

REGOLAMENTO DIDATTICO
del
CORSO DI MASTER UNIVERSITARIO DI I LIVELLO

“Gestione e sviluppo delle risorse umane”

(Emanato con D.R. Rep. n. 12/2018, prot. n. 1582/I/3 del 11.1.2018)

Direttore del corso: Prof. Edoardo Della Torre

Commissione del Corso di Prof.ssa Mara Bergamaschi
Master: Dr. Alberto Bolognini
Prof. Edoardo Della Torre
Prof. Matteo Kalchschmidt
Prof.ssa Federica Origo
Prof.ssa Elena Signorini
Prof. Luca Solari
Prof. Stefano Tomelleri
Dr. Giancarlo Traini

Art. 1 - Inquadramento tematico del Master

Il corso si propone di fornire ai partecipanti una preparazione specifica e approfondita sui temi e gli strumenti operativi attualmente di maggiore interesse e rilevanza nell'ambito della gestione delle risorse umane e delle relazioni di lavoro.

Il corso è articolato secondo una logica interdisciplinare che combina diverse prospettive sul tema. Insieme a una introduzione sui temi di general management, in cui si darà spazio soprattutto alle nuove strategie competitive e ai processi di innovazione delle imprese, il cuore del percorso è rappresentato dall'approfondimento delle politiche e degli strumenti di gestione delle risorse umane e al loro collegamento con la strategia organizzativa, dando particolare enfasi agli aspetti più innovativi relativamente a ciascun ambito applicativo (reclutamento e selezione, performance management, politiche retributive incentivanti, sviluppo delle competenze e flessibilità funzionale). Un'attenzione particolare sarà posta sulla declinazione delle problematiche di gestione delle risorse umane connesse ai sempre più diffusi processi di internazionalizzazione, così come alle sfide emergenti che la funzione Risorse Umane si trova oggi ad affrontare (benessere organizzativo, active ageing, gestione delle diversità, employer branding, gestione dei talenti, etc.). Saranno inoltre affrontati gli aspetti soft della gestione delle persone legati alla leadership e al comportamento organizzativo degli individui e dei gruppi. Il percorso è completato dall'approfondimento degli aspetti regolativi ed economici della gestione delle risorse umane, con particolare attenzione alla recente riforma del mercato del lavoro e ai nuovi assetti contrattuali, nonché agli aspetti economici relativi alle dinamiche dei macro indicatori del mercato del lavoro e agli aspetti di personnel economics.

Art. 2 - Obiettivi formativi e sbocchi professionali

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. In termini settoriali, i potenziali sbocchi occupazionali riguardano le organizzazioni industriali e di servizi (pubbliche e private) di tutte le dimensioni.

Il corso è strutturato secondo metodologie didattiche privilegiano l'interazione e lo scambio tra partecipanti e docenti attraverso discussioni di casi, simulazioni, esercitazioni e workshop. Le problematiche che la Direzione Risorse Umane si trova ad affrontare sono analizzate adottando un approccio che combina rigore scientifico e pragmaticità. I corsi sono tenuti sia da docenti universitari di rilievo nazionale e internazionale, sia da professionisti e consulenti con una lunga esperienza in ambito Risorse Umane. Sono inoltre previste numerose testimonianze esterne da parte di manager di varie realtà aziendali del territorio e lo svolgimento di uno stage o la realizzazione di un project work di gruppo su tematiche di reale interesse per le imprese.

Il corso è rivolto a tutti coloro (laureati e neo-laureati), 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 soggetti che intendano qualificare o riqualificare le proprie competenze e la propria professionalità nella direzione HR.

Art. 3 - Modalità di ammissione

Sono ammessi alla frequenza del corso Master di **I livello** i possessori di:
Diploma Universitario (V.O.);
Laurea Triennale (N.O.)

Il numero massimo dei posti disponibili è 30

Il numero minimo dei posti disponibili per assicurare la copertura finanziaria è 12

La Commissione si riserva di aumentare il numero di posti disponibili o di attivare il corso con un numero di partecipanti inferiore al minimo qualora si presentassero motivate e particolari esigenze, nel rispetto comunque del numero minimo fissato dagli organi accademici.

Art. 4 - Durata del Master e misura dei crediti

Un anno, per complessive 1500 ore così suddivise:

- 370 ore di formazione in aula
- 400 ore di tirocinio/progetto
- 555 ore di formazione individuale
- 175 ore di elaborazione tesi finale

Stabilito un rapporto di: **1 C.F.U./25 h.** di formazione, il master avrà una durata complessiva di **1500 ore** per un totale di **60 crediti formativi universitari**

3

Art. 5 - Modalità relative all'obbligo di frequenza

La frequenza è obbligatoria.

Sono ammesse assenze fino al 25% del monte ore d'aula e fino al 15% del monte ore di stage

Il Direttore del Master si riserva di ammettere un numero superiore di assenze, previa valutazione della giustificazione delle assenze e della loro incidenza sul percorso formativo.

Il Direttore del Master può accettare l'iscrizione a singoli insegnamenti, purché i candidati siano in possesso dei titoli accademici richiesti per la partecipazione al Master. Al termine di ogni singolo insegnamento occorre sostenere un esame per ottenere l'attestato di profitto con relativa assegnazione dei crediti formativi.

Il Direttore può autorizzare la partecipazione a uditori, a costoro verrà rilasciato un attestato di frequenza .

Le attività saranno tenute in lingua italiana, ma i partecipanti dovranno essere in grado di leggere ed utilizzare materiali didattici ed operativi scritti anche in lingua inglese

Art. 6 - Articolazione didattica del Master

AREE	ORE	SSD	C.F.U.
AREA: Strategic management			
Strategie globali e competitività aziendale	35	SECS-P/08 Economia e Gestione delle Imprese	3,5
Disegni organizzativi e gestione delle posizioni	35	ING-IND/35 Ingegneria Economico Gestionale	3,5
AREA: Valorizzazione delle persone			
Gestione delle risorse umane: strategie, strumenti e processi	70	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	7
Gestione delle risorse umane: temi avanzati	50	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	5
Comportamento organizzativo e soft skills	50	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	5
AREA: Regolazione del lavoro ed economia del personale			
Relazioni industriali e tecniche negoziali	40	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	4
Economia delle risorse umane & HR Analytics	45	SECS-P/01 Economia Politica	4,5
Diritto del lavoro e delle relazioni sindacali	45	IUS/07-Diritto del Lavoro	4,5
Tot. attività didattica frontale	370		37
Attività di formazione individuale	555		
Stage/progetto	400		16
Elaborazione tesi finale	175		7
Ammontare complessivo del Master	1500		60

Articolazione interna dei singoli moduli per aree tematiche:

- **AREA: Startegic Management (n° 2 insegnamenti):**

Strategie globali e competitività aziendale

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 sulle relazione tra strategia,

performance e competitività, nonché sul ruolo del sistema di misurazione delle performance d'impresa. Si procederà inoltre ad approfondire le tematiche dell'organizzazione diffusa (o a rete) e le relative problematiche di integrazione e coordinamento, nonché ad identificare le principali sfide strategiche e organizzative imputabili al processo di crescente internazionalizzazione e globalizzazione delle attività e dei processi.

Disegni organizzativi e gestione delle posizioni

Questo corso intende fornire alcune nozioni di base nel campo della progettazione organizzativa (strutture, livelli, coordinamento, reti) e collegarle alla dimensione micro relativa alla 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 gestione delle mansioni, sviluppando ad esempio i concetti di job enrichment, multitasking, high involvement management e high performance work system.

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

Gestione strategica delle risorse umane: strumenti e pratiche

Dopo una introduzione sui principali approcci alla gestione delle risorse umane e sul ruolo della funzione HR come business partner per la strategia organizzativa, il corso affronta con taglio operativo le politiche e gli strumenti chiave per motivare le persone e gestire efficacemente il capitale umano all'interno delle organizzazioni, ossia:

- Pianificazione, recruitment e selezione.
- Formazione e sviluppo del capitale umano
- Performance management
- Politiche retributive

Ciascuno di questi temi sarà declinato non solo in riferimento al conteso nazionale, ma anche ampliando la prospettiva alle imprese multinazionali che si trovano da un lato a fronteggiare la concorrenza di imprese in sistemi culturali diversi (si adotterà quindi un approccio di analisi comparativa rispetto alle caratteristiche di fondo dei sistemi HR nei principali paesi), dall'altro a dover gestire propri collaboratori in missione oltre i confini nazionali (expatriate management)

5

Gestione strategica delle risorse umane: temi avanzati

In questo corso vengono analizzati i temi emergenti nel campo della gestione delle risorse e le sfide/opportunità connesse ai cambiamenti di contesto che si sono verificate negli ultimi anni, ossia:

- Gestione delle diversità
- Talent development
- Benessere lavorativo
- Welfare aziendale e work-life balance
- e-HRM
- Employer branding
- Active ageing
- ...

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, così come sugli aspetti legati alla motivazione delle persone. 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 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 corso mira invece a sviluppare nei partecipanti alcune competenze chiave per gestire con successo le negoziazioni. Saranno quindi 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.

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;
- il trattamento economico e la sicurezza sul lavoro;
- i profili di tutela analizzando le ipotesi di sospensione, licenziamenti, trasferimenti delle aziende, nonché le problematiche inerenti alle ispezioni di lavoro.

6

Economia delle risorse umane e HR Analytics

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.

Art. 7 - Modalità delle valutazioni di profitto

Al termine degli insegnamenti verranno effettuate verifiche finali che accertino il profitto dello studente in riferimento alle diverse attività didattiche.

Alle verifiche di profitto deve essere assegnata una votazione in trentesimi (eventualmente con lode).

Per il conseguimento del titolo di Master è necessario conseguire la totalità dei crediti previsti dal piano didattico, superando con profitto (riportando una votazione di almeno 18/30simi) tutte le verifiche finali.

Ai fini del calcolo della media dei voti conseguiti nelle verifiche di profitto, ogni voto con lode vale comunque 30 punti.

Art. 8 - Modalità di valutazione della tesi di master

La votazione della tesi viene ottenuta trasformando in centodecimi la media ponderata (rispetto ai crediti) dei voti conseguiti nelle verifiche di profitto in itinere.

L'elaborato di tesi deve essere esposto e discusso in seduta pubblica e al suo contenuto la Commissione Giudicatrice eventualmente assegna un voto (compreso entro i 10 punti) che concorre alla formulazione del voto finale.

E' possibile prevedere modalità di redazione dell'elaborato di tesi come lavoro congiunto.

Il voto finale viene espresso in 110mi.

Per il conseguimento della lode è necessario il parere unanime della Commissione Giudicatrice

La Commissione Giudicatrice è composta da min 5 membri, dei quali almeno 3 nominati tra i Professori di I e II fascia ed i Ricercatori dell'Ateneo. La Commissione deve essere composta al massimo da 11 membri. Possono farne parte docenti a contratto dell'Ateneo. La commissione è presieduta da un Professore di I o II fascia o dal Direttore del Master.

Art. 9 – Organi del Master e loro competenze

Sono organi del Master il Direttore e la Commissione del Corso di Master

Spetta al Direttore:

- Proporre la Commissione di Selezione, ove prevista, composta dal Direttore e minimo altri 2 membri;
- Definire eventuali criteri di selezione;
- Proporre le Commissioni per le verifiche di fine insegnamento (minimo 2 membri tra i docenti del Master, di cui uno titolare dell'insegnamento);
- Presiedere la Commissione del Corso di Master e convocarne le riunioni;
- Predisporre il budget del Master;
- Dare attuazione alle decisioni e agli indirizzi della Commissione del Corso di Master;
- Rappresentare il Master nei rapporti con l'esterno per gli aspetti didattico-scientifici;
- Predisporre la relazione finale del Master;
- Autorizzare la frequenza ai singoli insegnamenti e proporre il relativo importo delle tasse di iscrizione
- Proporre la nomina del Presidente e dei membri della Commissione Giudicatrice della prova finale per il conseguimento del titolo di Master;

7

Spetta alla Commissione:

- Individuare gli obiettivi formativi e gli sbocchi occupazionali;
- Definire i requisiti curriculari per l'ammissione al Master;
- Stabilire il numero min-max posti disponibili;
- Riconoscere eventuali crediti pregressi;
- Predisporre la programmazione didattica del Master e proporre la copertura degli insegnamenti;
- Stabilire i criteri per l'erogazione di eventuali borse di studio.

L'Università degli studi di Bergamo ha implementato un sistema di gestione per la qualità in conformità alla Norma UNI EN ISO 9001:2008 nell'ambito della progettazione ed erogazione di azioni formative e di orientamento.

Bergamo, 11.1.2018

IL RETTORE
F.to Prof. Remo Morzenti Pellegrini