LIUC
Università Cattaneo

# Syllabus

## Master in Human Resources Management & Organizational Learning – HUREMOL 5

**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: Selezione, sviluppo e carriere

**Corso: La ricerca e la selezione delle persone**

*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, atopresentazione.

*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;
- 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: Training & Development**

*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.

## Modulo: People Strategy

**Corso: HR e information technology**

*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 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: HR Strategic Management**

*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. I responsabili di HR sono sempre di più chiamati per affiancare i responsabili funzionali nel costruire un clima capace di generare senso e significato alle azioni quotidiane.

*Contenuti*

- il processo strategico delle risorse umane;
- strategia di business e strategic capabilities;
- il contributo delle risorse umane nella costruzione della mappa strategica d'impresa;
- il ruolo dei valori nella creazione della cultura d'impresa;
- allineamento verticale e orizzontale nei processi di gestione del personale;
- il ruolo strategico della direzione risorse umane.

**Corso: Performance Management e sistemi di valutazione**

*Obiettivi e competenze del corso*

- Il corso ha l'obiettivo di sviluppare nei partecipanti la capacità di gestire l'intero processo di valutazione del personale. In particolare, il corso consente di affrontare le principali problematiche relative al performance management, approfondendo finalità e metodologie e fornendo strumenti teorici per il goal setting e la gestione del feedback.

*Contenuti*

- i sistemi di valutazione del personale: valutazione della posizione, della prestazione e del potenziale;
- natura e obiettivi della valutazione;
- l'analisi e la valutazione della prestazione: Natura e obiettivi della prestazione; Processo: osservazione;
- analisi; valutazione; colloquio; metodologie e strumenti di valutazione delle prestazioni: la valutazione per risultati; la valutazione per comportamenti/obiettivi; i modelli misti;
- l'analisi e la valutazione del potenziale: il concetto di potenziale; finalità della valutazione del potenziale; le fasi dell'intervento; gli approcci e gli strumenti metodologici: l'Intervista di potenziale;
- la valutazione del potenziale e le politiche di sviluppo organizzativo.

**Corso: Compensation Management e Total Reward**

*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 della strutture retributive: quante crearne e come differenziarle all'interno dell'azienda.
- remunerare le perfomance;
- 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.

## Modulo: Organizational Behaviour

**Corso: Leadership & Management: gestione e sviluppo dei collaboratori**

*Obiettivi e competenze del corso*

Il corso si propone di portare i partecipanti a comprendere come la leadership sia elemento cardine del comportamento organizzativo e come l'utilizzo di giusti stili e modelli di leadership possa motivare e responsabilizzare i membri di un gruppo di lavoro. Si intende inoltre approfondire le competenze dei leader superior performer ed il percorso della leadership nel corso degli ultimi anni: leadership situazionale, leadership partecipativa, leadership a tutto campo, emotional leadership, servant leadership.

*Contenuti*

- leadership & management un binomio inscindibile;
- Le competenze del leader e del manager;
- le competenze dei leader superior performer;
- approcci alla leadership: dalla leadership situazionale alla servant leadership;
- come sviluppare la leadership in azienda.
- i nuovi modelli di leadership.

**Corso: Change Management**

*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 la fasi del processo di cambiamento (personale, organizzativo, strategico, culturale).

*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: Problem Solving & Decision Making: il pensiero sistemico**

*Obiettivi e competenze del corso*

Il pensiero sistemico è una disciplina che, attraverso un linguaggio e degli strumenti fornisce un supporto utile per migliorare la capacità di definire strategie sostenibili. Infatti, gli strumenti tradizionali a supporto delle decisioni non aiutano a mettere in evidenza le relazioni esistenti tra i differenti elementi che concorrono alla realizzazione dei risultati aziendali. Per questo motivo non riescono a cogliere e rendere visibile ai manager la complessità dinamica del business.

Il Pensiero Sistemico permette di visualizzare con un linguaggio chiaro e facilmente comprensibile le relazioni tra le diverse variabili strategiche, evidenziando i motori della crescita e i fattori limitanti, accrescendo la capacità di analizzare e gestire la complessità dinamica dei sistemi aziendali e del business.

Il corso mira a fornire ed applicare le competenze, il linguaggio e gli strumenti del pensiero sistemico facendo riferimento a specifiche realtà e situazioni organizzative.

*Contenuti*

- un linguaggio per visualizzare e descrivere le strategie aziendali da un punto di vista sistemico e dinamico;
- costruire la Mappa Causale del modello di business;
- esplicitare i motori della crescita ed i processi di accumulazione;
- evidenziare i fattori limitanti ed i processi di erosione;
- come e dove trovare l'effetto leva per il conseguimento dei risultati;
- le trappole in cui cadono le strategie miopi.

## Modulo: Organizzazione

**Corso: Analisi e progettazione organizzativa**

*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 forme organizzative emergenti, la *learning organization*, il *knowledge management;*
- il disegno delle mansioni e dei ruoli professionali;
- i progetti di business process rengineering. Il cambiamento organizzativo: il ruolo dei processi di apprendimento, dello sviluppo delle risorse e della gestione del potere. Trasformazione dell'azienda e riflessi sugli assetti istituzionali e di governance;
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

**Corso: Comunicare l'impresa: dalla comunicazione interna allo storytelling**

*Obiettivi e competenze del corso*

Per raccontare al mercato cosa rende la vostra azienda e i vostri prodotti differenti. Per esplicitare gli argomenti che attraggano i talenti. Per imparare a dialogare con i clienti e i mercati. Per imparare a trasmettere nei modi, tempi e linguaggi appropriati la missione ed i valori aziendali.

*Contenuti*

- la tua storia è unica: raccontare la storia d'impresa;
- 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.

**Corso: Multiculturalità e gestione del conflitto**

*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;
- 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.

## Modulo: Amministrazione del personale

**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.

**Corso: Amministrazione del personale**

*Obiettivi e competenze del corso*

Il corso permetterà ai partecipanti di acquisire le competenze di base in materia di gestione amministrativa del personale dipendente, secondo le più recenti normative. Al termine del corso il partecipante dovrà aver acquisito le conoscenze teoriche e pratiche necessarie per gestire in modo indipendente semplici pratiche di gestione del personale.

*Contenuti*

- i diversi tipi di contratto di lavoro utilizzati in azienda: lavoro subordinato, il lavoro autonomo, il rapporto di agenzia, la somministrazione;
- la costituzione del rapporto di lavoro;

- fine del rapporto di lavoro: disdetta, indennità di uscita, divieto di concorrenza, certificato di lavoro;
- il rapporto di lavoro subordinato: retribuzione, orario di lavoro, sospensione (malattia, infortuni, congedi), fine del rapporto di lavoro;
- adempimenti previdenziali e assistenziali: I.N.P.S e I.N.A.I.L.; Cenni ad altre casse previste contrattualmente.

## Laboratori

**Laboratorio di comunicazione**

Il Laboratorio, attraverso l'utilizzo di semplici tecniche teatrali si pone l'obiettivo di migliorare la capacità 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 che consentono di esplorare, in termini quantitativi, sistematicamente e in modo rapido le conseguenze di differenti strategie in un ambiente che favorisce la sperimentazione e la comprensione delle decisioni prese. Possono essere considerati un campo di allenamento, luoghi nei quali i gruppi imperano ad apprendere insieme mentre affrontano le più importanti questioni 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.

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.