Ente Organizzatore

Studio Beta — ANTIFORMA culture e organizzazioni

Con il patrocinio

REGIONE VENETO — PROVINCIA DI TREVISO

Con la collaborazione

Cospes ONLUS — Associazione Centro COSPES Mogliano Veneto - Tv

Studiobeta (a cura di)

CONVEGNO SUL LAVORO

STRATEGIE & SICUREZZA

Relazioni umane come fattore di successo aziendale
Una prospettiva futura per le imprese

ATTI

24.05.2013, Mogliano Veneto (TV)

IL PRESENTE E IL FUTURO DELLE ORGANIZZAZIONI*

* A. Pignatto – Direttore scientifico di Antiforma s.r.l.

Gli ultimi decenni sono stati testimoni di profondi cambiamenti nelle organizzazioni dell'intero sistema economico. Nel mondo capitalista sono stati portati a compimento i processi di deregolamentazione, riducendo la portata e l'intensità del controllo pubblico, e di privatizzazione, cedendo o trasferendo ad investitori privati imprese che in precedenza erano di proprietà dello stato.

Le organizzazioni commerciali continuano ad evolversi man mano che le imprese si adattano a nuove sfide e opportunità. In particolare, il ritmo dei cambiamenti tecnologici unito all'abbattimento delle barriere al commercio internazionale con l'integrazione sempre più stretta tra mercati europei, americani ed asiatici, ha creato nuove opportunità strategiche e organizzative a cui molte aziende hanno risposto in modo creativo. Tali risposte, a loro volta, hanno incoraggiato la diffusione e l'ulteriore sviluppo delle nuove tecnologie, così come un aumento di integrazione tra i diversi mercati internazionali, generando così un "effetto domino".

Numerose sono le pressioni del contesto sulle imprese: la globalizzazione dei mercati, l'eterogeneità e la sofisticazione sempre maggiore dei clienti, l'innovazione tecnologica, i cambiamenti sociali e la necessità di ragionare sempre più in una logica di sostenibilità complessiva dei sistemi economici; inoltre il continuo riconfigurarsi delle strutture dei mercati secondo traiettorie di volta in volta diverse, orientate da un lato alla crescente concentrazione, tramite processi di fusione e acquisizione, dall'altro alla frammentazione, tramite esternalizzazione, delocalizzazioni e creazione di alleanze strategiche, in questo quadro è necessario che le aziende ripensino il proprio modo di operare e la propria organizzazione, per rispondere ai cambiamenti o anticiparli.

L'analisi economica conosciuta e classificata nei manuali tradizionali di microeconomia sotto il nome di "teoria dell'impresa" parte dall'assunto che le imprese si trovino ad agire in modo totalmente autonomo, guidate dai prezzi e dai costi, acquistando lavoro ed altri input tramite contrattazioni impersonali su mercati, trasformandoli in output tramite tecnologie e conoscenze date e statiche e vendendo il prodotto su mercati ancora più impersonali. Tale astrazione si è rivelata utile al fine di una prima analisi del mondo organizzativo, ma la realtà delle grandi imprese è certamente molto diversa. Queste ultime si costituiscono infatti come una grande collettività di individui, ciascuno con informazioni e interessi diversi, ed è solo attraverso un'attenta

programmazione dei meccanismi operativi e di coordinamento che possono essere compiute azioni coerenti e vantaggiose.

L'azienda è un sistema aperto che interagisce con il contesto esterno e che opera per adattarsi ad esso o condizionarlo. Inoltre, quando abbiamo un insieme di attività complementari, cambiamenti che aumentino l'efficacia di alcune di esse influenzano nello stesso tempo la scelta e la redditività delle altre. Quando esiste relazione di questo tipo, il rapporto di causa ed effetto non opera in una direzione univoca: le innovazioni organizzative rientrano in questo esempio. Basti pensare al fatto che quelle più riuscite vengono spesso imitate e riprodotte dai concorrenti e adottate da imprese che si trovano in altri settori. Cambiamenti di questo tipo producono conseguenze che si protraggono nel tempo inducendo trasformazioni sempre più consistenti nelle tecnologie e nelle forme di organizzazione. Si pensi ad esempio alle trasformazioni che subì l'azienda Olivetti Spa nel suo passaggio da produttrice di macchine per scrivere a produttrice di personal computer.

Cambiare però non è facile. La natura umana si rivela spesso avversa al cambiamento, a tutto ciò che differisce dalle nostre usuali, e sperimentate, routine lavorative, ai nostri riferimenti consolidati, ai nostri valori e principi. Le organizzazioni sono fatte da individui e parimenti a questi sono altrettanto restie al cambiamento. Non va dimenticato infatti che comportamenti e strategie possono aver rappresentato nel tempo momenti di successo e possono essersi manifestate come particolarmente efficaci in determinate situazioni, perciò difficilmente le organizzazioni saranno disposte ad abbandonarle.

Le resistenze sono dunque la problematica più significativa con cui le imprese si scontrano per poter effettivamente trasformarsi con successo. Le barriere al cambiamento possono essere analizzate sia dalla prospettiva dei singoli che da quella dell'organizzazione. Se del lato organizzativo abbiamo detto, dal quello individuale troviamo la mancanza di informazioni condivise sulle necessità relative al cambiamento e sull'incomprensione degli scopi e degli obiettivi prefissati; la paura di veder mutato in senso negativo il proprio *status* e di modificare le relazioni sociali. Riassumendo possiamo individuare tre motivi principali di resistenza al cambiamento:

Le motivazioni tecniche relative alla mancanza di competenze;

Politiche inerenti le relazioni con altri membri dell'organizzazione;

Culturali legate alle attitudini personali rispetto al cambiamento stesso.

Per queste ragioni la gestione del cambiamento, ovvero "un approccio sistematico per affrontare il cambiamento di un'organizzazione nel suo complesso e degli individui che la compongono"[2] diventa un aspetto centrale per il successo delle organizzazioni.

---

[2] Rami Shani, Il cambiamento organizzativo. Teorie, modelli e strumenti per la gestione del cambiamento in E. Bartezzaghi, *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone*. Etas, Milano, 2010

In particolare la gestione del cambiamento fa riferimento da un lato ad aspetti metodologici, di impostazione del processo che il cambiamento deve seguire e di strumenti e tecniche che possono supportare le diverse fasi e attività. Dall'altro, fa invece riferimento ad aspetti organizzativi e manageriali, e in particolare ai ruoli e alle responsabilità che le diverse persone possono assumere nei processi di cambiamento e alla leadership che i manager possono esprimere per facilitarlo.

Bibliografia:

- E. Bartezzaghi, **L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone**. Etas, Milano, 2010.
- P. Milgrom e J. Roberts, **Economia, organizzazione e management**, il Mulino, Bologna, 2005.
- G. Rebora, **Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda** (con E. Minelli), Etas, Milano, 2007.

APPENDICE

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Quale futuro paradigma per le imprese del futuro alla luce dei nuovi processi organizzativi?

A cura di:
prof. Antonio Pignatto
(a.pignatto@antiforma.it)

Docente di Management presso l' Università degli studi di Milano
Direttore Scientifico di Antiforma s.r.l. Milano

24 maggio 2013

ANTIFORMA S.r.l.
Via M. Aurelio, 55 Milano
Tel: 02 28.97.02.49
www.antiforma.it

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

"Innovate or perish!"

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Il successo nelle organizzazioni

- Il successo delle organizzazioni dipende dalla loro capacità di innovarsi e cambiare

Cambiare non è facile:

- La natura umana si rivela spesso avversa e **le organizzazioni sono fatte di uomini!**

3

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Spinte al cambiamento organizzativo

Spinte esterne

- Cambiamenti nella domanda di mercato
- Cambiamenti della struttura del mercato e della competizione
- Cambiamenti nei sistemi economici
- Cambiamenti demografici, sociali e culturali
- Disponibilità di nuove tecnologie
- Cambiamenti politici
- Cambiamenti legislativi o normativi
- Casualità (ad esempio eventi catastrofici)

Spinte interne

- Orientamento strategico (efficacia vs efficienza; leader vs follower; diversificazione vs focalizzazione)
- Pressioni da stakeholder interni
- Cambiamento del verice aziendale
- Fascino di mode manageriali

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

Il cambiamento organizzativo

- Per **cambiamento organizzativo** si intende:

*"il **processo** attraverso il quale un'organizzazione modifica la sua condizione presente, individuando **nuovi assetti** per il proprio sistema di **creazione del valore** al fine di accrescerne l'**efficacia**"*

5

ANTIFORMA
culture e organizzazioni

1- Cambiamento e innovazione

Ogni innovazione nel contesto si ripercuote sulle organizzazioni generando cambiamenti

Cambiamento ↔ Innovazione

Ma possono essere le stesse organizzazioni a generare innovazione, anticipando così i competitor

*Un'**innovazione** è l'introduzione di qualcosa di nuovo in un mercato o nell'ambito in cui un'impresa opera*

6

2- Cambiamento e innovazione

- Nonostante le energie, il tempo e le risorse dedicate alla trasformazione dell'organizzazione, solo poche imprese raggiungono risultati significativi.
- Perché **alcune** imprese hanno più successo di altre?

Anticipare il cambiamento

- Anticipare proattivamente il cambiamento vs subirlo in modo reattivo

Esempio 1

- Il caso Zara

Zara è il più grande retailer nel settore dell'abbigliamento in Europa. Nel 2006 è riuscita a superare le vendite registrate da H&M, il suo principale concorrente. Il nuovo *business model* di Zara: non lavorare per collezioni, ma basarsi sulle tendenze e sulle richieste del mercato

Esempio 2

- Il caso Kodak

Il *business* di kodak era basato principalmente sulla vendita di rullini e di pellicole fotografiche. Di fronte all'avvento della tecnologia digitale kodak ritenne rischioso rinunciare al suo prodotto più redditizio. Tra il 1997 e il 1999 Kodak perse circa 800 milioni di dollari a causa dello sviluppo del mercato delle macchine digitali. Il 18/01/2012 richiede la bancarotta assistita.

1- La gestione del cambiamento

- Come far sì che un'organizzazione sia in grado di anticipare il cambiamento?

La gestione per processi, dei progetti, delle persone e della conoscenza sono il cuore del cambiamento organizzativo

Occorre incrementare la consapevolezza e la capacità di visione strategica delle aziende migliorando la capacità di coinvolgimento e di leadership

2- La gestione del cambiamento

I 3 aspetti chiave su cui porre attenzione:

1. Valori e norme
2. Pianificazione operativa degli aspetti necessari alla transizione
3. Creazione del consenso

Il caso FIAT (l'araba fenice?)

Esempio

Nel 2004 Fiat Auto perdeva quasi 4 milioni di euro al giorno, compresi i weekend. Alla fine del 2007 faceva profitti per quasi 2 milioni di euro al giorno e il titolo Fiat capitalizzava in borsa un valore superiore a quello di General Motors e Ford messe assieme. Ad inizio 2009 ha acquisito il gigante dell'automobile americano Chrysler.

Il caso FIAT – Marchionne e il cambiamento organizzativo

...continua

- Il risultato di FIAT Group Automobiles

Marchionne fu nominato Amministratore delegato nel 2004 da Luca di Montezemolo.

Il nuovo AD impose un cambiamento culturale fatto di meritocrazia, competizione e legato ai principi della leadership e del *commitment*, ovvero dell'impegno personale ma anche dell'attenzione per il personale.

ANTIFORMA culture e organizzazioni

La relazione tra intensità e portata del cambiamento

	Cambiamento incrementale	Cambiamento radicale
Cambiamento olistico	**Adeguamento delle soluzioni org.ve e gestionali adottate** senza modifiche sostanziali dei processi e delle relazioni tra processi	**Introduzione di nuovi modelli org.vi e gesionali** con innovazioni sostanziali nei processi o nelle relazioni tra i processi aziendali
Cambiamento limitato o focalizzato	**Miglioramento di metodi, tecniche e strumenti di gestione** nell'ambito di un processo aziendale specifico	**Introduzione di nuovi modelli organizzativi e gestionali** nell'ambito di un processo aziendale

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Quali competenze per il cambiamento?

- Chiara conoscenza delle ragioni del cambiamento (sia in presenza di **basi oggettive che emozionali**)
- Leadership e groupship
- Presenza di **obiettivi chiari**
- Presenza di **piani di miglioramenti pubblici**
- **Valutazione**, consolidamento e istituzionalizzazione di nuovi approcci
- Condurre e **comunicare** i processi di cambiamento

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Gli agenti del cambiamento

I possibili agenti di cambiamento possono essere organizzati in tre gruppi:

- **la leadership**
- ***i ruoli organizzativi critici***
- **le costellazioni di ruoli (i circuiti o reti emergenti)**

ANTIFORMA culture e organizzazioni

La comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa è l'insieme dei processi bidirezionali di comunicazione che l'organizzazione istituisce con i propri interlocutori al fine di influire sul loro atteggiamento

- è trasversale rispetto agli elementi della strategia del cambiamento
- Permette all'organizzazione di costruire la propria identità

ANTIFORMA culture e organizzazioni

La formazione

Il senso rimanda ad una propensione pre-riflessiva,

ammette soglie dell'impensabile e dell'indicibile …

… non risolve *l'ambiguità*

Il significato è un tentativo di risolvere l'ambiguità, attraverso una selezione del senso

Da cui muove il processo di FORMAZIONE

nelle organizzazioni

ANTIFORMA culture e organizzazioni

La conoscenza partecipata

La conoscenza partecipata è quindi:

- **un processo partecipato vivo e dinamico di interazione e scambio, condivisione, creazione e diffusione, più che un accumulo di informazioni;**
- **ovvero il *"precipitato"* delle azioni, dei pensieri e delle conversazioni tra persone chiamate sempre più spesso ad assumere atteggiamenti basati su una miscela:**
  - **di sapere e di saper fare,**
  - **di esperienza e intuito,**
  - **di visioni di sintesi e di dettagli analitici.**

Varisco 1995

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Le dinamiche di cooperazione

Concezione **cooperativa** del sistema aziendale: gli individui cooperano per cercare di superare i limiti individuali: dal bisogno di cooperazione nascono le organizzazioni formali

•**azione cooperativa:** soluzione per superare i limiti individuali (fisici, biologici, mentali)

•**sistema cooperativo:** complesso di componenti (fisici, biologici, personali e sociali) che stanno in una relazione specifica in forza della cooperazione di due o più persone per un fine definito: *necessita del consenso degli individui chiamati a cooperare*.

• **organizzazione formale:** sistema di forze o attività personali consapevolmente coordinate

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Partecipare ....

- Un Samurai sta sognando l'aldilà dove un Angelo lo accoglie e gli dice:"Posso farti vedere le sofferenze degli inferi e le gioie della luce eterna"
- Allora scesero agli inferi e in una sala semioscura videro un gran tavolo imbandito e tutti i commensali magrissimi. Il Samurai allora chiese "Come mai pur avendo tanto non si alimentano?" e l'Angelo rispose: "Ognuno di loro dispone di bacchette lunghe un metro…e non riesce ad alimentarsi!"
- Allora salirono al paradiso e in una sala luminosa videro un tavolo ben imbandito e tutti i commensali pasciuti e soddisfatti.
- Allora il Samurai disse:"Anche loro hanno bacchette lunghe un metro !!?!!"
- E l'Angelo disse: "Certo! Ma ognuno di loro alimenta il vicino…"
  - Anonimo giapponese VI secolo

ANTIFORMA culture e organizzazioni

"Le due principali regole che stanno alla base della vita stessa sono:
1) il cambiamento è inevitabile
2) tutti cercano di resistere al cambiamento"

W. E. Deming

ANTIFORMA culture e organizzazioni

"La crisi"

"Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose.

La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura.

È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sì stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni.

La vera crisi è la crisi dell'incompetenza. L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia.

Senza crisi non c'è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze.

Parlare di crisi significa incrementarla e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa che è la tragedia di non voler lottare per superarla"

Albert Einstein – Il mondo come io lo vedo - 1931

ANTIFORMA culture e organizzazioni

"Un'azienda non è né migliore né peggiore di chi ci lavora dentro"

Ishikawa Kaoru (guru della qualità)"

ANTIFORMA culture e organizzazioni

Quali leve competitive per le imprese?

'900- Tecnologia e automatismo

Oggi – Gestione delle capitale umano

Il "capitale umano"

La centralità dell'individuo è diventata economia: le persone sono le risorse più critiche, le competenze spesso sono la chiave di volta dei risultati organizzativi, i talenti devono essere conservati con cura ed attenzione

I.Kotler

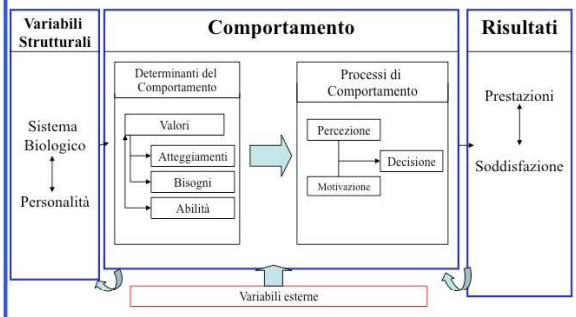
L'organizzazione centrata sulle persone

- La **Strategia di Lisbona** marzo 2000:

- Sviluppare il *dialogo sociale*
- Aumentare gli *investimenti in risorse umane* (ed in particolare nella formazione)
- Ruolo strategico della *salute e sicurezza* sui luoghi di lavoro

Gli elementi della gestione delle risorse umane

VARIABILI INDIVIDUALI E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO: le teorie classiche



Lo scenario contemporaneo

1. Accentuata *competizione* internazionale
2. Aumento della *complessità* delle organizzazioni
3. *Rallentamento della crescita*
4. *Intensità* crescente del lavoro
5. Incremento del livello di *istruzione* della forza lavoro
6. La forza lavoro si confronta diversamente con l'autorità e la gerarchia
7. Mutamento della *composizione demografica* della forza lavoro

La crisi e le Risorse Umane

- *Stabilità → precarietà*
- **Governo della mansione**
- *Sentiero di carriera*

Quale gestione delle relazioni umane per le imprese del futuro?

Le logiche di azione

- **Approccio sistemico** – la gestione delle risorse umane è coerente con la strategia generale e opera in una logica "anticipatoria" e non "reattiva"
- **Dal controllo al *commitment*** - *Gestione* gestione delle risorse umane non + controllo e imposizione, ma è coinvolgimento e adesione agli obiettivi aziendali
- **Gestione diffusa** - la gestione non si risolve nel lavoro di pochi specialisti ma richiede il contributo di tutti gli attori aziendali (manager e quadri)

IL GRUPPO

- Si ha un gruppo quando esiste **un sistema di interazioni ricorrenti fra due o più persone** nell'ambito di un modello stabile di aspettative reciproche (**concetto della relazione sociale**)

Gli elementi per la gestione delle risorse umane

Elementi	Definizione
Obiettivi del sistema	Declinazione degli obiettivi strategici e di business nella gestione delle risorse umane
Leve decisionali	Tipi di decisioni possibili
Politiche	Criteri/linee guida che indirizzano le singole decisioni
Sistemi operativi	Procedure, metodi e sistemi informativi di supporto allo svolgimento delle attività

Le leve individuali

Le leve di gestione individuale delle risorse umane sono:

1- **Acquisizione** e reclutamento delle risorse umane
2- **Formazione** e sviluppo
3- **Valutazione** e gestione delle prestazioni
4- Gestione delle **ricompense**

Le leve collettive

Le leve di gestione collettiva sono:

1- **analisi dei ruoli**
2- **Comunicazione interna**
3- **Politiche retributive**
4- **Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**
5- **Relazioni sindacali**

"Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito"

Antoine de Saint-Exupéry

STRATEGIE & SICUREZZA

RELAZIONI UMANE COME FATTORE DI SUCCESSO AZIENDALE, UNA PROSPETTIVA FUTURA PER LE IMPRESE

CONVEGNO - 4 Crediti ECM

CORSO - 3 Crediti
Aggiornamento RSPP,RSPP-DL,RLS,ASPP

Un periodo di crisi economica, sociale e valoriale investe la società contemporanea, incrementando la necessità di piani di azione efficaci. L'obiettivo del Convegno è quello di fornire strategie organizzative, competenze e conoscenze, integrate dal Decreto Legislativo 81/08 e s.m.i., mirate al sostegno delle aziende, delle imprese e dei lavoratori stessi.

La crisi finanziaria, politica e del lavoro porta le persone a percepire una sensazione di minaccia e di fallimento che si riflette fortemente sulle condizioni di salute e provoca uno stato di malessere diffuso, che si ripercuote anche in ambito lavorativo.

Il Convegno tratterà temi quali l'importanza del lavoratore in quanto capitale umano e risorsa da saper gestire durante il cambiamento; verrà esposta una nuova concezione dell'orientamento del lavoratore e dell'impresa nell'ambito della formazione permanente e nell'attuazione di un personale progetto di vita; orientamento al lavoro, nel lavoro e nell'impresa.

Si approfondiranno concetti quali l'evoluzione del mondo organizzativo, i nuovi modelli di gestione e i nuovi collaboratori; gli elementi strategici, i tasselli fondamentali per l'organizzazione del futuro, la messa in pratica dell'empowerment, la gestione delle competenze e tutti i punti su cui si fondano le pratiche di gestione di risorse umane, necessità primarie delle organizzazioni per trasformare e ricollocare efficacemente le proprie politiche interne.

Si esaminerà la gestione del cambiamento per il successo delle organizzazioni come utile approccio, di tipo sistematico, nell'affrontare una nuova era.

Infine sarà trattato il tema della sana organizzazione dell'azienda a garanzia di se stessa e del singolo: i processi culturali a supporto dell'organizzazione aziendale e del lavoratore stesso, secondo la normativa attuale sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori negli ambienti di lavoro. Tali tematiche saranno infine oggetto del corso destinato all'aggiornamento RSPP nella contestualizzazione delle azioni di miglioramento e correttive a seguito della valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

PROGRAMMA

CONVEGNO

8.30 - 9.00	Registrazione
9.00 - 9.30	Saluto e presentazione autorità presenti
9.30 - 9.50	Prof. Severino De Pieri sul tema: Orientamento, Lavoro e Impresa
9.50 - 10.10	Dr. Paolino Causin sul tema: Lo psicologo nella crisi economica e sociale
10.10 - 10.30	Dott.ssa Giada Ave sul tema: Lavoratore: capitale umano e risorsa da saper gestire durante il cambiamento - Analisi Biennale su un campione di lavoratori in Cig/Mobilità in deroga
10.30 - 10.45	Referente Lions
10.45- 11.00	Dott.re Alessandro Cafiero, Direttore CPT Venezia, sul tema: Una finestra aperta nel mondo dell'impresa
11.00 - 11.15	Break
11.15 - 11.35	Prof.ssa Costantina Regazzo sul tema: La gestione delle relazioni umane per le imprese del futuro: dopo la crisi un orizzonte possibile?
11.35 - 11.55	Prof. Antonio Pignatto sul tema: Quale paradigma per le imprese del futuro alla luce dei nuovi processi organizzativi
11.55 - 12.15	Dr. Luigino Dal Vecchio sul tema: Ruolo del medico del lavoro nella prevenzione del disagio lavorativo
12.15 - 12.35	Dott.ssa Stella Lazzarini sul tema: Processi culturali a supporto della organizzazione e del singolo D.Lgs 81/08 s.m.i., salute e sicurezza dei lavoratori negli ambienti di lavoro
12.35 - 13.30	Dibattito e chiusura
13.30 - 14.30	Break

CORSO

14.30 - 17.30	Dott.ssa Stella Lazzarini - Corso di aggiornamento per RSPP: Individuazione e applicazione delle azioni correttive a seguito della valutazione del rischio stress lavoro-correlato

www.studiobeta.net www.antiforma.it www.cospestreviso.eu

LINKEDIN
entra nel gruppo ABCforum

A. Antiforma Srl B. Studiobeta di Dott.ssa Stella Lazzarini
C. Centro Cospes Onlus FORUM

I NOSTRI SERVIZI

OFFRONO LA GESTIONE

DEI FONDI-FORMAZIONE, SERVIZI DI SOSTEGNO, CONSULENZA E FORMAZIONE ALL'ORGANIZZAZIONE E AL LAVORATORE

ANTIFORMA

Tel. 02 28970249 www.antiforma.it

STUDIOBETA

Tel. ++39 347.8137644 www.studiobeta.net

CENTRO COSPES

Tel. 041 5902318 www.cospestreviso.eu