

## Syllabus

### **Master in Human Resources Management & Organizational Learning - HUREMOL 2023**

#### **Edizione 10**

#### **Economia aziendale (Propedeutico)**

##### Obiettivi e competenze del corso

L'insegnamento di economia aziendale e contabilità introduce gli allievi a una visione unitaria dei fenomeni aziendali.

Il corso offre gli elementi per comprendere il ruolo delle diverse funzioni tecnico-professionali nel concorrere allo sviluppo e alla funzionalità duratura dell'impresa. In quest'ottica vengono forniti agli allievi i principali strumenti di analisi economica dell'azienda insieme agli strumenti a supporto delle scelte strategiche, per analizzare le alternative di azione più adeguate ai vari contesti competitivi.

##### Contenuti

- fondamenti di economia aziendale: il concetto di azienda e l'economia aziendale; finalità delle aziende; gli assetti istituzionali, la struttura della azienda, l'ambiente economico, il sistema competitivo; le scelte aziendali: economiche, di estensione, di organizzazione;
- elementi di strategia aziendale: definizione di strategia e caratteristiche delle strategie delle risorse umane; fondamenti di analisi strategica; la formula imprenditoriale e le strategie competitive; settore e mercato; il sistema competitivo; il vantaggio competitivo e le sue determinanti; la generazione del valore; l'impresa come portafoglio di risorse: il capitale umano dell'impresa; competenze aziendali e opzioni strategiche;
- elementi fondamentali per la lettura e l'interpretazione del bilancio di esercizio: la riclassificazione degli schemi di stato patrimoniale e conto economico.

#### **Modulo: Organizzazione**

##### **Corso: Organizational theory & design: nuovi modelli per analizzare le organizzazioni**

##### Obiettivi e competenze del corso

Il corso di Organizzazione aziendale mira ai seguenti obiettivi:

- fornire a tutti gli studenti gli elementi di base utili per capire il funzionamento dell'organizzazione delle imprese;
- comprendere il ruolo delle HR all'interno dell'intera struttura organizzativa;
- fornire criteri e strumenti di progettazione dell'organizzazione applicabili al livello dell'intera azienda, delle sue specifiche unità operative e dei ruoli o compiti professionali.

##### Contenuti

- varietà delle forme e dei modelli organizzativi;
- analisi e progettazione degli assetti organizzativi aziendali. L'evoluzione degli assetti organizzativi in relazione alle strategie aziendali;
- il ruolo della direzione del personale nei diversi modelli organizzativi e nei suoi rapporti con il *top e middle management*;
- le nuove forme organizzative emergenti, la *learning organization*, il *knowledge management*;
- il disegno delle mansioni e dei ruoli professionali e la loro evoluzione in funzione delle nuove strategie HR 4.0
- i progetti di business process reengineering. Il cambiamento organizzativo: il ruolo dei processi di apprendimento, dello sviluppo delle risorse e della gestione del potere.
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 1
---	---------------------------------------	--	--------

### **Corso: HR information systems**

#### Obiettivi e competenze del corso

Il corso si propone l'obiettivo di sviluppare conoscenze e competenze nel campo dei progetti di gestione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione quali supporti fondamentali per la gestione delle risorse umane.

Il corso offrirà in particolare l'opportunità di:

- comprendere le principali variabili per gestire con successo tali progetti;
- comprendere le esigenze delle funzioni aziendali per poterle tradurre efficacemente in innovazioni di processo in cui è previsto ampio impiego delle tecnologie dell'informazione e comunicazione;
- comprendere i trend evolutivi del comparto dell'ICT al fine di utilizzare efficacemente tali risorse come leva strategica per una avanzata gestione delle risorse umane.

#### Contenuti

- architettura e ruolo dei moderni sistemi informativi aziendali;
- le tecnologie dell'informazione e comunicazione e le più recenti linee evolutive;
- i sistemi ERP e le applicazioni dell'area risorse umane. Le problematiche di attuazione dei progetti;
- qualità e caratteristiche dei più diffusi pacchetti applicativi per i sistemi del personale: confronto e valutazione delle alternative disponibili;
- l'integrazione dei sistemi informativi del personale nei sistemi informativi direzionali e di supporto alle decisioni.

### **Corso: Diritto del lavoro e relazioni Industriali**

#### Obiettivi e competenze del corso

Il corso intende rispondere all'esigenza di chi opera all'interno delle HR di acquisire una più ampia competenza nelle discipline giuridiche del lavoro, necessaria per ottimizzare le capacità di interlocuzione con i soggetti e le funzioni, aziendali e istituzionali, che operano nella gestione delle risorse umane e nel mercato del lavoro. Particolare attenzione sarà data alle questioni più controverse e di maggiore attualità (riforma Fornero e recenti adeguamenti).

#### Contenuti

- i fondamenti della disciplina del rapporto individuale di lavoro nel settore privato;
- il contratto individuale e la contrattazione collettiva: la contrattazione di secondo livello e l'impatto sulla gestione del personale;
- le linee di sviluppo del diritto del lavoro nel contesto nazionale ed europeo: il sistema attuale delle relazioni industriali in Italia e in Europa. I soggetti delle relazioni industriali a livello europeo e internazionale;
- gli assetti contrattuali e le caratteristiche dei processi negoziali. Il modello della concertazione e le sue implicazioni nella gestione delle risorse umane;
- le problematiche della partecipazione e del dialogo sociale. Strumenti e logiche negoziali nella fase di crescita interna ed esterna delle imprese e nella gestione della crisi;
- l'analisi dell'attuale riforma del lavoro.

### **Modulo: People Strategy**

#### **Corso: Smart people for new HR management: HR analytics, smart working e virtual teams**

#### Obiettivi e competenze del corso

Il corso ha l'obiettivo principale di mettere a fuoco le modalità e gli strumenti attraverso cui la direzione delle risorse umane possa assumere sempre più il ruolo di partner strategico innovativo del management team. La pandemia da Covid-19 ha messo in discussione la vecchia organizzazione del lavoro proponendo modalità sempre più agili di lavoro che probabilmente saranno mantenute nel futuro. Sempre più quindi i

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 2
---	---------------------------------------	--	--------

responsabili di HR sono chiamati ad affiancare i responsabili funzionali nel costruire un clima capace di generare senso e significato alle azioni quotidiane anche attraverso un'analisi seria e approfondita dei dati a disposizione.

### Contenuti

- il processo strategico delle risorse umane;
- strategia di business e strategic capabilities;
- smart working e nuove modalità lavorative
- la gestione dei team virtuali;
- allineamento verticale e orizzontale nei processi di gestione del personale;
- i dati a disposizione delle risorse umane per prendere decisioni

## **Corso: Training & Development: formare le generazioni del futuro**

### Obiettivi e competenze del corso

Il corso si propone due obiettivi:

- fornire ai partecipanti la conoscenza dei principali aspetti del Knowledge Management, insieme di metodologie e strumenti innovativi per la massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia aziendali, intesi come leve di redditività e ottimizzazione delle risorse. Il KM fornisce le metodologie per identificare, raccogliere, valutare, distribuire, condividere e generare conoscenza aziendale, eliminando le aree di ridondanza, inefficienza e creando metodi e strumenti per ottenere nuove opportunità di vantaggio competitivo;
- sviluppare riflessioni sul tema delle strategie e dei metodi della formazione continua e dello sviluppo del capitale umano con particolare riguardo all'individuazione e alla soddisfazione delle esigenze formative delle persone che partecipano al risultato aziendale, fornendo conoscenze e competenze sulle dimensioni teorico-metodologiche relative alla formazione continua ed allo sviluppo delle risorse umane e delineando il nucleo essenziale dei saperi teorico-pratici per gli esperti della formazione fornendo gli strumenti metodologici per leggere la complessità dello sviluppo formativo.

### Contenuti

- la conoscenza come asset aziendale strategico per acquisire un vantaggio competitivo;
- gli stadi evolutivi e le fonti della conoscenza;
- la produzione della conoscenza organizzativa: Il modello dei 4 processi, da/a tacita/esplicita: internalizzazione, esternalizzazione, socializzazione, combinazione;
- identificare e valutare le aree di conoscenza strategiche per l'azienda;
- processo formativo: analisi dei bisogni, progettazione, erogazione e valutazione della formazione;
- come verificare il ritorno sull'investimento effettuato;
- coaching e mentoring.

## **Corso: Recruiting, social recruiting & Employer branding**

### Obiettivi e competenze del corso

Il corso si propone di mettere in condizione i partecipanti di conoscere e sperimentare i principali strumenti e le tecniche a disposizione del bagaglio formativo del reclutatore/selezionatore. La ricerca e la selezione del personale sono attività fondamentali all'interno dell'azienda per avere successo e rimanere competitiva sul mercato. In particolare, gli obiettivi formativi del corso sono relativi a fornire:

- tutti gli elementi di cui è composto il processo di reclutamento e selezione del personale;
- conoscenza e sperimentazione attiva di momenti quali l'analisi della committenza, le dimensioni interpersonali legate al rapporto con il candidato e in particolare il primo contatto telefonico, l'intervista di selezione, il reporting e la presentazione al committente aziendale;
- alcune tecniche di Assessment Center quali giochi di gruppo, test di selezione, autopresentazione

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 3
---	---------------------------------------	--	--------

- analisi e sperimentazione del social recruiting come insieme di nuovi strumenti per la selezione

#### Contenuti

- analisi del contesto: - Il mercato del lavoro e la sua evoluzione; principali soggetti che si occupano di selezione;
- Il ruolo del selezionatore: analisi del sistema di conoscenze e competenze del selezionatore;
- analisi della domanda: analisi del ruolo e stesura della Job Description;
- il processo di reclutamento: le diverse fonti di recruiting, L'elaborazione di un piano di reclutamento, la gestione degli annunci, recezione e screening dei curricula;
- il ruolo dei social network nel processo di ricerca;
- Employer Branding: una nuova strategia di retention e recruiting
- LinkedIn per il recruiter del futuro
- il processo di selezione: metodologie e strumenti della selezione, principali strumenti testistici, le prove e le esercitazioni, l'intervista di selezione; obiettivi e pianificazione dell'intervista;
- l'Assessment Center: la logica e gli utilizzi; la tipologia delle prove;
- i risultati del processo di selezione: la valutazione dei candidati e la stesura della relazione, la presentazione delle candidature e la stesura del report; il colloquio finale.

#### **Corso: Performance & Compensation Management: nuovi modelli e strumenti**

##### Obiettivi e competenze del corso

L'obiettivo del percorso è esaminare tutti gli elementi essenziali per la costruzione di un sistema retributivo in linea con gli obiettivi di business e che tenga in considerazione da un lato le specificità del proprio settore di appartenenza e dall'altra l'evoluzione dei mercati.

Verrà analizzato il processo di impostazione di un sistema retributivo secondo i criteri dell'equità interna e della competitività esterna attraverso una corretta analisi dei trend.

#### Contenuti

- i sistemi retributivi: il sistema di retribuzione variabile legato ai risultati aziendali;
- gli incentivi a lungo termine e il total reward;
- l'equità interna: la costruzione e il mantenimento di un sistema retributivo coerente con la policy aziendale e orientato agli obiettivi di business;
- la competitività esterna: metodo e strumenti d'analisi
- la costruzione delle strutture retributive: quante crearne e come differenziarle all'interno dell'azienda.
- remunerare le performance;
- la multidimensionalità della performance: criteri di progettazione e valutazione;
- identificazione degli strumenti più opportuni per soddisfare le esigenze di breve e di lungo periodo;
- come differenziare e fare retention delle risorse chiave nei periodi di crisi > Il sistema di incentivazione;
- bilanciamento dell'analisi dal breve al lungo termine;
- analisi delle esigenze di retention.

#### **Corso: HR & social responsibility**

##### Obiettivi e competenze del corso

Il corso si propone di fornire un quadro completo delle politiche di corporate social responsibility (CSR) attuate dalle aziende e consente una visione dei vantaggi, degli strumenti e delle pratiche tipiche del mondo della responsabilità sociale: in questo contesto, un ruolo chiave è assunto dalla formazione del management aziendale in generale e in particolare dall'HR manager perché le politiche di responsabilità sociale d'impresa impattano direttamente con l'organizzazione del lavoro e delle persone. Il sistema di gestione delle risorse umane costituisce un mezzo per lo sviluppo della sostenibilità dell'organizzazione e nello stesso tempo ne costituisce un fine, dato che soddisfare il lavoratore visto come stakeholder è un tema chiave della sostenibilità, e la prestazione sociale delle imprese si misura spesso anche facendo riferimento alla

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 4
---	---------------------------------------	--	--------

soddisfazione o alla salute e sicurezza dei lavoratori che operano in azienda.

Contenuti

- L'impresa responsabile: definizioni e scenario
- La responsabilità sociale nell'era della reputation economy
- La sostenibilità come leva di innovazione, competitività e reputazione
- Governance ed etica d'impresa
- Il ruolo della funzione HR
- Hr, CSR e cultura d'impresa
- Gestione sostenibile delle risorse umane e welfare aziendale
- Filantropia strategica e partnership tra persone, impresa e comunità
- Gli strumenti: Principi di rendicontazione economica, sociale e ambientale
- Il bilancio di sostenibilità

**Modulo: Organizational Behaviour**

**Corso: HR & Organizational Behavior: gestire e motivare i collaboratori – Esperienze aziendali**

Obiettivi e competenze del corso

Il corso si propone attraverso una consistente partecipazione di testimoni aziendali di portare i partecipanti a comprendere come la comprensione dei comportamenti organizzativi, della cultura aziendale e l'utilizzo di giusti stili e modelli di management possa motivare e responsabilizzare i membri di un gruppo di lavoro. La gestione e la motivazione di un gruppo di lavoro è una leva strategica fondamentale nelle mani della funzione HR che ne deve comprendere le dinamiche e deve essere in grado di definire gli strumenti più utili ed efficaci di coinvolgimento ed engagement con particolare focus sulle leve motivazionali delle nuove generazioni e sulla ricerca del benessere organizzativo.

Le numerose testimonianze permettono di conoscere alcune delle sfide con cui costantemente si interfacciano i responsabili HR aziendali, e quali sono le possibili azioni da intraprendere per fronteggiarle al meglio.

Contenuti

- Le competenze del leader e del manager;
- Le nuove leve motivazionali per le generazioni del futuro
- Il rapporto tra motivazione e compensation
- Il benessere organizzativo in azienda
- La cultura organizzativa e l'ambiente di lavoro
- Processi interpersonali e di gruppo; caratteristiche delle dinamiche interpersonali e di gruppo: dinamiche di gruppo, principali tipologie di gruppo
- La gestione dello stress e delle emozioni

**Corso: Change Management: accompagnare l'azienda verso il cambiamento continuo**

Obiettivi e competenze del corso

Non esiste azienda che nel corso dell'ultimo anno non si sia trovata a gestire un processo di cambiamento: modifica di strutture organizzative, riposizionamento strategico, sviluppo di nuove competenze, introduzione di nuovi sistemi di valutazione, acquisizioni...In questa nuova era le persone che si muovono lentamente e non sanno gestire i processi di cambiamento sono già sulla strada dell'estinzione. Il corso si propone di mostrare le trappole del cambiamento e fornire ai partecipanti metodologie e strumenti per gestire con successo tutte le fasi del processo di cambiamento (personale, organizzativo, strategico, culturale).

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 5
---	---------------------------------------	--	--------

### Contenuti

- change management in azione: i pilastri del cambiamento;
- cambiamento ed apprendimento: un binomio inscindibile;
- il processo di cambiamento auto diretto; paure e resistenze: come superarle;
- “Più spingi più resisto”: imparare ad aspettare il momento giusto; CHKEYS: un modello di cambiamento in 7 fasi
- cambiamento e cultura aziendale: sviluppare la cultura del cambiamento;
- il cambiamento operativo, strategico, organizzativo e culturale.

### **Corso: Team working & Team building**

#### Obiettivi e competenze del corso

Il corso mira sia a sviluppare competenze utili a creare e saper gestire un team di lavoro efficiente, che a sviluppare attitudini e capacità personali utili al lavoro in gruppo, stimolando la motivazione e la coesione attraverso la gestione efficace di eventuali situazioni conflittuali e di crisi all'interno del gruppo stesso.

#### Contenuti

- Gruppi di lavoro e lavoro di gruppo
- Il ciclo di vita di un team
- Attività, squadra e individuo
- Lavoro in autonomia e lavoro in team
- Gruppi performanti: dalla reattività alla proattività
- Empowerment: i driver di innesco, definizione e sistemi di controllo,
- Sviluppo delle risorse del team tramite delega
- Come valutare l'andamento del lavoro di team: risultati e relazioni

### **Corso: Comunicare l'impresa: la comunicazione interna a supporto delle strategie HR**

#### Obiettivi e competenze del Corso

Approfondire i principi della comunicazione interna rappresenta una leva di importanza strategica per il coinvolgimento di tutto il personale, favorendo la diffusione dell'informazione e la condivisione degli obiettivi strategici e della cultura aziendale. Il corso, quindi, vuole affrontare il tema dell'importanza strategica per l'azienda di saper comunicare con i collaboratori per gestirne motivazione e crescita.

#### Contenuti

- necessità e vantaggi di valorizzare la comunicazione interna
- costruire la narrazione per attirare e trattenere i talenti;
- lo Storytelling all'interno dell'azienda per: informare, motivare, orientare;
- rafforzare la narrazione e la reputazione con l'uso Social Network;
- sviluppare una narrazione continua, di qualità, utile a fidelizzare e creare relazioni solide con gli stakeholder.
- La relazione strategica tra comunicazione e gestione delle risorse umane

### **Corso: Multicultural & International HR strategy**

#### Obiettivi e competenze del corso

Il corso si propone di fornire gli strumenti concettuali e operativi per poter gestire la multiculturalità che caratterizza le imprese moderne. Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- comprendere l'impatto delle differenze culturali sul business e il management;
- valutare e interpretare le diversità culturali attraverso i modelli concettuali più moderni;

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 6
---	---------------------------------------	--	--------

- comprendere e gestire i diversi livelli di influenza culturale sul business (nazionale/regionale, di comparto produttivo, professionale, funzionale, aziendale) e le loro interazioni;
- comprendere e gestire l'impatto delle influenze culturali, sull'organizzazione, la strategia di impresa, il rapporto con i clienti e il personale;
- comprendere le competenze necessarie per il management a livello internazionale, con particolare riferimento alla gestione della diversità culturale.

#### Contenuti

- la cultura: significati e modelli interpretativi;
- le sfere di influenza culturale: nazionale/regionale, comparto produttivo, professionale, funzionale, aziendale;
- la comunicazione tra culture diverse: barriere e ostacoli alla comunicazione interculturale, stili di comunicazione, negoziazione internazionale;
- cultura e gestione delle risorse umane: Il significato culturale di human resources management, rendere significativi i sistemi di gestione delle risorse umane attraverso le culture;
- le opzioni strategiche per la gestione delle differenze culturali: la creazione di alleanze culturalmente strategiche; la conquista di un vantaggio competitivo attraverso le differenze culturali.

### **Corso: Psicologia sociale delle organizzazioni**

#### Obiettivi e competenze del corso

Il corso ha l'obiettivo generale di fornire la conoscenza e la capacità di comprensione delle discipline psicosociali di base necessarie per valorizzare le capacità e le potenzialità di individui e gruppi in ambito lavorativo e organizzativo. In questa cornice vengono approfonditi i principali processi individuali, interindividuali, di gruppo e di intergruppo che caratterizzano i sistemi sociali e organizzativi, costruendo capacità di lettura, di gestione e di modifica delle dinamiche organizzative, che contribuiscono alla costruzione della professionalità di un HR manager.

#### Contenuti

- I principali paradigmi della psicosociologia del lavoro
- L'analisi del lavoro e la prestazione lavorativa
- Valori, bisogni e contratto psicologico
- Personalità, emozioni e gestione del ruolo all'interno dell'organizzazione
- Delega, negoziazione e decisione
- La gestione dei conflitti organizzativi
- La gestione dello stress lavoro correlato

### **Laboratori**

#### **Assessment Center**

L'Assessment center è oggi uno degli strumenti più utilizzati in azienda per valutare il potenziale dei dipendenti e degli aspiranti tali: si tratta, infatti, di uno strumento predittivo utile per individuare quell'insieme di caratteristiche attitudinali e comportamentali che rappresentano il sostrato personale di un individuo rispetto alla copertura ottimale di un ruolo organizzativo

Il Laboratorio vuole offrire agli studenti di sperimentare in prima persona la tecnica di selezione dell'Assessment Center, così da prendere confidenza con lo strumento e affrontarlo in maniera più serena nel proprio futuro percorso professionale. L'assessment sarà tenuto da società d'eccellenza nell'ambito della ricerca e selezione del personale.

#### **Laboratorio teatrale**

Il Laboratorio, attraverso l'utilizzo di semplici tecniche teatrali si pone l'obiettivo di migliorare la capacità

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 7
---	---------------------------------------	--	--------



comunicativa interpersonale, attraverso lo sviluppo e la conoscenza delle proprie potenzialità di espressione spesso sconosciute.

Un lavoro sul linguaggio, l'espressione corporea, sul non verbale, sul riconoscimento delle emozioni, sulle tecniche di improvvisazione, può rivelarsi una grande risorsa nel difficile compito di relazione e comunicazione con i propri colleghi, capi e collaboratori.

### **Learning LAB**

I Learning LAB sono ambienti di simulazione di strategie aziendali. Possono essere considerati un campo di allenamento, luoghi nei quali i gruppi imperano ad apprendere insieme comportamenti e strategie aziendali. Sono luoghi per il gioco pertinente, dove le questioni e la dinamica delle situazioni aziendali complesse possono essere esplorate mediante la sperimentazione e la riflessione è favorita in quanto separata dai rischi e dalle pressioni del processo decisionale effettivo.

### **Software lab**

Il laboratorio mira a fornire una visione d'insieme dei principali sistemi informativi utili per la gestione delle risorse umane. In ogni funzione HR viene scelto uno strumento che fa parte del sistema informativo aziendale e risulta fondamentale per chi entra in questo settore conoscerne il funzionamento e le potenzialità.

### **Learning from Leaders**

I Learning from leaders sono momenti di incontro con esponenti del mondo aziendale per permettere un confronto diretto con figure di spicco del mondo lavorativo. Attraverso incontri con Amministratori Delegati, Direttori Generali, Direttori del Personale e responsabili di funzione delle più prestigiose aziende, gli studenti avranno modo di toccare con mano e confrontarsi con le migliori pratiche di management.

### **Company visit**

Per valorizzare e rendere concrete le competenze acquisite sono previste delle Company visit che hanno l'obiettivo di entrare realmente in azienda in una funzione HR, esplorare e mettere a confronto, attraverso testimonianze dirette e vissuti aziendali, alcuni dei principali processi di gestione delle risorse umane. Gli studenti avranno la possibilità di ascoltare Learning Story raccontate direttamente in azienda dai responsabili HR.

In un continuum didattico con il percorso formativo in aula, è previsto un project work della durata di cinque mesi (pari a un monte-ore di circa 700 ore) per tutti gli studenti ammessi al Master.

Il progetto sul quale ogni partecipante lavorerà dovrà riguardare un tema trasversale alle materie trattate. Il project work sarà svolto all'interno dello stage in azienda.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master HUREMOL 2023 A.A. 2023/2024		Pag. 8
---	---------------------------------------	--	--------