

REGOLAMENTO DIDATTICO  
del  
CORSO DI MASTER UNIVERSITARIO DI I LIVELLO  
a.a. 2016/17

***“Gestione e sviluppo delle risorse umane”***

**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**

**Proposto dal Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi e  
Centro di Ateneo SDM**

## **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 40

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:

- 400 ore di formazione in aula
- 175 ore di tirocinio/progetto
- 850 ore di formazione individuale
- 75 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**

### **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 25% 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 .

## Art. 6 - Articolazione didattica del Master

AREE	ORE	SSD	C.F.U.
<b>AREA: Strategic management</b>			
Strategie globali e competitività aziendale	36	SECS-P/08 Economia e Gestione delle Imprese	4,5
Innovazione e cambiamento organizzativo	36	SECS-P/08 Economia e Gestione delle Imprese	4,5
<b>AREA: Valorizzazione delle persone</b>			
Disegni organizzativi e gestione delle posizioni	44	ING-IND/35 Ingegneria Economico Gestionale	5,5
Gestione delle risorse umane: strategie, strumenti e processi	72	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	9
Gestione delle risorse umane: sfide emergenti	40	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	5
Comportamento organizzativo e soft skills	56	SPS/07 Sociologia	7
<b>AREA: Regolazione del lavoro ed economia del personale</b>			
Relazioni industriali e tecniche negoziali	36	SECS-P/10 Organizzazione Aziendale	4,5
Mercati del lavoro ed economia delle risorse umane	40	SECS-P/01 Economia Politica	5
Diritto del lavoro e delle relazioni sindacali	40	IUS/07-Diritto del Lavoro	5
<b>Tot. attività didattica frontale</b>	<b>400</b>		<b>50</b>
<b>Attività di formazione individuale</b>	<b>850</b>		
<b>Stage/progetto</b>	<b>175</b>		<b>7</b>
<b>Elaborazione tesi finale</b>	<b>75</b>		<b>3</b>
<b>Ammontare complessivo del Master</b>	<b>1500</b>		<b>60</b>

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*

Regolamento Risorse umane

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 relazioni 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.

### **Innovazione e cambiamento organizzativo**

Il corso si propone di illustrare la tematica dell'innovazione e del comportamento innovativo delle imprese. A tal proposito si procederà ad analizzare nel dettaglio le due principali forme che l'innovazione assume nelle organizzazioni aziendali, ossia innovazione di prodotto ed innovazione di processo, chiarendo i legami che esse hanno con la strategia, l'organizzazione e le performance competitive realizzate e/o realizzabili. Particolare enfasi sarà posta sull'individuazione ed illustrazione delle scelte organizzative che maggiormente favoriscono lo sviluppo delle innovazioni all'interno delle imprese. In questa prospettiva, verrà affrontato il tema dello sviluppo organizzativo, della gestione del processo di cambiamento e delle resistenze al cambiamento, identificando le buone pratiche organizzative che rendono efficaci i cambiamenti.

### ▪ **AREA: Valorizzazione delle persone (n° 4 insegnamenti):**

#### **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.

#### **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)

#### **Gestione strategica delle risorse umane: sfide emergenti**

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.

#### **Mercati del lavoro ed economia delle risorse umane**

*Il corso propone alcuni strumenti teorici ed empirici per l'analisi economica dei mercati del lavoro e per la comprensione delle scelte delle imprese in materia di selezione e gestione delle risorse umane. In particolare, dopo l'introduzione all'analisi economica del mercato del lavoro (definizione di mercato del lavoro e principali indicatori), il corso si concentrerà sui principali modelli di offerta e domanda di lavoro, sui trade-off nei processi di assunzione (lavoratori qualificati vs lavoratori non qualificati; la scelta tra ore di lavoro e occupati; lavoro permanente, lavoro temporaneo e produttività), sui sistemi retributivi ottimali (salario fisso o variabile? Performance relativa e ruolo dei "tornei". Incentivi individuali o incentivi di gruppo?) e sul ruolo delle istituzioni nel mercato del lavoro (con particolare attenzione ai regimi di protezione all'impiego e alla contrattazione collettiva).*

## **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;

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.

*Riconoscimento accreditamento da parte ordini professionali*

*La richiesta di riconoscimento di crediti formativi al Master da parte di ordini professionali deve essere fatta prima della pubblicazione del bando*

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.