

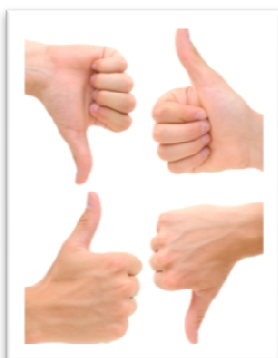
COLLOQUIO DI SELEZIONE

"Si può investire su tutto ma se l'uomo non è all'altezza non c'è niente da fare" - Cesare Romiti

COME CONDURRE UN COLLOQUIO DI SELEZIONE

Viste le numerose richieste e dubbi su come va impostato un colloquio di selezione, abbiamo deciso di affrontare questo tema in modo più approfondito. La struttura che consigliamo in questa infoletter non deve per forza essere seguita alla lettera. Se già avete una struttura funzionale per il colloquio, in questa pubblicazione troverete alcune nozioni che vi permetteranno di arricchirla. Se invece non avete ancora un colloquio di selezione ben strutturato, queste nozioni vi permetteranno di impostarne uno.

SCOPO DEL COLLOQUIO DI SELEZIONE



Lo scopo del colloquio di selezione è di far emergere sia i lati positivi che i lati negativi del candidato, per poter fare un'analisi abbastanza oggettiva dei rischi e delle opportunità che offre l'inserimento di quella persona. Solo così potremo fare una valutazione generale e oggettiva del candidato e arrivare a una

decisione ponderata. Analizzeremo dunque gli ingredienti di un buon colloquio di selezione.

ENTRARE NELLA SFERA PERSONALE

"Un selezionatore timido, che ha paura di fare domande, è come un venditore che ha paura di chiedere l'ordine."

Un Direttore del Personale

Un selezionatore che vuole essere troppo rispettoso della persona che ha di fronte, che ha paura di "violare lo spazio personale" del candidato e quindi di fare domande, non sarà un buon selezionatore.

Il candidato che si ritrova di fronte, nel 90% dei casi è intenzionato a coprire tutte le sue lacune, ha giustificazioni pronte per le macchie nel suo curriculum vitae. E' ben coperto in difesa.

Se il selezionatore non è ben determinato ad entrare, con le domande, nello spazio personale del candidato, non riuscirà a far emergere i punti negativi.

COME PORRE LE DOMANDE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Durante un colloquio di selezione è importante fare le domande in maniera velata, così che non sia chiaro al candidato che cosa volete fare emergere. Il consiglio migliore in questo caso è quello di non mettere la risposta nella domanda.

Per esempio: "Noi riteniamo che tutti in azienda debbano vivere per il cliente, lei che cosa ne pensa?"

Qualsiasi candidato risponderebbe che il cliente è importantissimo. Glielo avete detto voi.



(continua)

(continua)

Durante un colloquio di selezione è importante fare le domande in maniera velata, così che non sia chiaro al candidato che cosa volete fare emergere. Il consiglio migliore in questo caso è quello di non mettere la risposta nella domanda. Per esempio: "Noi riteniamo che tutti in azienda debbano vivere per il cliente, lei che cosa ne pensa?" Qualsiasi candidato risponderebbe che il cliente è importantissimo. Glielo avete detto voi.

Esempi di Errori

Che cosa si vorrebbe approfondire	Esempio di domanda sbagliata	Domanda corretta da porre
Dal test emerge che il candidato ha problemi nei rapporti interpersonali	Secondo Lei i rapporti interpersonali sono importanti?	Come giudica le persone che collaboravano con lei? Che tipo di problema aveva con loro? (prestare attenzione al suo criticismo)
Metterà o no molta energia nella ricerca di nuovi clienti	Secondo Lei è importante cercare nuovi clienti?	Ha collaborato con questa azienda per due anni. Come era impostata la sua giornata? E la sua settimana? (Prestare attenzione al lavoro fatto per acquisire nuovi clienti)
Sarà autonoma o avrà sempre bisogno di ordini	Si considera una persona autonoma?	Che cosa si aspetta dal suo superiore diretto? (osservare che cosa dice il candidato e il modo in cui lo dice).

TIRARE LE SOMME

Come abbiamo visto sopra, per poter fare una valutazione oggettiva di un candidato dobbiamo analizzare sia i suoi punti positivi che quelli negativi. I dati che ci servono per fare tale analisi sono:

1. I dati personali del candidato.
2. Un'analisi della personalità che ci indichi se il candidato ha o meno il potenziale produttivo per svolgere quel tipo di lavoro.
3. Le conoscenze tecniche del candidato, la sua competenza.
4. Il passato del candidato; ovvero la sua esperienza e i dati riguardo agli impieghi precedenti, il che include quanto sono durati e i motivi del suo cambiamento.
5. La motivazione del candidato per il lavoro in questione, includendo le sue richieste economiche.

Queste aree vanno verificate nella loro ESATTA sequenza.

Alterando tale sequenza si corre il rischio di perdere molto tempo in colloqui con candidati non qualificati.

PERSONALITÀ O POTENZIALE DEL CANDIDATO

L'Analisi H.T. Beta misura il modo di essere della persona. Il modo di essere è una combinazione di più cose. Niente può essere tolto e niente può essere aggiunto a questa combinazione, in quanto è composta da modi di essere, visioni della vita e punti di vista che una persona assume inconsciamente. Esattamente come un attore, ma inconsciamente. Queste caratteristiche vengono assunte dalla persona come soluzione per alcuni problemi che si è ritrovata ad affrontare.

Ad un certo punto della sua vita, essere in quel modo l'ha aiutata (a risolvere un problema, a convivere con una situazione non ottimale, a raggiungere un traguardo, ecc.). Da lì in poi la persona ha assunto inconsciamente questi modi di essere come procedura operativa per il futuro.

Ma la combinazione di tutte le caratteristiche che hanno favorito la sopravvivenza nel passato non la favorirà necessariamente nel futuro. E questo è il punto chiave dell'Analisi H.T. Beta.

(continua)

(continua)

Ad esempio, la persona con il tratto "Determinazione" basso sente che essere umili e accondiscendenti nella vita è una caratteristica necessaria alla sua sopravvivenza.

Però se messa a fare il Direttore dell'Ufficio Acquisti avrà seri problemi ad ottenere buone condizioni dai fornitori.

La personalità o il potenziale della persona è un aspetto fondamentale nella scelta del candidato. Risponde a domande quali: "Sarà difficile insegnargli il lavoro?", "Rimarrà con noi abbastanza a lungo?", "Manterrà buoni rapporti con la clientela?", "Sarà abbastanza entusiasta nella ricerca di clientela nuova?", "Riuscirà a lavorare sotto pressione?" e tante altre. **La valutazione con l'Analisi H.T. Beta ci indicherà dove andare a scavare nei colloqui successivi.**

Ci fornirà altresì dati riguardo a ciò che dovremo fare nei primi mesi per aiutare il candidato a superare le sue lacune o punti non ottimali.

CONOSCENZE TECNICHE E COMPETENZA

Una volta effettuato il prescreening dei candidati che si sono presentati in azienda, avremo ridotto la cerchia dei papabili ad alcuni elementi. A questo punto dobbiamo verificare la competenza o le conoscenze tecniche dei candidati.

Dobbiamo stabilire se il candidato possiede la competenza necessaria per il lavoro in questione. Ciò è particolarmente importante per posizioni nelle quali la conoscenza di tecniche o procedure sia fondamentale (per esempio: tecnico informatico, responsabile amministrativo, responsabile marketing, tecnico di produzione, ecc.).



Questo passaggio ci permetterà anche di capire quali saranno le prime azioni di formazione che dovremo intraprendere sulla persona una volta inserita in azienda.

È fondamentale che

ogni persona nuova inserita in azienda abbia un vero e proprio programma che indichi quali saranno le azioni di formazione da intraprendere e chi dovrà eseguirle. Per verificare le conoscenze tecniche del candidato dobbiamo prendere in considerazione gli studi e le

precedenti esperienze lavorative.

È opportuno mettere il candidato di fronte ai problemi specifici che si troverà a dover risolvere una volta sul lavoro e vedere come riesce a risolverli.

Se per esempio state selezionando una corrispondente in lingue estere, fatele fare una breve traduzione. Se dovete assumere un operaio specializzato, ponetelo di fronte ad alcuni problemi tecnici che si troverà ad affrontare nel suo lavoro e chiedetegli come li affronterebbe.

Nel caso di un venditore, chiedetegli com'è organizzata la sua giornata di lavoro e qual è la procedura che segue per acquisire un nuovo cliente.

Un'ulteriore prova usata da alcune aziende soprattutto quando selezionano persone che dovranno essere responsabili di un settore o dirigenti è quella di mettere un candidato a lavorare un giorno nell'area di cui dovrà occuparsi e poi chiedergli di redigere un programma di intervento sulla base di quello che ha notato. Se è veramente capace e conosce il fatto suo vi comunicherà delle cose che anche voi avete notato e volete risolvere da lungo tempo. Se invece non è molto esperto, si concentrerà su dei dettagli che non sono veramente importanti.

Il Customer Service e il consulente di zona Open Source Management sono a vostra disposizione per fornirvi aiuto, assistenza e azioni di successo che altre aziende usano per verificare aspetti particolari della competenza tecnica del candidato.

Esempi di domande da fare:

- Prove pratiche
- Lavorare per un giorno nell'area e chiedere di redigere un programma delle azioni che lui farebbe una volta assunto.
- Porre la persona di fronte a problemi pratici e vedere come li risolve.
- Intervista con un vostro consulente (commercialista o consulente OSM).
- Se venditore, chiedere alla persona come vi venderebbe il prodotto che sta trattando in questo momento.

DURATA DEGLI IMPIEGHI PRECEDENTI

Quanto tempo la persona è rimasta negli impieghi precedenti?

A livello ottimale dovrebbe essere rimasta due o più anni in ogni impiego precedente. Sono pericolosi i candidati che hanno un passato professionale incostante con una notevole quantità di impieghi brevi.



Man mano che avanza con l'età, la persona dovrebbe rimanere sul posto di lavoro per periodi di tempo sempre più lunghi. **Se invece la durata dei periodi di lavoro si è accorciata con l'avanzare dell'età della persona, questo è un segnale pericoloso.**

Un candidato che ha collaborato per 10 anni con un'azienda ed ora sta cambiando va valutato per verificare la sua effettiva disponibilità e capacità di ritornare a mettersi in discussione, in quanto è molto probabile che in questo nuovo impiego debba perdere molte delle sue abitudini da lungo consolidate.

Il fatto che il candidato offra risposte evasive o difficili da comprendere riguardo ai cambiamenti di lavoro precedenti è anch'esso un punto da investigare attentamente.

Non ci sono problemi a discutere di cose che sono state fatte bene.

Esempio A: Il candidato X ha collaborato con l'azienda ROSSI per 6 mesi e ora si è presentato da voi per un colloquio di selezione. Il motivo del cambiamento è il fatto che non si sentiva adeguatamente motivato. Prima di quel periodo ha collaborato con l'azienda BIANCHI per 9 mesi. Motivo del cambiamento: dissidi con il superiore. Questo è un candidato a rischio. Chi ci dice che lui non cambi ancora quando viene nella vostra azienda?

Esempio B: Il candidato Z ha collaborato per 10 anni con l'azienda VERDI. Poi, a causa di una riorganizzazione aziendale, ha terminato la sua collaborazione. In seguito ha collaborato per 8 mesi nell'azienda K. Dopodiché ha collaborato con l'azienda Y per 6 mesi. Ora si presenta da voi per un colloquio. Questo è un candidato che ha serie difficoltà ad inserirsi in un nuovo ambiente di lavoro. Dobbiamo fare molta attenzione.

Esempi di domande da fare:

Partendo dal lavoro più remoto e andando verso il presente, domandate:

- Quando ha cominciato in questa azienda (MESE ED ANNO), anche se approssimato.
- Quando ha interrotto (MESE ED ANNO).
- Quali sono state le ragioni del cambiamento di attività? Se ci sono cose che non capite, investigate.

Ponete domande come sopra, per ogni azienda, dal primo all'ultimo lavoro.

Nel caso emergano dei buchi di inattività superiori ai 3 o 4 mesi in cui il candidato non ha fatto niente, chiedete maggiori informazioni (è raro che un individuo veramente valido e produttivo rimanga con le mani in mano per tanto tempo. Generalmente ci sono tante persone che lo cercano).

La persona che negli ultimi due impieghi è sempre stata meno di due anni nella stessa azienda, è come se avesse già le valigie pronte.

MOTIVAZIONE DEL CANDIDATO

Il candidato che pensa o vi fa capire, attraverso le sue parole o le sue azioni, che la possibilità di far soldi sia ciò che rende più attraente questo lavoro, è pericoloso. Un vostro concorrente potrebbe sempre offrirgli più soldi di quanti non gliene offriate voi.

Il candidato che vuole gratifiche e premi prima che si verifichi una produzione qualsiasi, è una persona che cerca di mettere il carro davanti ai buoi ed è pericolosa allo stesso modo.

In generale, la persona interessata a cambiare lavoro principalmente per ragioni economiche è sempre da mettere in forte discussione.

"Alcune persone lavorano solo per i soldi. Allora la loro sola lealtà è verso i soldi".

Philip Crosby

Anche la persona che non sembra sapere quello che vuole spesso ci riserva spiacevoli sorprese.

Esempi di domande da fare:

- Qual è il suo obiettivo in questa azienda?
- Lei dove si vede tra cinque anni?
- Nel caso in cui vi si presenti una persona che cambia totalmente settore, chiedetegli come mai ha deciso di cambiare.
- Fate attenzione ai candidati che vi assillano chiedendovi costantemente dati sull'aspetto economico del lavoro. Qual è la sua azienda ideale? Perché?

PRODUTTIVITA' DEL CANDIDATO

Uno degli aspetti che sicuramente dobbiamo verificare in un colloquio di selezione è la produttività del candidato in esame, vale a dire il suo orientamento ad ottenere risultati.

Ci sono alcune persone che, seppur abbiano una notevole competenza tecnica, tendono ad essere teoriche o a fare da "professore" piuttosto che ottenere risultati.

Ci sono altre persone che non si assumono la minima responsabilità per quello che succede e stanno lì ad aspettare che arrivino degli ordini da eseguire.

E poi ci sono le super star che non appena prendono un lavoro in mano vogliono ottenere dei risultati, siano questi vendite, crediti recuperati o arretrati messi in pari.

Verificare la produttività nei lavori passati è importantissimo. Ha principalmente a che vedere con NUMERI!

A un venditore dovrete chiedere come si sono evoluti i fatturati nella sua zona dall'inizio alla fine della sua collaborazione.

A un Direttore Vendite chiedete come si è evoluto il numero dei venditori dall'inizio alla fine della collaborazione, così come il fatturato. Ci sono poi posizioni per le quali non è facile chiedere riscontri numerici.

In quei casi potete chiedere: "è stato in questa azienda come responsabile del magazzino da gennaio 1995 ad oggi. Quali sono i risultati più importanti che sente di aver ottenuto?", oppure "Di che cosa va particolarmente fiero?" Le risposte a queste domande vi possono fornire molti dati sulla persona che avete di fronte.

Potreste avere di fronte a voi persone che, quando richiedete i risultati ottenuti, semplicemente vi dicono che "non sanno" o "che è difficile stabilire con precisione". Questi sono cattivi indicatori. Un celebre tennista una volta ha detto: **"E' difficile aver vinto il Torneo di Wimbledon e non ricordarselo"**.

UNO DEI "COSTI NASCOSTI" DI UNA SELEZIONE

IL TEMPO è indubbiamente una delle risorse più importanti per un imprenditore o dirigente.

I colloqui di selezione richiedono tempo. Nella maggior parte dei casi l'azienda li affida a una persona molto esperta, sia questi il Direttore Generale, il manager di una particolare area o in alcuni casi l'imprenditore stesso.

Vediamo come il fatto di non seguire appropriatamente la sequenza di cui sopra possa determinare dei costi elevati per un'azienda.

(continua)

(continua)

Un esempio: L'imprenditore dell'azienda Bianchi fa una giornata di colloqui di selezione con potenziali venditori. Incontra 12 persone.

Di queste dodici, solamente due hanno il potenziale adatto per svolgere con successo la mansione di vendita; però avendo egli omesso il passo di verificare il potenziale tramite un'analisi vera e propria, queste informazioni non gli sono note.

Egli spende in media 40 minuti a colloquio e spiega a ogni candidato che cosa fa l'azienda, quali obiettivi vorrebbe raggiungere nel prossimo biennio, ecc.

Queste in totale sono 8 ore di tempo dell'imprenditore bloccate per intervistare candidati. In realtà solamente 80 minuti solo ben spesi, di quelle 8 ore. Gli altri 400 minuti sono spesi con candidati che comunque non hanno le qualità per riuscire in quel lavoro.

Se l'imprenditore in questione avesse dedicato quei 400 minuti (= 6 ore e 40 minuti) ai tre migliori clienti dell'azienda, probabilmente avrebbe creato delle vendite per almeno 10/15 migliaia di euro (se non di più).

Quei dieci colloqui sono costati all'azienda almeno 10 migliaia di euro in produttività mancata.

Pertanto la morale è semplice.

1. Quando intervistiamo candidati dobbiamo calcolare il VERO VALORE del nostro tempo. Tale valore non è costituito unicamente dalla nostra retribuzione oraria, bensì dalla differenza che possiamo fare in termini di produttività per l'azienda.

2. Prima di dedicarci anima e corpo ai colloqui di selezione veri e propri, dobbiamo far sì che venga svolto un prescreening che elimini i candidati con le maggiori lacune a livello di potenziale.



PRESCREENING

In base a quanto esposto, **il primo passo di ogni selezione è un prescreening volto ad individuare quali sono quei candidati che presentano le caratteristiche necessarie per riuscire e fare la differenza in quella posizione.**

Questo eviterà di perdere tempo intervistando candidati poco produttivi o che non hanno le qualità necessarie per riuscire in quella funzione.

Il prescreening viene fatto tramite l'analisi H.T. Beta. Dopo che il candidato ha effettuato l'Analisi, il Consulente Open Source Management vi indicherà prontamente quali sono le persone da convocare per una seconda intervista.

L'ORGANIZZAZIONE IDEALE DEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

L'organizzazione migliore del colloquio di selezione è la seguente:

1. Breve intervista con il candidato, effettuata da una segretaria. Durante questa intervista si raccolgono i dati personali del candidato e si verifica che il candidato abbia i requisiti indicati nell'annuncio pubblicato (esempio: titoli di studio, età, automunito, ecc.). Chi scartare durante questo primo incontro: i candidati che presentano chiare lacune personali (pessima immagine, difficoltà fisiche che pregiudichino il lavoro, evidenti difficoltà nella comunicazione) o che non posseggano assolutamente i requisiti indicati nell'annuncio. Si dovrebbe usare un modulo standard su cui riportare i dati o prendere note abbastanza precise, in modo da poter paragonare i dati dei diversi candidati. A questo punto la segretaria sottopone i candidati all'HT Beta. Il test non viene dato da compilare a casa, ma viene compilato presso i vostri uffici. Una volta terminato, il test viene inviato via fax all'ufficio di zona della Open Source Management.

2. Nel giro di 48 ore la Open Source Management indicherà quali sono i candidati da intervistare e anche quali punti verificare con ciascuno di loro.

(continua)

(continua)

- 3.** Viene fatto il colloquio vero e proprio con i candidati prescelti, in cui si analizza la loro competenza tecnica ed esperienza, la durata degli impieghi precedenti e la motivazione. Nel caso in cui le risposte del candidato dovessero soddisfarci, si approfondiscono anche le sue richieste economiche. Dopo questo incontro, ai candidati interessanti viene lasciato del materiale promozionale sull'azienda.
- 4.** Analisi dei rischi potenziali e delle possibilità offerte da ciascun candidato e conseguente decisione del candidato su cui puntare.
- 5.** Invio da parte di Open Source Management dell'analisi HT Beta approfondita (ANALISI SENIOR), che include i consigli sul modo di gestire la persona assunta. Questa analisi viene consegnata al superiore diretto del neo assunto per aiutarlo a stilare il programma di inserimento. L'analisi viene poi consegnata anche alla persona stessa, in modo che sappia quali sono i punti che dovrà sforzarsi di migliorare al fine di riuscire sempre meglio nella sua nuova posizione.
- 6.** Inserimento del candidato e supervisione.

SCHEMA CONSIGLIATO PER UN COLLOQUIO DI SELEZIONE

Incontro	Che cosa verificare	Cosa fare con i candidati interessanti
PRIMO INCONTRO:	Apparenza, dati personali.	Sottoporre al Test HT Beta.
ANALISI CON L' HT BETA DEI CANDIDATI CHE HANNO SUPERATO IL PRIMO INCONTRO:	→ → →	Convocare per un secondo incontro.
SECONDO INCONTRO:	Competenza e conoscenze tecniche, motivazione, durata impieghi precedenti, richieste finanziarie.	Dare materiali e informazioni sull'azienda.
FASE DECISIONALE:	Studio dei punti positivi e negativi.	Convocare il candidato prescelto.

ALCUNI ERRORI NELLA SELEZIONE

È un errore scartare le persone basandosi solamente sui dati del curriculum.



A volte il curriculum vitae può fornire dei dati che non sembrano positivi, però, a meno che non ci siano dei requisiti tecnici

indispensabili che la persona assolutamente non ha, bisognerebbe comunque darle una chance.

A volte persone non diplomate sono ottimi venditori, così come persone non provviste di laurea potrebbero essere degli ottimi dirigenti.

Ci possono essere persone non molto brave nello scrivere un curriculum, ma che all'atto pratico si dimostrano dei gran lavoratori.

Il riconoscere in un candidato alcuni punti che lo fanno assomigliare a qualcuno molto produttivo che abbiamo conosciuto nel nostro passato porta a degli ABBAGLI CLAMOROSI. Il candidato potrebbe dirci che all'inizio della sua carriera ha lavorato a Londra per tre anni come lavapiatti.

Noi conoscevamo una persona che aveva avuto una esperienza simile e che è diventata un grande Direttore Commerciale. Associamo tale candidato alla persona che conoscevamo e la assumiamo. Non riesce a vendere neanche uno spillo.

SIMILITUDINI NEL COMPORTAMENTO O NELLE ABITUDINI NON CORRISPONDONO PER FORZA A SIMILITUDINI NELLA PRODUTTIVITA'.

QUANTO TEMPO LASCIARE AD UNA PERSONA CHE VA MALE PRIMA DI RENDERSI CONTO DI AVER FATTO UN ERRORE?

Sebbene un approccio come quello indicato sopra riduca in maniera drastica gli errori in fase di selezione, a volte però potrà capitare che una persona dia alcuni problemi nella sua nuova funzione, per circostanze insorte dopo il suo inserimento o per dissidi con i colleghi o perché si è commesso qualche altro errore.

In linea generale più alta è la posizione sull'organigramma che la persona andrà a ricoprire più sarà il tempo di cui avrà bisogno per andare a regime. Se inserite una persona alla cima dell'organigramma vi consigliamo di effettuare un inserimento per gradi, dove la persona prima di operare come dirigente fa un po' di apprendistato nelle mansioni a lei subordinate, così da rendersi conto di cosa dovrà fare.

Fatele gestire degli arretrati della mansione o, se commerciale, fatela andare a vendere personalmente per un po' di tempo. POI passatela alla funzione di maggiore responsabilità. In linea di massima, se la persona viene seguita con una certa regolarità dal suo superiore, tre mesi sono il periodo "di osservazione". Se dopo tre mesi che la persona opera nella sua nuova mansione ed è stata seguita, formata per quel che riguarda il suo lavoro, corretta quando faceva gli errori, non avete visto alcun risultato o la persona continua a fare gli stessi errori, allora la persona non è adatta. In quei casi dobbiamo trovare un'altra persona.

SOMMARIO

"È fondamentale assumere solo dei creatori di valore netto: gente il cui valore supera nettamente il loro costo. Ma sarebbe sbagliato affermare che dovrete assumere solo i migliori. Il massimo valore aggiunto si crea assumendo il maggior numero possibile di creatori di valore, anche se alcuni di essi sono bravi solo il doppio della media, mentre altri lo sono addirittura cinque o più volte." - Richard Kock IL PRINCIPIO 80/20

La selezione del personale è uno dei processi aziendali più importanti. Come abbiamo visto in una precedente lettera informativa, l'inserimento di personale valido e produttivo può fare una grande differenza in termini di CNQ (Costo della Non Qualità) per le nostre aziende. Attraverso le informazioni contenute in questa nostra pubblicazione speriamo di avervi fornito qualche consiglio utile per accrescere ulteriormente la vostra competenza ed efficacia in qualità di selezionatori.

Creando una sinergia sempre maggiore tra il vostro lavoro di raccolta dati sul campo e le indicazioni fornite dal valutatore Open Source con l'HT BETA, continueremo ad accrescere l'efficacia delle selezioni.

CUSTOMER CARE OPEN SOURCE MANAGEMENT

Open Source Management offre servizi per aiutare le PMI Italiane a competere con maggior successo nei nuovi scenari economici.

Per maggiori informazioni sui programmi della Business School MBS, per informazioni o ragguagli circa i servizi erogati dalla **Open Source Management** o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa Lettera Informativa contattateci, senza alcun impegno al n. **051 8490411**, oppure inviateci una mail a **info@osmanagement.it**

Se sei interessato ai libri e DVD prodotti da Paolo Ruggeri e da Open Source Management, visita il sito **www.paoloruggeri.it**