

**PIANO DIDATTICO MASTER DI I LIVELLO A.A. 2024/2025**

<b>TITOLO</b>	<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>																																																																
<b>TITOLO CONGIUNTO CON</b>	Università degli studi di Milano																																																																
<b>TIPOLOGIA DI CORSO</b>	Master I livello																																																																
<b>N. EDIZIONE</b>	IX																																																																
<b>LINGUA</b>	Italiano																																																																
<b>DIPARTIMENTO DI AFFERENZA</b>	Scienze aziendali																																																																
<b>DIRETTORI</b>	Viviana Meschitti (Università degli studi di Bergamo), Edoardo Della Torre (Università degli studi di Milano)																																																																
<b>COMMISSIONE DEL MASTER</b>	Viviana Meschitti, Edoardo Della Torre, Matteo Kalchschmidt, Stefano Tomelleri, Federica Origo, Alessandra Lazazzara, Maria Laura Toraldo, Giancarlo Traini, Alberto Bolognini, Luca Solari.																																																																
<b>OBIETTIVI FORMATIVI</b>	Il profilo professionale che si intende creare è quello di un esperto di gestione delle risorse umane con conoscenze e competenze complete, in grado di disegnare sistemi operativi coerenti con la strategia dell'organizzazione e con le condizioni ambientali esterne.																																																																
<b>SBOCCHI OCCUPAZIONALI</b>	<p>Il corso è rivolto a tutti coloro (laureati e neo-laureati/laureandi), anche di discipline umanistiche, che intendano sviluppare una professionalità specifica nel campo della gestione delle risorse umane e delle relazioni di lavoro. Sono quindi destinatari del corso sia soggetti già operanti all'interno dell'area Risorse Umane e Relazioni Industriali di aziende industriali e dei servizi, sia professionisti operanti nel mondo della consulenza (es. consulenti del lavoro, consulenza organizzativa, etc.), sia soggetti che intendano qualificare o riqualificare le proprie competenze e la propria professionalità nella direzione HR. In termini settoriali, i potenziali sbocchi occupazionali riguardano le organizzazioni industriali e di servizi (pubbliche e private) di tutte le dimensioni. Il Master dà diritto all'accesso convenzionato al processo di certificazione delle competenze HR di AIDP Lombardia. Inoltre, per i Consulenti del Lavoro partecipanti saranno riconosciuti i relativi crediti validi per la formazione continua obbligatoria</p>																																																																
<b>PIANO DIDATTICO E DESCRIZIONE DEI SINGOLI INSEGNAMENTI</b>	<p>Il corso ha durata annuale per complessive 1500 ore, per un totale di 60 crediti formativi universitari, ed è così articolato:</p> <p>370 ore di formazione didattica:  265 ore lezione frontale  105 ore didattica a distanza</p> <p>555 ore di formazione individuale  400 ore di stage/project work  175 ore di elaborazione tesi Master</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INSEGNAMENTO</th> <th>SSD</th> <th>CFU</th> <th>Ore didattica totali</th> <th>ORE aula</th> <th>ORE DAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center" colspan="6"><b>AREA STRATEGIC MANAGEMENT</b></td> </tr> <tr> <td>Strategia e business model</td> <td>SECS-P/08</td> <td>3</td> <td>30</td> <td>30</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modelli organizzativi e gestione del cambiamento</td> <td>SECS-P/10</td> <td>4</td> <td>40</td> <td>25</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="6"><b>AREA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE</b></td> </tr> <tr> <td>Strategia e processi HR</td> <td>SECS-P/10</td> <td>9</td> <td>90</td> <td>58</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>HRM e sfide globali</td> <td>SECS-P/10</td> <td>6</td> <td>60</td> <td>40</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Comportamento organizzativo e soft skills</td> <td>SECS-P/10</td> <td>4</td> <td>40</td> <td>34</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="6"><b>AREA REGOLAZIONE DEL LAVORO ED ECONOMIA DEL PERSONALE</b></td> </tr> <tr> <td>Relazioni industriali e tecniche negoziali</td> <td>SECS-P/10</td> <td>3</td> <td>30</td> <td>20</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>					INSEGNAMENTO	SSD	CFU	Ore didattica totali	ORE aula	ORE DAD	<b>AREA STRATEGIC MANAGEMENT</b>						Strategia e business model	SECS-P/08	3	30	30		Modelli organizzativi e gestione del cambiamento	SECS-P/10	4	40	25	15	<b>AREA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE</b>						Strategia e processi HR	SECS-P/10	9	90	58	32	HRM e sfide globali	SECS-P/10	6	60	40	20	Comportamento organizzativo e soft skills	SECS-P/10	4	40	34	6	<b>AREA REGOLAZIONE DEL LAVORO ED ECONOMIA DEL PERSONALE</b>						Relazioni industriali e tecniche negoziali	SECS-P/10	3	30	20	10
INSEGNAMENTO	SSD	CFU	Ore didattica totali	ORE aula	ORE DAD																																																												
<b>AREA STRATEGIC MANAGEMENT</b>																																																																	
Strategia e business model	SECS-P/08	3	30	30																																																													
Modelli organizzativi e gestione del cambiamento	SECS-P/10	4	40	25	15																																																												
<b>AREA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE</b>																																																																	
Strategia e processi HR	SECS-P/10	9	90	58	32																																																												
HRM e sfide globali	SECS-P/10	6	60	40	20																																																												
Comportamento organizzativo e soft skills	SECS-P/10	4	40	34	6																																																												
<b>AREA REGOLAZIONE DEL LAVORO ED ECONOMIA DEL PERSONALE</b>																																																																	
Relazioni industriali e tecniche negoziali	SECS-P/10	3	30	20	10																																																												

HR Analytics ed economia delle risorse umane	SECS-P/01	4	40	30	10
Diritto del lavoro e delle relazioni sindacali	IUS/07	4	40	28	12
<b>Tot. attività didattica</b>		<b>37</b>	<b>370</b>	<b>265</b>	<b>105</b>
<b>Attività di formazione individuale</b>			555		
<b>Stage/project work</b>		16	400		
<b>Elaborazione tesi di Master</b>		7	175		
<b>Ore complessive del Master</b>		60	1500		

**AREA Strategic Management (n° 2 insegnamenti):**

**Strategia e business model**

Questo corso si propone di illustrare nel dettaglio i concetti di strategia e di strategia competitiva chiarendo il legame tra quest'ultima e l'organizzazione aziendale. In particolare verrà analizzato il legame esistente tra i tre livelli della strategia d'impresa, ossia strategia corporate, strategia di business e strategia operativa con particolare riguardo sia agli aspetti di pianificazione e formulazione strategica, che alla messa in pratica delle linee strategiche definite dalla direzione d'impresa. Particolare enfasi sarà posta sulla relazione tra strategia, performance e competitività, nonché sul ruolo del sistema di misurazione delle performance d'impresa. Si procederà inoltre ad approfondire le logiche di creazione, distribuzione e raccolta del valore attraverso i concetti di business model e business model innovation.

**Modelli organizzativi e gestione del cambiamento**

Questo corso intende fornire alcune nozioni di base nel campo della progettazione organizzativa (strutture, livelli, coordinamento, reti), con una specifica attenzione al tema del cambiamento organizzativo e delle sue implicazioni sia a livello meso che micro. In particolare, a livello meso saranno analizzati i processi e le competenze che guidano il cambiamento organizzativo. A livello micro sarà considerata la progettazione delle mansioni. Sarà quindi analizzato in profondità il processo di analisi e valutazione delle posizioni quale strumento chiave per la gestione delle risorse umane. Saranno inoltre discusse le tendenze più recenti in termini di modelli organizzativi e organizzazione del lavoro.

**AREA Valorizzazione delle persone (n° 3 insegnamenti):**

**Strategia e processi HR**

Il corso affronta con taglio strategico e operativo le politiche e gli strumenti chiave per motivare le persone e gestire efficacemente il capitale umano all'interno delle organizzazioni. Il corso si articola in tre moduli

**1. Pianificazione, reclutamento e onboarding**

Il modulo si concentra su tre processi chiave della gestione risorse umane: pianificazione delle risorse umane, reclutamento e onboarding. I temi saranno affrontati sia secondo un approccio strategico (in particolare per quanto riguarda i modelli di pianificazione delle risorse umane), che applicativo, ed il corso prevede esercitazioni pratiche per meglio comprendere i tre processi. Il reclutamento sarà approfondito nei suoi diversi aspetti, andando a studiare sia i processi che lo caratterizzando, che gli specifici metodi di selezione e le loro implicazioni in termini di un uso efficace ed efficiente delle risorse dell'organizzazione, senza perdere di vista le questioni etiche. Questo permetterà anche di analizzare criticamente vantaggi e svantaggi dei diversi metodi di selezione. Il corso porrà poi l'accento sul tema dell'onboarding, andando anche ad analizzare criticamente i diversi approcci disponibili.

## 2. Formazione, sviluppo e talenti

Il modulo si focalizza sulla rilevanza di formazione e sviluppo. Le diverse fasi dei processi di formazione saranno analizzate in profondità: dall'analisi dei requisiti, al design e negoziazione di un piano formativo, alla implementazione ed alla valutazione del successo. Particolare rilevanza sarà data alla comprensione di come la formazione e lo sviluppo di lungo periodo incrocino, a livello meso, la strategia aziendale, ed a livello micro, aspirazioni e motivazione individuale. Il tema della gestione dei talenti sarà pure approfondito, andando ad analizzare i diversi approcci che lo caratterizzano e le implicazioni di breve e lungo periodo per l'organizzazione e lo staff.

## 3. Performance management e politiche retributive

Il modulo si focalizza sulle politiche retributive e sui processi di valutazione delle prestazioni. Saranno presentate ed analizzate le diverse politiche retributive, andando ad esplicitare il loro legame con particolari strategie e tipologie organizzative, e le loro possibili ripercussioni per quanto riguarda i sistemi premianti. Saranno approfonditi i diversi metodi di valutazione delle prestazioni, e le loro ripercussioni sia a livello individuale (es. performance, soddisfazione, motivazione) che organizzativo (clima, performance organizzativa).

## HRM e sfide globali

In questo corso vengono analizzati i temi emergenti nel campo della gestione delle risorse umane e le sfide/opportunità connesse ai cambiamenti di contesto che si sono verificate negli ultimi anni. Il corso si articola in tre moduli

### 1. Benessere, diversità, inclusione

Il modulo punta a studiare il tema del clima e cultura organizzativi, come sostrato su cui possa prender forma la strategia organizzativa, e si possano innestare delle buone pratiche di gestione delle risorse umane, orientate a creare un'organizzazione etica e sostenibile. Sarà approfondito il ruolo della gestione delle risorse umane nella creazione di un clima organizzativo funzionale al successo dell'organizzazione ed al benessere e crescita dello staff. In particolare, il corso andrà a toccare quegli aspetti legati alla inclusione, gestione della diversità e equilibrio vita-lavoro, che sono oggi centrali per la creazione di un clima organizzativo dove ogni membro dello staff possa crescere e dare un contributo allo sviluppo dell'organizzazione. Le diverse modalità attraverso cui si può creare un clima inclusivo saranno presentate e vagliate in profondità, anche attraverso l'uso di casi.

### 2. Transizione digitale e smart organization

Il modulo si focalizza su un aspetto molto attuale ed oggi essenziale, cioè lo studio di come la digitalizzazione influenzi, da un lato, i processi di gestione delle risorse umane ("electronic HRM", o "e-HRM"), e, dall'altro lato, nuovi approcci lavorativi (es. smart work). Il corso mira ad analizzare i sistemi di e-HRM, ed il loro impatto sia sull'organizzazione e la funzione risorse umane, che sullo staff presente e futuro. Si cercherà di comprendere i possibili sviluppi, ad esempio, come l'introduzione dell'intelligenza artificiale in alcuni processi GRU possa cambiare il ruolo dei professionisti HR. Si cercherà anche di analizzare come la digitalizzazione contribuisca pure a creare nuovi modelli e spazi lavorativi, facendo particolare riferimento al caso dello smart working e di come la funzione GRU possa al meglio supportare degli efficaci assetti di smart working.

### 3. Branding e international HRM

Il modulo si concentra su temi particolarmente attuali, quali i processi di "branding" della organizzazione, in particolare in un contesto sempre più dinamico, competitivo, ed internazionale, in cui anche organizzazioni di piccole dimensioni si trovano a competere su un terreno globale. Sarà approfondito il tema di come la funzione GRU possa contribuire ad un'efficace employer branding, così da attrarre un pool di talenti

forte. Si introdurrà quindi la prospettiva delle imprese multinazionali, che si trovano da un lato a fronteggiare la concorrenza in sistemi culturali diversi (si adotterà quindi un approccio di analisi comparativa rispetto alle caratteristiche di fondo dei sistemi HR nei principali paesi), Temi quali expatriate management e reclutamento internazionale godranno di particolare attenzione.

### **Comportamento organizzativo e soft skills**

Il corso ha l'obiettivo di fornire ai partecipanti gli strumenti per comprendere, interpretare e gestire le dinamiche di comportamento individuale e collettivo e i processi di cambiamento all'interno delle organizzazioni. In particolare, il corso si focalizzerà sugli aspetti legati alla personalità, agli atteggiamenti e alle percezioni degli individui. Saranno inoltre affrontati i temi legati alle dinamiche e ai processi che caratterizzano il funzionamento dei gruppi di lavoro, identificandone gli elementi chiave per una efficace progettazione e gestione in chiave strategica. Infine, saranno affrontati gli aspetti legati alla comunicazione e agli stili di leadership più efficaci per la gestione delle persone.

### **AREA Regolazione del lavoro ed economia del personale (n° 3 insegnamenti):**

#### **Relazioni industriali e tecniche negoziali**

Il corso mira a fornire ai partecipanti gli strumenti essenziali per comprendere e gestire strategicamente le relazioni industriali e le negoziazioni in azienda. La prima parte del percorso si concentra sulle caratteristiche del sistema di relazioni industriali italiano (livelli della contrattazione, attori, processi) e sulle recenti tendenze caratterizzate dal crescente ruolo della contrattazione di livello aziendale e della bilateralità. Il sistema italiano sarà inoltre messo a confronto con i sistemi di altri paesi europei ed extra-europei. La seconda parte del percorso si concentra sugli strumenti essenziali per comprendere e gestire strategicamente la negoziazione dentro e fuori l'organizzazione. Saranno affrontati contenuti legati ad esempio all'intelligenza negoziale, alle diverse tecniche e tattiche negoziali, alla gestione del tempo e dei contenuti, alla fiducia e all'emotività al tavolo negoziale.

#### **HR Analytics ed economia delle risorse umane**

Il corso "Mercati del lavoro ed economia delle risorse umane" si propone di:

- fornire alcuni strumenti per l'analisi dei dati relativi al mercato del lavoro, con particolare riferimento al contesto (internazionale, nazionale o locale) nel quale l'impresa si trova ad operare;
- presentare alcuni semplici strumenti e metodologie di analisi dei dati disponibili sulle risorse umane a livello aziendale;
- presentare i principali modelli teorici ed empirici che caratterizzano l'analisi economica dei mercati del lavoro;
- discutere in una prospettiva economica le scelte delle imprese in materia di selezione e gestione delle risorse umane;
- studiare il ruolo di alcune istituzioni (in particolare, contrattazione collettiva e regimi di protezione all'impiego) nell'influenzare la domanda di lavoro delle imprese.

#### **Diritto del lavoro e delle relazioni sindacali**

Al fine di fornire un quadro completo delle dinamiche che muovono il mercato del lavoro nei suoi aspetti normativi nonché in quelli legati alle relazioni sindacali e industriali, questo corso affronta:

- i principi ed i temi fondamentali del diritto lavoro (contratti individuali di lavoro e contratti collettivi);
- il diritto sindacale e le intersezioni inevitabili che questa materia sviluppa nei rapporti lavorativi quotidiani;
- il rapporto di lavoro subordinato e non, dalla sua costituzione, al suo svolgimento nelle diverse tipologie che il nostro scenario normativo offre;

