli šaltinių Konopištės kaime, Šiaurės Makedonijoje. Tai vidutinė įmonė, dirbanti vandens, nealkoholinių ir alkoholinių gėrimų (vyno ir alaus) gamybos sektoriuje.

„Intesa San Paolo“ (Italija)

„Intesa Sanpaolo“ yra pagrindinis Italijos bankas. Grupė, kuriai ji priklauso, taip pat yra viena iš pirmaujančių bankų grupių Europoje. Ji teikia paslaugas maždaug 12 milijonų klientų ir turi maždaug 3800 filialų visoje šalyje tinklą.

„Laboratorio Quinton“ (Ispanija)

Prancūziškos kilmės biotechnologijų srities įmonė, šiandien įsikūrusi Ispanijoje, netoli Alikantės. „Laboratorio Quinton“ kuria natūralius produktus sveikatos priežiūrai iš jūros produktų. Įmonėje dirba 47 asmenys.

„L'Oréal Libramont“ (Belgija)

„L'Oréal“ yra Prancūzijos pramoninė kosmetikos gaminių grupė. „L'Oréal Belgilux“, sukurta 1927 metais, buvo pirmoji grupės dukterinė įmonė. „L'Oréal Libramont“ gamykla įkurta Belgijos Ardėnų širdyje 1975 metais, gamina plaukų dažus ir kitus produktus visai Europai. Joje dirba apie 400 žmonių. 2009 m. ši gamykla tapo pirmąja anglies neutralia grupės gamykla, sukūrusi biometano gamybą. Naujas svarbus etapas buvo pasiektas 2019 m., kai „L'Oréal Libramont“ tapo „sausuoju fabriku“, nes pradėjo pakartotinai panaudoti jo išvaistomą vandenį.

„Nextsense“ (Šiaurės Makedonija)

„Nextsense“ yra 2001 m. sukurta įmonė, kuri specializuojasi skaitmeninės transformacijos srityje ir siūlo informacinių bei komunikacinių technologijų sprendimus įvairioms įmonėms. Jos pagrindinė veiklos sritis yra programinės įrangos produktų kūrimas. „Nextsense“ dirba 90 žmonių.

„NFQ Technologies“ (Lietuva)

2002 m. įkurta tarptautinė skaitmeninių inovacijų kompanija „NFQ“ įgyvendina didelės apimties internetinės plėtros, verslo skaitmenizavimo, verslo analitikos, duomenų mokslo projektus, teikia UX, UI, CRO paslaugas kelionių, daugiakanalės prekybos, logistikos ir transporto bei dalijimosi platformų verslams visame pasaulyje. „NFQ“ savo kuriamais unikaliais, dedikuotais sprendimais užtikrina klientų verslo sėkmę visame verslo gyvavimo cikle. Tarptautiniu mastu „NFQ Technologies“ dirba daugiau nei 600 asmenų, Lietuvoje įmonė veikia trijose vietose (Kaune, Vilniuje, Šiauliuose).

„Peikko Lietuva“ (Lietuva)

„Peikko Lietuva“ priklauso tarptautinei „Peikko Group“ grupei. „Peikko“ siūlo didelį gelžbetonio jungčių asortimentą ir plataus panaudojimo statybines kompozitines konstrukcijas, skirtas tiek surenkamajam, tiek monolitiniam gelžbetoniui. „Peikko“ inovatyvūs sprendimai skirti palengvinti, pagreitinti ir padaryti efektyvesnius statybos procesus. „Peikko Lietuva“ įkurta 2006 metais ir joje dirba apie 321 kvalifikuotas darbuotojas.

„Prayon“ (Belgija)

Su lygiomis dalimis tarp „Société Régionale d’Investissement de Wallonie“ ir „OCP“ grupės „Prayon“ grupė yra viena iš pasaulio lyderių fosfatų srityje. „Prayon“ grupės pagrindinė būstinė ir gamykla, kurioje dirba 800 žmonių, yra įsteigta Engyje, Belgijoje. Ji taip pat turi gamybos vietą Puurs (200 žmonių) šalies šiaurėje, fabriką Prancūzijoje (150 žmonių) ir Jungtinėse Amerikos Valstijose (100 žmonių), dukterines įmones ir pardavimo atstovus visose pasaulio dalyse. Grupėje iš viso dirba 1500 žmonių.

„RTBF“ (Belgija)

„RTBF“ yra savarankiška viešoji bendrovė, veikianti televizijoje, radijuje, žiniatinklyje ir socialiniuose tinkluose Belgijos Frankofonijos dalyje. „RTBF“ įsikūrusi 9 vietose, iš kurių svarbiausia yra „Reyers“ Briuselyje. Bendrovėje iš viso dirba apie 1920 žmonių, 32 % iš jų yra statutiniai darbuotojai.

„SPB Global Corporation“ (Ispanija)

„SPB Global Corporation“ siūlo šiuos buitinius ir pramoninius valymo produktus: nerūdijančio plieno valikliai, balikliai, riebalų šalinimo priemonės, grindų ir vonios valikliai, rankų valikliai ir t.t. Įmonėje dirba apie 450 žmonių, iš kurių apie keturiasdešimt dirba mokslinių tyrimų ir plėtros centre.

„SPIE Belgium“ (Belgija)

„SPIE Group“ diegia, realizuoja, eksploatuoja ir prižiūri efektyviai energiją vartojančius ir aplinką tausojančius įrenginius. 16 gamyklų Belgijoje ir dar vienoje Liuksemburge dirba apie 1850 darbuotojų.

„VO Event“ (Belgija)

„VO Event“ yra renginių organizavimo agentūra. „VO Event“ yra „VO Group“ grupės narė. Pagrindinės agentūros veiklos kryptys yra šios: profesinių renginių organizavimas, laisvalaikio renginių organizavimas ir renginių Europos institucijoje organizavimas. Agentūroje dirba apie 30 žmonių.



CIRCULAR HRM

DAUGIAU INFORMACIJOS

www.circular-hrm.eu



Circular HRM



**Bendrai finansuojama pagal
Europos Sąjungos programą
„Erasmus+“**



Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos naudojimą.