# Gestione del personale

## Prof. Federica Morandi; Prof. Stefano Takacs

***OBIETTIVO DEL CORSO E RISULTATI DI APPRENDIMENTO ATTESI***

La Direzione delle Risorse Umane affronta oggi due sfide: presidiare la gestione quotidiana dei lavoratori e lo sviluppo di strategie di business; affiancare i manager nei processi di sviluppo continuo dei lavoratori. Obiettivo principale del percorso è condividere le logiche e i modelli di interpretazione e di azione della Direzione delle Risorse Umane e della sua relazione con il business. Il corso, inoltre, intende fornire le competenze e gli strumenti necessari per la gestione delle Risorse Umane in tutte le differenti fasi del ciclo di vita dei lavoratori secondo una logica sistemica: reclutamento e selezione, valutazione, formazione, carriera e ricompensa.

Al termine di questo corso lo studente sarà in grado di:

– analizzare il ruolo della Direzione delle Risorse Umane nei diversi contesti organizzativi;

– comprendere il legame fra la gestione delle risorse umane, il vantaggio competitivo e le scelte di business;

– comprendere i legami tra le diverse pratiche di gestione delle risorse umane;

– capire le logiche di progettazione e implementazione di ciascun sistema di gestione delle risorse umane (ingresso, valutazione, ricompensa, sviluppo);

– apprezzare la rilevanza delle sfide e dei cambiamenti sociali, demografici e tecnologici e le implicazioni per i sistemi di gestione del lavoro;

– analizzare e risolvere problemi legati alla gestione delle risorse umane;

– proporre soluzioni di gestione delle risorse umane in grado di allineare i fabbisogni del business con quelli dei manager e dei lavoratori;

– relazionarsi con la Direzione delle Risorse Umane di un'azienda e con diversi interlocutori utilizzando linguaggi e concetti appropriati;

– acquisire consapevolezza rispetto alla pianificazione dei propri percorsi di sviluppo professionale e di carriera.

***PROGRAMMA DEL CORSO***

Il corso di Gestione del personale prevede l’alternanza di lezioni in aula e attività da svolgersi *online*. A distanza è richiesto di studiare gli argomenti presentati nelle video-lezioni e il materiale di approfondimento.

La partecipazione ai *webinar* (esercitativi) ed ai *feedback* risulta importante ai fini dell’apprendimento.

Coerentemente agli obiettivi formativi e ai contenuti disciplinari, il corso propone metodologie didattiche attive che si configurano in un percorso di apprendimento e sviluppo articolato in più momenti che comprendono attività di aula, esercitazioni, simulazioni, casi didattici, testimonianze e *incident*. Verranno inoltre proposte attività di *action learning* attraverso lo sviluppo di un progetto in team.

Il percorso affronta i seguenti temi fondamentali:

1. *Direzione delle risorse umane, strategia e valori aziendali*

Strategia, cultura organizzativa e people strategy

Ruolo della direzione delle risorse umane

Ciclo del valore delle risorse umane

*2. Entrare in azienda*

Persone, motivazioni e competenze

Processi di reclutamento

La selezione: persone giuste al posto giusto

*3. Valutare le risorse umane*

Le determinanti della prestazione lavorativa

Processi di valutazione: posizione, prestazione, potenziale

Dare e ricevere feedback

*4. Gestire e sviluppare le risorse umane: logiche e strumenti*

Valutazione del potenziale

Processi di sviluppo: carriera, formazione e internal mobility

Formazione one-to-one

*5. Ricompensare le risorse umane*

Processi di ricompensa: logiche e strumenti

Total reward

Benessere, welfare aziendale, responsabilità sociale

*6. Nuove sfide per la Direzione delle risorse umane*

Job e Organization Engagement: tra moda manageriale e sfida per l’HRM

Diversity Management e International HRM

Digitalizzazione: nuovi ruoli e nuovi modi di lavorare

Articolazione dei moduli

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Moduli** | **Setting** | **Obiettivi specifici di apprendimento** | **Attività** | **Tipologia di materiale a supporto** |
| **Modulo I**  **La Direzione Risorse Umane**  Strategia, cultura organizzativa e sistemi di gestione delle risorse umane | Aula | *Condividere il programma del corso (cosa)*  *Presentare gli attori del processo di apprendimento (chi)*  *Illustrare le modalità alternative di partecipazione, le logiche sottostanti di apprendimento e le relative modalità di valutazione (come).*  *Presentare i confini della disciplina*  *Discutere il ruolo della Direzione Risorse Umane*  *Identificare il profilo di competenze degli HR Professional* | * Presentazione degli obiettivi del corso, dei contenuti, dei docenti e dei partecipanti * Presentazione delle metodologie didattiche (online, d’aula e offline), delle logiche e delle modalità di apprendimento alternative * Illustrazione delle diverse modalità di valutazione: in itinere (prove individuali, di gruppo e esame finale di completamento) e sommativa * Illustrazione dei diversi materiali di supporto all’apprendimento   Introduzione al Modulo 1: Stefano e Federica  **Quale ruolo e quali competenze per la Direzione HR?**   * L’HR visto dalla linea, dai lavoratori e nell’immaginario collettivo * Cosa vuole il management dalla Direzione HR? Cosa offre la Direzione HR al management? * Presentazione delle attività on line del modulo 1 | 1. Slide a cura dei docenti 2. Testo di riferimento capitoli Capp. 1 e 2 3. Il Caso WINDTRE: dal posizionamento strategico al purpose della Direzione HR, attraverso i nuovi Valori 4. MODELLO ULRICH 5. Rapporti tra DRU configurazioni e lavoratori: dalla teoria alla analisi dell’esperienza di manager di linea a manager HR |
| Online | *Sviluppare e approfondire i concetti chiave del corso*  *Condividere logiche e strumenti della Direzione HR in logica sistemica*  *Condividere i framework teorici alternativi di lettura del ruolo della funzione HR*  *Leggere i contenuti e il ruolo della funzione HR in maniera critica e contestualizzata rispetto alle attuali sfide* | Videolezione 1 La gestione delle Risorse Umane  Videolezione 2: I sistemi di gestione delle Risorse Umane  Videolezione 3: *Strategic HRM (SHRM) e Resource Based View*  Videolezione 4: Il ruolo della Direzione delle Risorse Umane (DRU)  Videolezione 5: La relazione di lavoro e le pratiche HR  Videolezione 6: Le sfide per la Direzione delle Risorse Umane  *Webinar*  Il ruolo della Direzione HR  La relazione tra Direzione HR e manager di linea  Discussione di un caso (da leggere prima) con i partecipanti anche alla luce di quanto presente nelle videolezioni del modulo  *Feedback live*  La creazione del valore attraverso l’HR | 1. Videolezioni 2. Slide delle videolezioni 3. Slide e caso di discussione (fornito dal docente) per il *webinar* 4. Il caso ENI e il caso Vodafone |
| Aula | *Discutere e acquisire consapevolezza del ruolo strategico della Direzione HR e del suo legame con la linea manageriale*  *Sistematizzare i contenuti del modulo* | Chiusura Modulo 1:   * *High performace work practice* (HPWP) * *HR architecture* * Sintesi dei concetti principali del modulo | 1. Video in Bb e slide a cura del docente 2. Letture di supporto in Blackboard 3. CASO WINDTRE: dalla definizione di un Job System coerente con la strategia, alla mappatura dei Job of the Future. |
| **Modulo II**  **Entrare in azienda**  Le persone, competenze e motivazione.  Persone giuste al posto giusto | Aula | *Introdurre le finalità dei processi di reclutamento e selezione nell’ambito delle pratiche HR*  *Illustrare le logiche e le modalità di apprendimento del modulo* | Introduzione al Modulo 2:  **Come attrarre e selezionare le persone ‘giuste’?**   * I processi di selezione e gli strumenti * Presentazione dell’attività online del modulo 2 | 1. Slide 2. Letture di supporto in Blackboard (obbligatorie e facoltative) 3. Testo di riferimento Capp. 4 e 5 4. Descrizione del processo di reclutamento in WINDTRE (da reaction a planning strategico delle HR) |
| Online | *Esplorare e approfondire i principali temi connessi alla valutazione dei candidati in fase di selezione*  *Approfondire processi e strumenti di selezione*  *Condividere strategie di analisi e di costruzione del CV* | Videolezione 1: La persona e le sue competenze  Videolezione 2: Il processo di selezione  Videolezione 3: Le fonti di reclutamento e screening cv  Videolezione 4: Strumenti di selezione  Videolezione 5: Il colloquio di selezione  Videolezione 6: La dinamica di gruppo  *Webinar*  Come scrivere un *curriculum vitae* e come analizzare un *curriculum vitae*  Come affrontare un colloquio di selezione  Discussione con i partecipanti  *Feedback live*  Approfondimenti relativi al colloquio di selezione | 1. Slide delle videolezioni 2. Videolezioni 3. Slide a cura del docente 4. TIPS di public speaking |
| Aula | *Comprendere il funzionamento e la finalità degli strumenti di selezione*  *Fare sperimentare agli studenti gli strumenti di selezione e sviluppare l’osservazione dei comportamenti e l’analisi degli stessi in una dinamica di gruppo* | Chiusura Modulo 2:   * Strumenti di selezione con focus sulla dinamica di gruppo * Sintesi dei concetti principali del modulo | 1. Traccia per l’osservazione della dinamica di gruppo 2. *Eventuale role play*: caso da sperimentare |
| **Modulo III**  **Valutare le risorse umane**  Processi e pratiche per valutare il lavoro nelle organizzazioni: cosa, come e chi | Aula | *Introdurre le finalità dei processi di valutazione e i legami con gli altri sistemi HR*  *Illustrare le logiche e le modalità di apprendimento del modulo* | Introduzione al Modulo 3:  **Perché e come valutare nelle organizzazioni?**   * I processi di valutazione: cosa valutare? * Presentazione delle attività on line del modulo 3 | 1. Slide a cura del docente 2. Testo di riferimento Capp. 3 e 7 |
| Online | *Rispondere ai quesiti fondamentali relativi ai processi di valutazione nelle aziende: perché, cosa, come e chi*  *Comprendere le criticità e le aree di attenzione dei processi di valutazione*  *Comprendere i ruoli della funzione HR, della linea (capo) e del valutato (collaboratore) nei processi di valutazione della prestazione* | Videolezione 1: I processi di valutazione: perché, cosa e come valutare?  Videolezione 2: La valutazione della posizione  Videolezione 3: La prestazione lavorativa e le sue determinanti  Videolezione 4: La valutazione della prestazione  Videolezione 5: Gli errori nei processi di valutazione della prestazione  Videolezione 6: Discutere la prestazione tra capo e collaboratore  *Webinar*  *Feedback live*  gestione del feedback in relazione al tipo di processo di valutazione impostato | 1. Slide delle videolezioni 2. Video lezioni 3. Letture di supporto in Blackboard 4. Valutare per competenze 5. Gestione del feedback capo collaboratore- TIPS |
| Aula | *Illustrare sfide e obiettivi della valutazione della prestazione, il processo e gli strumenti*  *Discutere degli attori del processo di valutazione della prestazione e introdurre la valutazione a 360*  *Dibattere e analizzare in chiave critica le pratiche di valutazione della prestazione*  *Comprendere i nuovi trend nelle pratiche di valutazione della prestazione*  *Sistematizzare i contenuti del modulo* | Chiusura Modulo 3:   * La valutazione della prestazione: processo, strumenti e attori * Il Feedback 360 e la *peer evaluation*: vantaggi e svantaggi * Tecnologia e valutazione: cosa cambia davvero? * Sintesi dei concetti principali del modulo | 1. Slide a cura dei docenti 2. Letture di supporto in Blackboard |
| **Modulo IV**  **Gestire e sviluppare le risorse umane**  Processi e strumenti per lo sviluppo delle risorse umane | Aula | *Introdurre le finalità dei processi di sviluppo e i legami con le altre pratiche HR*  *Illustrare le logiche e le modalità di apprendimento del modulo* | Introduzione al Modulo 4:  **Come far crescere le persone nelle organizzazioni?**   * Processi e strumenti per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane * Presentazione delle attività on line del modulo 4 | 1. Testo di riferimento Capp. 6 e 8 2. Letture di supporto in Blackboard 3. Sviluppo delle competenze in WindTre: il programma D-Factor sulle competenze digitali 4. Le potenzialita’ dell’HR Analytics nello sviluppo delle risorse |
| Online | *Esplorare i principali processi e strumenti dello sviluppo delle risorse umane*  *Approfondire modalità alternative di sviluppo delle persone nelle organizzazioni* | Videolezione 1: I processi di gestione e sviluppo delle risorse umane  Videolezione 2: La valutazione del potenziale  Videolezione 3: La carriera  Videolezione 4: *L’internal mobility*  Videolezione 5: La formazione tradizionale  Videolezione 6: Altre modalità di formazione: *coaching, counseling* e *mentoring*  *Webinar*  Approfondimento relativo a una delle modalità alternative per lo sviluppo della persona  Discussione con i partecipanti  Condivisione istruzioni e linee guida per la preparazione dell’*Assignment di gruppo*  *Feedback live*  Ulteriori approcci per aiutare le persone a esprimere il loro potenziale  Feedback e condivisione dei criteri di valutazione relativamente alla prima prova individuale | 1. Videolezioni 2. Slide delle videolezioni 3. Slide ed eventuale caso di discussione (fornito dal docente) per il *webinar* 4. Lo sviluppo della Leadership in WindTre: programma Leader-As-A-Coach |
| Aula | *A partire dai temi trattati, aumentare l’autoconsapevolezza di sé e la conoscenza dei propri interlocutori, al fine di favorire lo sviluppo personale e migliorare il lavoro di gruppo*  *Sistematizzare i contenuti del modulo* | Chiusura Modulo 4:   * Questionario di personalità Big Five * Esercitazioni di gruppo per sviluppare autoconsapevolezza e *team building* * Sintesi dei concetti principali del modulo | 1. Slide a cura del docente sullo strumento |
| **Modulo V**  **Ricompensare le risorse umane** | Aula | *Individuare le corrette leve per ricompensare le persone per acquisire un vantaggio competitivo nel contesto lavorativo attuale*  *Illustrare le logiche e le modalità di apprendimento del modulo* | Introduzione al Modulo 5.  **Come ricompensare le persone nelle organizzazioni?**   * I sistemi di ricompensa: i concetti chiave (esplorati nelle videolezioni) * Presentazione delle attività on line del modulo 5 | 1. Slide a cura dei docenti 2. Testo di riferimento Capp. 9 e 10 3. Big Five questionnaire 4. TIPS Microespressioni facciali |
| Online | *Esplorare e approfondire le diverse tipologie di ricompensa*  *Approfondire iniziative che possano accrescere il benessere del lavoratore e accrescere il suo engagement organizzativo* | Videolezione 1: Ricompensare le risorse umane  Videolezione 2: Le politiche retributive  Videolezione 3: La teoria dell’equità  Videolezione 4: Il welfare aziendale  Videolezione 5: Il benessere aziendale  Videolezione 6: La responsabilità sociale  *Webinar*  Esperienze legate al concetto di *Total reward*  Discussione con i partecipanti  *Feedback live*  La retribuzione dei dirigenti di vertice: discussione guidata | 1. Slide delle videolezioni 2. Slide e caso di discussione (fornito dal docente) per il *feedback* 3. Esempio di struttura di Total Reward per posizioni executive 4. Il Welfare in WindTre |
| Aula | *Conoscere ed approfondire i criteri attraverso i quali definire le ricompense dei collaboratori*  *Sistematizzare i contenuti del modulo* | Chiusura Modulo 5:   * Discussione di un *incident* sui sistemi retributivi * Sintesi dei concetti principali del modulo | 1. Materiale per la discussione del caso 2. Slide a cura del docente 3. Esercizio sulla creazione di un piano di Total Reward per dirigenti |
| **Modulo VI**  **Trend, mode e miti per la gestione delle risorse umane**  Nuove sfide e ‘vecchi’ problemi per i professionisti delle risorse umane | Aula | *Introdurre alcuni temi avanzati e alcune nuove e rinnovate pratiche HR* | Introduzione al Modulo 6.  **Trend e nuove sfide per la Direzione HR**  Qual è l’HR Agenda per il futuro?   * Presentazione delle attività on line modulo 6 | 1. Slide a cura del docente 2. Letture di supporto in Blackboard 3. Il bilancio di sostenibilita’ e il modello gestione strategica del Diversity Management di WindTre |
| Online | *Approfondire le nuove modalità di lavoro, i trend demografici e organizzativi, le mode manageriali e le loro implicazioni per i professionisti delle risorse umane* | Videolezione 1: La gestione dei talenti  Videolezione 2: Lo *smart working* e le sue implicazioni gestionali  Videolezione 3: *Employee engagement* e pratiche HRM  Videolezione 4: *Diversity management*  Videolezione 5: La gestione dei lavoratori senior  Videolezione 6: Carriere internazionali e la gestione degli *expatriate*  *Webinar*  Diversità, lavoro agile e talenti: discussione guidata attraverso un caso  Discussione con i partecipanti  *Feedback live*  Nuove relazioni di lavoro: la sfida della Gig economy | 1. Slide delle videolezioni 2. Video lezioni 3. Slide e caso di discussione (fornito dal docente) per il *webinar* da leggere prima 4. Slide per il *webinar e per il feedback* 5. L’Engagement Survey 2020 di WindTre 6. Il nuovo modello di Smart Working di WindTre 2021-22 |
| Aula | *Introdurre alcune sfide per l’HR*  *Applicare alcuni dei modelli di diagnosi e di intervento analizzati nel percorso di apprendimento e discutere il ruolo strategico della direzione HR e le traiettorie di sviluppo delle pratiche di gestione delle risorse umane oggi.*  *Riepilogare i concetti chiave del corso* | Chiusura Modulo 6:   * Presentazioni dei lavori finali di progetto a cura dei team di progetto      * Riflessioni sul futuro della Funzione HR * Sumup e chiusura del corso | 1. Letture in Blackboard 2. Slide a cura dei discenti relative alle presentazioni dei progetti (verranno rese disponibili in Blackboard a valle della giornata e saranno parte effettiva del materiale di supporto del corso) |

***BIBLIOGRAFIA***

R.A. Noe-P.M. Wright-J.R. Hollenbeck-B. Gerhart, Gestione delle Risorse Umane, Apogeo, Milano, 2019, terza edizione.

Ulteriori articoli e casi di studio verranno resi disponibili in aula e on-line sulla piattaforma Blackboard riservata agli studenti iscritti all’insegnamento.

***METODO E CRITERI DI VALUTAZIONE***

*Valutazione progressiva in itinere*

– le prove in itinere, che concorrono alla determinazione del voto finale con peso 50%, si compongono di: (i) una prova scritta di accertamento delle conoscenze relative ai moduli 1 e 2, da svolgersi individualmente in presenza durante la lezione indicata in Blackboard; (ii) un assignment di gruppo da consegnare online e da presentare e discutere in aula nella giornata finale del corso avente per oggetto un approfondimento dei contenuti del corso, secondo le indicazioni che verranno condivise in aula.

– la prova di completamento, che concorre alla determinazione del voto finale con peso 50%, è da svolgersi in forma scritta in corrispondenza di uno dei 3 appelli successivi al semestre di erogazione del corso.

Si precisa, inoltre, che:

– se la prova di accertamento delle conoscenze in presenza è positiva, i relativi contenuti teorici (moduli 1 e 2) sono esclusi dalla prova di completamento;

– in caso di assenza, di insufficienza o di rifiuto del voto alla prova di accertamento delle conoscenze in presenza, è possibile recuperare la prova una sola volta in sede di svolgimento della prova di completamento (in corrispondenza di uno solo dei 3 appelli successivi al semestre di erogazione del corso); in sede di recupero, saranno richieste in forma scritta le conoscenze relative ai contenuti dei moduli 1 e 2; se la prova di recupero è sufficiente, si procede, durante il medesimo appello, allo svolgimento della prova di completamento in forma scritta; se la prova di recupero è insufficiente, lo studente dovrà sostenere l’esame con valutazione unitaria sommativa (sub B);

– la composizione dei gruppi relativi all’ assignment viene definita dalla Faculty;

– la prova di accertamento di abilità/competenze svolta in remoto (assignment di gruppo) deve essere sufficiente (non è possibile recuperare l’insufficienza); in caso di insufficienza, lo studente dovrà sostenere l’esame con valutazione unitaria sommativa (sub B);

– il 50% del voto finale è determinato dalla media semplice delle 2 valutazioni in itinere;

– la prova di completamento deve essere sufficiente; lo studente che non consegue una valutazione sufficiente nella prova finale mantiene valide le valutazioni in itinere, a condizione che la prova finale sia svolta con esito sufficiente in uno dei tre appelli di esame successivi alla conclusione del corso;

– lo studente non può rifiutare il voto ottenuto alla seconda prova in itinere (assignment di gruppo) e/o al completamento (50%), se sufficiente, chiedendo di ripetere tale prova. In caso di rifiuto lo studente può sostenere la prova negli appelli seguenti in modalità sommativa;

– è sempre possibile, viceversa, passare dalla valutazione in itinere a quella sommativa, così come rifiutare il voto ottenuto in sede di valutazione sommativa (ripetendo l’esame in modalità sommativa).

*Valutazione unitaria sommativa*

Esame scritto costituito da sei domande aperte o incident-mini casi, volti a misurare le conoscenze di base della disciplina e a testare capacità di diagnosi e problem solving rispetto ai contenuti del corso e strutturate su tutto il libro di testo di riferimento.

***AVVERTENZE E PREREQUISITI***

*Orario e luogo di ricevimento*

Si vedano le rispettive pagine personali delle docenti.