



HRM CIRCOLARE

Allineare la gestione delle risorse umane con l'economia circolare

Formazione dei dipendenti per la gestione circolare delle risorse umane

Programma Erasmus+

Azione: KA2 – Partenariato strategico per l'istruzione e la formazione professionale

Numero del progetto: 2019-1-BE01-KA202-050448



CIRCULAR HRM

HRM circolare



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Sommario

Introduzione	44
	4
Sette principi di gestione circolare delle risorse umane	55
	5
Principio 1: ECO-CONCEZIONE	77
	7
Principio 2: RICICLO	1111
	11
Principio 3: RIPARAZIONE	1111
	11
Principio 4: RIUTILIZZO	1313
	13
Principio 5: ECOLOGIA INDUSTRIALE	1515
	15
Principio 6: ECONOMIA FUNZIONALE	1717
	17
Principio 7: SECONDA MANO E SHARING ECONOMY	1818
	18
Benefici per i dipendenti della circolarità nella gestione delle risorse umane	2121
	21
Soddisfazione sul lavoro, motivazione e prestazioni lavorative	2121
	21
Sicurezza del lavoro e contratto psicologico affidabile	2121
	21
Sviluppo professionale e professionale efficiente	2222
	22
Equilibrio tra lavoro e vita privata (lavoro da casa, luoghi di lavoro digitali e ibridi, ecc.)	2222
	22
Conclusioni	2323
	23
Referenze	2424
	24



Introduzione

Le tendenze più importanti che definiscono la vita e il lavoro nel 21 ° secolo riguardano la ricerca della sostenibilità e sono informate dai principi dell'economia circolare. Comprendere questi principi e praticare per vivere e lavorare in modo sostenibile, gestendo responsabilmente le risorse, è diventata la nuova norma. Come esseri umani e come membri di organizzazioni vogliamo garantire che le risorse non siano esaurite e/o sprecate. L'attuale paradigma che descrive la soluzione per la sostenibilità attraverso l'economia circolare è focalizzato solo sul flusso dei materiali. Possiamo affrontare questa sfida da una prospettiva singolare utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse necessarie nella produzione di beni materiali e / o nella fornitura di servizi, prolungando la vita utile dei prodotti, riutilizzando i materiali, utilizzando alternative rinnovabili ai materiali fossili e consumando tutto ciò di cui abbiamo bisogno nel modo più efficiente possibile. Pertanto, quando parliamo di Economia Circolare, ci riferiamo ai termini di capitale naturale (migliore gestione delle risorse/ riduzione del loro utilizzo), capitale fisico o tecnico (lavorazione, produzione, riciclaggio). Tuttavia, gestire la circolarità del modo in cui i materiali fluiscono nello sviluppo del valore è solo una dimensione dell'economia circolare. Anche dimensioni come le risorse umane, le competenze e le conoscenze sono minacciate. La transizione verso un'economia circolare non sarà completa se si dimentica la dimensione umana. Oltre alle risorse fisiche, e a seconda del modello economico in questione (neoliberista o new economy) il capitale umano è un input diretto o indiretto nella produzione di beni e servizi. Pertanto, a livello di principi, un'economia veramente sostenibile farà anche il miglior uso possibile delle risorse umane. Quest'ultimo è diventato sempre più significativo negli ultimi anni a causa di diverse tendenze influenti che modellano il posto di lavoro: rapido invecchiamento della popolazione; nuove tecnologie e automazione del lavoro; forte ondata di ridondanza di competenze e conoscenze legate alle professioni tradizionali; e la rapida crescita di nuove professioni unite alla domanda di nuove competenze e conoscenze. Il cambiamento a livello personale e organizzativo è diventato una pratica normale, con la conseguente necessità che la nostra comprensione della circolarità diventi più olistica e incorpori la gestione delle risorse umane. Di conseguenza, abbiamo il modello Circular HRM.

Il modello Circular HRM, sviluppato come output del progetto Circular HRM da un consorzio di otto partner del progetto, guidato da POUR LA SOLIDARITE ASBL, mira a sostenere la transizione delle PMI europee del settore eco-industriale da un modello HRM tradizionale e lineare a un modello HRM circolare che migliora la rigenerazione di abilità e competenze sul posto di lavoro e favorisce le imprese circolari e sostenibili, nonché i modelli organizzativi. Il modello Circular HRM rafforza l'economia circolare consentendo ai suoi partecipanti di rispondere adeguatamente ai problemi sociali che l'economia lineare produce (disoccupazione, squilibrio tra domanda e offerta di competenze, stress e depressione sul posto di lavoro, lavoro della popolazione che invecchia, ecc.). Offre un'opportunità per una gestione duratura e sostenibile delle persone nelle organizzazioni in contrasto con l'attuale modello lineare di assunzione, utilizzo e licenziamento dei dipendenti.

Il modello Circular HRM fornisce un approccio nuovo e pratico per comprendere come i dipendenti potrebbero essere avvicinati come risorsa circolare nelle organizzazioni. I dipendenti, tuttavia, dovrebbero anche essere consapevoli del processo, del suo ruolo e delle sue responsabilità in esso e dei benefici personali e sociali. Qualsiasi cambiamento organizzativo che potrebbe potenzialmente trarre vantaggio dal modello HRM circolare non può essere introdotto senza consapevolezza e partecipazione dei dipendenti ad esso. Di conseguenza, il programma di formazione per i dipendenti nei principi Circular HRM immaginato come uno dei due programmi di formazione con il progetto Circular HRM, mira a fornire uno strumento per i responsabili delle risorse umane per sensibilizzare i dipendenti sui principi della circolarità quando si tratta di risorse umane, sottolineando i benefici personali e sociali dello stesso, e rafforzare il ruolo dei dipendenti come agenti di cambiamento all'interno delle loro organizzazioni.

Sette principi di gestione circolare delle risorse umane

Nonostante i piccoli cambiamenti nel paradigma di come percepiamo il mercato del lavoro, guidati dai giovani esperti di tecnologia, in generale la maggior parte delle persone percepisce ancora i mercati del lavoro come lineari. Ciò implica che le persone entrino nei mercati del lavoro con aspettative di crescita incrementale della carriera professionale – una volta terminata l'istruzione formale, con aspettative di responsabilità sempre crescenti e retribuzioni sempre più elevate. L'aspettativa è anche che queste opportunità percepite siano seguite dal pensionamento e dall'uscita dal mercato del lavoro. Questa è una prospettiva insostenibile e un eccellente esempio del modello lineare "take-do-discard". In questo modello lineare le persone che non si adattano più, o non riescono più a tenere il passo, sono considerate in eccesso rispetto ai requisiti, spesso dipendenti dal sostegno della sicurezza sociale. Questo sistema è mantenuto in vita in una certa misura da disposizioni di fortuna: un po' di riciclaggio qui e un corso aggiuntivo là. Tuttavia, il modello dominante rimane che le persone sono viste principalmente come unità di produzione, la cui produttività dovrebbe essere utilizzata nel modo più efficiente possibile. In sostanza, questo modello supporta l'opinione che una volta che la produttività del lavoratore non soddisfa più le esigenze organizzative, dovrebbe essere rimosso dal lavoro.

All'interno di tale processo, la responsabilità della gestione di questo spetta all'organizzazione, all'economia e alla società per fornire la sicurezza del lavoro, la crescita professionale e professionale di cui sopra. Le imprese e le organizzazioni, simili alle economie nazionali, tuttavia, non possono più mantenere questa promessa all'interno di un paradigma lineare. I sistemi politici, economici e organizzativi non operano più all'interno di ambienti stabili. Il cambiamento è il nuovo status quo. Le organizzazioni devono adattarsi rapidamente, persino guidare il cambiamento, per sopravvivere e prosperare, e in questo ambiente due fattori chiave hanno un impatto significativo: quanto è efficiente l'organizzazione nella gestione delle sue risorse materiali e del flusso e quanto velocemente le sue risorse umane possono sviluppare e applicare nuove conoscenze e competenze. Entrambi sono i principi fondamentali dell'economia circolare olistica. Mentre abbiamo visto notevoli cambiamenti nello sviluppo di un flusso circolare di risorse materiali, un flusso circolare di persone non sarà facile da sviluppare, mentre un'economia circolare con persone che pensano esclusivamente in termini di percorsi professionali e di carriera lineari non funzionerà neanche. Pertanto, è importante espandere i principi dell'economia circolare e sviluppare la consapevolezza di come lo stesso valga per ciascuno di noi come professionisti delle risorse umane all'interno delle organizzazioni indipendentemente dalla forma del nostro impegno - lavoro, contratto, liberi professionisti ecc.

La Figura 1 fornisce una presentazione visiva dei sette principi di circolarità applicati alle risorse umane, mentre ciascuno dei principi è descritto nelle sezioni che seguono. Questi principi sono raggruppati in due categorie: principi che garantiscono l'attenzione ai dipendenti, alle loro esigenze e requisiti e principi che si concentrano sull'azienda come fornitore attivo di opportunità che collegano il dipendente con le maggiori opportunità del mercato del lavoro. Questi 7 principi costituiscono il nuovo Modello Circolare HRM. Visti i cambiamenti e le nuove tendenze nel nostro ambiente di lavoro è ora il modello più importante per la gestione delle risorse umane del prossimo futuro, forse oggi.



7 CONCEPTS OF CIRCULAR HRM



Principio 1: ECO-CONCEZIONE

Al centro del modello Circular HRM c'è il primo principio di circolarità delle risorse umane, o Eco-concezione. Nell'economia circolare, descrive la necessità di risolvere le sfide alla sostenibilità riducendo al minimo l'impatto ambientale del ciclo di vita di un prodotto durante la sua fase di progettazione. In parole semplici, l'eco-concezione consiste nel ridurre al minimo l'impronta del prodotto nel mondo anticipando il suo impatto sull'ambiente in fase di progettazione. Quando il principio di "eco-concezione" viene applicato alle risorse umane, il suo scopo è simile. Consiste nella progettazione deliberata di spazi di lavoro e pratiche di lavoro che hanno il massimo impatto positivo sul dipendente durante la sua esperienza all'interno dell'azienda e oltre. Le fasi iniziali possono comportare la riduzione al minimo, ove possibile, dei potenziali impatti negativi sul posto di lavoro e delle procedure e pratiche di lavoro sui dipendenti a livello organizzativo e individuale. Uffici open space e orari di lavoro flessibili sono esempi di alcune pratiche organizzative che emergono dall'introduzione del principio di "eco-concezione" nello spazio di lavoro.

Un ufficio open space è uno spazio di lavoro che sfrutta lo spazio aperto, piuttosto che chiudere i dipendenti in cubicoli o uffici. In un ufficio a pianta aperta, è probabile che i dipendenti siano situati in lunghe file di scrivanie con poco o nulla che li divida. Gli uffici aperti tendono anche ad avere spazi in cui i dipendenti possono riunirsi o cambiare i loro ambienti, come salotti con divani o aree cucina aperte con molti posti a sedere. Il vantaggio principale dell'open-plan è la maggiore collaborazione e unità tra i dipendenti, nonché l'ulteriore vantaggio di un ambiente di lavoro più informale per tutti i soggetti coinvolti. Un altro vantaggio per l'ufficio open space è l'aspetto finanziario, dimostrato dal risparmio sui costi di installazione dell'ufficio, che può essere successivamente investito nella formazione dei dipendenti, nelle attività di team building o persino nei bonus di ricompensa. **La trasparenza della cultura dell'ufficio** è anche un grande vantaggio per gli uffici open space. Le interazioni con i dipendenti diventano molto più trasparenti quando l'azienda si sposta in uno spazio ufficio open-concept. Tutti possono sentire tutto in un ufficio aperto, il che significa che c'è molto meno spazio per la segretezza. Può anche portare un senso di equità e unità quando i dipendenti sono situati accanto ai manager. Ciò può creare più comfort e fiducia tra i dipendenti e i loro manager, poiché tutti sembrano essere allo stesso livello in un ufficio aperto. Infine, l'ultimo vantaggio degli uffici open space è che c'è molta flessibilità con l'uso dello spazio. Se le cose non funzionano e la produttività sta diminuendo, il concetto e il layout possono essere modificati o un team spostato in una nuova area dell'ufficio per incoraggiare la collaborazione incrociata con altri gruppi con cui raramente interagiscono. Il piano open-office è una tabula rasa e i dipendenti possono reimmaginarlo quando o come vogliono a causa della libertà fornita.

Gli orari di lavoro flessibili si riferiscono al programma che consente ai dipendenti di iniziare e terminare la giornata lavorativa quando vogliono. In sostanza, avere orari di lavoro flessibili significa che i dipendenti possono iniziare il loro lavoro prima della giornata o più tardi dell'orario originariamente impostato. Esistono molte forme di orari di lavoro flessibili. Alcuni di essi sono inclusi nella Tabella 1.

Tabella 1. Forme di accordi di lavoro flessibili

<p>Settimana lavorativa compressa - Piuttosto che una settimana lavorativa standard di cinque giorni, questo programma alternativo riduce il numero di giorni in cui un dipendente lavora a settimana. I datori di lavoro consentono questa flessibilità finché il dipendente fa il proprio lavoro.</p>	<p>Programma flessibile giornaliero - Con un programma flessibile giornaliero, i dipendenti possono iniziare a lavorare presto e terminare il turno in anticipo. Possono anche rimanere fino a tardi e iniziare tardi, o prendere più tempo durante la pausa pranzo per recuperare tempo.</p>	<p>Il lavoro a distanza è uno stile di lavoro che consente ai professionisti di lavorare al di fuori di un ambiente di ufficio tradizionale. Si basa sul concetto che il lavoro non ha bisogno di essere fatto in un luogo specifico per essere eseguito con successo.</p>
<p>Ad esempio, i dipendenti possono prendersi la domenica, il lunedì e il martedì libero o qualsiasi altro insieme di tre giorni che soddisfi al meglio le loro esigenze o preferenze.</p>		<p>Invece di recarsi in ufficio ogni giorno per lavorare da una scrivania designata, i dipendenti remoti possono eseguire i loro progetti e superare i loro obiettivi ovunque vogliano.</p>

Il lavoro a distanza è stato particolarmente in aumento durante la pandemia di COVID-19, che ha dimostrato che molti lavori non devono essere eseguiti di persona. Ci sono una varietà di modi in cui le persone possono lavorare da remoto. Questa è la bellezza del lavoro a distanza: le persone possono scegliere di lavorare in un modo che ha più senso per le loro vite. Ad esempio, alcune persone hanno l'opportunità di lavorare in remoto per la maggior parte della settimana lavorativa, ma devono recarsi alle riunioni di persona in ufficio un giorno alla settimana. In una giornata tipica, questi dipendenti remoti lavorano dai loro uffici domestici o dai caffè vicini e possono lavorare dall'ufficio della loro azienda quando è necessario. Altri si affidano agli spazi di co-working per essere i punti in cui possono portare a termine il lavoro. Gli spazi di co-working fungono da hub di produttività, comunità e tecnologia, offrendo una grande connettività di rete e opportunità di incontrare altri che lavorano in una moltitudine di settori. Possono essere utilizzati da persone con lavori a tempo pieno, carriere freelance e persino imprenditori che vogliono affittare uno spazio ufficio per se stessi o il loro piccolo staff. Inoltre, il lavoro a distanza, o il lavoro ibrido, sono eccezionalmente importanti dal punto di vista della sostenibilità, in quanto ciò è in linea con l'uso sostenibile dell'energia e la riduzione delle emissioni di CO₂ (associate alla mobilità del lavoro). Pertanto, questo design del lavoro non solo supporta il benessere dei dipendenti; sostiene inoltre le pratiche organizzative verdi.

Ci sono numerosi vantaggi per i dipendenti, che hanno l'opportunità di lavorare orari di lavoro flessibili tra cui: stile di vita flessibile, migliore salute e benessere e rinnovata passione per il proprio lavoro. Il motivo più ovvio per cui le persone vogliono avere un programma flessibile è perché offre loro uno stile di vita più flessibile. Quando non è richiesto loro di essere in un ufficio durante un determinato periodo di tempo, i dipendenti remoti possono concentrarsi sulle cose che contano per loro al di fuori dell'ufficio. Se un lavoratore remoto è anche un genitore, lui o lei ha la possibilità di iniziare a lavorare all'inizio della giornata in modo che lui o lei possa essere presente quando i bambini arrivano a casa da scuola, o prendersi del tempo libero durante il giorno per un appuntamento dal medico. Un altro scenario potrebbe essere un dipendente remoto che vuole ottenere un'ulteriore istruzione nel proprio campo. Ciò diventa possibile in quanto non sono soggetti a un programma rigoroso in un luogo di lavoro permanente, un dipendente remoto potrebbe perseguire un Master o un corso di formazione continua durante il giorno e raddoppiare il proprio lavoro la sera, o viceversa.

Concentrandosi sulla progettazione deliberata di spazi di lavoro e pratiche di lavoro che hanno il massimo impatto positivo sul dipendente durante la sua esperienza all'interno dell'azienda e oltre, il principio di "eco-concezione" si basa sullo sviluppo di valori condivisi di circolarità tra i dipendenti. Idealmente, la



"concezione ecologica" dovrebbe fornire un ambiente di lavoro che soddisfi il benessere, la salute, la sicurezza e l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, garantisca diversità e inclusione, fornisca apprendimento e crescita e consenta alle voci dei dipendenti di essere ascoltate come stakeholder il cui contributo è significativo per la strategia di sostenibilità dell'azienda più ampia.

Casi di studio sulla gestione circolare delle risorse umane

Modulo 2: ECO-DESIGN

- [L'Oréal Libramont \(Belgio\)](#) — Tutti, in questo sito produttivo, dall'ingegnere all'operatore, possono esprimersi e sentire che la loro parola è presa in considerazione, con la filosofia che è riunendo tutte le idee che si trovano le soluzioni migliori. Pertanto, su alcuni argomenti, come ad esempio la riduzione degli sprechi, una persona si è dedicata a raccogliere idee e a tradurle in realizzazioni pratiche. Un altro esempio: a due giovani colleghi è stato affidato il compito di pilotare un progetto volto a immaginare un nuovo concetto di ristorante aziendale, con sessioni di brainstorming e co-costruzione con i colleghi della fabbrica.
- [Prayon \(Belgio\)](#) — Il gruppo sta lavorando con l'Università di Liegi (Laboratorio di studi sulle nuove forme di lavoro) su nuovi modi di lavorare nel contesto della prossima costruzione di una nuova sede centrale nel sito di Liegi. L'idea è quella di modificare le pratiche di lavoro, non solo a livello di sede centrale, ma anche in tutte le fabbriche e filiali commerciali, mettendo le persone al centro dell'azienda e promuovendo la qualità della vita sul posto di lavoro. Centinaia di progetti vengono avviati in base alla raccolta di tutte le richieste dal campo riguardanti i cambiamenti nell'ambiente di lavoro, su tutti i siti. Due anni prima, Prayon aveva lanciato conferenze sui valori aziendali e una di esse si concentrava sull'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Modulo 2: RICICLARE

Il primo dei principi che si concentra sui dipendenti è il principio del "Riciclo". Lo stesso riflette la cultura organizzativa comune in azienda. Nell'economia circolare, le 3R di "ridurre, riutilizzare e riciclare" sono ben note alle persone attente all'ambiente. Il termine "riciclaggio" comprende qualsiasi operazione di recupero in cui le materie prime dei rifiuti sono ritratte in prodotti, materiali o sostanze ai fini della loro funzione iniziale o per altri scopi. Consente di convertire i rifiuti in nuove materie prime, chiamate materie prime riciclate o materie prime secondarie, al contrario delle materie prime vergini. Il modello Circular HRM applica il principio del "riciclo" alle risorse umane in modo simile. Il principio descrive un processo di "sviluppo" della comprensione delle esigenze organizzative e individuali e di risposta ad esse ottimizzando la redistribuzione dei dipendenti all'interno della stessa azienda. Una volta che un progetto è stato completato, o un particolare lavoro ha cessato di esistere a causa dei progressi tecnologici nel campo, molti lavoratori scelgono di cercare un nuovo lavoro o di andare in pensione. Allo stesso modo, molte aziende scelgono di scartare i lavoratori le cui competenze e conoscenze sono considerate "obsolete" e scelgono invece di esplorare il mercato del lavoro per le sostituzioni. L'alternativa fornita dal modello Circular HRM si concentra sulla riqualificazione dei lavoratori per la redistribuzione, sulla formazione per sviluppare la mobilità dei lavoratori all'interno dell'azienda e sulla modellazione del lavoro all'immagine del lavoratore. Questo approccio consente ai dipendenti di sviluppare nuove competenze che consentiranno loro di "sviluppare" nuovi ruoli all'interno dell'azienda, fornendo nuove dinamiche, nuovi posti di lavoro e maggiore soddisfazione sul lavoro. D'altra parte, il miglioramento e la redistribuzione include la riconversione delle competenze dei dipendenti con l'obiettivo di utilizzarle nuovamente all'interno della stessa azienda. Il processo può assumere diverse forme.

Quando il lavoro è adattato e meglio allineato con le esigenze e le aspettative del lavoratore, si chiama **job crafting** modellazione del lavoro all'immagine del lavoratore. Per definizione, la creazione di posti di lavoro è un approccio avviato dai dipendenti che consente ai lavoratori di modellare il proprio ambiente di lavoro in modo tale da adattarsi alle loro esigenze individuali adattando le richieste e le risorse lavorative prevalenti. È un comportamento proattivo che i dipendenti possono utilizzare quando ritengono che siano necessari

cambiamenti nel loro lavoro. Attraverso diverse tecniche di job crafting i dipendenti possono ridefinire, reimmaginare e ottenere più significato dal lavoro che svolgono. Alcuni esempi sono descritti nella Tabella 2.

Tabella 2. Tecniche di Job Crafting

Task Crafting: Cambiare le responsabilità: il task crafting può essere l'aspetto più discusso dell'approccio, forse perché il job crafting è comunemente visto come "shaping" o "molding" attivo del proprio ruolo. Può comportare l'aggiunta o l'eliminazione delle responsabilità stabilite nella descrizione del lavoro ufficiale di un dipendente.

Relationship Crafting: Cambiare le interazioni: attraverso la creazione di relazioni le persone rimodellano il tipo e la natura delle interazioni che hanno con gli altri. In altre parole, la creazione di relazioni può comportare il cambiamento di chi i dipendenti lavorano con diversi compiti, con chi comunicano e si impegnano regolarmente. Un marketing manager potrebbe fare brainstorming con il designer di app dell'azienda per parlare e conoscere l'interfaccia utente, sbloccando i benefici della creatività mentre crea relazioni.

Cognitive Crafting: Cambiare la mentalità sui compiti **svolti**. Cambiando le prospettive su ciò che stiamo facendo, possiamo trovare o creare più significato su ciò che altrimenti potrebbe essere visto come "lavoro impegnato". Cambiare le lenzuola dell'hotel in questo senso potrebbe riguardare meno la pulizia e più rendere i viaggi dei viaggiatori più confortevoli e memorabili.

Contrariamente alla creazione di posti di lavoro in cui l'attenzione è posta sulla modellazione della posizione lavorativa in base alle competenze e alle conoscenze dei dipendenti, quando viene applicata la **ridistribuzione**, l'attenzione è posta sulla ristrutturazione delle capacità dei dipendenti e sull'ottimizzazione della mobilità interna all'interno dell'azienda. La mobilità interna si riferisce al movimento dei dipendenti attraverso diversi ruoli all'interno di un'organizzazione. Illustra il potenziale di un'economia circolare per generare benefici sociali. Significa che le posizioni nuove o aperte sono occupate da dipendenti che già lavorano per l'azienda e che sono qualificati per il nuovo ruolo. I vantaggi della ridistribuzione per il dipendente includono:

- Sicurezza del lavoro attraverso nuove prospettive professionali;
- Aumentare la capacità di apprendimento e lo sviluppo professionale dei dipendenti contribuendo all'occupabilità a lungo termine;
- Nuove opportunità per la gestione della carriera. In tempi di carriere a mosaico, in cui il cambiamento professionale include non solo lo sviluppo verticale ma anche orizzontale, i dipendenti hanno l'opportunità di impostare e raggiungere nuovi obiettivi professionali all'interno dell'azienda.

La ridistribuzione di per sé non aumenta la mobilità interna dei dipendenti se non seguita o supportata da **opportunità di riqualificazione/riqualificazione**. Tuttavia, per effettuare una transizione efficace alla circolarità, è importante comprendere e anticipare questi requisiti di competenze e svilupparli all'interno dell'azienda. La riqualificazione professionale comprende lo sviluppo di conoscenze in una nuova materia, per un nuovo lavoro, spesso nella stessa azienda o organizzazione. È un'opportunità per i dipendenti di apprendere le abilità e le competenze più richieste all'interno di un settore e prepararsi per una facile progressione di carriera e opportunità di lavoro.

Un'altra pratica che supporta la riqualificazione è il tutoraggio di un lavoratore che sta considerando di lasciare l'azienda (a causa del pensionamento o del completamento di un progetto) per applicare il suo set di competenze in un ruolo diverso all'interno dell'azienda (ad esempio l'uso proattivo del set di competenze prima del pensionamento o il riorientare il set di competenze in un nuovo progetto). È un buon esempio di riqualificazione come parte delle pratiche circolari HRM. Permette di rimodellare il tipo di lavoro da svolgere, chi lo farà e come cambierà i tipi di competenze necessarie per prosperare in azienda. Tuttavia, come evidenziato nelle sezioni precedenti, la natura dell'occupazione nell'ambito dell'economia circolare è diversificata e la domanda di competenze rifletterà in modo analogo questa diversità. Le opportunità di lavoro nell'ambito di un'economia circolare hanno già dimostrato di abbracciare l'intera diversità del mercato del lavoro, dalle persone scarsamente qualificate a quelli altamente istruiti. Di conseguenza, la riqualificazione è necessaria per raggiungere diversi obiettivi:

- In tempi "normali": può creare opportunità per le persone di svolgere altri compiti in azienda;
- Nella riorganizzazione: consentirà una rapida crescita di nuove competenze;
- Nella trasformazione e ristrutturazione: può creare nuove opzioni / direzioni di carriera invece di ridurre il numero di dipendenti.

Come parte di questo principio, la pratica della creazione del lavoro, della redistribuzione, della riqualificazione e riorientamento consente uno sviluppo sostenibile e attivo della forza lavoro, fornendo al lavoratore un nuovo trasferimento professionale quando il vecchio cessa di esistere, facendolo sentire più apprezzato e dandogli un nuovo senso di scopo. In parole semplici, circolarità. Il principio riflette lo sviluppo di nuove competenze nella definizione di nuovi ruoli all'interno dell'azienda, fornendo nuove dinamiche, nuovi posti di lavoro e maggiore soddisfazione sul lavoro.

Principio 2: RICICLARE

- **[Boston Scientific \(Irlanda\)](#)** - I leader tengono conversazioni di carriera con i loro team, basate su un meccanismo di coaching trimestrale e opportunità di autovalutazione con feedback a 360°. Ai dipendenti vengono offerte opportunità di intraprendere la rotazione del lavoro in aree in cui le competenze sono trasferibili. La collaborazione è impostata tra il manager, i Business Partner HR e i dipendenti per rispondere alle esigenze di riassegnazione, accompagnata da formazione.
- **[NFQ Technologies \(Lituania\)](#)** — Ogni dipendente ha un "paniere di formazione" che consiste in risorse finanziarie assegnate al loro apprendimento. L'implementazione dell'aggiornamento / riadattamento dei dipendenti viene eseguita in base al proprio piano di sviluppo della carriera. L'apprendimento è visto come un processo a lungo termine e non come un evento specifico o un programma ad hoc. Consiste nell'imparare dai colleghi, nell'apprendimento di nuovi compiti stimolanti, nello sviluppo di funzioni, nella formazione interna, nella formazione esterna, nelle piattaforme di e-learning, ecc.

Principio 3: RIPARAZIONE

Il principio di "riparazione", o reintegrazione, è il secondo dei principi circolari HRM che si concentra sul dipendente. All'interno dell'economia circolare, il termine "riparazione" implica un ritorno alla funzione di un prodotto, permettendogli di riacquistare una seconda vita senza che l'utente sia separato da esso (o dopo che si è separato da esso). Si tratta di riparare una risorsa danneggiata per riutilizzarla nella sua versione originale o per una nuova attività. Il modello HRM circolare applica il principio di "riparazione" alle risorse umane in modo simile.



Quando si tratta di persone e dipendenti, il principio copre soluzioni e pratiche per la diminuzione della produttività, l'inefficienza o le risorse inattive una volta che sono già state generate, la realizzazione di progetti di reinserimento in situazioni (estreme) che possono verificarsi sul posto di lavoro, problemi di assenteismo, stress, il reinserimento di una lunga assenza senza rinunciare al rapporto di lavoro, riconnessione con i lavoratori, o dare una seconda vita lavorativa a quei lavoratori che ne hanno bisogno. Pertanto, il concetto di "riparazione" quando applicato ai dipendenti copre:

- Gestione positiva dell'assenteismo;
- Processo di reinserimento dopo un lungo congedo (malattia, infortunio, maternità...);
- Prevenzione e gestione dello stress e dell'esaurimento professionale (burn-out);
- Prevenzione e gestione delle dipendenze nei luoghi di lavoro (alcol, farmaci, droghe, bevande energetiche, tecnologia) al fine di preservare il rapporto di lavoro.

I periodi di congedo per i dipendenti sono uno degli eventi più comuni nel mondo professionale. Possono avvenire per una litania di motivi, tra cui problemi di salute mentale o fisica, gravidanza, sindrome da burnout e molti altri. Ognuno ha un ruolo da svolgere nel reintegrare un lavoratore dopo un'assenza dal posto di lavoro. Potrebbero esserci stati problemi prima dell'assenza che hanno avuto un impatto sul dipendente, sul team e / o sul leader. Spesso le cose vengono sollevate durante l'assenza dai membri del team di cui un leader potrebbe non essere stato a conoscenza. Molti comportamenti o dinamiche che potrebbero essere stati in gioco che potrebbero influenzare il successo di un dipendente di ritorno per tutti. Un congedo di assenza può essere dovuto principalmente a una condizione di salute mentale, come depressione o ansia, ma potrebbe anche includere qualsiasi altro tipo di condizione medica che ha causato l'assenza. A volte, l'ansia o lo stress possono essere sintomi di dinamiche sul posto di lavoro che possono aver contribuito alla partenza del dipendente e all'apprensione del team e / o del leader riguardo al ritorno di un dipendente.

Ci sono alcuni passaggi che un dipendente può intraprendere per garantire un reinserimento regolare, efficace ed efficiente.

- **Rimanere in contatto** - Dopo che il dipendente ha dovuto lasciare il suo posto di lavoro, è essenziale che rimanga in contatto con il manager e i colleghi dell'azienda. Il contatto riduce le possibili paure dall'ignoto quando si torna in ufficio.
- **La comunicazione è un fattore** chiave: è fondamentale che il dipendente si assicuri che la sua comunicazione con tutti i colleghi e i manager sia trasparente e strutturata al fine di prevenire incomprensioni e frustrazioni.
- **Concordare e seguire le procedure gioca un ruolo fondamentale** - Indipendentemente dalle procedure esistenti, i dipendenti dovrebbero lavorare con il datore di lavoro e concordare le fasi per la loro integrazione, così come gli appuntamenti per la pianificazione personale del reinserimento o possibili adeguamenti sul posto di lavoro. Migliore è l'organizzazione del reinserimento, più rilassato e, soprattutto, più agevole sarà il processo.

Dopo la preparazione per il reinserimento, inizia il processo e di solito segue i seguenti passaggi:

- Il dipendente dovrebbe essere **attrezzato per il lavoro quotidiano** - Lo stesso significa ricevere informazioni su cambiamenti e notizie in modo che siano allo stesso livello di tutti gli altri dipendenti della massima importanza. Chiarire in anticipo quali compiti (ancora) rientrano nelle sue responsabilità lavorative, ecc.



- **Trial ed errore** - Il reinserimento dovrebbe essere valutato a intervalli regolari in modo che entrambe le parti possano assicurarsi che stia pianificando e che non vi siano ostacoli imprevisti. Per fare questo, dovrebbero essere fissati obiettivi intermedi che possono essere ridefiniti dopo ogni colloquio. La valutazione fornisce risposte a possibili domande sulla modifica e l'adattamento dell'integrazione.
- **Alla ricerca di flessibilità** - Per evitare di nuovo ulteriori assenze per gli stessi motivi, è importante che il luogo, il volume e il periodo di lavoro possano essere progettati nel modo più flessibile possibile. Qui, è importante che il dipendente lavori con i datori di lavoro, i manager e il dipartimento delle risorse umane per distinguere tra i motivi dell'assenza. La dipendente era in congedo di maternità? Il datore di lavoro dovrebbe essere aperto a orari di lavoro che possono essere concordati con asili nido e altri fornitori di assistenza. Un dipendente ha lasciato l'azienda a causa di un burnout? Il datore di lavoro dovrebbe considerare la quantità di lavoro che si aspettavano dal dipendente fino a quel momento. Il dipendente soffre (ancora) di limitazioni fisiche? I giorni di home office possono essere un'opzione.

In generale, la maggior parte delle organizzazioni ha una qualche forma di pratiche al riguardo, che riflettono principalmente i requisiti legali delle leggi sul lavoro dei rispettivi paesi. Questo approccio, tuttavia, è lineare e reattivo. Al contrario, la circolarità fornisce un approccio continuo, dinamico e adattabile (o personalizzato), in cui il dipendente è un partecipante attivo nel plasmare il suo reinserimento, non solo un soggetto passivo del processo.

Casi di studio sulla gestione circolare delle risorse umane

Modulo 3: RIPARAZIONE

- **RTBF (Belgio)** – In un contesto di forte trasformazione aziendale, ha istituito diverse piattaforme di supporto, tra cui una sul sostegno ai lavoratori che tornano dalla malattia e che sono stati assenti per sei mesi o più. Un'altra di queste piattaforme riguarda il supporto del dipendente che si occupa di stress e esaurimento professionale.
- **NFO Technologies (Lituania)** – non ha un processo formale di reinserimento, ma dà ai manager la responsabilità di accompagnare ogni lavoratore che ritorna dal congedo e sostenere il suo ritorno al lavoro. Mantengono i contatti con il lavoratore durante il congedo e quest'ultimo viene tenuto informato degli sviluppi in azienda, ad esempio attraverso la rivista trimestrale dell'azienda.

Principio 4: RIUTILIZZO

L'ultimo dei principi che si concentra sui dipendenti è il principio del "riutilizzo". All'interno dell'economia circolare, il termine "riutilizzo" descrive un'azione o una pratica di utilizzo di un articolo, sia per il suo scopo originale (riutilizzo convenzionale) sia per svolgere una funzione diversa (riutilizzo creativo o riutilizzo). Questo principio di riutilizzo può prolungare la durata di un prodotto e può includere la riparazione e il riutilizzo dei prodotti per garantire che i prodotti raggiungano la loro durata ottimale. In parole semplici, il riutilizzo degli articoli può aiutare a risparmiare tempo, denaro, energia e risorse, mentre in termini economici più ampi, può rendere disponibili prodotti di qualità a persone e organizzazioni con mezzi limitati, generando al contempo attività commerciali e occupazione che contribuiscono all'economia.

Quando il concetto di "riutilizzo" viene applicato alle risorse umane, il suo scopo è simile. Descrive la capacità sia delle aziende che dei dipendenti di sapersi reinventare e migliorare le proprie competenze senza perdere produttività a livello organizzativo e individuale. L'approccio garantisce un flusso continuo di informazioni consentendo all'organizzazione di identificare il modo migliore per organizzare i propri dipendenti, rafforzando al contempo la soddisfazione sul lavoro dei dipendenti. Si tratta di:

- Sviluppare e coinvolgere i dipendenti in programmi di mentoring come Mentee e Mentors;



- Fornire opportunità di coaching o formazione ai dipendenti per lo sviluppo di competenze per svolgere un'altra funzione
- Fidelizzazione e/o formazione dei dipendenti in procinto di andare in pensione, per sviluppare le loro competenze per condividere le loro competenze o competenze all'interno dell'azienda sia come Mentori che come Coach;
- Introduzione di un programma di collocamento o di collocamento o di un altro tipo di promozione della mobilità interna dei dipendenti

Tutti questi metodi rientrano nei termini di "Reskilling" e "Upskilling".

Reskilling significa cercare persone con 'competenze adiacenti', che siano vicine alle nuove competenze richieste dall'azienda. Fornisce un'esperienza di apprendimento laterale. È il processo di apprendimento di nuove competenze da parte dei dipendenti per passare a un nuovo ruolo all'interno della loro attuale azienda. La riqualificazione potrebbe essere una buona alternativa al licenziamento dei dipendenti attuali e all'assunzione di nuovi con un set di competenze diverso. È anche un buon modo per spostare una persona che si adatta meglio per un altro ruolo, ma per qualche motivo ha finito per lavorare in uno completamente diverso. La riqualificazione consente all'azienda di mantenere gli stessi dipendenti fedeli nell'organizzazione, ma ci sono più ragioni di questa che la rendono importante.

L'upskilling è una tendenza sul posto di lavoro che facilita l'apprendimento continuo fornendo programmi di formazione e opportunità di sviluppo che espandono le capacità di un dipendente e riducono al minimo le lacune di competenze. L'upskilling si concentra sul miglioramento delle competenze dei dipendenti attuali, di solito attraverso la formazione, in modo che possano avanzare nel loro lavoro e trovare diversi ruoli e opportunità all'interno dell'azienda.

Ci sono molti vantaggi di riqualificazione e miglioramento delle competenze dei dipendenti, che coprono:

- **Mantenere un'occupazione stabile (e benefici).** Comprensibilmente, il più grande vantaggio per i dipendenti è mantenere un lavoro stabile con un'azienda che si preoccupa e essere in grado di gestire le spese della vita quotidiana. I benefici aziendali sono il secondo motivo per cui i dipendenti scelgono di rimanere con un'organizzazione. La riqualificazione consente ai dipendenti di mantenere gli stessi vantaggi del loro lavoro, senza interruzioni perché hanno cambiato datore di lavoro.
- **Avere mobilità verso l'alto (diversità di ruoli).** Sapere che c'è una possibilità per una promozione all'interno dell'azienda può essere un motivatore significativo. Piuttosto che essere costretti ad accettare gli stessi compiti banali e il tasso di retribuzione a tempo indeterminato, la mobilità verso l'alto all'interno di un'azienda consente ai dipendenti di salire nei ranghi. Ci sono certamente più responsabilità previste all'interno di quel ruolo come conseguenza ragionevole di qualsiasi promozione. L'aumento della responsabilità è seguito dall'apprendimento di nuove competenze, che è al centro della riqualificazione e del miglioramento delle competenze. È importante rendersi conto che non tutto l'apprendimento delle abilità si tradurrà in una promozione, anche se ciò potrebbe essere un vantaggio in futuro. Una promozione non è l'obiettivo principale della riqualificazione: mantenere un lavoro all'interno dell'azienda, la riqualificazione offre anche ai dipendenti una migliore possibilità di rimanere con l'azienda quando c'è incertezza economica.
- **Crescita personale.** Le persone cercano di conquistare nuove competenze, fare progetti fai-da-te e avere hobby perché porta soddisfazione personale. Questo senso di realizzazione si estende anche al posto di lavoro. I dipendenti hanno una buona sensazione sapendo che stanno migliorando se stessi, indipendentemente dal fatto che la riqualificazione implichi l'apprendimento di un ruolo molto diverso o di uno con solo poche differenze. Man mano che i dipendenti acquisiscono nuove competenze,



aumentano il loro valore all'interno dell'azienda, il che a sua volta aiuta a rafforzare la sicurezza del lavoro, sebbene possa anche creare opportunità per trovare lavoro in un'altra azienda se lo desiderano.

- **Stabilire l'apprendimento permanente come un processo.** L'apprendimento permanente è un'abitudine cruciale nella vita di tutti, che si trovino sul posto di lavoro o meno. Essere uno studente permanente migliora la vita di una persona in generale e la rende più attraente per i datori di lavoro. Quando i datori di lavoro cercano di promuovere qualcuno all'interno dell'azienda, prendono in considerazione l'apprendimento permanente come un tratto fondamentale perché mostra iniziativa.

Casi di studio sulla gestione circolare delle risorse umane

Modulo 4: RIUTILIZZO

- **[Boston Scientific \(Irlanda\)](#)** - Un Toolkit di mentoring informale è liberamente accessibile a tutti i dipendenti, offrendo ai dipendenti l'opportunità di avvalersi di un mentore, se lo desiderano. Un programma di coaching online fornisce l'accesso a una selezione di coach in tutto il mondo. All'interno dell'azienda è presente una rete di giovani professionisti che, durante un evento annuale, sono in grado di discutere il loro percorso di carriera con colleghi esperti. I lavoratori che si avvicinano al pensionamento sono incoraggiati a contribuire in modo proattivo alla crescita di questa rete.
- **[Nextsense \(Macedonia del Nord\)](#)** — Un programma di tre mesi deve essere seguito da tutti i nuovi assunti e il rapporto con il mentore può continuare in seguito. Il mentoring è finalizzato anche al trasferimento di competenze, in particolare al momento del pensionamento di un lavoratore con competenze specifiche o per la preparazione di successioni. Per ogni abilità viene nominato un "campione" dell'abilità, colui che la padroneggia meglio in azienda. Ogni volta che un collega ha bisogno di progredire sul campo, sa che può rivolgersi al campione.

Principio 5: ECOLOGIA INDUSTRIALE

All'interno dell'economia circolare, il termine "ecologia industriale" descrive l'insieme di pratiche volte a ottimizzare le risorse locali, sia in termini di energie, acqua, materiali, rifiuti ma anche attrezzature e competenze, attraverso un approccio sistemico ispirato al funzionamento degli ecosistemi naturali. Quando il concetto di "ecologia industriale" viene applicato alle risorse umane, il suo scopo è simile. Si tratta di classificare il set di competenze dei dipendenti, per la pianificazione e l'implementazione di strategie incentrate sui dipendenti per ottimizzare queste competenze all'interno di un ecosistema aziendale. In parole semplici copre il riconoscimento, lo sviluppo e la gestione dei talenti, la gestione della diversità per garantire che tutti i dipendenti ottengano un'equa opportunità di contribuire, sviluppare e crescere e la gestione proattiva delle capacità, delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti. Il focus di questo principio in Circular HRM è sull'azienda. Copre le seguenti pratiche organizzative:

1. **Gestione dei talenti** - In un'economia lineare, il talento viene affrontato come una rarità, ricercato e reclutato nel mercato del lavoro esterno, utilizzato e licenziato una volta che il suo valore non è più richiesto. I valori circolari sostenuti nel principio dell'ecologia industriale definiscono il talento con una visione diversa: una visione centrata sul dipendente. Il talento esiste all'interno dell'organizzazione come può essere trovato al di fuori di essa. È una predisposizione naturale che deve essere sviluppata e allenata con particolare attenzione alla coltivazione, all'allenamento e allo sviluppo per massimizzarne il valore e la resistenza.
2. **Gestione della diversità** - Circularità affronta la gestione della diversità come un importante insieme di valori fondamentali che vanno oltre il rispetto lineare della legislazione sulla non discriminazione. Implica il riconoscimento, l'efficace diffusione e l'armonizzazione delle idiosincrasie dei singoli dipendenti. La gestione della diversità è fondamentale per massimizzare le conoscenze e le competenze



dei dipendenti e creare luoghi di lavoro che massimizzino l'impatto positivo sul dipendente come descritto nel primo principio di eco-concezione.

La diversità sul posto di lavoro consiste nel rispettare e valorizzare le competenze e le differenze che ogni membro del personale porta nello spazio di lavoro. Un luogo di lavoro diversificato è un ambiente inclusivo che dà priorità a pari diritti e opportunità per tutti i lavoratori, indipendentemente da sesso, colore, età, etnia, abilità fisica, orientamento sessuale o credenze religiose.

La gestione della diversità richiede una strategia dedicata per garantire che il team di gestione migliori continuamente i suoi sforzi per la diversità e l'inclusione. Una cosa è assumere candidati diversi, un'altra è costruire una cultura che sia accogliente e inclusiva per tutti. Il modo migliore per la direzione di coinvolgere il team di dipendenti è riunirli di persona e trascorrere del tempo a svolgere attività che non sono necessariamente legate al lavoro.

I vantaggi della gestione della diversità per i dipendenti includono:

- **Aumento della produttività:** un ambiente di lavoro diversificato consente di offrire più idee e processi. Questa diversità di talenti significa una gamma più ampia di competenze tra i dipendenti, nonché una diversità di esperienze e prospettive che aumenta il potenziale di sviluppo delle competenze e di espansione delle conoscenze tra i dipendenti.
- **Aumento della creatività:** poiché varie culture e background lavorano insieme, esiste l'opportunità di una maggiore creatività. Poiché ci sono più persone con prospettive e soluzioni ai problemi diverse, consente una maggiore possibilità di una soluzione praticabile a un problema sul posto di lavoro.
- **Migliore consapevolezza culturale:** una vasta gamma di culture all'interno del luogo di lavoro consente alle aziende di affrontare le diverse sfumature all'interno di un mercato globale, offrendo allo stesso tempo l'opportunità ai dipendenti di crescere a livello personale e professionale.

Tuttavia, va notato che è possibile che non tutti in azienda siano a bordo con l'idea di diversità sul posto di lavoro.

- **Gestione delle competenze** - La gestione è importante per il successo della circolarità di una risorsa. La gestione delle competenze è un processo che comporta la promozione di opportunità basate sulle competenze. Consiste nel creare una base di fiducia tra il dipendente e il datore di lavoro, consentendo la definizione congiunta di obiettivi a lungo termine e assicurando che il dipendente si senta impegnato nei vari progetti dell'azienda. Con la gestione delle competenze, il datore di lavoro crea profili costituiti dall'intera gamma di competenze, conoscenze, qualifiche ed esperienze di un dipendente. Questi profili determinano quindi se qualcuno è abbastanza esperto o qualificato per svolgere un determinato compito o svolgere un determinato ruolo. Dipinge anche un quadro più chiaro dei livelli di competenza dei dipendenti sia individualmente che collettivamente.

Una solida gestione delle competenze aiuta i dipendenti a sfruttare al meglio i loro talenti e le loro abilità. Non solo mette in mostra le capacità dei dipendenti, ma individua anche particolari aree per lo sviluppo professionale. Questo dialogo costruttivo consente al dipendente di avere un ruolo attivo nella sua crescita, mentre le opportunità di formazione e apprendimento consentono una gestione più efficiente della carriera.

Casi di studio sulla gestione circolare delle risorse umane

Modulo 5 – ECOLOGIA INDUSTRIALE

- **Prayon (Belgio)** – Uno dei problemi della Vallonia risiede nella sottoqualità: molte persone sul mercato del lavoro non hanno qualifiche. Piuttosto che avere una valutazione dopo sei mesi di una

giovane recluta nel posto solo per scoprire che alla fine non è adatto, il gruppo prayon ha cambiato questa selezione in una fase precedente, e anche prima del reclutamento. Con due aziende nel settore del lavoro temporaneo, è stata effettuata un'analisi delle capacità delle persone in cerca di lavoro su alcuni elementi di base. Vengono quindi iscritti a un programma di formazione prima dell'assunzione. L'approccio è stato applicato presso la sede di Lione (Francia) con giochi di ruolo su una posizione di operatore chimico e formazione prima dell'assunzione.

- **Boston Scientific (Irlanda)** — L'azienda si sforza di individuare i "talenti nascosti" dei suoi dipendenti nell'ambito di un programma di assegnazione dello sviluppo che offre l'opportunità di un "Act Up", vale a dire assumere una posizione più senior su base temporanea, ad esempio come parte di una sostituzione per la maternità o il congedo parentale. I dipendenti hanno anche l'opportunità di effettuare un'autovalutazione e un 360 ° sulle competenze "Boston Scientific", con conseguente report e accesso a un coach per il debriefing e lo sviluppo.

Principio 6: ECONOMIA FUNZIONALE

All'interno dell'economia circolare, il termine "economia funzionale" descrive l'uso rispetto al possesso e tende a vendere servizi legati ai prodotti piuttosto che ai prodotti stessi. Si basa sull'idea che il valore di un prodotto risieda nei benefici ottenuti dal suo utilizzo (valore in uso), non nella sua proprietà. Un esempio classico è il produttore di pneumatici che mantiene la proprietà dei propri prodotti invece di venderli. Si occupano del loro re-treading e manutenzione; l'utente viene fatturato per chilometro.

Il modello circolare HRM applica il principio di " economia funzionale " alle risorse umane in modo simile. Il concetto implica la priorità dell'ottimizzazione centrata sull'uomo rispetto all'obbligo contrattuale. Il metodo preminente per l'applicazione di questo principio è il "Design thinking". Il Design Thinking è un processo iterativo non lineare per trovare la soluzione più incentrata sull'uomo per qualsiasi tipo di query o problema. Funziona valutando e comprendendo le esigenze delle parti interessate e infine rispondendo a tali esigenze. Il concetto è particolarmente importante per le risorse umane perché tutti i principi del Design Thinking (**Empatia, Definizione, Ideazione, Prototipo e Testing**) in sostanza, sono antropocentrici. Poiché le risorse umane gestiscono principalmente il reclutamento, l'esperienza lavorativa e l'uscita dei dipendenti e rappresentano l'azienda, comprendere i bisogni umani ed eseguire di conseguenza diventa cruciale.

Il design centrato sull'uomo per i dipendenti può liberare il talento da strutture rigide e funzioni lavorative. A volte, i titoli tradizionali diventano un elenco di noiosi, con poco spazio per il pensiero espansivo. I dipendenti si concentrano sull'ottimizzazione del proprio sistema per l'operazione di queste attività. Man mano che progrediscono nella loro carriera, i dipendenti definiscono e apprezzano il sistema che hanno costruito: è ciò che fanno e a volte possono essere resistenti al cambiamento. Ma vengono valutati nel modo sbagliato. Mettendo la persona al centro, possiamo vedere meglio il suo valore come le esperienze che crea e le prospettive che portano, piuttosto che i compiti che completano. I migliori talenti cercano tali opportunità. Le organizzazioni che apprezzano questo pensiero trovano nuovi modi per mantenere una promessa di marchio più aspirazionale.

Casi di studio sulla gestione circolare delle risorse umane

Modulo 6 – ECONOMIA FUNZIONALE

- **Peikko Lietuva (Lituania)** — Quando un progetto su cui un dipendente sta lavorando finisce, l'azienda ha il seguente processo: analizzare se possono integrare un altro progetto, offrire alla persona le opportunità di apprendimento e quindi assumere un altro ruolo, e impegnarsi in un dialogo per discutere con la persona interessata altre prospettive future di collaborazione.

Principio 7: SECONDA MANO E SHARING ECONOMY

Il termine "second hand and sharing economy", con l'economia circolare, descrive il riutilizzo di prodotti che non soddisfano più le esigenze del consumatore iniziale. Spesso l'estensione della durata di vita di tali prodotti avviene attraverso il regalo o la vendita di seconda mano di prodotti. Quando il concetto di "economia dell'usato e della condivisione" viene applicato alle risorse umane, la sua interpretazione è simile. Il concetto descrive un processo che supporta la transizione di un lavoratore nel mercato del lavoro esterno in cui un dipendente non soddisfa più i requisiti dei suoi attuali obblighi contrattuali o quando le esigenze dell'azienda cambiano.

Implica lo sviluppo di percorsi dei dipendenti verso il mercato del lavoro esterno (outplacement, formazione o sviluppo di competenze non direttamente utili al datore di lavoro, coaching ...). In altri casi, include la fornitura di sostegno per l'impiego di lavoratori anziani e di coloro che lavorano oltre i cinquant'anni. Infine, anche la risoluzione del contratto di lavoro "a buone condizioni" (colloquio di uscita, lettera di raccomandazione, mantenimento del collegamento per altri rapporti commerciali ...) è degna di considerazione in quanto consente al dipendente di cercare un altro impiego rafforzando la sua immagine positiva per potenziali nuovi datori di lavoro.

L'outplacement è qualsiasi servizio che assiste un dipendente in partenza nell'ottenere un nuovo lavoro o nel passare a una nuova carriera. L'accesso ai servizi di outplacement è offerto da alcuni datori di lavoro come vantaggio per i dipendenti per il loro personale. Tali servizi possono essere vantaggiosi per tutte le parti monetariamente, professionalmente ed emotivamente, offrendo una cessazione amichevole di un rapporto di lavoro. L'importanza dell'outplacement può essere considerata attraverso diverse lenti. "Outplacement" è un modo per il datore di lavoro di dimostrare che si preoccupano del successo dei propri dipendenti anche se hanno subito un licenziamento involontario, mantenendo la reputazione dell'azienda tra i suoi dipendenti, potenziali dipendenti e il pubblico in generale.

D'altra parte, l'outplacement fornisce un focus e un'assistenza per i dipendenti che devono essere licenziati o che semplicemente vogliono passare al mercato del lavoro. Ci sono numerosi vantaggi dal concetto di outplacement per i dipendenti, alcuni dei quali sono:

- I dipendenti licenziati sono autorizzati dai servizi di outplacement a passare più velocemente alla fase successiva della loro vita professionale. Vengono forniti loro gli strumenti per definire le loro passioni, i loro prossimi passi sono diretti e vengono assunti di nuovo in genere prima che se non fosse stato fornito il ricollocamento.
- Importanza dei servizi di outplacement per i lavoratori che erano stati fuori dal mercato del lavoro per un lungo periodo di tempo. I servizi li assistono nell'adeguamento ai cambiamenti nel campo di gioco.
- I servizi di outplacement rendono la ricerca di lavoro efficace ed efficiente. Cambiare azienda o settore può essere difficile e richiedere molto tempo, quindi è nel migliore interesse di tutte le parti coinvolte che il processo venga accelerato il più possibile.
- Nessun costo per i dipendenti. Che la loro partenza dall'azienda sia volontaria o involontaria, rappresenta comunque una perdita di reddito, quindi è di grande aiuto che l'azienda copra i costi dei servizi di outplacement.
- Ricerca di lavoro strutturata. La transizione nel mercato del lavoro può essere un processo lungo, noioso e scoraggiante, ma può essere reso più facile con l'aiuto di una struttura fornita dai servizi di outplacement.



- Curriculum e profilo coaching. Come parte dei servizi, i coach di outplacement possono aiutare a creare documenti che evidenziano le competenze appropriate in un formato moderno e professionale e parlano direttamente alle opportunità.
- Preparazione del colloquio. I coach di outplacement aiutano le persone a prepararsi andando oltre le risposte a domande comuni e difficili e il software può aiutarli a sembrare più concentrati e professionali.
- Approfondimento della carriera. Se i dipendenti vogliono spostare l'attenzione, i servizi di outplacement sono in grado di aiutarli a saperne di più sui loro talenti e passioni in modo che possano scegliere con sicurezza il giusto percorso di carriera.
- Consulenza di rete. È risaputo che il networking è una componente chiave per ottenere un nuovo lavoro. I servizi di outplacement offrono una guida, abbracciando le strategie di networking più efficaci.
- Rinforzo positivo. Una ricerca di lavoro che dura più a lungo può far sentire i lavoratori ansiosi e incerti. I servizi di outplacement forniscono una cassa di risonanza obiettiva per aiutare le persone a esprimere le loro preoccupazioni e quindi dare loro una spinta di feedback positivo in modo che possano mantenere la loro attenzione sull'obiettivo primario.

La condivisione dei dipendenti è una nuova forma di occupazione che è stata definita come "una forma di occupazione in cui un gruppo di datori di lavoro assume lavoratori congiuntamente e ne è congiuntamente responsabile". I vantaggi del concetto di condivisione dei dipendenti includono: coinvolgimento nella progettazione del piano di condivisione dei dipendenti da parte di tutte le parti, gli obblighi per i datori di lavoro possono essere suddivisi come scelgono, l'accordo il piano di condivisione si basa su tagli attraverso la burocrazia.

Esistono due tipi di condivisione dei dipendenti:

- **Condivisione strategica dei dipendenti:** una rete formata da un gruppo di datori di lavoro che assume uno o più lavoratori da inviare in singoli incarichi di lavoro con le aziende partecipanti. La struttura è simile al lavoro interinale, con la differenza che i lavoratori ruotano regolarmente tra i datori di lavoro partecipanti e lavorano esclusivamente per questi datori di lavoro, e la rete stessa non mira a realizzare un profitto.
- **Condivisione ad hoc dei dipendenti:** quando un datore di lavoro che temporaneamente non può fornire lavoro al proprio personale li manda a lavorare in un'altra azienda. Il contratto di lavoro tra il datore di lavoro iniziale e il lavoratore è mantenuto mentre il lavoratore è incorporato nell'organizzazione del lavoro del datore di lavoro ricevente. Ancora una volta, la struttura è simile al lavoro interinale, con la differenza che il datore di lavoro iniziale non è nel business di collocare le persone nel lavoro, e l'intenzione è che il collocamento sia temporaneo e il lavoratore tornerà a lavorare con il primo datore di lavoro.

La condivisione ad hoc dei dipendenti è principalmente guidata dal desiderio di mantenere un rapporto di lavoro con una forza lavoro nonostante una temporanea mancanza di carico di lavoro. La condivisione strategica dei dipendenti è stata stabilita da una necessità economica e sociale di creare una relazione sostenibile tra aziende e lavoratori, anche se un singolo datore di lavoro non poteva fornire un lavoro sostenibile. Mentre l'intenzione inizialmente era quella di dare sicurezza contrattuale ai lavoratori involontariamente mobili (come i lavoratori stagionali), è stata considerata come un modello in grado di offrire un lavoro flessibile volontario e anche di trattenere i dipendenti.

Affinché la condivisione strategica dei dipendenti abbia successo, il quadro giuridico in un paese deve consentirne l'istituzione. Inoltre, ci deve essere una domanda regolare di tali dipendenti nelle aziende



partecipanti, la domanda di risorse umane e le strategie delle società partecipanti devono essere compatibili e le società partecipanti non devono essere troppo distanti in modo da consentire il pendolarismo. Se sono applicabili i contratti collettivi, i lavoratori principali e i dipendenti condivisi dovrebbero avere salari e condizioni di lavoro simili al fine di evitare il dumping sociale.

In conclusione, il principio dell'economia di seconda mano, applicato nel modello circolare HRM, può essere molto utile per aiutare i dipendenti a passare al mercato del lavoro, pur mantenendo la reputazione pubblica del datore di lavoro e il buon rapporto di lavoro tra i due.

Casi di studio sulla gestione circolare delle risorse umane

Modulo 7 – SECONDA MANO E SHARING ECONOMY

- **[Peikko Lietuva \(Lituania\)](#)** — Se un dipendente viene portato a lasciare l'organizzazione, quest'ultimo lo aiuta a migliorare il proprio CV e, infine, formula raccomandazioni. L'azienda vede anche questo processo come un'opportunità di miglioramento, chiedendo al lavoratore di condividere il proprio pensiero sulla propria situazione, su ciò che considera positivo o negativo nell'organizzazione.
- **[Boston Scientific \(Irlanda\)](#)** – Il processo di off-boarding – consistente nel prendersi cura di un lavoratore fino all'ultimo giorno di lavoro e organizzare serenamente la sua partenza – è considerato un'esperienza qualitativa come l'on-boarding – accogliendo e integrando un nuovo collega. È previsto un colloquio di uscita, così come un momento di festa con il team (outing o pranzo), per esempio.



Benefici per i dipendenti della circolarità nella gestione delle risorse umane

I dipendenti in ogni posizione in azienda sono un importante stakeholder organizzativo. L'introduzione dei sette principi di circolarità nella gestione delle risorse umane mira a trasformare la visione e la missione delle organizzazioni introducendo valori olistici incentrati sulle persone in modo che le aziende possano comprendere il loro valore in relazione alla società che servono. Questo approccio circolare nelle organizzazioni, che si occuperà del flusso umano come "flusso di materiali", richiede cambiamenti. Ogni cambiamento specifico, in particolare il cambiamento organizzativo, dovrebbe essere correlato a benefici chiari e ben comunicati per coloro che sono coinvolti nel processo. Fornire informazioni e formazione, garantire la comunicazione bidirezionale e ascoltare le preoccupazioni dei dipendenti è il modo più efficace per superare la potenziale resistenza al cambiamento. Mentre l'introduzione dei sette principi potrebbe spingere le organizzazioni e i dipendenti oltre la zona di comfort della semplicità percepita del modello lineare di gestione, i benefici derivanti dall'introduzione della circolarità per i dipendenti sono sostanziali. Implicano una maggiore soddisfazione sul lavoro, una maggiore motivazione sul lavoro e migliori prestazioni lavorative, un nuovo significato per la sicurezza del lavoro e il rilancio del contratto psicologico, una carriera proattiva e una gestione professionale e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.

Soddisfazione sul lavoro, motivazione e prestazioni lavorative

La soddisfazione sul lavoro è la piacevole risposta affettiva che tutti noi sperimentiamo quando abbiniamo le preferenze per i premi di lavoro con i nostri valori e obiettivi personali. È ancora discutibile se la soddisfazione sul lavoro influenzi la motivazione o la motivazione influenzi la soddisfazione sul lavoro; tuttavia, ciò che è importante è che influisce sulle prestazioni lavorative dei dipendenti. Il primo principio di eco-concezione, che copre l'inclusione della circolarità nella progettazione del luogo di lavoro e nelle procedure e politiche di lavoro, è un fattore importante in questo senso. Mentre lo stesso può rimuovere la potenziale insoddisfazione del lavoro, non è un fattore che aumenta la soddisfazione del lavoro dei dipendenti. I fattori più importanti che aumentano la soddisfazione sul lavoro sul posto di lavoro sono legati alla gestione equa e obiettiva delle prestazioni che comporta la partecipazione dei dipendenti, la formazione e le opportunità di riqualificazione, la fornitura di opportunità di avanzamento e crescita professionale.

Sicurezza del lavoro e contratto psicologico affidabile

Un contratto psicologico è un contratto che regola le aspettative non scritte del dipendente e del datore di lavoro dal rapporto di lavoro. È la base di tutti i presupposti che definiscono il modello lineare di gestione delle risorse umane e non funziona più. L'insicurezza percepita legata al contratto di lavoro oggi minimizza lo sforzo e la motivazione dei dipendenti, mentre le organizzazioni di fronte a rapidi cambiamenti nel contesto esterno in cui operano, sembrano incapaci di fornire un impegno a lungo termine. L'introduzione dei principi circolari per la gestione delle risorse umane offre vantaggi sostanziali ai dipendenti in tal senso. Rivitalizza la promessa del contratto psicologico assegnando un ruolo attivo al dipendente nel processo, riconoscendo che le organizzazioni sono forme artificiali che servono le persone, non forme che devono essere servite dalle persone, consentendo il movimento da un approccio di gestione centrato sull'azienda a un approccio di gestione centrato sulle persone. Ciò si ottiene attraverso l'introduzione di un sistema di gestione delle prestazioni obiettivo e trasparente, opportunità di mentoring, coaching e formazione su misura che consentono di riutilizzare, riciclare e ripristinare i dipendenti, le loro competenze e conoscenze nelle organizzazioni.

Sviluppo professionale e professionale efficiente

La circolarità fortizza la soddisfazione sul lavoro e rivitalizza il contratto psicologico fornendo ai dipendenti uno sviluppo professionale e di carriera efficiente che non è sempre lineare. La circolarità nella gestione delle risorse umane si basa sul principio dell'uso adeguato delle risorse e dell'impiego delle stesse in compiti e attività in cui il flusso può essere gestito in modo più efficiente senza dissipazione di sforzo, perdita di competenze e conoscenze – rifiuti umani. Pertanto, la circolarità non fornisce una soluzione per l'avanzamento, la promozione e la crescita in un'organizzazione gerarchica, piuttosto una promessa di un contributo efficiente al lavoro durante la vita dell'individuo in un'organizzazione basata sul team che riflette i valori della famiglia. Ciò si ottiene attraverso i principi dell'ecologia industriale, del riutilizzo, del riciclaggio e della riparazione, attraverso la gestione attiva del rapporto di lavoro e l'assunzione di un ruolo attivo nello sviluppo della carriera del dipendente e della padronanza professionale come dipendente. Implica assumere ruoli di Mentee o Mentor, Coach o Coachee nell'organizzazione e passare attraverso questi ruoli più volte durante la vita lavorativa, ma in cicli temporali più piccoli, rispetto a un solo lungo sistema di avanzamento lineare che non esiste più.

Equilibrio tra lavoro e vita privata (lavoro da casa, luoghi di lavoro digitali e ibridi, ecc.)

Un beneficio significativo per il dipendente dall'introduzione del modello circolare nella gestione delle risorse umane, deriva dall'inclusione della nuova tecnologia nei luoghi di lavoro e dal suo utilizzo nella creazione di una base più efficiente per l'equilibrio tra lavoro e vita privata. In particolare, la progettazione del luogo di lavoro non implica più la progettazione del luogo di lavoro effettivo nei locali del datore di lavoro. Copre anche luoghi di lavoro digitali e ibridi con procedure di lavoro che consentono ai dipendenti di lavorare da casa e bilanciare la loro vita lavorativa in modo più efficiente. Lo stesso non solo fornisce benefici personali specifici ai dipendenti, ma rafforza anche i valori di circolarità nelle organizzazioni in quanto comunica il lavoro senza abusare delle risorse e inquinare l'ambiente, ovvero l'evitamento della guida o di altri modi di trasporto che aumentano le emissioni di CO2 al lavoro o attività simili.

Conclusioni

In conclusione, i dipendenti possono trarre grandi benefici dall'implementazione del modello Circular HRM e dei suoi principi. I principi in questione sono: eco-concezione, riciclo, riparazione, riconsociazione, ecologia industriale, economia funzionale, economia dell'usato e della condivisione. L'applicazione dei sette principi, tuttavia, è inutile senza il contributo e il coinvolgimento dei dipendenti in ogni fase del processo. I cambiamenti organizzativi non possono essere introdotti in modo efficace e fruttuoso senza la consapevolezza e la partecipazione dei dipendenti.

I sette principi che compongono il Modello HRM Circolare sono divisi in due categorie. Una categoria di principi che stabiliscono l'attenzione sui dipendenti, le loro esigenze e requisiti, e una categoria di principi che si concentrano sull'azienda come fornitore attivo di opportunità che collegano il dipendente con le più ampie opportunità del mercato del lavoro.

Se applicati correttamente, tutti questi principi portano ad un aumento della produttività, a un miglioramento del benessere, a nuove competenze e a nuove opportunità di carriera.

A causa del fatto che i dipendenti sono uno stakeholder cruciale in ogni organizzazione, l'obiettivo dei sette principi è quello di trasformare la visione e la missione delle organizzazioni introducendo valori olistici incentrati sulle persone. Tutti i cambiamenti organizzativi indotti dall'applicazione del modello Circular HRM dovrebbero essere correlati a benefici chiari e ben comunicati per coloro che sono coinvolti nel processo. Fornire informazioni ed educazione insieme al mantenimento di un canale di comunicazione aperto è di fondamentale importanza.

Tali benefici includono: soddisfazione sul lavoro, motivazione e prestazioni lavorative, sicurezza del lavoro e contratti psicologici affidabili, insieme a un efficiente sviluppo professionale e personale e un adeguato equilibrio tra lavoro e vita privata.

Indipendentemente dal fatto che il modello Circolare HRM sia considerato attraverso orari di lavoro flessibili, miglioramento delle competenze, riqualificazione, creazione di lavoro o uno degli altri numerosi vantaggi, è abbondantemente chiaro che sta diventando il futuro delle risorse umane, e prima tutte le parti coinvolte abbracceranno i cambiamenti, meglio sarà per tutti i soggetti coinvolti, compresi i datori di lavoro, i dipendenti e la società nel suo complesso.



Preparato da:

Andrijana Bogdanovska Gj.

Frosina Gjurevska



Referenze

Zivile Stankeviciut e Asta Savaneviciene, 2018, Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, data di pubblicazione: 16 dicembre 2018, data di visualizzazione: 30.08.2021 <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/12/4798>>

Agenzia europea dell'ambiente, 2017, Definizione di progettazione ecocompatibile, Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, data di pubblicazione: 14.02.2017, data di visualizzazione: 30.08.2021 <<https://www.eea.europa.eu/help/glossary/eea-glossary/eco-design>>

Circular HRM, n.d., Principio n°1 — Eco-conception, Circular-hrm.eu, data pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 30.08.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/55-principle-n1-eco-conception>>

Jane E. Dutton e Amy Wrzesniewski, 2020, What Job Crafting Looks Like, Harvard Business Review, data di pubblicazione: 12.03.2020, data di visualizzazione: 31.08.2021 <<https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like>>

Circular HRM, n.d., Principle n°2 — Recycling, Circular-hrm.eu, data di pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 31.08.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/56-principle-n2-recycling>>

Justin Berg e Jane Dutton e Amy Wrzesniewski, 2008. Cos'è Job Crafting and Why Does It Matter?, data di pubblicazione: 01.08.2008, data di visualizzazione: 31.08.2021 <https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter>

Forbes Human Resources Council, 2020, Come affrontare l'eccessivo assenteismo dei dipendenti: 12 metodi comprovati, data di pubblicazione: 25.03.2020, data di visualizzazione: 01.09.2021 <<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/03/25/how-to-deal-with-excessive-employee-absenteeism-12-proven-methods/?sh=febc7b827224>>

McGill University, n.d., A Guide To Supporting The Effective Return To Work Of An Employee, data di pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 01.09.2021 <https://www.mcgill.ca/hr/files/hr/employee_return_to_work.pdf>

Circolare HRM, n.d., Principio n°3 — Riparazione, Circular-hrm.eu, data di pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 01.09.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/57-principle-n3-repair>>

Mark Cohen, 2019, Upskilling: Why It Might Be The Most Important Word In The Legal Lexicon, Forbes Magazine, data di pubblicazione: 03.09.2019, data di visualizzazione: 02.09.2021 <<https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2019/09/03/upskilling-why-it-might-be-the-most-important-word-in-the-legal-lexicon/?sh=79a77e6536a9>>

Erica Violini e Jeff Schwartz e David Mallon, 2020, Beyond reskilling; Investing in resilience for uncertain futures, Deloitte Insights, data di pubblicazione: 15.05.2020, data di visualizzazione: 02.09.2021 <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>>

Circular HRM, n.d., Principle n°4 — Reuse, Circular-hrm.eu, data di pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 02.09.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/58-principle-n4-reuse>>



Manaf B. Raewf e Yazan N. Mahmood, 2021, The Cultural Diversity in the Workplace, Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, data di pubblicazione: n.d.2021, data di visualizzazione: 03.09.2021 <<https://www.researchgate.net/publication/349945595> The Cultural Diversity in the Workplace>

David W. Pitts e Lois Recascino Wise, 2009, Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research, Review of Public Personnel Administration, data pubblicazione: n.d.2009, data di visualizzazione: 03.09.2021 <<https://www.researchgate.net/publication/249671393> Workforce Diversity in the New Millennium Prospects for Research>

Circular HRM, n.d., Principio n°5 — Ecologia industriale, Circular-hrm.eu, data di pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 03.09.2021 <<http://circular-hrm.eu/index.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/59-principle-n5-industrial-ecology>>

Dario Landa-Silva e Arthur Castillo e Leslie Bowie e Hazel Johnston, 2010, Verso un sistema integrato di gestione della forza lavoro. PATAT 2010 - Atti dell'8th International Conference on the Practice and Theory of Automated Timetabling, data di pubblicazione: 08.2010, data di visualizzazione: 04.09.2021 <<https://www.researchgate.net/publication/265403084> Towards an Integrated Workforce Management System>

Circolare HRM, n.d., Principio n°6 — Economia della funzionalità, Circular-hrm.eu, data pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 04.09.2021

Richard C. Hoffman e Frank M. Shipper, 2012, The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study, The International Journal of Human Resource Management, data di pubblicazione: n.d.2012, data di visualizzazione: 05.09.2021

Zdenko Stacho e Katarína Stachová, 2015, Outplacement as Part of Human Resource Management, Procedia Economics and Finance, data pubblicazione: n.d.2015, data di visualizzazione: 05.09.2021

Circular HRM, n.d., Principio n°7 — Second hand and sharing economy, Circular-hrm.eu, data di pubblicazione: n.d., data di visualizzazione: 05.09.2021 indice <<http://circular-hrm.eu/.php/intellectual-outputs/circular-hrm-model/19-7-concepts-of-circular-hrm/61-principle-n7-second-hand-and-sharing-economy>>



CIRCULAR HRM

www.circular-hrm.eu



HRM circolare

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.